

СУЧАСНІ

В ЛОГІСТИЦІ ТА ДИСТРИБУЦІЇ

травень
2026

РІШЕННЯ

ВАША ЛОГІСТИКА З'ІДАЄ ПРИБУТОК?

- ✗ Переплачуєте за перевезення?
- ✗ Постійні затримки?
- ✗ Хаос на складі?



скануємо QR-код

ОТРИМАЙТЕ аудит Вашої логістики !



Власні склади у Києві
(лівий та правий берег міста)



Європа / імпорт / експорт
(Європа / імпорт / експорт / авіа)



Доставка по Україні
(FTL/LTL/дистрибуція)



Митно-брокерські послуги

BDU Logistic

національний 3PL-оператор, якому довіряють з 2008 року

18+ років • 40+ авто • Бронювання співробітників

+380 68 777 49 49 • www.bdu.ua

БЕРЕМО ЛОГІСТИКУ НА СЕБЕ



35 РОКІВ EPAL: від стандарту якості до цифрової логістики

Європейська асоціація виробників піддонів (EPAL), заснована в 1991 році на хвилі об'єднання Європи, перетворилася на всесвітньо визнану мережу, яка сьогодні є основою ефективних, безпечних та стабільних ланцюгів постачання. Протягом 35 років бренд EPAL та відкритий пул піддонів EPAL є символом якості, надійності та партнерської співпраці в міжнародній логістиці.

З 1991 року EPAL керується чіткими принципами: стандартизація формує довіру, система забезпечення якості EPAL гарантує якість та безпеку, а відкритий пул піддонів EPAL забезпечує ефективність та сталість логістики товарів і перевезень. Європіддон EPAL є набагато більшим, ніж просто де-

рев'яний піддон - це символ успішно функціонуючої та глобально інтегрованої логістичної системи. Логістичні процеси та пакування товарів у всьому світі базуються на стандартних розмірах європіддону EPAL (800 мм x 1200 мм x 144 мм). Вантажні площі вантажівок та залізничних вагонів, стеляжні

системи на складах та повністю автоматизовані конвеєрні процеси, а також розміри упаковок товарів, що транспортуються на європіддонах EPAL - все це базується на розмірах європіддонів EPAL. Він є серцевиною національної та міжнародної логістики товарів і перевезень.



Цифри EPAL вражають: з 1991 року було виготовлено приблизно 1,95 мільярда європіддонів EPAL. З них близько 670 мільйонів європіддонів EPAL наразі перебувають в обігу, що забезпечується мережею з понад 1 700 виробничих та ремонтних підприємств EPAL по всьому світу та безліччю компаній у промисловості, торгівлі та логістиці, які використовують піддони EPAL для транспортування та зберігання товарів. Щорічне виробництво приблизно 90 мільйонів нових європіддонів не тільки забезпечує високу якість пулу піддонів, а й є доказом незмінної актуальності та динамізму EPAL.

Протягом багатьох років Україна відігравала важливу та особливу роль у рамках EPAL. Зі стабільно зростаючою кількістю виробників обсяг виробництва піддонів EPAL в Україні також постійно збільшувався. Останніми роками українські ліцензіати стабільно займають четверте місце у світі. Попри повномасштабну війну Росії проти України, ця тенденція зберігається. Спочатку призначені переважно для експорту, піддони EPAL стають дедалі важливішими для ланцюгів постачання в межах України та для експорту товарів з України до країн Європейського Союзу. Таким чином, ліцензіати EPAL в Україні роблять важливий внесок у стабільність регіональних ланцюгів постачання та міжнародних товарних потоків. В Україні EPAL є символом економічної співпраці, а також надійності та стійкості логістики у складні часи.

Розвиток EPAL протягом останніх 35 років характеризувався постійним зростанням, послідовним дотриманням високих стандартів якості завдяки незалежній системі забезпечення якості EPAL, а також адаптацією системи EPAL до технологічних та нормативних змін. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів, а також нові вимоги щодо сталого розвитку та циркулярної економіки визначають розвиток EPAL.

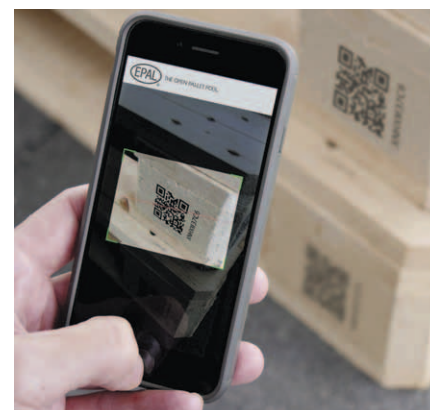
Піддони EPAL з QR-кодами мають унікальну ідентифікацію та дають змогу відстежувати їх у режимі реального часу – це вирішальний крок до більшої прозорості в національних, міжнародних та глобальних ланцюгах постачання, а також у внутрішній логістиці.

Додаток EPAL Pallet App забезпечує ефективне управління обігом піддонів та документування логістичних процесів. Цифровий паспорт піддона EPAL забезпечує новий рівень прозорості – інформація про життєвий цикл та ключові нормативні деталі об'єднуються в цифровому форматі та доступні в будь-який момент. Це зміцнює довіру до якості пулу піддонів EPAL та активно допомагає користувачам виконувати свої правові зобов'язання.

З моменту заснування EPAL у 1991 році відкритий пул піддонів став одним із найуспішніших прикладів циркулярної економіки в логістиці. Повторне використання, ремонт та обмін піддонами у відкритій системі, доступній для всіх учасників ринку, сьогодні фактично відпо-

відають принципам Регламенту ЄС щодо упаковки та відходів упаковки (PPWR), який набирає чинності у 2026 році. Використання деревини як поновлюваного ресурсу, відмова від матеріалів нафтохімічного походження та повна переробка піддонів після завершення їхнього життєвого циклу забезпечують вагомий внесок у сталий розвиток глобальної логістики. Уже 35 років пул піддонів EPAL є прикладом ефективної циркулярної економіки. Використання деревини як поновлюваного ресурсу, відмова від матеріалів нафтохімічного походження, повторне використання та ремонт піддонів, а також їх повна переробка після завершення середнього семирічного життєвого циклу роблять вагомий внесок у сталий розвиток глобальної логістики.

35 років EPAL – це історія співпраці, довіри та спільного розвитку серед усіх партнерів у мережі піддонів EPAL – користувачів, ліцензіатів EPAL, постачальників послуг та технічних партнерів. Ця міцна мережа й надалі визначатиме розвиток логістики у найближчі десятиліття.

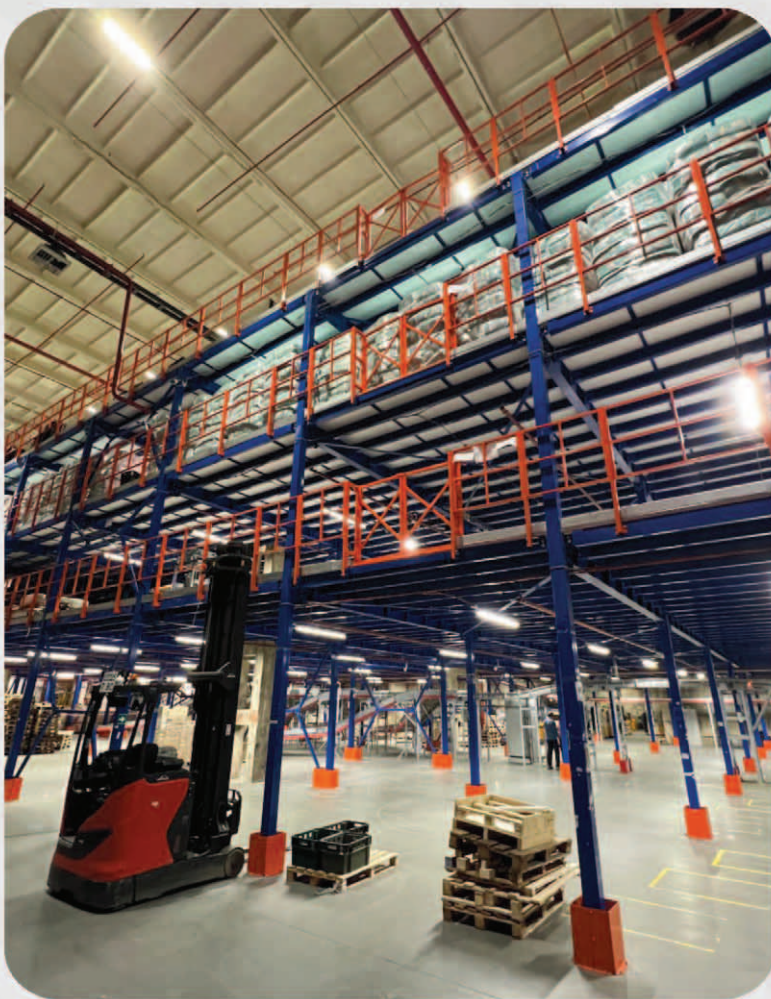
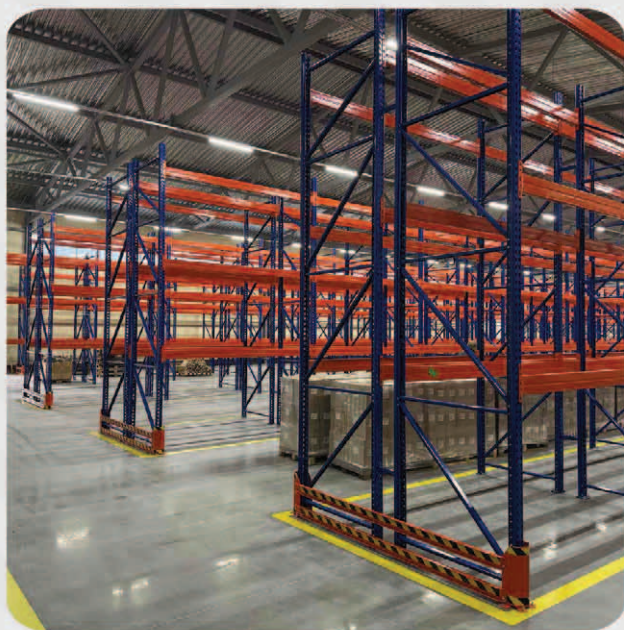


ЗМІСТ

- 4 РИНОК СКЛАДСЬКОЇ НЕРУХОМОСТІ КИЄВА**
демонструє стабільну орендну активність та високі обсяги девелопменту
- 6 ЛОГІСТИЧНИЙ ГЛУХИЙ КУТ ЛІНІЙНОЇ МОДЕЛІ**
- 12 ЛОГІСТИКА END-TO-END ПІД ТИСКОМ РЕАЛЬНОСТІ:**
як «Монделіс Україна» перебудовує процеси
Вікторія Кобзар,
керівниця відділу логістики та по роботі з клієнтами, Україна та Молдова, ПрАТ «Монделіс Україна».
- 16 SUPPLY CHAIN ПІД КОНТРОЛЕМ:**
як Lactalis-Ukraine прогнозує попит і управляє запасами
Анна Ярошенко, Head of Planning and Forecasting Department, SC "LACTALIS-UKRAINE" (BC "BRIGHT").
- 20 ЛОГІСТИКА ПІД ТИСКОМ ВІЙНИ:**
як Алло працює в умовах дефіцитів, зростання витрат і постійної нестабільності
Ігор Смірнов, директор з логістики «Алло».
- 24 ЛОГІСТИКА В РЕЖИМІ ПОСТІЙНОЇ ПЕРЕБУДОВИ:**
як «Лагода» адаптує ланцюги постачання до війни,
цифровізації та нових ринкових правил
- 26 ЖНИВА ПОКАЖУТЬ УСЕ. ВАША ЛОГІСТИКА ГОТОВА?**
Володимир Новіков, СРО Medoc ТТН.
- 28 SUPPLY CHAIN У РЕЖИМІ ПОСТІЙНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ:**
як METRO Ukraine керує ризиками, попитом і логістикою у 2026 році
Максим Скрипник, Head of Supply Chain METRO Ukraine.
- 32 ПАЛИВНА ЛОГІСТИКА УКРАЇНИ:**
нова структура ринку та виклики 2026 року
- 34 ЕКСПОРТ БЕЗ ІЛЮЗІЙ:**
як «Перша Приватна Броварня» працює на глобальних ринках
Дмитро Сагайдачний, керівник відділу ЗЕД ТзОВ «Перша Приватна Броварня».
- 38 РОБОТИЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ У 2026 РОЦІ:**
як DHL і FedEx змінюють глобальні склади за допомогою автономних роботів
- 42 ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА, ЦИФРОВІЗАЦІЯ І НОВІ РИНКИ:**
як змінюється логістична модель «Кондитерської фабрики «Лагода» у 2026 році



Стелажні рішення для складів всіх типів – логістика, дистрибуція, виробництво



Проектування → Виготовлення → Доставка → Монтаж

Палетні стелажі

В'їзні стелажі

Полічкові стелажі

Мобільні стелажі

**Автоматизація
складських операцій**

Гравітаційні стелажі

Консольні стелажі

**Стелажні мезоніни і
Мезонінні платформи**

Україна, м. Львів, вул. Шевченка 337

stelag@imvo.com.ua

imvo.com.ua

0-800-50-46-50





РИНОК СКЛАДСЬКОЇ НЕРУХОМОСТІ КИЄВА

**демонструє стабільну орендну активність
та високі обсяги девелопменту**

ПОПИТ

Попри виклики, пов'язані з війною, 2025 рік став найактивнішим для ринку складської нерухомості Києва за останнє десятиліття. Річний обсяг валового поглинання склав близько 217 000 кв.м (+30% р/р). Зростання попиту переважно було зумовлене орендою у нововведених складських об'єктах, що відображає реалізацію відкладеного попиту на великі площі, а також заміщення орендарями складських площ, пошкоджених з 2022 року.

Загалом, незважаючи на різке зростання попиту, упродовж минулого року настрої орендарів залишалися обережно-активними. Хоча переїзди (включно з переїздами із розширенням) становили майже 70% орендної активності, цей стрибок обсягу

транзакцій відбувся після тривалого затишшя в пропозиції і мав переважно опортуністичний характер.

Тренд зберігся і у 1 кварталі 2026, де у сегменті продовжувала спостерігатись активність, підтримана стабільним попитом з боку орендарів. Так, квартальний обсяг валового поглинання склав прибіл. 58 000 кв.м, майже подвоївшись до аналогічного періоду 2025 року, де основними драйверами орендної активності стали сектор оптової та роздрібної торгівлі (70%) та 3PL-оператори (30%). Така активність загалом відповідає середньому квартальному показнику, зафіксованому у 2025 році, що свідчить про активний початок року та збереження попиту з боку орендарів з ключових сегментів.

ПРОПОЗИЦІЯ

2025 рік став рекордним за обсягами введення в експлуатацію нових об'єктів. Річний обсяг нових складських площ становив близько 216 000 кв.м, що є найвищим показником річної пропозиції з 2008 року. У результаті, загальний обсяг конкурентної пропозиції у 2025 зріс до близько 1,57 млн кв.м, повністю відновившись до довоєнного рівня. Серед ключових нових об'єктів, які з'явилися на ринку складської нерухомості впродовж минулого року: логістичний комплекс «Олександрівський» III-IV (145 000 кв.м) та логістичний комплекс «Чайки» IV (32 400 кв.м). Крім того, 11 000 кв.м складських площ комплексу RLC, пошкоджених у 2022 році, було відновлено та

повернуто до обсягу загальної конкурентної пропозиції.

Нова пропозиція складських площ, введена в експлуатацію у 1 кварталі 2026 році, становила близько 33 000 кв.м (+22% р/р), відображаючи поступовий вихід на ринок проєктів, розпочатих у 2023–2024 роках. Станом на квітень 2026 загальний обсяг конкурентної складської пропозиції становив 1,6 млн кв.м, збільшившись на 2% з поч. року. Обсяг майбутньої конкурентної пропозиції до кінця 2026 року залишається високим і, як очікується, складе близько 90 000 кв.м. Додаткова девелоперська активність формуватиметься з проєктів build-to-suit. Зокрема, великий національний 3PL-оператор побудує дві черги BTS-проєкту загальною площею 26 000 кв.м, що збільшить пропозицію нових площ поза межами спекулятивного ринку.

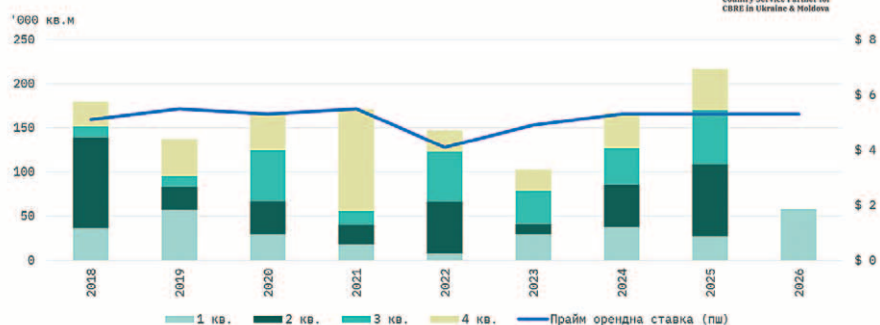
ВАКАНТНІСТЬ ТА ОРЕНДНІ СТАВКИ

Попри суттєве зростання обсягів нової пропозиції, рівень вакантності станом на 1 квартал 2026 знизився до 3% (-0,5 в.п. кв/кв). Незначне зниження вакантності відбулося навіть на тлі рекордних обсягів девелопменту у 2025 році, оскільки більшість нових складських об'єктів виходили на ринок із значним обсягом попередніх угод оренди, а решта площ була поглинена невдовзі після введення в експлуатацію. У результаті доступність сучасних великих складських площ залишається обмеженою.

Запитовані орендні ставки у гривневому еквіваленті для сухих складів зберегли стабільність з початку 2026 року, коливаючись в діапазоні 200–250 грн/кв.м/міс. (\$4,8–\$5,5). Прайм ефективна орендна ставка залишалася стабільною на рівні \$5,3/кв.м/міс. (без ПДВ та ОРЕХ), що відповідає довоєнному піковому періоду 2019–2021 років. Більшість орендних угод продовжували укладатися в національній валюті, що відображає поточні

Динаміка валового поглинання та ефективна орендна ставка

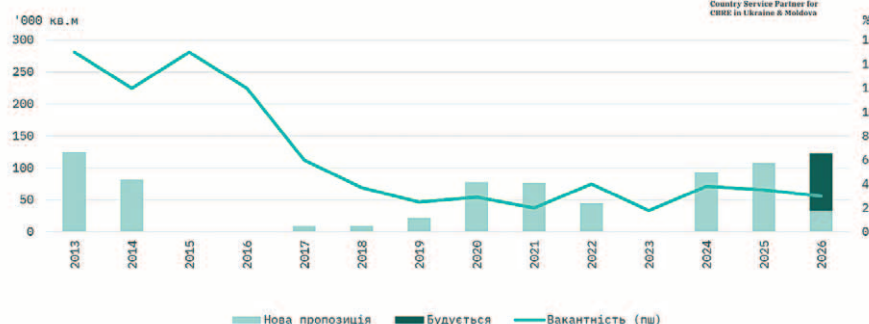
EXPANDIA



Джерело: EXPANDIA, 2026

Нова пропозиція та середня вакантність

EXPANDIA



Джерело: EXPANDIA, 2026

макроекономічні умови та волатильність валютного курсу.

ПРОГНОЗ

Ми очікуємо, що попит орендарів на складські приміщення залишатиметься стійким у 2026 році, підтриманий попитом з боку логістичних операторів, ритейлерів та операторів електронної комерції. Водночас потреби у великих обсягах площ буде складно задовольнити через низьку вакантність, що робить зростання валового поглинання залежним від термінів введення на ринок нової складської пропозиції.

Після пікового рівня у 2025 році девелоперська активність, ймовірно, перейде у більш помірну та вибіркову фазу. Обмежений обсяг спекулятивної пропозиції, що перебуває у стадії будівництва, свідчить про більш дисциплінований підхід до запуску нових проєктів. Очікується, що попит дедалі більше концентруватиметься навколо якісних та операційно адаптованих

форматів, зокрема build-to-suit-рішень, розподільчих центрів для ритейлу та FMCG, мультитемпературних складів, а також об'єктів із розвинутою інфраструктурою. Водночас підвищені безпекові ризики та макроекономічна невизначеність і надалі впливатимуть на ухвалення рішень у короткостроковій перспективі.

Очікується, що вакантність залишатиметься низькою впродовж року. Орендні ставки, ймовірно, залишатимуться стабільними, підтримані подальшим поглинанням нових площ, тоді як прайм-склади, ймовірно, збережуть цінову привабливість. Водночас зростання витрат на будівництво та потенційний дефіцит якісної пропозиції поступово можуть підштовхувати ринок до вищих ставок. Попри це, зростання орендних ставок, ймовірно, залишатиметься поступовим, оскільки цінова чутливість орендарів та домінування великих орендодавців продовжують визначати ринкові орієнтири.



ЛОГІСТИЧНИЙ ГЛУХИЙ КУТ ЛІНІЙНОЇ МОДЕЛІ

На сьогодні в сучасному ритейлі відбувається поступова, але системна трансформація ролі логістики: бізнес починає заробляти там, де раніше лише втрачав. Якщо донедавна ключовою задачею залишалася максимізація швидкості та ефективності прямих поставок, то сьогодні гедаль більшої ваги набуває управління зворотними потоками товарів. Повернення, які традиційно сприймалися як неминучі втрати, перетворюються на повноцінний елемент бізнес-моделі, що формує додаткову вартість. Саме в цій логіці формується сегмент re-commerce та відповідна йому інфраструктура circular logistics.

Зростання e-commerce радикально змінило природу споживчої поведінки. Покупець отримав можливість замовляти кілька варіантів товару одночасно, тестувати їх у домашніх умовах і повертати частину покупки без значних витрат. У результаті рівень повернень в окремих категоріях, зокрема fashion, сягає критичних значень, які вже неможливо ігнорувати на рівні операційної моделі. Водночас зростає чутливість до ціни, а також попит на більш раціональне та відповідальне споживання. Це створює передумови для переосмислення повернень не як проблеми, а як ресурсу.

Традиційна модель ритейлу «виготовив – продав – забув» вичерпує свою ефективність. За

даними аналітичних звітів 2025-2026 рр., обсяг повернень у глобальному e-commerce досяг критичних позначок: у категоріях fashion цей показник стабільно тримається на рівні 30-40%, а в електроніці – 10-20%. В Україні ситуація складніша через вартість пального, дефіцит складського персоналу та високу вартість енергоресурсів. Кожне повернення товару сьогодні – це прямий збиток, що включає витрати на зворотне логістичне плече, дефекти та втрату товарного вигляду.

Ключова роль – навіть у сегментах з високими поверненнями більша частина товару може бути повторно продана – саме тут і формується нова економіка.

Circular Flow товару – життєвий цикл товару в моделі re-commerce



Товар не вибуває з системи після першого продажу, а повертається до нового циклу створення цінності.

Re-commerce змінює сам підхід до товару, який більше не розглядається як одноразовий актив. Натомість формується модель життєвого циклу, де продаж — це лише перший етап. Після нього товар може повернутися, бути переоціненим, відновленим і знову введеним у обіг.

Операційна архітектура зворотної логістики (Reverse Logistics)

На відміну від прямої логістики, де процеси лінійні та прогнозовані, зворотні потоки є хаотичними. Товари повертаються в різних упаковках, з різним ступенем пошкоджень та з різних географічних точок.

Ключові кроки для запуску ефективного циклу повернень, щоб зворотна логістика почала приносити гроші:

1. Робота на випередження (фільтрація запитів).

Для того, щоб не дати логістичній системі «задохнутися» від зайвих вантажів, важливо відсікати необґрунтовані скарги ще до того, як товар поїде назад. Використання автоматизованих асистентів (чат-ботів) дозволяє на місці розібратися в проблемі клієнта, що зі свого боку допомагає зменшити кількість фізичних повернень на 15-20%, просто надавши людині правильну інструкцію.

2. Розумний розподіл потоків.

Щойно товар прийнято, система повинна миттєво визначити його подальший шлях, так як немає сенсу везти все на головний склад. Система автоматично вирішує: чи відправити річ до найближчої точки перевірки, чи до центрального хабу, чи — якщо відновлення нерентабельне — одразу на переробку. Це економить час і витрати на палі.

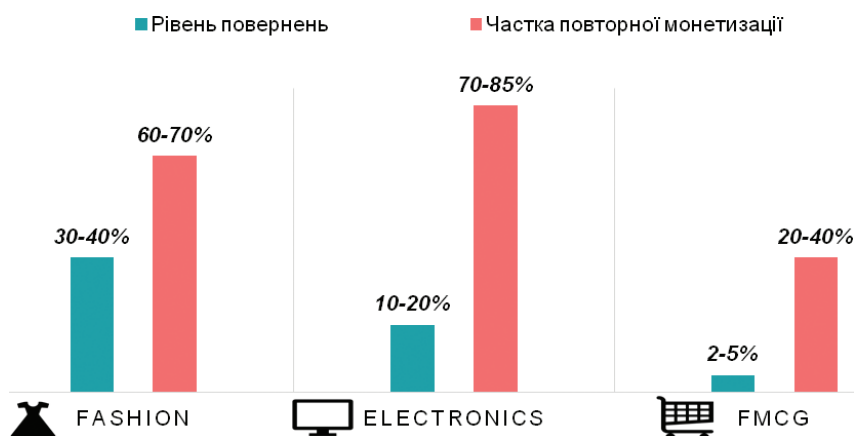
3. Оновлення та перепродаж.

Це фінальний етап, де товар перетворюється назад на гроші. У даному випадку проводиться повна передпродажна підготовка: перевірка справності, чистота, замінюється пакування. Після



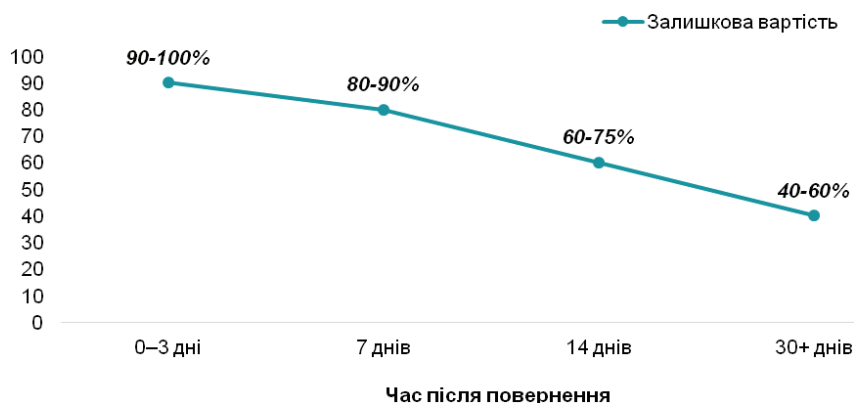
Re-commerce (Reverse Commerce) — це логістична та бізнес-модель, яка інтегрує вживані, відновлені або повернені товари назад до ланцюгу продажу. Для ритейлерів і логістів це означає перехід від стратегії «утилізації» до стратегії «відновлення вартості».

Середні показники повернень за категоріями та рівень їхньої монетизації



Джерело: оцінка Pro-Consulting

Втрата вартості товару в часі (після повернення)

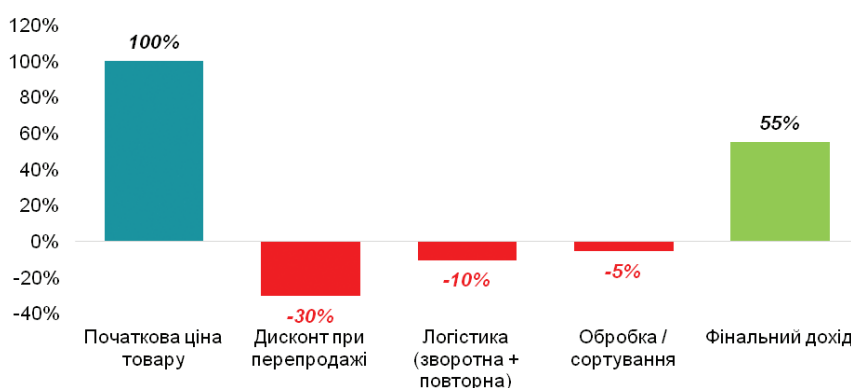


Джерело: оцінка Pro-Consulting

Чим довше товар знаходиться поза обігом, тим швидше знижується його ринкова вартість.



Приклад Unit economics одного повернення



Джерело: оцінка Pro-Consulting

Навіть після всіх витрат бізнес повертає частину вартості, а не списує її в повному обсязі.

ля цього відновлена річ отримує статус «як нова» (або «відкрита коробка»). Такий підхід дозволяє продати товар із мінімальною знижкою у 10-15%, замість того, щоб просто списати його та втратити повну вартість.

Саме в точці повернення виникає найбільша складність і водночас найбільша можливість. Традиційна логістика не була створена для роботи з хаотичними потоками. Якщо Forward Logistics — це про прогнозованість, то Reverse Logistics — це про невизначеність. Кожне повернення унікальне: інший стан, інша причина, інша цінність. Саме тому з'являється потреба у швидкій оцінці та прийнятті рішення. І тут критично важливим стає час.

Провідні компанії інвестують у швидкість Reverse Logistics. Затримка навіть на тиждень на-

пряму «з'їдає» маржу. У фінансовому вимірі модель виглядає ще цікавіше. Якщо розкласти економіку одного повернення, стає видно, де саме формується прибуток.

На перший погляд, повернення лише 55% вартості активу може здатися суттєвою втратою для бізнесу. Проте варто врахувати реальну альтернативу. Традиційне списання товару — це не просто нульовий дохід, а «від'ємна» математика.

До повної втрати собівартості додаються витрати на логістику до місця утилізації, оплата послуг зі знищення продукції та екологічні збори. У підсумку звичайне списання обходиться компанії в 105-110% від початкової вартості одиниці. На цьому фоні модель вторинного обігу, яка дозволяє повернути в оборот хоча б половину вкладених

коштів, перетворюється з «мінімізації збитків» на потужний інструмент підтримки загальної маржинальності компанії.

В Україні цей сегмент лише формується, але логіка розвитку повністю повторює глобальні тренди. Зростання онлайн-продажів автоматично веде до зростання повернень. Водночас споживач стає більш раціональним і відкритим до покупки товарів зі знижкою, навіть якщо вони не є абсолютно новими.

Це створює цікаву ситуацію: з одного боку, бізнес змушений інвестувати в складні процеси обробки повернень, а з іншого — отримує доступ до нової аудиторії. Фактично формується другий ринок всередині основного ринку.

Однак ключовим обмеженням залишається операційна складність. Reverse Logistics не можна просто «додати» до існуючої системи — її потрібно проектувати окремо. Більшість компаній стикаються з тим, що їхні склади, IT-системи та процеси не адаптовані до роботи з такими потоками.

Саме тому наступним етапом розвитку стане інтеграція. Найбільш ефективні моделі не розділяють прямі та зворотні потоки, а поєднують їх у єдину систему управління запасами. У такій моделі повернення стає не проблемою, а ще одним джерелом товару.

Юридичні аспекти та споживче право в Україні

Впровадження Circular Logistics в Україні вимагає чіткого дотримання законодавства, зокрема Закон України «Про захист прав споживачів», де стаття 9 гарантує право обміняти непродовольчий товар належної якості протягом 14 днів. Для логіста це означає необхідність підтримання товарного вигляду.

Юридичні виклики Re-commerce:

- Маркування: відновлений товар (refurbished) обов'язково має бути промаркований як такий. Приховування факту від-

новлення товару є порушенням прав споживача.

- Гарантійні зобов'язання: ритейлер має право встановлювати окремий гарантійний термін на відновлені товари, що потребує окремих юридичних протоколів і технічних паспортів.

- Гігієнічні норми: велика категорія товарів (білизна, предмети особистої гігієни) за законом не підлягає поверненню, тому логістична система повинна мати жорсткі «фільтри», щоб такі товари навіть не потрапляли до зворотного потоку.

Економіка вторинного циклу: P&L аналіз

Для логістів ключовим показником стає Recovery Rate — відсоток вартості товару, який вдалося повернути після його вилучення з основного ланцюга.

Впровадження Circular Logistics вимагає інвестицій у IT-інфраструктуру, яка здатна відстежувати одиничні SKU (Unique ID) протягом усього життя продукту, а не лише до моменту продажу.

Роль штучного інтелекту в прогнозуванні зворотних потоків

Прогнозна аналітика у 2026 році дозволяє використовувати **Propensity Models** — моделі схильності до повернення. Якщо клієнт замовляє одну й ту саму модель сукні в трьох різних розмірах, система логістики вже на етапі пакування резервує місце в зворотному траку та на ділянці дефектовки. Це дозволяє уникнути пікових навантажень на склад і рівномірно розподілити ресурс персоналу.

Сучасні системи управління складом (WMS) у 2026 році використовують прогнозу аналітику для підготовки до сезону повернень (наприклад, після «Чорної п'ятниці»). Система на основі профілю клієнта та категорії товару прогнозує ймовірність повернення ще в момент оформлення замов-

Порівняльний аналіз операційної ефективності лінійної та циклічної логістичних моделей

Параметр	Лінійна модель (списання)	Re-commerce модель
Витрати на логістику	5-7% від ціни	8-10% (через сортування)
Втрата вартості товару	100% (списання/сток)	20-30% (уцінка)
Адмінвитрати	Низькі	Середні (потрібна дефектовка)
Фінальний результат	Чистий збиток	Повернення 60-70% собівартості

Джерело: оцінка Pro-Consulting

Порівняння вартості утилізації vs відродження



Джерело: оцінка Pro-Consulting

лення. Якщо склад переповнений поверненими позиціями певного бренду, ШІ автоматично формує пропозицію для «Flash-sale» на вторинному маркетплейсі.

Еволюція аналітичних підходів у логістиці

Для побудови стійкої моделі re-commerce компанія має пройти шлях цифрової трансформації, який можна розділити на чотири етапи за рівнем складності та доданої цінності.

1. Описовий рівень (збір даних).

На цій початковій стадії бізнес просто фіксує факти. Основне питання: «Що сталося?». Наприклад, аналітика показує, що минулого місяця компанія втратила 10% товару через псування. Це рівень звичайної звітності, який констатує збитки, але не запобігає їм.

2. Діагностичний рівень (пошук причин).

Фокус зміщується на питання: «Чому це сталося?». Аналіз дозволяє виявити аномалії та збої — наприклад, кореляцію між псуванням товару та порушенням температурного режиму чи вологості на конкретному складі.

3. Прогнозна модель (предиктивна аналітика).

Це етап передбачення майбутніх тенденцій. Головне питання: «Що станеться?». Використовуючи історичні дані, система прогнозує ймовірність подій. Наприклад, на основі метеопрогнозів і попереднього досвіду алгоритм попереджає про 5% ризику втрат наступного тижня через пікову вологість.

4. Розпорядчий рівень (прескриптивна аналітика).

Найвищий ступінь автоматизації, що відповідає на питання: «Що ми маємо зробити?». Систе-



Прогнозування ймовірності майбутніх подій — це спроба зазирнути в майбутнє, спираючись на те, що відбувалося в минулому. Для експертів у логістиці та ритейлі це працює не як «ворожіння», а як сухий математичний розрахунок.

ма не просто прогнозує проблему, а пропонує оптимальне рішення — наприклад, автоматично формує завдання на ввімкнення осушувачів повітря за два дні до прогнозованого піку вологості.

Таким чином, система накопичує інформацію за минулі періоди (продажі, повернення, погода, терміни доставки). Потім алгоритм знаходить закономірності. Наприклад: «Кожного разу, коли йде дощ більше двох днів, замовлення гумових чобіт зростають на 40%, а 15% з них повертають через невідповідність розміру». Відповідно будується математична модель, яка оцінює нові дані. Після чого система бачить прогноз погоди з дощем, вона заздалегідь попереджає склад: «Готуйтеся до відвантаження чобіт і зарезервуйте місце під повернення через 10 днів».

Прогнозна аналітика в логістиці та Re-commerce працює наступним чином: при прогнозі повернень, система аналізує коштів покупця і якщо людина купує одну модель кросівок у розмірах 41, 42 і 43 одночасно — прогнозна аналітика на 100% впевнена, що дві позиції повернуться назад. Логіст отримує сигнал забронювати місце в зворотній машині ще до того, як клієнт отримав замовлення.

При оптимізації запасів допомагає спрогнозувати, який товар стане «дефіцитним» через страйк на кордоні або зміну сезону, що у свою чергу дозволяє закупити товар за низькою ціною до того, як виникне ажіотаж.

При транспортуванні датчики на вантажівці передають дані про вібрацію двигуна. Після чого система прогнозує, що через 500 км деталі вийдуть з ладу, і спрямовує машину на сервіс до того, як вона зламається посеред траси.

Підсумовуючи, можна сказати, що трансформація лінійної логістики у циклічну модель (Circular Logistics) сьогодні є не просто екологічним трендом,

збереження маржинальності ритейлу в умовах зростаючого e-commerce. Перехід до стратегії Re-commerce дозволяє бізнесу перестати сприймати повернення як безповоротні втрати, перетворюючи їх на відновлюваний ресурс для повторного продажу.

Аналіз показує, що традиційне списання товарів через утилізацію призводить до кумулятивного збитку на рівні 110% від собівартості одиниці, тоді як впровадження процесів глибокої інспекції та відновлення дозволяє повернути в оборот до 50-70% вартості активу. Ключовим фактором успіху в цій моделі стає швидкість обробки зворотних потоків та використання прогнозної аналітики. Впровадження алгоритмів, що здатні передбачати ймовірність повернення ще на етапі формування кошика, дозволяє заздалегідь оптимізувати складські потужності та логістичне навантаження.

Подальший розвиток українського ринку залежатиме від здатності компаній інтегрувати зворотну логістику в загальну IT-архітектуру управління запасами та інвестувати у створення спеціалізованої інфраструктури для дефектовки й оновлення товарів. У перспективі 2026 року виграють ті гравці, які першими зможуть побудувати безшовний цикл «продаж — повернення — відновлення», мінімізуючи час знаходження товару поза обігом і максимізуючи рівень відновлення його вартості.



Circular Economy — це не тренд, а новий стандарт бізнесу.

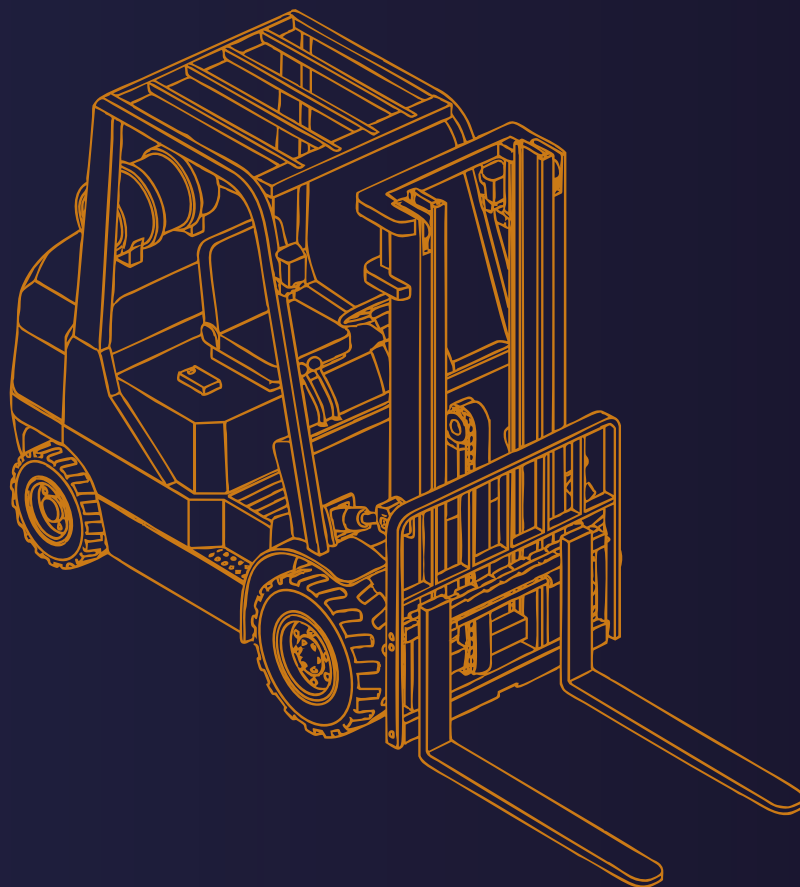
ГОЛОВНА БІЗНЕС-ПОДІЯ ДИСТРИБУЦІЇ
ТА ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ!

26-27 листопада 2026

XXXV ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ

День ЛОГІСТА

ВИСТАВКА-КОНФЕРЕНЦІЯ



м. Київ, ACCO International,
Проспект Берестейський, 40-Б

044 383 50 34
trademaster.ua

TradeMasterGroup



ЛОГІСТИКА END-TO-END ПІД ТИСКОМ РЕАЛЬНОСТІ: як «Монделіс Україна» перебудовує процеси

«Монделіс Україна» — українське підприємство, що входить до групи компаній Mondelez International і працює на локальному ринку з 1994 року. Портфель брендів охоплює ключові категорії кондитерської та снекової продукції: шоколад (Milka, Toblerone, Picnic, «Корона»), печиво (Oreo, TUC, belVita), бісквітні вироби та випічку (7Days, «Вегмедик Барні», Milka Choco Bakery), картопляні чипси «Люкс», жувальну гумку Dirol і льодяники Halls. Виробничі потужності розташовані у Сумській та Київській областях, де працює близько тисячі співробітників. Уже понад 30 років бізнес залишається серед провідних роботодавців, платників податків, експортерів та інвесторів в економіку України.



Вікторія Кобзар,
керівниця відділу логістики
та по роботі з клієнтами, Україна
та Молдова, ПрАТ «Монделіс Україна».

Логістика побудована на моделі аутсорсингу з активним залученням партнерів у сфері складських і транспортних послуг, роботу яких координує команда логістики та по роботі з клієнтами. Як частина міжнародної структури, окремі функції централізовані в європейських хабах — зокрема управління міжнародними перевезеннями та планування виробництва. Водночас українська команда відповідає за прогнозування попиту, управління замовленнями, імпортно-експортні операції, а також координацію транспорту, складів і митного оформлення. У фокусі — стабільний клієнтський сервіс, операційна ефективність і системна цифровізація процесів.

Про те, як трансформується логістика в умовах постійних викликів, які інструменти забезпечують end-to-end прозорість і як бізнес вибудовує партнерства на ринку, — розмовляємо з Вікторією Кобзар, керівницею відділу логістики та по роботі з клієнтами, Україна та Молдова, ПрАТ «Монделіс Україна».

— Які напрями логістики у вашій компанії зазнали найбільших трансформацій у 2025–2026 роках під впливом цифровізації та воєнних умов?

— Цифровізація є одним із стратегічних пріоритетів для «Монделіс Україна». На глобальному рівні Mondelez International інвестує в оновлення ERP-систем і розвиток інструментів прогнозування попиту з використанням ШІ, що безпосередньо впливає на ефективність планування та управління ланцюгами постачання.

На локальному рівні команда в Україні паралельно реалізує низку практичних ініціатив. Однією з ключових стала співпраця з ритейлерами та дистриб'юторами щодо переходу на EDI (electronic data interchange) у процесах обміну замовленнями. Йдеться не лише про базову електронну взаємодію, а й про розширення переліку електронних повідомлень, що дозволяє підвищити швидкість, точність і прозорість операцій.

Ще одним важливим напрямом є впровадження електронної товарно-транспортної накладної (e-ТТН). Проект стартував із пілотування на ділянці «фабрика — склад» і згодом був масштабований на взаємодію з клієнтами. Повноцінний перехід залежить від регуляторних вимог і рівня залученості клієнтів та перевізників, однак уже зараз помітна позитивна динаміка: ринок поступово адаптується, а пріоритетність цього інструменту зростає.

— Як ви бачите взаємодію транспортної й складської логістики у контексті «end-to-end visibility»?

— Ще 20 років тому, на початку мого професійного шляху, взаємодія між транспортом і складом часто зводилася до пошуку причин збоїв — чи то недовантаження на складі, чи помилки під час приймання. Навіть організаційно ці функції існували відокремлено, що лише посилювало розрив у комунікації.

Сьогодні ситуація кардинально змінилася: ми бачимо значно вищий рівень синергії та спільної орієнтації на кінцевого клієнта.



Особливо критичною така взаємодія стала після 2022 року, коли динаміка зовнішнього середовища вимагає швидких рішень і безперервної координації між усіма ланками ланцюга постачання.

У «Монделіс Україна» значну увагу приділяють формуванню end-to-end мислення. Це означає, що кожен спеціаліст не лише глибоко розуміє свою функцію, а й орієнтується в суміжних процесах, їхніх потребах і власному впливі на загальний результат.

На практиці це реалізується через регулярні операційні взаємодії — зокрема щоденні stand-up зустрічі із залученням складської команди, де синхронізуються пріоритети, обговорюються бар'єри та плануються обсяги. Додатково проводяться стратегічні сесії, а також ретроспективи як інструмент Agile-підходу, під час яких команда аналізує ефективність процесів і взаємодії та формує пропозиції для подальшого вдосконалення.

У підсумку end-to-end visibility забезпечується не лише технологічними рішеннями, а передусім культурою взаємодії — прозорою комунікацією, спільною відповідальністю та системним підходом до управління процесами.

— Наскільки автоматизовано у вас управління доставками для різних типів вантажів?

— Портфель «Монделіс Україна» охоплює широкий спектр продукції — від шоколаду та бісквітів до чипсів і жувальної гумки. З логістичної точки зору це означає роботу з вантажами, які суттєво

відрізняються за параметрами: вагою, габаритами, висотою палет і можливістю штабелювання.

Для ефективного управління такими різнорідними потоками команда використовує спеціалізований інструмент планування доставок. Він дозволяє оптимально комбінувати різні типи продукції в межах однієї вантажівки, враховуючи правила формування палет, вагові та габаритні характеристики, обмеження клієнтів, а також технічні параметри транспорту — зокрема об'єм і температурні режими.

Фактично йдеться про кастомізоване рішення, яке автоматизує один із найскладніших етапів — розподіл великих замовлень на оптимальні відвантаження відповідно до місткості транспорту та вимог клієнтів. Система також забезпечує оперативну передачу даних на склад для виконання, що дозволяє суттєво підвищити швидкість обробки замовлень і загальну ефективність логістичних операцій.

— Як змінюється підхід до управління транспортом у періоди пікових навантажень і кризових ситуацій?

— Українські логісти сьогодні фактично працюють у режимі постійного кризового менеджменту. Ворожі обстріли, дефіцит водіїв, коливання цін на паливо, затримки на кордонах — ці фактори стали частиною операційної реальності. Відповідно, ключовими принципами управління транспортом є гнучкість у взаємодії з перевізниками, швидкість у перегляді тарифів, від-

крита комунікація та розуміння кореневих причин кожної ситуації. Важливу роль також відіграє партнерський підхід у роботі з усіма учасниками процесу.

У періоди планових пікових навантажень акцент робиться на проактивному плануванні: команда заздалегідь підсилює ресурси у визначені дні або тижні, а також практикує раннє бронювання транспорту відповідно до графіків доставок. Це дозволяє уникати дефіциту потужностей і зменшувати ризики зривів.

Окремий фокус — комунікація з клієнтами. У разі можливих затримок завчасно обговорюються альтернативні вікна доставки, що допомагає зберігати стабільність операцій навіть у складних умовах. Водночас ринок демонструє високий рівень зрілості: попри всі виклики, учасники ланцюгів постачання працюють відповідально та злагоджено. Український досвід у сфері логістики сьогодні є показовим і викликає інтерес у міжнародних колег. Я з великою гордістю розповідаю про наш досвід як всередині компанії, так і в рамках міжнародних конференцій CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals — Рада професіоналів у галузі управління ланцюгами постачання).

— На що звертаєте увагу при виборі логістичних партнерів для аутсорсингу — технологічний рівень чи гнучкість сервісу?

— Оскільки фізичні логістичні процеси в «Монделіс Україна» повні-

стю передані на аутсорсинг, вибір і подальша взаємодія з партнерами є критично важливою частиною операційної діяльності. Це включає проведення тендерів із чітко визначеними вимогами, детальне узгодження умов співпраці та системний зворотний зв'язок щодо якості сервісу.

В умовах постійних кризових викликів ключовим фактором стає саме гнучкість. Здатність партнера швидко адаптуватися до змін, працювати в режимі невизначеності, пропонувати рішення та підтримувати безперервність операцій має вирішальне значення. Не менш важливими є партнерський підхід і глибоке розуміння потреб клієнта.

Водночас технологічний рівень розглядається як невід'ємна складова цієї гнучкості. Йдеться про готовність оптимізувати процеси, впроваджувати цифрові інструменти та підвищувати ефективність операцій. Загалом український логістичний ринок демонструє високу життєстійкість і креативність — зокрема, у здатності забезпечувати стабільну наявність продукції навіть в умовах воєнних, енергетичних і паливних викликів, а також у періоди ускладнень на кордонах.

— Як би ви охарактеризували сучасний стан транспортної логістики в Україні у 2026 році — відновлення, цифровізація, мультимодальність?

— Поточний стан радше можна описати як адаптацію до викли-

ків і боротьбу за стабільність. Про повноцінне відновлення та довгостроковий розвиток доцільно буде говорити після зниження безпекових ризиків і відновлення повноцінного страхового покриття.

Ринок уже зазнав суттєвої трансформації: частина гравців залишила його, інші — масштабували діяльність у Європі. Ситуація водночас суттєво відрізняється залежно від регіону, що безпосередньо пов'язано з рівнем ризиків. З боку клієнта це відчувається як загальна невизначеність і переважання короткострокового планування з боку перевізників.

Розвиток мультимодальних рішень значною мірою залежить від європейських маршрутів, які, своєю чергою, ускладнюються глобальними факторами. Наприклад, ще у 2022 році транзитний час імпортової продукції з Бахрейну сягав 70 днів — показник, який є критичним для харчової категорії. Водночас експорт до країн Центральної Азії також супроводжується постійною перебудовою логістичних маршрутів, яка триває вже багато років.

Попри всі складнощі, ринок демонструє і позитивні зрушення. Зростає рівень цифровізації, зокрема завдяки впровадженню e-ТТН, а також помітною є висока адаптивність учасників. У нинішніх умовах транспортна логістика продовжує відігравати критично важливу роль у забезпеченні безперервності економіки та повсякденного життя.





ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТОВАРІВ: можливості RFID у складській автоматизації

RFID-технології поступово стають стандартом сучасної складської логістики. Основна причина – потреба бізнесу у швидкому обліку товарів, мінімізації помилок та автоматизації рутинних процесів. Найбільшу ефективність RFID демонструє у поєднанні з терміналами збору даних, які дозволяють виконувати всі складські операції в режимі реального часу.

На відміну від класичних штрихкодів, RFID не потребує прямої видимості етикетки. Зчитування інформації відбувається через радіосигнал, тому оператор може одночасно ідентифікувати десятки товарів без поштучного сканування. Це суттєво прискорює інвентаризацію, приймання та відвантаження продукції.

Працівник складу використовує ТЗД із RFID-зчитувачем, який

автоматично отримує інформацію з міток у зоні дії сигналу. Під час інвентаризації достатньо пройти між стелажми – система самостійно звіряє фактичні залишки з даними обліку та дозволяє швидко виявляти розбіжності.

RFID особливо актуальний для великих складів із високою інтенсивністю руху товарів, великою кількістю позицій та складною адресною системою зберігання. Використання ТЗД допомагає прискорити пошук товарів, комплектацію замовлень та контроль переміщень усередині складу.

Робота з RFID-технологіями та ТЗД може бути реалізована на базі програмного забезпечення SmartStore, яке забезпечує автоматизацію складських операцій та оперативний обмін даними між обладнанням і облі-

ковою системою підприємства. SmartStore дозволяє ефективно використовувати RFID у процесах приймання, інвентаризації, переміщення та відвантаження товарів, забезпечуючи точний і сучасний складський облік.

Детальніше про можливості програмного забезпечення SmartStore для автоматизації складського обліку: <https://rteam.com.ua/articles/smartstore.html>

ТОВ «Райт Тім»

м. Дніпро, пр. О. Поля, 121д
+38 (067) 639-58-20,
+38 (056) 716-25-52
info@rteam.com.ua

www.integrator.kiev.ua



INTEGRATOR+

КОМПЛЕКСНІ СИСТЕМНІ РІШЕННЯ для логістичних центрів, складів, виробництв та сховищ



Ми вирішуємо 99.9+ % потреб наших клієнтів

ТОВ "Інтегратор+"
партнер маніпуляторів INDEVA та буксирів Zallys в Україні



0 800 217 671
38 097 490 2 444
info@integrator.kiev.ua
o.vuiko@integrator.kiev.ua



SUPPLY CHAIN ПІД КОНТРОЛЕМ: як Lactalis-Ukraine прогнозує попит і управляє запасами



Анна Ярошенко,
Head of Planning
and Forecasting Department,
SC "LACTALIS-UKRAINE" (BC "BRIGHT")

У молочній категорії точність планування та стабільність ланцюга постачання напряму впливають на доступність продукту та рівень сервісу для клієнтів. Саме тому сучасні підходи до прогнозування попиту, управління запасами та інтегрованого планування відіграють ключову роль у роботі міжнародних виробників, які працюють у динамічному ринковому середовищі.

SC "LACTALIS-UKRAINE" (BC "BRIGHT") є частиною глобальної групи Lactalis — одного з провідних світових виробників молочної продукції. В Україні компанія поєднує міжнародні стандарти з локальною експертизою, забезпечуючи стабільні поставки та розвиток портфеля брендів у різних каналах збуту. Окремий фокус — впровадження сучасних інструментів планування та підвищення ефективності ланцюга постачання через дані та аналітику.

У фокусі розмови з Анною Ярошенко, Head of Planning and Forecasting Department, SC "LACTALIS-UKRAINE" (BC "BRIGHT") — ключові підходи до прогнозування попиту, управління запасами та підвищення ефективності ланцюга постачання в умовах нестабільного ринку.

— Які методи прогнозування попиту ви вважаєте найбільш точними у вашій галузі, і як ви поєднуєте статистичні моделі з експертною оцінкою?

— У FMCG-галузі найбільш точний результат забезпечує не один метод, а комбінований підхід. Базу формують статистичні моделі прогнозування — насамперед time-series із урахуванням сезонності, трендів, а також факторів промо-активностей і цінових змін. Це дозволяє отримати об'єктивну "базову лінію" попиту.

Водночас цього недостатньо, оскільки значна частина ринкових змін не відображається в історичних даних. Тому до прогнозу додається експертна оцінка з боку Planning і Sales — через чітко структуровані припущення щодо промокалендаря, запуску або виведення SKU, змін у дистрибуції та потенційних ризиків постачання.

У межах процесу IBP (Integrated Business Planning) цей підхід є формалізованим: аналітичний baseline формується централізовано, а всі коригування проходять через прозору систему припущень і узгоджень. Далі точність прогнозу оцінюється через аналіз відхилень і постфактум-розбір причин, що дозволяє постійно вдосконалювати модель і якість планування.

— Які ключові KPI ви використовуєте для оцінки ефективності ланцюга постачання в умовах високої невизначеності?

— Ми оцінюємо ефективність ланцюга постачання через баланс трьох ключових блоків: сервіс, запаси та втрати. В умовах високої невизначеності критично важливо не оптимізувати один показник окремо, а бачити систему в цілому.

Перший блок — сервісні показники. Сюди входять OTIF (on time in full), рівень виконання замовлень, Fill Rate, а також частка out-of-stock у ключових клієнтів. Вони відображають здатність ланцюга постачання забезпечувати доступність продукції для ринку.



Другий блок — управління запасами. Ми аналізуємо Days of Inventory (загальний і по критичних SKU), оборотність запасів, а також їхню структуру — розподіл між циклічними, страховими та надлишковими запасами. Це дозволяє балансувати між доступністю та замороженим капіталом.

Третій блок — втрати та ефективність використання ресурсів. Сюди відносяться списання і прострочення, витрати на зберігання, перепланування, а також стабільність виробничого плану.

У межах IBP-процесу всі ці KPI розглядаються комплексно, а рішення приймаються як результат trade-off між ними, а не через покращення одного показника за рахунок погіршення інших.

— З якими найбільшими викликами ви стикаєтесь у балансуванні рівня сервісу та оптимізації витрат, і як їх долаєте?

— Основний виклик — це управління постійним компромісом між високим рівнем сервісу та

мінімізацією запасів, особливо в категоріях із коротким терміном придатності та високою промо-волатильністю. Цей баланс у FMCG є одним із найскладніших, оскільки напряду впливає і на доступність продукту, і на рівень втрат.

Ми вирішуємо це через структурований IBP-підхід. Насамперед — за рахунок прозорих правил пріоритизації клієнтів і SKU, а також єдиних узгоджених припущень щодо попиту та промо-активностей. Це дозволяє всім функціям працювати в одному плані, а не в різних інтерпретаціях ринку.

Далі ключову роль відіграє синхронізація між Sales, Supply Chain і Finance, де рішення приймаються спільно, з урахуванням впливу на сервіс, витрати та запаси одночасно. Операційно це підсилюється щотижневим control tower-форматом, який дозволяє швидко відстежувати відхилення та оперативно коригувати план.

У результаті такий підхід дає змогу знижувати рівень запасів

без втрати сервісу та одночасно мінімізувати списання, зберігаючи керованість ланцюга постачання навіть у нестабільних умовах.

— Які підходи ви застосовуєте для підвищення гнучкості операцій у кризових або нестабільних умовах?

— Ми підсилюємо операційну гнучкість через поєднання процесів, даних і людського фактора. У кризових або нестабільних умовах ключовим стає не довгострокове планування як таке, а здатність швидко й системно його коригувати.

По-перше, ми працюємо через короткі цикли переглядування — щотижневі або навіть щоденні перегляди ключових обмежень: доступності сировини, виробничих потужностей, логістичних можливостей і попиту з боку топ-клієнтів. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни без втрати керованості.

По-друге, використовуємо сценарний підхід із наперед визначеними тригерами та діями. Тобто ще до настання події команда розуміє, які рішення будуть прийняті в тому чи іншому сценарії, що суттєво скорочує час реакції.

Окремий фокус — клієнтоорієнтоване планування, коли пріоритети визначаються не через призму виробництва, а через сервіс для клієнтів і каналів збуту. Це допомагає швидше перерозподіляти ресурси відповідно до реального ринкового попиту.

І нарешті, критично важливим є чітко визначений процес IBP із зрозумілими ролями та повноваженнями, що забезпечує швидке прийняття рішень без втрати якості узгодження між функціями.

— Як ви визначаєте оптимальний рівень страхових запасів в умовах нестабільного попиту та перебоїв у постачанні?

— Ми підходимо до визначення страхових запасів не інтуїтивно, а через оцінку ризику. Базою розрахунку є поєднання двох ключових факторів: варіативності попиту та варіативності lead time, з урахуванням цільового рівня сервісу. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно балансувати між доступністю продукції та рівнем замороженого капіталу.

У межах IBP процесу цей підхід доповнюється сегментацією SKU та клієнтів. Для різних категорій — А, В і С — застосовуються різні правила формування страхових запасів, зокрема з урахуванням їхнього внеску в бізнес-результат і критичності для сервісу ключових клієнтів.

Окремо виділяються продукти з коротким терміном придатності, де пріоритет зміщується в бік мінімізації списань, а не максимізації запасів. У таких випадках баланс будується більш консервативно.

Важливим елементом є регулярний перегляд параметрів

страхових запасів залежно від динаміки попиту, інтенсивності промо-активностей і стабільності постачання. Це дозволяє підтримувати актуальність моделі в умовах постійної змінності ринку.

— Які інструменти або практики допомагають вам швидко реагувати на різкі зміни попиту чи пропозиції?

— Найбільш ефективною є комбінація структурованого S&OP/IBP-процесу та швидких циклів управління, які дозволяють поєднувати стратегічне планування з оперативною реакцією на зміни.

Ключову роль відіграє щотижневий перегляд прогнозу та supply plan із фокусом на відхилення. Це дає змогу швидко ідентифікувати розриви між планом і фактом та оперативно коригувати рішення.

В умовах дефіциту критично важливими є чіткі правила пріоритизації — як щодо розподілу продукції (allocation), так і щодо можливих заміन SKU. Це дозволяє уникати хаотичних рішень і зберігати контроль над сервісом для ключових клієнтів.

Додатково вбудований процес ескалації і міжфункціонального узгодження забезпечує швидке прийняття рішень між Sales, Supply і іншими підрозділами. Перевага клієнтоорієнтованого планування полягає в тому, що воно дозволяє бачити вплив змін на рівні конкретних замовлень і клієнтів, а не лише агрегованих показників, що робить реакцію більш точною та адресною.

— Як ви оцінюєте ефективність сценарного планування і які сценарії вважаєте критично важливими?

— Ефективність сценарного планування ми оцінюємо за двома ключовими параметрами. Перший — це швидкість і якість прийняття рішення, тобто час, за який команда приходить до узгодженого плану дій. Другий — фактичний результат після реалізації сценарію, зокрема вплив



на рівень сервісу, запаси та обсяг списань.

Критично важливими для нас є сценарії, пов'язані з різкими змінами попиту, особливо в промо-періоди, а також із перебоями в постачанні сировини чи пакувальних матеріалів. Окрему категорію становлять обмеження виробничих потужностей або тимчасові зупинки ліній, логістичні збої, а також зміни пріоритетів ключових клієнтів.

У межах IBP-процесу для таких ситуацій заздалегідь визначаються тригери та набір контрзаходів. Це дозволяє не лише швидко реагувати на події, а й зменшувати рівень невизначеності в момент їх настання, переходячи від реактивного до більш керованого сценарного управління.

— Які нестандартні або інноваційні рішення ви впровадили для підвищення стійкості бізнесу?

— Наше ключове «інноваційне» рішення — це не окремий технологічний інструмент, а зміна самої моделі управління. За 8 місяців ми впровадили IBP і фактично перейшли від заводоцентричного підходу до клієнтоорієнтованого планування.

Це дозволило суттєво змінити глибину роботи з попитом — перейти на рівень SKU-клієнт і значно швидше узгоджувати пріоритети між функціями. У результаті управління компромісами між сервісом, запасами

та витратами стало більш прозорим і керованим.

Практичний ефект такого переходу — зниження рівня запасів при збереженні високого сервісу та мінімізації списань. Важливим фактором успіху стала не лише методологія, а й залученість команди та якість кросфункціональної взаємодії, які фактично і забезпечили стійкість нової моделі в реальних умовах.

— Як ви будете співпрацю з постачальниками для зниження ризиків і підвищення прозорості ланцюга постачання?

— Ми вибудовуємо співпрацю з постачальниками через регулярну комунікацію та максимально прозорі правила взаємодії. Це починається з узгоджених горизонтів планування — короткострокового та середньострокового — і чітко визначених очікувань щодо lead time та рівня сервісу.

Важливим елементом є спільний перегляд ризиків: потенційних дефіцитів, коливань якості або логістичних обмежень, а також узгодження заходів для їх мінімізації. Це дозволяє переходити від реактивного до проактивного управління постачанням.

Окремо ми використовуємо набір KPI для оцінки надійності постачальників, зокрема OTIF та стабільність lead time. У випадку відхилень передбачені механізми ранньої ескалації та заздалегідь підготовлені альтернативні сце-

нарії — включно із замінами постачальників або створенням буферів для критичних матеріалів.

Ключову роль тут відіграє IBP, який формує єдину «картину правди» щодо попиту та пріоритетів. Це значно спрощує комунікацію з партнерами і підвищує узгодженість рішень у всьому ланцюзі постачання.

— Які підходи до управління даними дозволяють вам підвищити точність прогнозів і швидкість ухвалення рішень?

— Ми фокусуємось насамперед на створенні єдиного джерела правди та високій якості master data. Йдеться про коректність довідників SKU і клієнтів, актуальні параметри планування (lead time, MOQ, кратність), а також своєчасно оновлені дані щодо залишків і статусів замовлень.

Наступний рівень — це стандартизація підходів до даних. Ми використовуємо єдину логіку розрахунку KPI та прогнозів, регулярно проводимо data checks і забезпечуємо прозору фіксацію всіх змін припущень у межах IBP-процесу.

Такий підхід має два ключові ефекти. По-перше, підвищується точність прогнозування за рахунок зменшення «шуму» в даних. По-друге, значно пришвидшується процес ухвалення рішень, оскільки зникає необхідність витрачати час на узгодження базових цифр — усі функції працюють із єдиною версією даних.

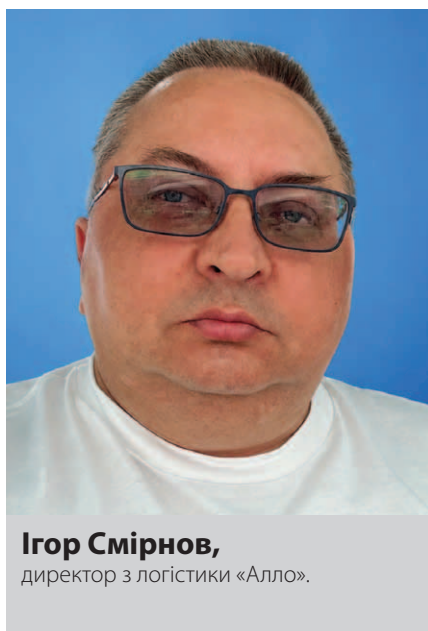




ЛОГІСТИКА ПІД ТИСКОМ ВІЙНИ: як Алло працює в умовах дефіцитів, зростання витрат і постійної нестабільності

Логістика в українському ритейлі за останні роки перетворилася з операційної функції на один із ключових факторів виживання бізнесу. Зміни в маршрутах постачання, різке зростання витрат, дефіцит персоналу та постійні перебої з енергопостачанням змусили компанії переглядати не лише процеси, а й саму філософію роботи складів і доставки.

Про те, як у цих умовах працює великий маркетплейс електроніки, які рішення дозволяють утримувати швидкість і стабільність, а також чому головним ресурсом стала не ефективність, а гнучкість, ми поговорили з Ігорем Смірновим, директором з логістики Алло.



Ігор Смірнов,
директор з логістики «Алло».

— **Що найбільше змінилось у логістиці Алло за останній рік?**

— Найвідчутніша зміна — суттєве зростання вартості логістики через цілий комплекс причин. Насамперед подорожчала транспортна складова: доставка від постачальників, перевезення між об'єктами, внутрішня логістика. Усе це безпосередньо впливає на собівартість товару.

Другий важливий фактор — персонал. Ми змушені підвищувати зарплати, але водночас стикаємося з дефіцитом кваліфікованих кадрів. Значну частину команди сьогодні становлять люди старшого віку, і це реальність ринку праці, до якої доводиться адаптуватися.

Також суттєво зросла вартість кожної робочої години. Постійні повітряні тривоги знижують продуктивність, робочий

день часто переривається, а процеси сповільнюються. До цього додаються витрати на автономну роботу: значну частину зими логістичні об'єкти працювали на генераторах, що теж значно збільшило витрати.

Подорожчали пакувальні матеріали, етикетки, обладнання та різноманітні витратні матеріали. Якщо підсумувати, то логістика за рік зросла в ціні у кілька разів. Для ринку електроніки, де ми й так працюємо в умовах курсових коливань і високої конкуренції, це дуже серйозний виклик.

— **Які процеси на складі довелося змінити?**

— Фактично нам довелося переглянути майже всі складські процеси. Головна причина — висока плинність кадрів і постійний дефіцит персоналу, через що

часу на тривале навчання нових працівників просто немає. Якщо на початку повномасштабної війни основним викликом була мобілізація частини команди та виїзд людей, то згодом ситуація ще більше ускладнилася. Значну частину вакансій ми закривали молодими працівниками студентського віку, але після змін у правилах виїзду чоловіків до 23 років за кордон за короткий час втратили помітну частину штату.

Тоді стало зрозуміло: системі потрібно перебудовувати під новий ринок праці. Ми вже не могли орієнтувати процеси на молодих фізично витривалих співробітників, як це було раніше. Тому головним завданням стало максимальне спрощення операцій, щоб людина без складського досвіду могла швидко адаптуватися й повноцінно працювати вже за кілька днів. До нас приходять люди з різних професій — колишні бухгалтери, водії, офісні працівники — і для них вхід у процес має бути максимально зрозумілим.

Ми розбили великі операції на окремі етапи, переглянули ланцюги робіт, частину завдань спростили, частину автоматизували, а деякі взагалі прибрали. Роботу поділили за категоріями залежно від складності та фізичного навантаження. Там, де потрібна сила, — переміщення палет, робота з технікою чи важким товаром — потрібні більш підготовлені працівники. Водночас є багато точних, послідовних процесів, де чудово справляються люди старшого віку.

Окремий фокус зробили на простих і чітких інструкціях. Людина повинна швидко зрозуміти, як виконати завдання, які показники є нормою і як їх досягти. Ми також переглянули самі нормативи продуктивності: сьогодні вони мають відповідати реальним можливостям персоналу, доступного на ринку праці. Якщо раніше частину завдань виконували молоді й дуже швидкі працівники, то зараз система має бути ефективною для ширшого кола людей. Саме така адаптація дала змогу зберегти стабільність роботи складу.

— **Була ідея, що війна стане каталізатором активнішого залучення жінок у логістику. Яка ситуація зараз?**

— Частково такі очікування були, але на практиці проблема не вирішилася. Основний бар'єр — це не відсутність бажання працювати, а побутові та соціальні обставини: робота дитячих садків, шкіл, постійні повітряні тривоги, необхідність швидко реагувати на сімейні питання.

Тому для багатьох жінок ключовим фактором при виборі роботи стала близькість до дому. Навіть якщо на складі вища зарплата, часто обирають роботу поруч — наприклад, у магазині біля дому, де можна швидко повернутися додому чи забрати дитину. Інший популярний варіант — дистанційна зайнятість.

Але логістика має свою специфіку: значна частина процесів потребує фізичної присутності. Товар потрібно прийняти, перемістити, скомплектувати, запакувати, передати перевізнику, доставити, розкласти на полицях і видати покупцю. Це неможливо перевести в онлайн-формат.

Додатково на ринок праці впливають сезонні роботи, транспортні труднощі та безпекова ситуація. Якщо в місті складна ситуація з пересуванням або люди не можуть стабільно дістатися до роботи, це створює серйозний кадровий виклик для всієї логістичної галузі.

— **Чи використовуєте ви автоматизацію або ШІ на складі? Як це впроваджується в умовах дефіциту кадрів?**

— Автоматизація для нас давно перестала бути просто напрямом розвитку — сьогодні це питання стійкості бізнесу. У компанії постійно працює команда фахівців, зокрема керівники ділянок, які щоденно аналізують процеси та шукають, що можна спростити, прибрати або автоматизувати. Насамперед йдеться про рутинні, повторювані операції: облік, сканування, комплектування, переміщення товару, роботу з даними.

Раніше рішення про автоматизацію здебільшого оцінювали через економіку: порівнювали інвестиції з вартістю персоналу. Сьогодні логіка інша — проблема вже не лише в ціні праці, а й в її доступності. Коли ти не можеш бути впевненим, що завтра матимеш достатню кількість людей на зміні, автоматизація стає способом знизити операційні ризики.

Ми також переглянули сам підхід до роботи складських систем. Якщо раніше достатньо було впровадити WMS і отримати базовий ефект, то зараз завдання значно ширше: зробити процеси настільки простими, щоб новий працівник міг швидко включитися в роботу без тривалого навчання. В ідеалі операція має бути максимально зрозумілою: кілька простих дій, чіткі підказки системи, мінімум складних рішень.

Фактично ми розкладаємо всі процеси на окремі блоки й шаблони, а потім із цих модулів будемо нові рішення для складів і команд. Це дає змогу швидше адаптуватися до змін, запускати нові ділянки та точніше підбирати персонал під конкретні зада-



чі. Щодо штучного інтелекту, то сьогодні ми бачимо його насамперед як інструмент подальшої оптимізації, прогнозування та керування процесами, але базовим пріоритетом залишається практична автоматизація, яка вже зараз дає результат.

— **Вже під час війни у вас була релокація складів. Як ви впоралися з цим викликом?**

— Це був надзвичайно цінний і водночас дуже непростий досвід. У мирний час переїзд складу — це масштабний проект, який планується щонайменше пів року: підготовка приміщення, налаштування процесів, набір персоналу, кілька місяців навчання та тестування. Це складна операція навіть у стабільних умовах.

Але реальність змусила діяти значно швидше. Коли немає запасу часу, багато рішень доводиться ухвалювати буквально в русі, одночасно запускаючи нові процеси й навчаючи команду вже на місці. Це зовсім інший рівень управління змінами та відповідальності.

Ми релокували два склади та повністю запустили їх «з нуля» на новому місці всього за півтора місяці.

Такий досвід неможливо отримати в класичних умовах. Він навчив нас працювати в екстремальному темпі, швидко адаптуватися, приймати рішення в умовах невизначеності й не втрачати керованість процесами. По суті, ми створювали нові стандарти роботи вже під час руху.

У наш час швидкість стала окремою компетенцією. Те, на що раніше відводили місяці, сьогодні інколи потрібно реалізовувати за лічені тижні або навіть дні. І цей досвід без перебільшення став для команди безцінним.

— **Як ви справлялися з перебоями в поставках?**

— Якщо говорити відверто, то повністю впоратися з перебоями в поставках у таких умовах було неможливо. Є фактори, на які бізнес просто не може вплинути: війна, пошкодження інфраструктури, зміни маршрутів,



глобальні затримки перевезень. З цим зіткнулися не лише ми, а й фактично весь ринок.

Найкращий приклад — ситуація з товарами підвищеного попиту під час блекаутів: генераторами, павербанками, зарядними станціями та супутніми категоріями. Після першої хвили дефіциту ринок швидко відреагував, запаси поповнилися, ситуація стабілізувалася. Але наступні хвили знову створювали ажіотажний попит, і дефіцит повторювався.

Проблема в тому, що сучасна логістика працює не миттєво. Поставки вже давно не рухаються простими та прогнозованими маршрутами. Часто вантажі йдуть складними обхідними шляхами, змінюються строки доставки, зростає навантаження на європейські хаби та перевізників. Якщо виникає збій, його швидко компенсувати дуже складно.

Тому наше завдання полягало не в тому, щоб повністю уникнути перебоїв, а в тому, щоб швидше адаптуватися до них: оперативно реагувати, перерозподіляти залишки, шукати альтернативні канали постачання та працювати з прогнозуванням попиту. У нинішніх умовах саме гнучкість стала головним інструментом управління поставками.

— **Чи були важливими запасні варіанти поставок для окремих категорій товарів?**

— Безумовно, резервні сценарії постачання важливі, але сьогодні головне обмеження — фінансовий ресурс. Бізнес працює в умовах, коли саме операційне існування

суттєво подорожчало: логістика, персонал, енергозабезпечення, супутні витрати. Тому коштів, які раніше можна було спрямувати на додатковий страховий запас чи альтернативні канали поставок, стало значно менше.

Якщо в стабільніші часи можна було формувати певну «подушку безпеки» — завозити більше товару наперед або тримати резервний запас, то зараз це значно складніше. Кожна додаткова одиниця товару в запасі — це заморожені обігові кошти, а вони сьогодні особливо цінні.

Тому ринок змінив підхід: замість дорогих запасів компанії більше концентруються на ефективності процесів, швидкості реакції та гнучкості логістичних схем. Фактично конкуренція зараз часто точиться за можливість працювати навіть на частку відсотка ефективніше за інших — і саме це дає перевагу.

— **Які покращення плануєте впровадити цього року?**

— Цього року ми зосереджені насамперед на комплексі змін, спрямованих на зниження витрат і підвищення ефективності. Це не одна велика ініціатива чи три окремі проекти, а безперервний процес постійних удосконалень у всіх напрямках роботи.

Фактично йдеться про класичний підхід операційного менеджменту: аналізувати процеси, знаходити втрати, спрощувати операції, скорочувати зайві кроки, а потім повертатися до цього знову й шукати нові резерви для покращення. Сьогодні це вже не

просто хороша практика, а необхідність для збереження конкурентоспроможності.

Ринок змушує діяти дуже швидко. Якщо не оптимізуєшся постійно, ризикуєш втратити позиції, бо конкуренти роблять те саме. Тому головна цінність зараз — здатність оперативно бачити зміни, правильно оцінювати ситуацію та швидко впроваджувати рішення.

Останні роки навчили український бізнес головному: потрібно бути готовими до будь-яких сценаріїв. Саме тому ми робимо ставку не лише на ефективність, а й на гнучкість, швидкість реакції та системну готовність до нових викликів.

— На що зараз більше витрачаєте: швидкість, гнучкість чи екологію?

— Якщо обирати між цими параметрами, то сьогодні ключовий фокус — це швидкість. І фактично вся операційна модель під це й підлаштована, бо швидкість стала прямою конкурентною перевагою.

Але парадокс у тому, що майже все середовище зараз цю швидкість, навпаки, гальмує. Повітряні тривоги зупиняють процеси, перебої з енергопостачанням обмежують роботу складів, генератори дають лише часткову автономність і змушують розподіляти ресурси між ділянками. Навіть базові речі — як доступ до фінансів чи логістичних ресурсів — потребують додаткового часу.

У нормальній системі ти бу-

дуєш буфери: запас часу, запас товару, запас потужностей. Це дозволяє працювати спокійніше й ефективніше. Але зараз ринок працює в режимі, де клієнт очікує максимальної швидкості, і ти не завжди маєш можливість ці буфери створити.

Тому швидкість сьогодні стала не просто перевагою, а дорогим і дефіцитним ресурсом. І вся логістика фактично крутиться навколо того, як цю швидкість утримати в умовах постійних обмежень.

— Як ви оцінюєте стан логістичної інфраструктури в Україні? Чи справді відчувається постійний дефіцит ресурсів?

— Так, дефіцит сьогодні відчувається практично в усіх ключових компонентах логістики. Це і нестача персоналу, і недостатній рівень кваліфікації, і дефіцит складських площ, і обмежені енергетичні ресурси для стабільної роботи об'єктів. Окремо стоїть питання вартості пального — самого ресурсу формально достатньо, але його ціна та доступність створюють додатковий тиск на бізнес.

Фактично ми маємо ситуацію, коли дефіцит стає системним. Він стосується не одного елемента, а всього ланцюга: від людей і інфраструктури до енергетики та фінансових можливостей компаній підтримувати необхідний рівень операцій. Це вже не тимчасові складнощі, а нова постійна реальність ринку.

Як приклад можна навести ринок доставки. Якщо ще до війни великі гравці переглядали

тарифи раз на рік чи раз на два роки, то зараз підвищення відбуваються значно частіше. Для бізнесу це означає, що витрати на логістику стали менш прогнозованими і складніше закладаються в бюджети.

У результаті зростає невідзначеність: вартість доставки, терміни, доступність ресурсів — усе це стає змінною, яку складно планувати наперед. І це суттєво впливає на всю економіку онлайн- і офлайн-торгівлі, де логістика є критичним елементом.

— Що б ви порадили колегам по бізнесу, які працюють зі складською логістикою? Які головні уроки останніх років?

— Найперше — прийняти, що стабільності більше не існує як даності. Навіть якщо у вас працює усталена система, WMS чи налагоджені процеси, це не гарантує передбачуваності завтра. Найбільший виклик останнього року навіть не персонал, а різке зростання вартості доставки.

Якщо з кадрами бізнес ще навчився працювати — спрощувати процеси, адаптувати операції, залучати різні категорії працівників — то логістичні витрати стали фактором, який просто «б'є під коліна». Зростання тарифів перевізників, вартості пального, ціни за кілометр доставки — усе це сьогодні значно сильніше впливає на бізнес-модель, ніж класичні кадрові питання.

Особливо складно малим гравцям і ФОПам, які працюють через маркетплейси. Для них вартість доставки інколи може становити половину ціни товару, і це фактично змінює саму економіку бізнесу. У таких умовах виживають ті, хто або має сильну логістичну оптимізацію, або може запропонувати унікальну цінність.

Що б я сказав колегам — триматися. Це не гучні слова, а реальність ринку. Всі, хто продовжує працювати в цих умовах, уже роблять складну щоденну роботу. До цього є велика повага. Це важка, виснажлива праця, і в ній зараз головне — не втратити стійкість і команду.





ЛОГІСТИКА В РЕЖИМІ ПОСТІЙНОЇ ПЕРЕБУДОВИ:

як «Лагода» адаптує ланцюги постачання до війни, цифровізації та нових ринкових правил

Українська логістика за останні роки змінилася не поступово, а стрибкоподібно. Воєнні ризики, руйнування традиційних маршрутів, зміна географії постачання та прискорена цифровізація змусили бізнес переосмислити саму логіку руху товарів.

Сьогодні йдеться вже не про оптимізацію окремих процесів, а про побудову нових, більш гнучких систем, здатних працювати в умовах постійної невизначеності. Саме таку трансформацію проходить ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода», перебудовуючи складську та транспортну логістику під нові реалії. Про ключові зміни розповідає директор з логістики компанії Тарас Заболотний.

НОВА ГЕОГРАФІЯ ЛОГІСТИКИ ТА СКОРОЧЕННЯ ПЛЕЧА ПОСТАЧАННЯ

Однією з найпомітніших змін стало зміщення логістичної інфраструктури у більш безпечні регіони. Частина складських потужностей було перенесено із зон ризику до центральної та західної України, що дозволило підвищити стійкість операцій.

Паралельно змінилася й сама географія постачання. Якщо раніше типова відстань доставки могла сягати 1500 км, то зараз більшість маршрутів скоротилися до приблизно 500 км. Це не лише питання безпеки, а й ефективності.

Важливу роль почали відігравати нові мультимодальні хаби біля західного кордону. Вони стали проміжними центрами для експорту в ЄС і фактично пе-

ребудували традиційну модель руху товарів.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА НОВОЇ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ

Паралельно з фізичними змінами відбувається глибока цифрова трансформація складських процесів. Штучний інтелект уже використовується для прогнозування попиту, роботизовані

системи — для комплектації, а IoT-рішення — для контролю умов зберігання.

Результат — зростання продуктивності на 15–30% за умови правильної інтеграції технологій. Найбільш ефективними стали системи машинного навчання для прогнозування та автономні мобільні роботи для внутрішньої логістики.

Водночас рівень автоматизації залежить від типу вантажу. Якщо для стандартних операцій він сягає 70–80%, то для нестандартних — великогабаритних чи температурних — значна частина процесів залишається ручною.

ПРОЗОРИСТЬ, ESG І ВИМОГИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ

Окремим викликом стала адаптація до нових стандартів прозорості та сталого розвитку. Вихід на європейські ринки вимагає не лише якості продукції, а й повної простежуваності ланцюга постачання.

Компанії довелося переглянути процеси обліку сировини, документообігу та екологічної звітності. Сьогодні забезпечується наскрізне відстеження продукції — від постачальника до полиці.

Це перетворює логістику з операційної функції на частину системи відповідності міжнародним стандартам.

РИЗИКИ ЯК ПОСТІЙНИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ

Умови нестабільності сформували нову модель управління ризиками. В її основі — диверсифікація постачальників, паралельні маршрути та страхові запаси на рівні кількох тижнів.

Окрему роль відіграють системи раннього попередження, які дозволяють виявляти збої ще до того, як вони вплинуть на операції.

У транспортній логістиці до цього додаються нові виклики: кіберзагрози для систем управління, дефіцит водіїв і зростання вартості експлуатації через імпортні запчастини та паливе.

ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ЕКОНОМІКА ЕФЕКТИВНОСТІ

Окремий блок трансформації стосується інвестиційної логіки в логістиці. В умовах обмежених ресурсів компанії змушені чітко розставляти пріоритети між швидкістю, гнучкістю та екологічністю.

У випадку «Лагоди» структура інвестицій виглядає збалансовано: приблизно 40% спрямовується на підвищення гнучкості ланцюгів постачання, 35% — на швидкість доставки і 25% — на екологічність операцій. При цьому пріоритети можуть змінюватися залежно від сегмента: для товарів швидкого попиту критичною є швидкість, тоді як для експортних напрямків — гнучкість і стабільність.

Серед практичних інструментів найбільший економічний ефект дають оптимізація маршрутів, консолідація вантажів і автоматизація складських процесів. У сукупності це дозволяє знижувати витрати на 15–20% без втрати рівня сервісу.

ТРАНСПОРТ ЯК ЦИФРОВА СИСТЕМА

Транспортна логістика дедалі більше переходить у цифровий формат управління. Для стандартних вантажів рівень автоматизації сягає 70–80%, тоді як складні перевезення залишаються частково ручними.

Контроль транспорту здійснюється в режимі реального часу — через датчики пального, тиску в шинах, температури та системи моніторингу стану водіїв. Це дозволяє зменшувати кількість аварій і позапланових збоїв.

Окремим напрямом стає управління людським ресурсом. Дефіцит водіїв компенсується перекваліфікацією, залученням спеціалістів із суміжних сфер та підвищенням зарплат, які за останні роки зросли на 20–30%.

ГНУЧКІСТЬ ЗАМІСТЬ НАДЛИШКОВИХ АКТИВІВ

У пікові періоди компанії все частіше відмовляються від утри-

мання надлишкового автопарку. Замість цього використовується модель оперативного залучення перевізників через цифрові платформи.

Це змінює саму логіку транспортної системи: резерв перетворюється з фізичного активу на гнучкий ресурс, який масштабується під попит.

Водночас аналітика витрат по маршрутах дозволяє оптимізувати автопарк і виводити з експлуатації неефективні одиниці.

СКЛАД І ТРАНСПОРТ ЯК ЄДИНА СИСТЕМА

Одним із ключових напрямів розвитку стає інтеграція складської та транспортної логістики. Наскрізна видимість дозволяє бачити весь шлях вантажу в реальному часі — від збору до доставки кінцевому клієнту.

Це не лише підвищує прозорість для клієнта, а й дає можливість оперативно реагувати на потенційні збої в ланцюгу постачання.

ОСТАННЯ МИЛЯ І НОВА СТРУКТУРА ПОПИТУ

Зростання e-commerce і швидкої комерції суттєво змінило структуру складських процесів. Склади перейшли від роботи з великими партіями до обробки великої кількості дрібних замовлень.

У містах з'явилися мікрохаби, а доставка в межах 2–4 годин стала новим стандартом. Це повністю змінює підхід до планування останньої милі.

ЛОГІСТИКА ЯК ДРАЙВЕР ВІДНОВЛЕННЯ

Попри всі виклики, логістична інфраструктура України поступово відновлюється. Важливу роль у цьому відіграє співпраця бізнесу та міжнародних партнерів, а також розвиток західних хабів.

У перспективі саме логістика стане одним із ключових елементів економічного відновлення та інтеграції України в європейські ланцюги постачання.



ЖНИВА ПОКАЖУТЬ УСЕ. ВАША ЛОГІСТИКА ГОТОВА?

Є одна річ, яку жнива роблять безвідмовно – показують реальний стан речей. Не той, що в планах, а той, що насправді.



Володимир Новіков,
CPO Medoc ТТН.

Є одна річ, яку жнива роблять безвідмовно – показують реальний стан речей. Не той, що в планах, а той, що насправді.

Обсяги перевезень зростають у рази. Рішення потрібні тут і зараз. І якщо в операційних процесах є слабке місце, сезон його знайде. Завжди.

Найчастіше це місце – документообіг.

ПОКИ МАШИНА СТОІТЬ – ГРОШІ ЙДУТЬ

Затримка на прийманні через накладну, яку не можуть знайти. Дані, внесені з помилкою, які з'ясовуються вже після відвантаження. Водій, який не може вийти на зв'язок, а диспетчер не знає, де він зараз.

І це не лише про зерно на елеваторі. Та сама картина у виробника овочів, який везе продукцію на переробний завод. У фермера, який відправляє вантаж напряму покупцю. У компанії, яка управляє влас-

ним складом і десятками рейсів щодня.

Маршрут різний – проблема одна: ніхто не бачить повної картини в режимі реального часу.

Кожна така ситуація окремо – дрібниця. Разом, у піковий тиждень, коли паралельно йдуть десятки рейсів – це системний збій. І найдорожче в ньому не простої транспорту, а те, що ним неможливо керувати, коли він вже стався.

ВІД РЕАКЦІЇ – ДО УПРАВЛІННЯ

Агробізнес давно звик до цього хаосу. Частина ринку навіть закладає його у фінансову модель як прийнятний ризик. Але я б назвав це інакше: це передбачуваний, повторюваний збій, який коштує грошей щороку – і від якого чомусь не прийнято рятуватися.

Змінити це можна. І не через масштабну «цифрову трансформацію» – а через конкретний інструмент у конкретному місці.

Електронна ТТН — це не про відмову від паперу заради моди. Це про те, щоб кожна дія в перевезенні була зафіксована, видима і незмінна: завантажили — є запис, виїхали — є запис, доставили — є запис. Усі учасники бачать це одночасно. Без дзвінків «а де машина?», без з'ясування після факту, без документів, які їдуть разом із водієм і можуть загубитись.

Medoc — платформа ЕДО, авторизована в Системі е-ТТН згідно з наказом Мінрозвитуку №1777 від 6 грудня 2025 року.

Medoc ТТН — новий сервіс від розробника Medoc для роботи з електронними товарно-транспортними накладними. Сервіс дозволяє створювати, підписувати та контролювати документи на всіх етапах перевезення через вебкабінет, мобільний застосунок для водія або інтеграцію через REST API, а новим користувачам доступно 120 документів безкоштовно.

ЯК ЦЕ ВИГЛЯДАЄ НА ПРАКТИЦІ

Один із кейсів, який я часто наводжу як показовий, — історія ТзОВ «Радехівський цукор».

ТзОВ «Радехівський цукор» — це сучасне та модернізоване підприємство, що спеціалізується на переробці цукрового буряка, виробництві цукру, жому та меляси. Підприємство є одним найбільших виробників цукру в Україні.

Коли компанія взяла доставку під власний контроль, одразу постало ключове питання: як гарантувати результат, якщо між відвантаженням і доставкою немає прозорості?

Відповідь, як не парадоксально, виявилась не в підвищенні «дисципліни» у класичному сенсі і не в додат-

кових перевірках персоналу, а в синхронності даних.

Коли в логістичному ланцюгу немає синхронності даних, навіть незначна похибка починає масштабуватись і впливати на весь результат. Контроль тут означає постійне розуміння, що відбувається в полі, на маршруті і на прийманні.

І це дуже точно описує тенденцію, яку я зараз бачу на ринку: від спроб «навести порядок» — до побудови системи, яка цей порядок забезпечує автоматично.

Так, запровадивши Medoc для організації документообігу для забезпечення роботи з первинними електронними документами та ТТН, ТзОВ «Радехівський цукор» вдалося досягти таких результатів:

1. Швидкість оформлення ТТН зросла суттєво: документ створюється й підписується онлайн за допомогою КЕП, без жодних паперових копій. Те, що раніше займало години, тепер — хвилини.
2. Ручна робота зведена до мінімуму: завдяки інтеграції з обліковими системами підприємства зникли дублювання даних і людські помилки, які неминуче виникають при ручному введенні.
3. З'явилась прозорість у реальному часі: кожен етап перевезення став видимим — від відвантаження до прийняття товару.
4. Операційні витрати знизились: пішли витрати на друк, зберігання та фізичний обмін паперовими документами — ресурси, які

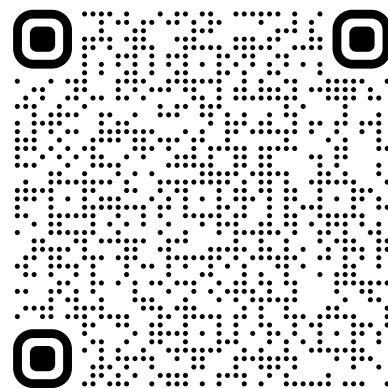
раніше просто «з'їдались» непомітно.

5. Ризики підробки та втрати документів — усунені: електронний документ із КЕП юридично захищений і не може «загубитись у дорозі».
6. Водії й експедитори розвантажені: менше паперової метушні в дорозі — більше фокусу на самій роботі.

ЩЕ ОДИН СЕЗОН У ТІЙ САМІЙ СИСТЕМІ?

Перед жнивими є вузький проміжок, коли зміни ще можна впровадити без поспіху — не під тиском пікового навантаження, не в режимі аварійних рішень. Тому питання вже не «чи варто?». Воно практичніше: скільки ще сезонів ви готові працювати в системі, яка дає збої рівно тоді, коли помилка коштує найдорожче?

Якщо ви зараз оцінюєте готовність своєї логістики до сезону — зверніться до команди Medoc ТТН. Ми допоможемо проаналізувати ваші процеси, визначити слабкі місця та побудувати покроковий roadmap переходу на е-ТТН саме для вашого бізнесу.



Перевезення без паперу!



SUPPLY CHAIN У РЕЖИМІ ПОСТІЙНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: як METRO Ukraine керує ризиками, попитом і логістикою у 2026 році



Максим Скрипник,
Head of Supply Chain
METRO Ukraine.

Ланцюги постачання в Україні за останні роки пройшли через масштабну трансформацію – від реагування на кризові виклики до системної перебудови операційних моделей. Стабільність поступилася місцем швидкості рішень, гнучкості процесів і здатності бізнесу працювати в умовах постійної невизначеності.

Про те, як змінюється управління ризиками, прогнозування попиту, логістична інфраструктура та транспортні процеси в таких умовах, розповідає Максим Скрипник, Head of Supply Chain METRO Ukraine.

— Як ви управляєте ризиками в умовах нестабільного попиту й порушених глобальних поставок?

— Досвід роботи в турбулентні часи навчив головного: бізнес має бути постійно готовим до швидких змін і адаптації до нових вимог ринку та зовнішнього середовища. Саме тому управління ризиками в Supply Chain давно стало не окремою функцією, а базовою частиною щоденної операційної роботи.

В умовах нестабільного попиту, затримок імпорту, блокування кордонів і дефіциту ресурсів критично важливо не будувати процеси навколо «ідеального сценарію». Натомість потрібно постійно розвивати здатність системи швидко перебудовуватися та адаптуватися в кризових ситуаціях.

Для мене ключовими факторами зниження ризиків є сильна професійна команда, прозора комунікація між функціями, швидкість ухвалення рішень, диверсифікація поставок і гнучке управління запасами.

Водночас надзвичайно важливо працювати не лише з внутрішніми командами, а й із постачальниками та логістичними партнерами як з елементами єдиної екосистеми. Практика роботи в умовах воєнного стану чітко показала: у кризовому середовищі пе-

ремагають не окремі гравці, а сильні партнерства.

— На чому зосереджені ваші інвестиції: швидкість доставки, гнучкість ланцюга чи екологічність операцій?

— Усі три напрямки сьогодні складно розділяти – це радше постійний пошук балансу між швидкістю, стійкістю та операційною ефективністю.

В умовах вже п'ятого року війни в Україні (станом на 2026 рік) ключовий фокус бізнесу все ж залишається на гнучкості та стійкості ланцюга постачання. Саме це дозволяє забезпечувати стабільне задоволення попиту кінцевого споживача.

Відповідно, здатність швидко адаптуватися й перебудовувати процеси в багатьох випадках стає важливішою за класичну операційну ефективність. Водночас рівень сервісу, зокрема швидкість доставки, залишається критично важливим для клієнтського досвіду, особливо в сегменті B2B.

Окремо варто відзначити й екологічність. Вона поступово переходить із категорії «додаткової переваги» в категорію обов'язкових стандартів. ESG сьогодні – це вже не лише іміджева складова, а повноцінна частина довгострокової бізнес-стратегії.

— Як ви оцінюєте стан логістичної інфраструктури України та роль хабів у післявоєнному відновленні економіки?

— За останні роки український ринок навчився працювати в умовах постійної нестабільності та необхідності швидких кризових рішень. Перебудовувалися маршрути, змінювалися моделі постачання, а бізнеси, попри ризики, інвестували в нові склади, регіональні хаби та альтернативні транспортні рішення – фактично перебудовуючи ланцюги постачання в реальному часі.

Післявоєнне відновлення економіки напряму залежатиме від швидкості розвитку логістичної інфраструктури. Йдеться не лише про дороги, склади чи відновлення портів, а й про цифровізацію процесів, розвиток мультимодальних рішень, митну інтеграцію з ЄС та створення сучасних логістичних хабів, які стануть ключовими вузлами майбутніх ланцюгів постачання.

Україна й надалі зберігає потенціал стати важливим логістичним вузлом між Європою та східними ринками. Однак для цього потрібні довгострокове стратегічне бачення, системні інвестиції та прогнозовані правила гри для бізнесу.

— Які інструменти прогнозування допомагають вам управ-



ляти сезонними піками без збоїв у сервісі?

— Сезонність сьогодні вже не працює за класичними, передбачуваними сценаріями, тому одного лише історичного прогнозування недостатньо, навіть із поправкою на амбіційні цілі бізнесу.

Найкраще працює поєднання даних, операційної експертизи та регулярного перегляду прогнозів у коротких циклах, що дозволяє зберігати гнучкість. Важливу роль також відіграє системна крос-функціональна комунікація.

Ми використовуємо адаптивний підхід до прогнозування, враховуючи фактори, які прямо або опосередковано впливають на зміну попиту, а також можливості постачальників.

Окремо аналізуємо поведінку клієнтів, коригуємо цінові моделі, відстежуємо тренди продажів і вплив зовнішніх факторів, а також оцінюємо ризики та їх вплив на фінансові показники. Особливу увагу приділяємо то-

варам із тривалим циклом постачання.

Але головне – це не лише точний прогноз і своєчасне розміщення замовлень, а й здатність швидко реагувати всього операційного ланцюга. Транспорт, склад, постачальники та команда мають працювати як єдина система, готова до адаптації практично в режимі реального часу.

— Як би ви охарактеризували сучасний стан транспортної логістики в Україні у 2026 році — відновлення, цифровізація, мультимодальність?

— Транспортна логістика та ланцюги постачання загалом перебувають у стані безперервної трансформації, де турбулентність стала новою нормою, а адаптивність – ключовою компетенцією. За роки війни український ринок суттєво зміцнився з точки зору здатності швидко реагувати на зміни.

Стабільність і передбачуваність не просто стали дефіци-

том – у багатьох аспектах вони втратили свою звичну форму. Водночас саме умови постійних ризиків суттєво пришвидшили розвиток галузі та трансформацію процесів.

Ми бачимо активну цифровізацію транспортної логістики: впровадження кастомізованих TMS/WMS-рішень, підвищення прозорості даних, автоматизацію планування та поступовий перехід до безперервних процесів.

Також посилюється роль мультимодальної логістики, особливо в міжнародних перевезеннях, де рішення, що доводять операційну та економічну ефективність, швидко тестуються та впроваджуються до наступної зміни ринкових умов.

Водночас проблема дефіциту кваліфікованого персоналу лише загострюється, і це впливає на весь ринок. У результаті бізнес ще більше фокусується на технологічності процесів та пошуку більш ефективних операційних рішень.



Тренінг по управлінню в стилі коучинг



ЩОМІСЯЧНО
У ВІДКРИТОМУ
ТА КОРПОРАТИВНОМУ
ФОРМАТАХ

МЕГАТРЕНДИ 2030: ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКА МАЙБУТНЬОГО

МЕТА ТРЕНІНГУ

Розкрити можливості коучингу для керівників, команди та компанії в цілому.
Показати переваги застосування коучингу в бізнесі.
Навчити застосовувати коучингові інструменти та техніки для вирішення бізнес-завдань.

В результаті проведення програми підприємці:

- Побачать вигоди застосування коучингу в компанії
- Зможуть застосовувати інструменти для розвитку команд
- Почнуть розвивати підлеглих та підвищувати ефективність їх діяльності
- Підвищать власну ефективність та побачать зони зростання
- Опанують інноваційний стиль управління без тиску, з підвищенням усвідомленості та відповідальності співробітників
- Оптимізують досягнення поставленої мети як своїх, так і підлеглих

АУДИТОРІЯ

Цей тренінг для керівників усіх рівнів, які втомилася від постійних вказівок та несаможитності співробітників, їх низької продуктивності та безініціативності, розуміють, що старі методи управління вже не приносять потрібних результатів, готові змінюватись і переходити на більш гнучкі системи управління.



Яна ОЛЕНТИР

TradeMasterGroup

Тетяна ІЛЬЄНКО

ПАЛИВНА ЛОГІСТИКА УКРАЇНИ: нова структура ринку та виклики 2026 року

Український ринок нафтопродуктів продовжує масштабну трансформацію, яка розпочалася після кардинальної перебудови логістичних ланцюгів постачання. Паливна логістика сьогодні є не просто допоміжною функцією, а ключовим елементом стабільності економіки, що визначає безперервність роботи промисловості, транспорту та роздрібного сегмента.

На тлі геополітичних змін та переорієнтації на європейські ринки Україна фактично сформувала нову модель імпорту пального. Вона базується на диверсифікації джерел постачання, розвитку альтернативних маршрутів і зростанні ролі приватних трейдерів та мережевих операторів.

СТРУКТУРНІ ЗМІНИ РИНКУ ІМПОРТУ

Інфографіка демонструє ключову тенденцію останніх років — поступовий перехід від концентрованої моделі імпорту до більш розподіленої структури ринку. Попри збереження домінування великих гравців, частка сегмента «Інші» залишається значною в усіх категоріях пального, що свідчить про зростання ролі середніх і регіональних імпортерів.

Особливо це помітно в дизельному сегменті, який традиційно є найбільш об'ємним та критично важливим для логістики. Динаміка імпорту дизельного пального у 2020-2025 рр. показує відносну стабілізацію після періоду різких коливань. Обсяги поступово повертаються до рівня 6-7 млн тонн, що свідчить про адаптацію ринку до нових умов постачання та відновлення балансу попиту і пропозиції.

ДИЗЕЛЬНЕ ПАЛЬНЕ: БАЛАНС ВЕЛИКИХ І СЕРЕДНІХ ГРАВЦІВ

У структурі імпорту дизельного пального у 2025 році провідні позиції займають великі трейдери та мережеві оператори, серед яких ОККО, АТ Energo та UPC. Водночас їхня частка не є домінуючою, оскільки ринок поступово відкривається для нових учасників.

Сегмент «Інші» формує понад третину імпорту, що є прямим індикатором активного розвитку середніх компаній. Такі оператори змогли адапту-

ватися до нових логістичних реалій, використовуючи гнучкі маршрути постачання через європейські хаби, а також комбіновані схеми транспортування. Це зменшило залежність від великих вертикально інтегрованих структур і підсилило конкуренцію.

БЕНЗИНОВИЙ РИНОК: КОНЦЕНТРАЦІЯ З ОЗНАКАМИ РОЗМИВАННЯ

Сегмент бензину залишається більш концентрованим, ніж дизельний, однак і тут поступово посилюється вплив середніх імпортерів. У 2025 році ключові позиції утримують ОККО, WOG та UPC, які разом формують понад 50% ринку.

Водночас структура імпорту демонструє поступове розширення кола учасників, що пов'язано з розвитком альтернативних каналів постачання та зростанням ролі незалежних трейдерів. Конкуренція в цьому сегменті дедалі більше переходить у площину логістичної ефективності, доступу до ресурсу в ЄС та швидкості обігу запасів.

LPG: НАЙДИНАМІЧНІШИЙ СЕГМЕНТ РИНКУ

Ринок LPG (автогазу) залишається найбільш фрагментованим і конкурентним. Тут відсутнє чітке домінування кількох гравців, а частки розподілені між великою кількістю імпортерів.

Зростання ролі гнучких операторів у цьому сегменті пояснюється специфікою попиту та короткими циклами закупівель. Компанії змушені швидко реагувати на зміну цінових умов і забезпечувати ефективно управління запасами. У результаті ринок LPG стає найбільш чутливим до логістичних інновацій та оперативного управління постачаннями.

КЛЮЧОВІ ТРЕНДИ 2026 РОКУ

Аналіз поточної структури ринку дозволяє виділити кілька стратегічних напрямів розвитку паливної логістики в Україні у 2026 році:

- подальша цифровізація процесів управління постачаннями;
- автоматизація контролю логістичних операцій;
- розвиток аналітики в режимі реального часу;
- розширення альтернативних маршрутів імпорту;
- посилення вимог до прозорості ланцюгів постачання.

Ці тенденції формують нову логіку ринку, де ключовим ресурсом стає не лише доступ до пального, а й здатність швидко обробляти інформацію, прогнозувати попит і оптимізувати закупівельні рішення.

РИНКОВІ ПІДСУМКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

Український паливний ринок уже пройшов етап екстреної пе-

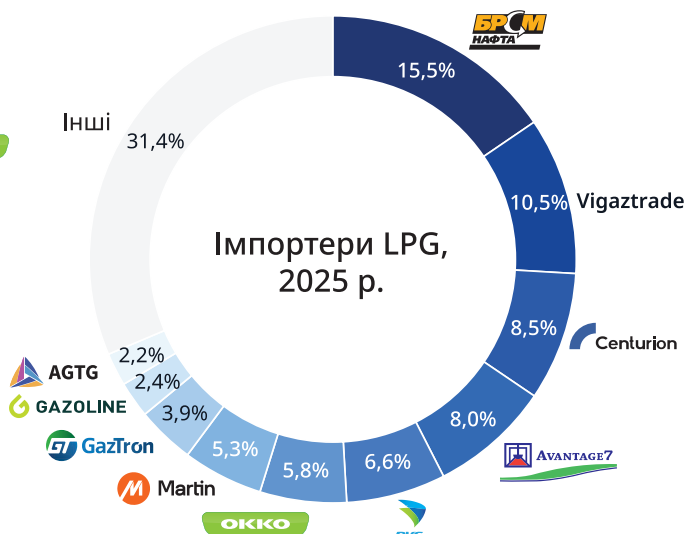
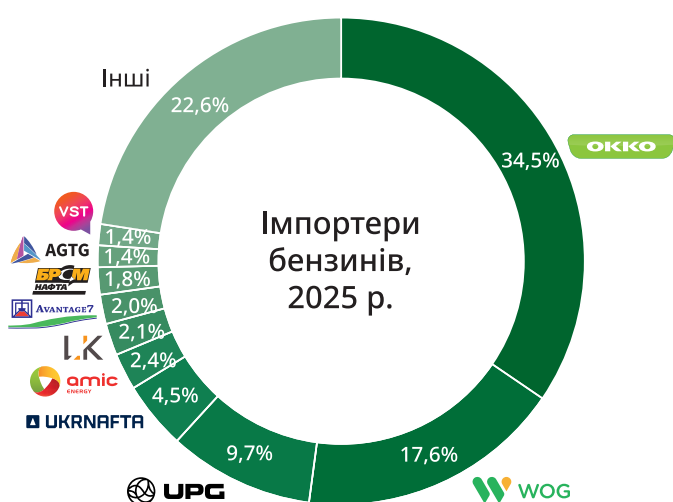
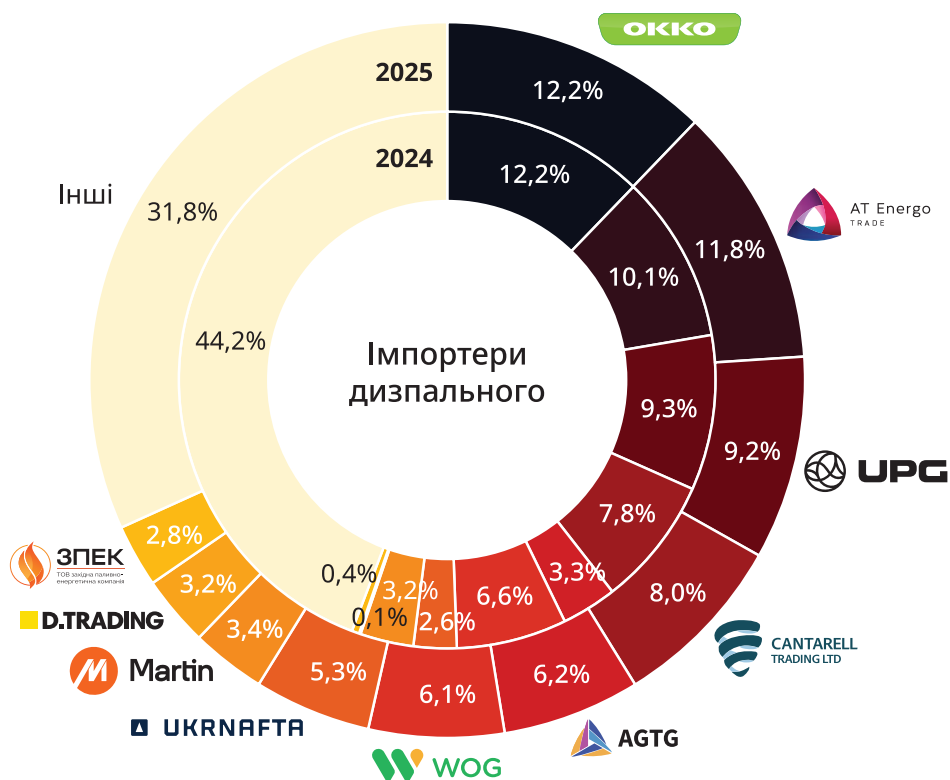
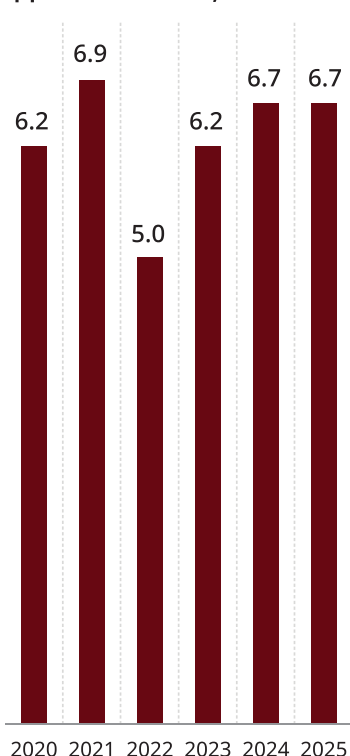
ребудови та переходить до фази структурної стабілізації. Його головною характеристикою стає баланс між великими мережевими операторами та зростаючою групою середніх імпортерів.

Наступний етап розвитку буде визначатися технологічністю: цифровими платформами управління логістикою, інтегрованою аналітикою та підвищенням швидкості при-

йняття рішень. У цих умовах конкурентну перевагу отримають ті гравці, які зможуть поєднати гнучкість постачань із глибоким розумінням ринкових даних.

Топ-імпортерів пального

Динаміка імпорту дизпального, млн т





Андрій Мацюга



ЕКСПОРТ БЕЗ ІЛЮЗІЙ: як «Перша Приватна Броварня» працює на глобальних ринках



Дмитро Сагайдачний,
керівник відділу ЗЕД
ТзОВ «Перша Приватна Броварня»

— Які ключові елементи професійного ЗЕД-контракту стали критичними в 2026 році — прозорість, санкційна перевірка чи експортний контроль?

— Сьогоднішні реалії ведення зовнішньоекономічної діяльності ви-

«Перша Приватна Броварня» — один із найвідоміших українських виробників пива, який поєднує локальну експертизу з сучасними підходами до виробництва та розвитку брендів. Компанія працює на ринку з 2004 року та представлена широким портфелем пивної продукції, орієнтованої як на внутрішній, так і на зовнішні ринки. Виробництво базується на сучасних технологіях, а також принципах стабільної якості та відповідального підходу до бізнесу.

Окремий фокус компанії — розвиток експортного напрямку та розширення присутності українського пива на міжнародних ринках. У цьому процесі ключову роль відіграє відділ зовнішньоекономічної діяльності, який забезпечує повний цикл роботи з іноземними партнерами — від контракування та логістики до адаптації продукції під вимоги конкретних країн.

Дмитром Сагайдачний, керівник відділу ЗЕД ТзОВ «Перша Приватна Броварня», розповідає про особливості експортної діяльності, управління ризиками, вимоги міжнародних ринків та перспективи українського пивоваріння у світі.

магають значно більшої уваги не лише до класичних умов контрактів — таких як терміни постачання чи оплати, — а й до глибокого аудиту контрагентів. Ключовим принципом фактично стає правило: «знай, з ким працюєш».

У цьому контексті на перший план виходить санкційна перевірка та скрінінг контрагентів. Важливо враховувати не лише формальну наявність чи відсутність санкцій щодо компанії, її бенефіціарів або топме-

неджменту, а й ширший спектр ризиків — зокрема фінансову стійкість, можливі блокування діяльності та репутаційні наслідки співпраці.

Для України цей аспект є особливо чутливим: будь-яка взаємодія з капіталом країни-агресора є неприйнятною та може мати значний суспільний резонанс. Саме тому при укладанні нових контрактів часто доводиться виходити за межі суто юридичних інструментів і проводити фактично розширений due diligence — аналізувати структуру власності, публічні заяви акціонерів і навіть їхню ділову репутацію.

Окремо варто підкреслити, що такий підхід стосується не лише нових партнерів. Регулярний аудит чинних контрагентів також є критично важливим, адже зміни у структурі власності чи управлінні можуть відбутися непомітно, але суттєво вплинути на рівень ризиків у співпраці.

— Як ви застосовуєте правила Incoterms® 2020/2026 для зменшення правових і фінансових ризиків?

— У практичному вимірі підхід доволі прямолінійний. В експортних операціях ми працюємо виключно на умовах FCA та 100% передоплати. У такій моделі більшість операційних і фінансових ризиків переходить до покупця та перевізника.

Це особливо важливо, враховуючи специфіку продукції — пиво та інші товари у скляній тарі або банках є чутливими до умов транспортування. Додатковим фактором є стан дорожньої інфраструктури в Україні, який не завжди відповідає вимогам для безпечного перевезення таких вантажів. Окремо варто враховувати й складність регуляторних вимог у країнах-імпортерах — від пакування та маркування до процедур митного оформлення підакцизної продукції.

Фактично жоден відділ ЗЕД не може однаково глибоко володіти всіма нюансами законодавства десятків країн, тому логічним є делегування значної

частини цих ризиків імпортеру — як стороні, яка краще орієнтується у вимогах власної юрисдикції та несе за них відповідальність.

У такій моделі всі можливі невідповідності — від нестандартних вимог до маркування чи форматів термінів придатності до штрафів і витрат на переоформлення вантажу — залишаються на стороні покупця. Водночас за наявності надійних партнерів можливі й більш гнучкі умови, наприклад DAP, однак з точки зору контролю ризиків FCA залишається більш передбачуваним і безпечним варіантом.

— Які ринки вважаєте найбільш перспективними у 2026 році — ЄС, Близький Схід, Азія?

— Попри явні й приховані прояви протекціонізму в різних регіонах, безумовним пріоритетом залишається Європейський Союз. Це найбільш передбачуваний і структурований ринок для українського експорту, особливо в поточних умовах глобальної нестабільності.

Ринки Близького Сходу та Азії сьогодні виглядають значно більш ризикованими. Політична та військова нестабільність у регіоні Близького Сходу безпосередньо впливає на логістичні маршрути та вартість перевезень. Зростання цін на енергоносії та періодичне блокування морських шляхів змушують використовувати

довші й дорожчі альтернативні маршрути, що суттєво знижує конкурентоспроможність продукції. У результаті, наприклад, частина продуктового портфеля втратила дистрибуцію на ринку Китаю, який і без того є висококонкурентним і чутливим до ціни. У певний момент різке зростання логістичних витрат фактично зробило подальші переговори економічно недоцільними.

Водночас Європа залишається ключовим напрямом завдяки стабільному попиту, хоча значна частина української FMCG-продукції там реалізується через мережі етнічних магазинів, які за останні роки суттєво зросли й укріпили свої позиції.

Окремо варто згадати ринки США та Канади — складні з точки зору входу та регуляторних вимог, але надзвичайно місткі. Якщо в Європі обсяги часто вимірюються палетами, то в Північній Америці — вже контейнерами, що робить ці ринки стратегічно привабливими для масштабування українського експорту.

— Як ви адаптуєте маркування й упаковку до вимог «зеленого експорту»?

— Це складне, але дуже актуальне питання. Європейський регламент щодо упаковки та відходів сам по собі задає досить високий рівень вимог для бізнесу. Водночас ринок ЄС



рухається в цьому напрямі поступово: країни впроваджують норми не одночасно, а поетапно, що дає бізнесу певний час на адаптацію. Серед лідерів цього процесу традиційно виступає Німеччина, яка фактично задає темп екологічних інновацій у регіоні.

Загальні вимоги охоплюють низку практичних змін у пакуванні: використання пляшок із обов'язковим вмістом переробленого пластику, невідривні ковпачки для PET-тар, обмеження певних видів покриттів і лаків для алюмінієвих банок. Паралельно в багатьох країнах розвиваються системи збору та переробки тари — як обігового скла, так і PET-пляшок та металевих банок.

Однак на практиці ключову складність створюють національні особливості регулювання. Навіть у межах ЄС вимоги суттєво різняться. Наприклад, у Німеччині маркування імпортової продукції регулюється дуже жорстко: простого локального стікера з перекладом недостатньо. Етикетки з унікальним штрихкодом зазвичай надає дистриб'ютор, який відповідає за їх реєстрацію, а друк таких маркувань дозволено лише обмеженому колу сертифікованих виробників.

Також у професійному середовищі обговорюється можливе подальше розширення «зелених» вимог — зокрема, щодо

використання зворотної тари та багаторазових логістичних матеріалів. Водночас тут важливо зберігати баланс між екологічними ініціативами та економічною доцільністю: не всі рішення, які виглядають екологічно правильними на папері, є ефективними з точки зору повного життєвого циклу продукту та логістичного ланцюга.

— Які основні ризики ви прогнозуєте у своїй експортній діяльності у 2026 році?

— Першу категорію ризиків можна узагальнено описати як «ризик собівартості». Йдеться про комплекс факторів, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність української продукції на зовнішніх ринках: різкі коливання цін на нафту з подальшим ефектом для логістики та виробничих витрат, дефіцит і зростання вартості трудових ресурсів, інфляційний тиск як у національній валюті, так і в доларі та євро на тлі скорочення споживання, а також обмежена державна підтримка бізнесу. У сукупності це формує доволі складне середовище для експорту.

Окремо варто відзначити, що багато ринкових процесів мають циклічний характер. У 2022–2023 роках спостерігався високий інтерес до української продукції, однак наразі можна говорити про певну корекцію цього тренду. Це впливає і на ви-

моги до адаптації продукту для зовнішніх ринків.

Зокрема, щоб залишатися конкурентними поза сегментом етнічної роздрібної торгівлі, компанії змушені більш активно адаптувати пакування та маркування: локалізувати етикетки, змінювати підходи до використання української мови в дизайні, іноді навіть транслітерувати або перекладати елементи бренду. Усе це стає частиною ширшої стратегії адаптації до змінних умов міжнародних ринків.

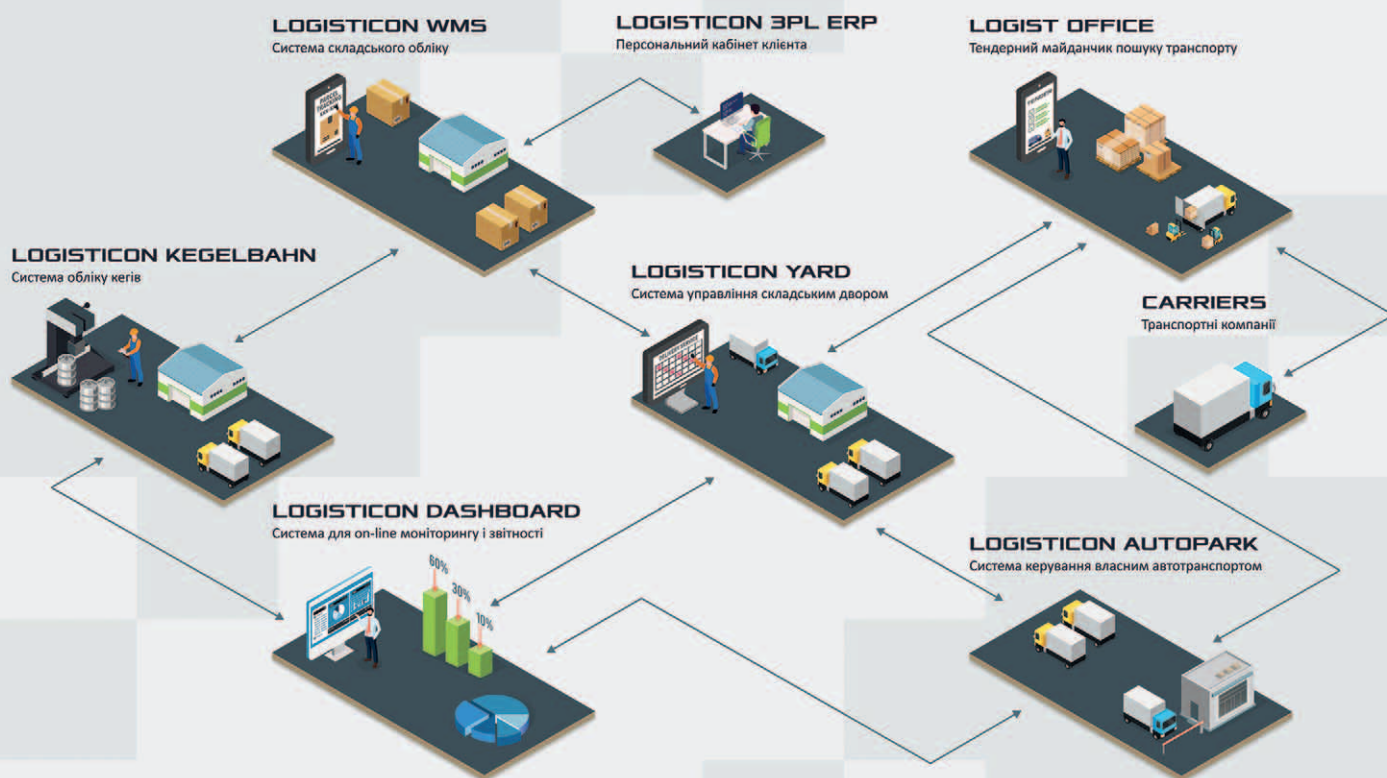
— Які бачите перспективи для розвитку вашої компанії на глобальному ринку в епоху сталого розвитку та цифровізації?

— Питання дещо некоректне в контексті поточних реалій українського бізнесу, адже для повноцінної розмови про розвиток на глобальних ринках насамперед потрібно системно впровадити принципи сталого розвитку — якщо не на рівні всієї економіки, то принаймні на рівні окремих компаній і галузей.

Водночас потенціал української продукції, зокрема пивоваріння, на світовому ринку є доволі цікавим. Україна має низку природних переваг: сприятливі кліматичні умови, географічне розташування та потужну аграрну базу, що створює хороші передумови для виробництва сировини високої якості. Додатковими факторами є потенціал використання відновлюваної енергетики, впровадження технологій, що мінімізують вплив на довкілля, наявність якісних водних ресурсів і поступовий розвиток підходів до безвідходного виробництва.

У разі системного підходу ці фактори можуть стати основою для формування конкурентоспроможної екосистеми українського виробництва на глобальному рівні. Саме тому перспективи розвитку в контексті сталого розвитку та цифровізації радше варто розглядати як потенціал, який ще потребує реалізації через структурні зміни та довгострокові інвестиції.





РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ХМАРНИХ ПРОГРАМНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

50+ клієнтів в Україні та за її межами

24/7 технічна підтримка

30хв час реакції на саппорт-запит

20+ років досвід впровадження WMS-систем



LOGISTICON

Логістичний IT Консалтинг

- Резидент IT Cluster Transcarpathia.
- Сертифіковані спеціалісти Oracle APEX Cloud Developer.
- Високий рівень SLA та адаптивний механізм інтеграції з зовнішніми системами. Швидка локалізація мови інтерфейсу.
- Прекваліфікація співробітників в ЄБРР як бізнес-консультантів щодо впровадження систем автоматизації логістики в Україні.
- Мінімальні терміни впровадження рішень. Індивідуальний підхід до кожного клієнта - якісний аналіз поточних та опрацювання майбутніх бізнес-процесів.
- Високий рівень безпеки (працюємо на платформі Oracle Application Express). Використовуємо Oracle Autonomous Database. Система знаходиться в дата-центрі ORACLE та використовує Oracle Cloud Infrastructure (OCI) – хмара наступного покоління, призначена для більш швидкого та безпечного розгортання будь-яких додатків, що забезпечує замовникам продуктивність корпоративного рівня, доступність та автоматизацію СУБД Oracle Database.
- Oracle AI – це сімейство швидких сервісів для інфраструктури, ШІ та машинного навчання (ML). Забезпечує виключно низькі затримки для автономних графічних процесорів (GPU) та кластерів із тисячами вузлів.

scs-it.net
logisticon.ua

+380-67-117-17-30
+380-99-117-17-30

м. Київ, Харківське шосе
201-203а, пов. 6, оф. 605





РОБОТИЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ У 2026 РОЦІ: як DHL і FedEx змінюють глобальні склади за допомогою автономних роботів

Ще кілька років тому роботизація складів сприймалася як футуристична концепція, доступна переважно технологічним гігантам або експериментальним логістичним центрам. У 2026 році ситуація кардинально змінилася: автономні роботи поступово переходять із категорії інновацій у категорію операційної необхідності.

Світова логістика працює в умовах постійного тиску. Обсяги e-commerce продовжують зростати, клієнти очікують швидкої доставки, а оператори змушені адаптуватися до дефіциту персоналу та підвищення операційних витрат. Саме тому найбільші гравці ринку, зокрема DHL і FedEx, активно інтегрують автономних роботів у складські процеси. Якщо раніше автоматизація обмежувалася конвеєрами та сортувальними лініями, то тепер машини дедалі частіше беруть на себе фізичну складську роботу.

DHL: МАСШТАБНА АВТОМАТИЗАЦІЯ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ

Сьогодні DHL є одним із найбільших інвесторів у Warehouse Automation. Компанія більше не розглядає роботизацію як окремий технологічний експеримент — вона поступово стає частиною операційної моделі. Основний акцент робиться на автоматизації

внутрішньої складської логістики: автономних навантажувачів, роботизованому переміщенні палет, автоматичному picking, поповненні стелажів та III-системах маршрутизації.

Особливо помітним є перехід від часткової автоматизації до моделі connected warehouse ecosystem, де всі роботизовані системи працюють як єдина цифрова інфраструктура. Нове поко-

ління машин суттєво відрізняється від класичних AGV-систем минулих років, які пересувалися лише за фіксованими маршрутами. Сучасні роботи використовують LiDAR, комп'ютерний зір та III-навігацію, що дозволяє їм адаптуватися до змінного середовища складу та працювати поруч із людьми й технікою.

Фактично складські центри перетворюються на динамічні



системи, де роботи самостійно оптимізують маршрути переміщення вантажів, розподіляють потоки та зменшують кількість затримок. Важливо й те, що сучасні рішення вже не потребують повної реконструкції складів – багато систем інтегруються у вже існуючу інфраструктуру.

Однією з головних причин такої трансформації залишається кадровий дефіцит. У США та Європі логістичні компанії дедалі частіше стикаються з нестачею працівників для фізично важкої складської роботи. Одночасно зростає навантаження через збільшення кількості онлайн-замовлень і потребу підтримувати роботу складів практично безперервно. У цих умовах автоматизація стає не лише способом підвищення ефективності, а й інструментом стабілізації операційних процесів.

За оцінками компанії, впровадження роботизованих систем дозволяє суттєво прискорити picking operations, підвищити ефективність переміщення палет і зменшити downtime. Ключова перевага полягає не лише у швидкості, а й у стабільності роботи: роботизовані системи підтримують однаковий темп незалежно від навантаження чи тривалості зміни. Для логістичних операторів це означає більш прогнозовану роботу всієї supply chain.

FEDEX: АВТОМАТИЗАЦІЯ НАЙСКЛАДНІШОЇ ОПЕРАЦІЇ

Якщо DHL концентрується на внутрішній логістиці, то FedEx робить ставку на автоматизацію розвантаження трейлерів – однієї з найскладніших операцій у галузі. На відміну від палетизованих вантажів, посылки в трейлерах мають різні розміри, можуть бути деформованими або хаотично складеними. Для роботизованих систем це набагато складніше середовище роботи.

Саме тому партнерство FedEx і Berkshire Grey вважається одним із найбільш показових прикладів сучасної логістичної роботизації. Робот Scoop здатний самостійно заїжджати в трейлер, аналізувати структуру вантажу, визначати послідовність розвантаження та передавати посылки на conveyor system.

Найскладнішим елементом тут є саме штучний інтелект. Система повинна оцінювати стабільність конструкції, враховувати ризик зміщення коробок і адаптуватися до тисяч різних типів упаковки в реальному часі. Якщо раніше роботизовані рішення ефективно працювали лише у стандартизованому середовищі, то сучасні системи дедалі краще адаптуються до хаотичних умов реальних складів.

За даними компанії, система демонструє високий uptime та дозволяє підтримувати стабільний throughput навіть при робо-

ті зі mixed loads. Для логістичних операторів це означає точніше прогнозування inbound flow, dock scheduling і навантаження на складську інфраструктуру.

ЯК РОБОТИЗАЦІЯ ЗМІНЮЄ ГАЛУЗЬ

Досвід DHL і FedEx демонструє ширшу тенденцію: автоматизація перестає бути лише допоміжним інструментом і поступово стає основою операційної моделі великих логістичних центрів. Формується новий тип складу – більш автономний, цифровізований та орієнтований на постійну оптимізацію процесів.

Це не означає повного зникнення людей зі складів, однак їхня роль поступово змінюється. Попит зміщується від ручної праці до спеціалістів із роботизованих систем, automation operators, integration engineers та warehouse analysts. Людина дедалі більше виконує функції контролю, налаштування та управління автоматизованою інфраструктурою.

Роботизація вже перестала бути просто технологічним трендом. Для глобальних логістичних операторів вона стає відповіддю на кадровий дефіцит, зростання e-commerce та потребу в більш прогнозованій роботі supply chain. Саме тому найближчими роками автономні системи, ймовірно, стануть стандартною частиною великих складських комплексів.





DOBROTRANS
транспортна компанія

НАДІЙНА ЛОГІСТИКА ТА ПОСТАЧАННЯ БІОПАЛИВА

Логістичні рішення для
бізнесу в Україні та Європі



НАШІ ПОСЛУГИ:

ВАНТАЖНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ -

доставка
вантажів по
Україні та
Європі.

ЕКСПЕДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ -

повний
супровід
перевезень
та контроль
маршруту.

СКЛАДСЬКІ ПОСЛУГИ -

зберігання,
розвантаження,
навантаження
товарів.

КОНСОЛІДАЦІЙНІ ПОСЛУГИ -

допомога та
підтримка
у міжнародній
торгівлі.

ПАРКІНГ ДЛЯ ВАНТАЖНИХ АВТОМОБІЛІВ -

безпечна
стоянка.

БІОПАЛИВО

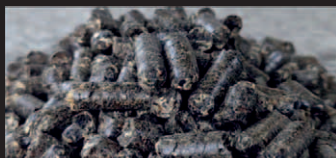
ДЕРЕВНІ ПЕЛЕТИ -

якісне паливо з високою
тепловіддачею.



СОНЯШНИКОВІ ПЕЛЕТИ -

альтернативне агро-паливо.



БРИКЕТИ RUF TA PINIKAY -

ефективне та економне
рішення для опалення
домівок та підприємств.



ФАСУВАННЯ -

мішки 15 кг, біг-беги та інші формати.



ОПТОВІ ПОСТАВКИ -

стабільні обсяги та вигідні умови співпраці.



ДОСТАВКА -

по всій Україні та Європі



ПЕРЕВАГИ КОМПАНІЇ: >>>>

> Надійність

> Оперативна доставка

> Комплексні рішення

> Власний автопарк

> Професійний підхід

> Екологічний продукт



КОМПЛЕКСНІ
РІШЕННЯ В
ОДНОМУ
ПАРТНЕРІ.



ДОВІРТЕ ЛОГІСТИКУ
ПРОФЕСІОНАЛАМ.



СКАЗАВ –
ЗРОБИВ.



БІОПАЛИВО —
ЕФЕКТИВНЕ ТА
ЕКОЛОГІЧНЕ



РІШЕННЯ ДЛЯ
ВАШОГО
БІЗНЕСУ
ТА ДОМУ.



ШВИДКА
КОМУНІКАЦІЯ.
ПІДТРИМКА 24/7.



ТОВ ДОБРОТРАНС/LLC DOBROTRANS

☎ +38 096 763 6824
✉ dobrotrans1@ukr.net
📍 45700, Україна, м. Горохів,
вул. Сливки 14
🌐 dobrotrans.net



DOBROTRANS
транспортна компанія



ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА, ЦИФРОВІЗАЦІЯ І НОВІ РИНКИ: як змінюється логістична модель «Кондитерської фабрики «Лагода» у 2026 році

2026 рік став для українського бізнесу періодом глибокої трансформації логістики та зовнішньоекономічної діяльності. Відновлення інфраструктури, цифровізація митних процесів, інтеграція з європейськими системами та зміна торговельних маршрутів формують нову модель управління ланцюгами постачання — більш гнучку, технологічну та data-driven.

Ринок поступово повертається до довоєнних обсягів, однак працює вже за іншими правилами. Зростає роль мультимодальних перевезень, автоматизації процесів, аналітики даних та цифрового контролю поставок. Одночасно бізнесу доводиться адаптуватися до нових вимог комплаєнсу, санкційного контролю, перебудови експортних маршрутів і підвищених ризиків міжнародної торгівлі.

Про те, як змінюється транспортна логістика, які технології вже стали базовими для ефективної роботи та як український виробник перебудовує зовнішньоекономічну діяльність у нових умовах, розповідає Тарас Заболотний, директор з логістики ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода».

**ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА:
ЦИФРОВІЗАЦІЯ,
ЕФЕКТИВНІСТЬ
І НОВІ РИЗИКИ****— Як би ви описали сучасний стан транспортної логістики в Україні та ключові зміни останніх років?**

— Сьогодні ринок знаходиться на етапі одночасного відновлення та структурної перебудови. З одного боку, поступово відновлюється інфраструктура і повертаються обсяги, близькі до довоєнного рівня. З іншого — логістика вже функціонує по-новому: з глибокою цифровізацією, високою прозорістю процесів і сильним акцентом на аналітику. Особливо помітний розвиток мультимодальних перевезень та інтеграція в європейські транспортні коридори. Це вже не класична модель перевезень, а керована даними система.

— Яку роль сьогодні відіграють цифрові технології, штучний інтелект і транспортні платформи в управлінні логістикою?

— Фактично вони вже перестали бути окремими інструментами й стали основою всієї операційної моделі.

Штучний інтелект і навігаційна аналітика дозволяють перейти від реактивного управління до прогнозного. Ми не просто бачимо, де знаходиться вантаж, а можемо з високою точністю прогнозувати час його прибуття — з похибкою до 15 хвилин на середніх маршрутах. Це суттєво змінює планування складів, виробництва і дистрибуції.

Окремо варто виділити прогностичне обслуговування транспорту. Воно дозволяє не чекати поломок, а передбачати її заздалегідь, що скорочує позапланові зупинки майже на 40–50%.

Транспортні платформи додали ще один рівень — прозорість. Якщо раніше значна частина процесу була «невидимою», то зараз кожен рейс — це набір даних: маршрут, простої, відхилення, ефективність. Це дає змогу підняти надійність доставки

на 15–20% і скоротити простої приблизно на чверть.

— Які інструменти сьогодні дають найбільший ефект в оптимізації маршрутів, витрат і роботи автопарку?

— Найбільший ефект дає динамічна маршрутизація, яка враховує затори, обмеження руху і тип вантажу. Це дозволяє знижувати витрати пального до 12%.

Додатково ми використовуємо телеметрію в реальному часі — контроль пального, стану шин, температурних режимів і навіть поведінки водія. Це дозволяє зменшувати позапланові витрати і швидко реагувати на відхилення. У середньому економія на пальному становить 5–8%.

— Як сьогодні виглядає баланс між автоматизацією і «ручним» управлінням у логістиці?

— Ми фактично працюємо в гібридній моделі. З одного боку, стандартні перевезення вже значною мірою автоматизовані — до 70–80% процесів можуть керуватися системами планування, маршрутними алгоритмами і цифровими платформами.

З іншого боку, складні вантажі — великогабаритні, температурні або спеціальні — поки що потребують ручного контролю. Тут важлива гнучкість і швидка реакція, яку складно повністю передати алгоритмам.

Водночас навіть у «ручних» процесах вже активно працює телеметрія. Ми бачимо паливо, стан шин, температурні режими, поведінку водія в реальному часі. Це дозволяє не лише контролювати технічний стан, а й швидко виявляти ризики до того, як вони переростають у проблему.

— Які головні операційні виклики стоять перед транспортною логістикою у 2026 році?

— Якщо дивитися практично, то виклики не існують окремо — вони працюють як система взаємного тиску.

Перший і найвідчутніший — це дефіцит водіїв, особливо категорії СЕ. Ринок просто не

встигає відновлювати кадрову базу: частина спеціалістів виїхала, частина перейшла в інші сфери, а вхід нових людей у професію потребує часу, навчання і мотивації. Це вже не локальна проблема окремих компаній, а структурний дефіцит галузі.

Другий блок — кіберризики. Оскільки логістика стала цифровою, будь-які системи управління маршрутами, телеметрія чи транспортні платформи фактично є критичною інфраструктурою. Це означає, що ризики тепер не лише фізичні (дороги, техніка), а й цифрові — від атак до збоїв у системах.

І третій фактор — економіка експлуатації. Вартість пального, запчастин і сервісу зростає і на пряму впливає на собівартість перевезень. Важливо, що ці три виклики не існують окремо: дефіцит водіїв підвищує навантаження на автопарк, це збільшує витрати, а цифровізація, яка мала б підвищувати ефективність, одночасно створює нові кіберризики.

У результаті логістика працює в середовищі, де будь-яка проблема автоматично посилює іншу — і саме це є ключовим викликом 2026 року.

— Як компанії адаптуються до кадрового дефіциту та змін у ринку праці водіїв?

— Кадровий дефіцит у логістиці сьогодні вже не є тимчасовим явищем — це структурна проблема ринку, яка змушує переглядати сам підхід до підготовки і залучення водіїв.

Ми працюємо одразу в кількох напрямках, але логіка одна — розширити вхід у професію і зробити його більш доступним. Це і перекваліфікація людей старших 40 років, і залучення спеціалістів з інших сфер, і системне навчання нових кадрів з нуля.

Ринок також відреагував економічно — за останні роки рівень оплати праці водіїв зріс на 20–30%, і це вже стало одним із факторів утримання персоналу.

Окремий напрям — це якість підготовки. Тут усе більше ви-

користовуються симулятори та елементи гейміфікації. Вони дозволяють відтворювати складні ситуації без ризику для реального транспорту, що на пряму впливає на зниження аварійності і підвищення дисципліни водіїв.

— Як змінюється управління автопарком і підхід до власного транспорту?

— Тут відбувається важливий зсув: власний автопарк уже не сприймається як єдина опора.

У пікові періоди ми все більше використовуємо зовнішніх перевізників через цифрові платформи. Це дає гнучкість і дозволяє швидко масштабувати потужності без утримання надлишкового ресурсу.

Водночас власний транспорт перетворюється радше на стратегічний резерв. Його ефективність постійно аналізується, тому що утримання пов'язане з високими витратами — сервіс, запчастини, простой.

Щоб забезпечити стабільність поставок, критично важливо не мати залежності від одного маршруту чи одного партнера. Тому використовується комбінація: резервні маршрути, кілька перевізників і страхові запаси в ключових точках. Це дозволяє витримувати збої без втрати загальної системної стабільності.

— Яким ви бачите розвиток галузі — від інфраструктури до «зеленого транспорту»?

— Розвиток транспортної логістики в Україні зараз визначається двома паралельними процесами: посиленням ролі країни як транзитного вузла і поступовою модернізацією самої інфраструктури.

Передусім ми бачимо закріплення України в міжнародних логістичних ланцюгах, особливо в аграрному сегменті. Тут критичними залишаються стабільність залізничних коридорів і розвиток портової інфраструктури, оскільки саме вони формують основу експортної логістики.

Якщо говорити про «зелений транспорт», то цей перехід від-

бувається поступово і без різких змін. Основний фокус зараз — це оновлення автопарку до стандартів Євро-6 та впровадження гібридних рішень. Повноцінна електрифікація далеkobійних перевезень поки що обмежена інфраструктурою, насамперед зарядною мережею та запасом автономності на довгих маршрутах.

Водночас важливо, що регуляторне середовище стає більш впливовим фактором. Будь-які зміни у вагових нормах, екологічних вимогах чи митних процедурах одразу відображаються на маршрутах і операційній моделі. Тому сьогодні це вже не просто питання розвитку транспорту, а постійного управління змінами правил гри.

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ У 2026 РОЦІ

— Як сьогодні організована зовнішньоекономічна діяльність і що змінилося в підходах до міжнародної торгівлі?

— Зовнішньоекономічна діяльність у 2026 році повністю перейшла в цифрове середовище. Електронні митні декларації, попереднє повідомлення та інтеграція з європейськими системами стали базовим стандартом. Євроінтеграційні процеси суттєво прискорили гармонізацію документообігу.

Водночас змінилася і сама логіка роботи з ринками. Після переорієнтації з російського та білоруського напрямків фокус змістився на ЄС, Близький Схід і частково Азію. При цьому ключовим критерієм вибору партнерів стала не ціна, а стабільність і прогнозованість співпраці.

— Як компанії мінімізують ризики в зовнішньоекономічних операціях?

— Сьогодні міжнародна торгівля неможлива без системного управління ризиками. Перш за все — це санкційний і комплаєнс-контроль: перевірка контрагентів через міжнародні бази, оцінка кінцевих покупців і прозорість походження товарів.

Фінансові ризики знижуються через страхування, передоплату або використання акредитивів, особливо при роботі з новими партнерами. Також критично важливими стали чіткі контракти з прописаними форс-мажорами, включно з військовими ризиками та міжнародним арбітражем.

— Яку роль відіграють цифровізація, митні процедури та Інкотермс у міжнародній торгівлі?

— Цифровізація суттєво спростила митні процеси, але водночас підвищила вимоги до точності даних. Автоматизація іноді створює ризики помилок у класифікації товарів за кодами УКТ ЗЕД — особливо коли компанії покладаються на автоматичні підказки систем без додаткової перевірки.

На практиці це виглядає так: економія часу на ручній перевірці може обернутися штрафами і затримками при митному оформленні. Тому навіть у цифровому середовищі людський контроль залишається критично важливим.

Інкотермс 2020 використовується як базовий інструмент розподілу відповідальності. Найчастіше застосовуються умови, які мінімізують ризики продавця в частині логістики на стороні покупця.

Також важливою стає гармонізація з нормами ЄС — більшість процедур уже адаптовано, але залишаються відмінності у сертифікації та валютному регулюванні.

— Як змінилися логістичні ланцюги та ринки збуту?

— Географія поставок суттєво змінилася. Основний фокус зараз — країни ЄС, передусім Польща, Німеччина, Чехія і Словаччина. Це ринки з прогнозованими стандартами і зрозумілою регуляторною базою.

Близький Схід став перспективним напрямком для аграрної продукції, а Азія — вибіркоким ринком, де працює цінова перевага.

Одночасно з цим активно розвивається концепція регіональних логістичних хабів у Польщі або Литві, які дозволяють знижувати транзитні ризики і спрощувати експорт у ЄС.

— Які технології та цифрові інструменти сьогодні використовуються у зовнішньоекономічній діяльності?

— Зовнішньоекономічна діяльність сьогодні фактично повністю залежить від цифрових систем, але ключова зміна — не в самих інструментах, а в рівні їх інтеграції.

Мова йде про єдину екосистему, де CRM, ERP, митні сервіси та інтеграції з державними платформами працюють як один контур. Це дозволяє не лише автоматизувати документообіг, а й отримувати повну видимість усіх етапів — від контракту до митного оформлення і доставки.

Окремо важливу роль відіграє інтеграція з державними сервісами через програмні інтерфейси, що значно скорочує час обробки документів і мінімізує людський фактор.

Для підтвердження походження товарів уже стандартом стали електронні сертифікати, зокрема EUR.1 та FORM A. Водночас блокчейн-рішення поки залишаються на рівні пілотних проєктів і не набули масового застосування.

Також суттєво зросла роль аналітики: використання даних з міжнародних торговельних платформ і моніторинг конкурентів дозволяють швидше приймати рішення і адаптуватися до змін ринку.

У підсумку цифрові інструменти перестають бути допоміжними — вони формують основу керованості зовнішньоекономічної діяльності.

— Які ключові ризики і виклики ви бачите у міжнародній торгівлі 2026 року?

— Основні ризики залишаються комплексними. Це валютна волатильність, торговельні бар'єри, логістичні обмеження через військовий стан і ризики зриву поставок.

Окремо зростає значення кібербезпеки — вона вже стала окремою статтею бюджету на рівні 5–7% від оборотних коштів. Це інвестиція, яка окуповується при першому ж інциденті.

Також важливим викликом залишається сертифікація під стандарти ЄС — процес може тривати до року і потребує значних ресурсів, що впливає на швидкість виходу на нові ринки.

— Як змінюється маркетинг і вихід на нові ринки?

— Цифровий маркетинг сьогодні фактично став точкою входу в експорт. Без системної онлайн-присутності вихід на нові ринки значно ускладнюється, а в окремих випадках — просто неможливий.

Основні інструменти — це B2B-платформи, таргетована реклама, галузеві маркетинг-плейси та участь у віртуальних виставках. Вони дозволяють не лише генерувати ліди, а й швидко тестувати попит на різних ринках без значних інвестицій у фізичну присутність.

Важливу роль відіграє аналітика: компанії відстежують поведінку потенційних клієнтів, ціни конкурентів і динаміку попиту в реальному часі. Це дозволяє швидко адаптувати комерційні пропозиції і точніше позиціонувати продукцію.

Водночас змінюється і сам процес переговорів. Фізичні зу-

стрічі поступово поступаються відеоконференціям та електронному документообігу з використанням цифрових підписів. Це значно скорочує цикл від першого контакту до укладання угоди і знижує транзакційні витрати.

У результаті маркетинг і продажі інтегруються в єдиний цифровий процес, де швидкість реакції і якість даних стають ключовими факторами успіху на зовнішніх ринках.

— Які перспективи розвитку компанії на глобальному ринку?

— Перспектива — це позиціонування як надійного експортера з прозорим ланцюгом постачання і повною відповідністю європейським стандартам.

Ключовими факторами стають цифровізація, стабільність поставок і адаптація до екологічних вимог. Окремий акцент — на практичних змінах у продукті: використання переробленої упаковки, скорочення частки пластику та чітке маркування для утилізації відповідно до вимог європейського ринку.

Такі рішення збільшують собівартість продукції в середньому на 3–5%, але фактично є умовою доступу до ринку ЄС, а не просто конкурентною перевагою.

У сучасних умовах сталий розвиток і цифровізація — це вже не альтернативи, а базова необхідність для присутності на глобальному ринку.





ПОРТАЛ **TRADEMASTER.UA** ДЖЕРЕЛО ДЛЯ РОЗВИТКУ ВАШОГО БІЗНЕСУ

Trademaster.ua – інформаційно-аналітичний майданчик №1, на якому щодня зібрано свіжі та актуальні новини ринку торгівлі B2B України та близького зарубіжжя.

Ми готуємо для читачів свіжі новини, ексклюзивні статті та інтерв'ю від ТОП-керівників виробничих компаній та роздрібних мереж, актуальну аналітику різних категорій товарів.

Ви можете використати наш майданчик для привернення уваги до своєї компанії. За 14 років ми добре вивчили всі можливості просування на ринку B2B і з радістю поділимося досвідом і створимо оптимальний варіант для Вашої компанії.

Фахівці компанії підготують для Вас оптимальний медіа-план розміщення, зроблять цікаве інтерв'ю, додадуть всю інформацію про Вашу компанію, зроблять співпрацю з нами максимально зручною та результативною.

Співпрацюючи з нами Ви отримуєте можливість донести своїм потенційним клієнтам інформацію про свою компанію, розмістивши інформацію на порталі, в соціальних мережах та щотижневій новинній розсилці.



ЛОГІСТИКА

TA LOGISTICS

**ШВИДКІСТЬ І ТОЧНІСТЬ
У КОЖНІЙ ДОСТАВЦІ**

T | A

LOGISTICS

НАШІ ПОСЛУГИ

- ✓ Вантажні перевезення по Україні
- ✓ Збірні вантажі
- ✓ Перевезення негабаритних вантажів
- ✓ Міжнародні перевезення: повні та збірні вантажі

КОНТАКТИ

☎ +380-63-37-55-617

🌐 <https://talogistics.com.ua/>

✉ ta.logistics.info@gmail.com

CAT CL UKRAINE

**КАТ КЛ Україна –
досвідчений логістичний
провайдер, що належить
до міжнародної
Групи КАТ (Франція).**



Committed to your logistics

+38 044 393 10 47
LCUA_Info@groupecat.com

Портфоліо послуг включає:

- Повнокомплектні та збірні міжнародні перевезення посилок та палет.
- Комплексні послуги із зберігання та складських послуг.
- Доставка необхідних компонентів на виробництва — Inbound-логістика.
- Експрес-доставка TopCAT.
- BikeCAT – логістика для двоколісних транспортних засобів: мотоциклів, квадроциклів і мопедів.
- Комплексне обслуговування нестандартних, негабаритних та великовагових вантажів.
- Митно-брокерські послуги.

VECTOR-GLOBAL

Vector-Global - ваш надійний логістичний партнер з 15-річним досвідом перевезень. Ми спеціалізуємося на швидкій та вигідній автомобільній доставці збірних вантажів з будь-якого міста Туреччини в Україну всього за 7 днів.

Основні напрямки діяльності та послуги:

Консолідація вантажів: збір, обробка та зберігання товарів на власному складі в Стамбулі.

Митне оформлення: професійний супровід, підготовка документів.

Безпека та контроль: офіційне страхування вантажоперевезень, виділений менеджер для швидкої комунікації

Довірте логістику професіоналам!

+38 (098) 545-0508
+38 (067) 545-0507
vector-global.com.ua
info@vector-global.com.ua



**VECTOR
GREAT STONE
EXPRESS LOGISTICS**



vector-global.com.ua

МИТНІ ПОСЛУГИ ВІД КОМПАНІЇ «ПАРТНЕР-ЛІГА»



Партнер-Ліга



Митні послуги від компанії «Партнер-Ліга» – це завжди гарантія ефективності та якості!



Компанія «Партнер-Ліга» не перший рік впевнено «тримається на плаву» в величезному «океані» ринку митних послуг. Наші брокери чітко знають свою справу – вони завжди в курсі останніх змін законодавства. З нашою допомогою Ви витратите на митне оформлення вантажів не більше одного дня!

- вантажні перевезення із Європи до України
- митне оформлення вантажів
- митне оформлення товарів
- митне оформлення імпорту
- митне оформлення експорту
- брокерські, консалтингові послуги та дозвільні документи

+380674636332 • info@partner-liga.com.ua • vitaliy.svuruda@partner-liga.com.ua • www.partner-liga.com.ua

МІЖНАРОДНИЙ ЛОГІСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР **EFE** LOGISTICS GROUP

НЕГАБАРИТНІ
ТА ПРОЄКТНІ
ПЕРЕВЕЗЕННЯ

Вага вантажів

100–1000 тонн

По всьому світу

60+ КРАЇН

Досвід

30+ РОКІВ

Контроль на кожному етапі

БЕЗПЕКА



Понад 30 років досвіду у сфері логістики.
Комплексні рішення для перевезення негабаритних,
великотоннажних та проєктних вантажів у Європі, Азії,
на Близькому Сході та Балканах.

- Проєктна логістика
- Рефрижераторні перевезення
- Експрес-доставка
- Перевезення спецтехніки та обладнання
- Складські та перевантажувальні послуги
- Логістика виставок та ярмарків
- Послуги із закупівель та постачання
- Інженерні та монтажні роботи
- Страхування вантажів
- GPS-моніторинг вантажів 24/7
- Послуги «door-to-door»



МИ ПРОПОНУЄМО

- автомобільні перевезення FTL / LTL
- морські перевезення FCL / LCL
- авіаперевезення
- залізничні перевезення
- негабаритні та великотоннажні перевезення

- мультимодальні перевезення
- супровід та приватна охорона
- митне оформлення
- власні термінали, склади та перевантажувальні зони

КОМПЛЕКСНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВАШИХ МАСШТАБНИХ ПРОЄКТІВ

Інженерний підхід, сучасний парк техніки та індивідуальний підхід до кожного проєкту



**МИ ПЕРЕМІЩУЄМО ТЕ,
ЩО РУХАЄ СВІТ ВПЕРЕД!**

+905358638399

Alina@defeproject.com.tr

www.efelogisticsgroup.com

~~1C~~

~~ВАС~~

~~ПАРУС~~

~~Афіна~~

**ГЕТЬ РОСІЙСЬКЕ ТА
ПЕРЕФАРБОВАНЕ ПЗ**



**ПЕРЕХОДЬ НА
УКРАЇНСЬКУ K2 ERP**

ЛОГІСТИКА • СКЛАД • ДОКУМЕНТИ • ХМАРА



erp.kyiv.ua



 [erpk2](https://t.me/erpk2)

ТЕХНІКА МАЙБУТНЬОГО



ТОП №1
У СВІТІ



2026



pogruzchik.dp.ua

AGV - СИСТЕМИ