

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра міжнародних економічних відносин

(повна найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»
ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ У
ГЛОБАЛЬНИЙ РИНОК ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
(шифр і назва спеціальності)

освітня програма Міжнародні економічні відносини
(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
групи МЕВ-41

Сулім Юлія Василівна

(підпис)

Керівник:

д.е.н., професор

Лютак Олена Миколаївна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«05» серпня 2025 р.
Гарант освітньої програми:
д.е.н., професор
Лютак Олена Миколаївна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра міжнародних економічних відносин

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 29 Міжнародні відносини

Спеціальність: 292 Міжнародні економічні відносини

Освітня програма: Міжнародні економічні відносини

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Міжнародних економічних

відносин _____ к.е.н., доцент Олена БАУЛА

« 09 » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сулім Юлії Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Особливості інтеграції України у глобальний ринок логістичних послуг

Керівник роботи: д.е.н., професор Лютак Олена Миколаївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від «28» грудня 2024 року № 485/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «03» червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці зарубіжних та вітчизняних учених, матеріали науково-практичних конференцій, законодавчі акти, офіційні сайти статистики, а також інформацію з офіційних сайтів корпорацій та різноманітні звіти корпорацій і міжнародних організацій, матеріали мережі Інтернет.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити): ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ У ГЛОБАЛЬНИЙ РИНОК ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ. 1.1. Особливості глобалізації логістичного ринку та фактори, що впливають на процес інтеграції. 1.2 Основні моделі та підходи до інтеграції на глобальному ринку логістичних послуг. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ УКРАЇНИ НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ. 2.1. Оцінка розвитку глобального ринку логістичних послуг. 2.2. Аналіз поточного стану логістичної системи України. 2.3. Стратегічні напрями та перспективи розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України. ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.

АНОТАЦІЯ

Сулім Ю.В. Особливості інтеграції України у глобальний ринок логістичних послуг. Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра ОП «Міжнародні економічні відносини» спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

Метою кваліфікаційної роботи є виявлення основних тенденцій глобального логістичного ринку, оцінка інтеграційних можливостей України, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності транспортно-логістичної інфраструктури в умовах глобалізації.

Об'єкт дослідження – процеси інтеграції національних логістичних систем у глобальний ринок логістичних послуг. Предмет дослідження – методи та моделі інтеграції України у міжнародну логістичну систему та їхній вплив на економіку країни.

У роботі досліджено інтеграцію України до глобального логістичного ринку, розкрито роль міжнародної логістики та чинники глобалізації, що впливають на її розвиток. Проаналізовано діяльність провідних компаній, сучасні логістичні тенденції, а також ефективність таких підходів, як логістичні альянси, мультимодальні коридори, державно-приватне партнерство та інвестиції в інфраструктуру. Оцінено стан української логістики, можливості інтеграції та розглянуто приклад Польщі як успішну модель адаптації до світового ринку. У роботі використано аналітичні, порівняльні та статистичні методи. Отримані результати можуть слугувати основою для логістичної стратегії України, модернізації інфраструктури та розвитку міжнародної співпраці. Висновки корисні для державних органів, бізнесу та інвесторів.

Ключові слова: глобалізація, міжнародна логістика, інтеграція, транспортні коридори, логістичні альянси, інвестування, Україна.

ANNOTATION

Sulim Y.V. Peculiarities of Ukraine's Integration into the Global Logistics Services Market. Manuscript.

Bachelor's Qualification Paper in the Educational Programme "International Economic Relations" of the Specialty 292 International Economic Relations. Lutsk National Technical University, Lutsk, 2025.

The bachelor's qualification paper consists of an introduction, two chapters, conclusions and recommendations, and a list of references.

The objective of this qualification thesis is to identify the main trends in the global logistics market, to assess Ukraine's integration capacities, and to develop recommendations aimed at enhancing the efficiency of the national transport and logistics infrastructure within the framework of globalization.

The object of the study is the process of integrating national logistics systems into the global logistics services market. The subject of the research is the methods and models of Ukraine's integration into the international logistics system and their impact on the national economy.

The study explores Ukraine's integration into the global logistics system, emphasizing the role of international logistics and key globalization factors that influence its development. It analyzes the activities of leading logistics companies and current global trends, and evaluates the effectiveness of logistics alliances, multimodal corridors, public-private partnerships, and infrastructure investment. Particular attention is given to Ukraine's logistics potential and Poland's experience as a successful example of adaptation. The research applies analytical, comparative, and statistical methods. The findings can support the development of Ukraine's logistics strategy, infrastructure modernization, and international cooperation. The conclusions are relevant to policymakers, logistics firms, and potential investors.

Keywords: globalization, international logistics, integration, transport corridors, logistics alliances, investment, Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ У ГЛОБАЛЬНИЙ РИНОК ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ	10
1.1. Особливості глобалізації логістичного ринку та фактори, що впливають на процес інтеграції	10
1.2. Основні моделі та підходи до інтеграції на глобальному ринку логістичних послуг	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ УКРАЇНИ НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ	22
2.1. Оцінка розвитку глобального ринку логістичних послуг	22
2.2. Аналіз поточного стану логістичної системи України	29
2.3. Стратегічні напрямки та перспективи розвитку транспортно- логістичної інфраструктури України	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

У сучасному глобалізованому просторі інтеграційні процеси стали визначальними у трансформації міжнародної економіки, охоплюючи майже всі напрями господарської діяльності. Серед таких галузей особливо інтенсивно розвивається міжнародна логістика, яка забезпечує функціонування транснаціональних потоків товарів, послуг, фінансів та інформації, відіграючи важливу роль у з'єднанні національних економік у єдину світову систему.

На цьому тлі особливої актуальності набуває питання входження України до глобального логістичного ринку, що є необхідним елементом розбудови ефективної зовнішньоекономічної діяльності, формування привабливого інвестиційного клімату та підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Варто зауважити, що сучасні логістичні процеси мають складну структуру, що включає не лише рух товарів, а й стратегічне управління багаторівневими ланцюгами постачань, які передбачають координацію фінансових, маркетингових, операційних і технологічних компонентів, а також контроль за митним проходженням національних кордонів .

Характерною рисою логістики у міжнародному масштабі є просторове розділення виробничих потужностей і кінцевого споживача. Це, у свою чергу, породжує необхідність гармонізації логістичних процедур з вимогами міжнародних перевезень, подолання бар'єрів на шляху до ефективного митного оформлення, а також скоординованої взаємодії між різними суб'єктами логістичних ланцюгів. До основних цілей, які переслідує міжнародна логістика, належать організація надійних перевезень, мінімізація транспортних витрат і забезпечення високої швидкості постачань на світовому рівні.

У цьому контексті ґрунтовне вивчення наукової літератури, як вітчизняної, так і зарубіжної, зокрема авторів Македона В., Шкорини І., Негоди А., Русак Д., Кукоби О., Хмельюк М., та інших, свідчить про активну увагу до питань побудови ефективних логістичних систем. Важливим є вивчення досвіду держав, яким

вдалося досягти значних результатів у цій сфері, особливо Польщі, чия логістична модель може стати корисною для адаптації в українських реаліях.

Головною метою цієї кваліфікаційної роботи є всебічний аналіз напрямів інтеграції логістичної системи України в міжнародну, визначення ключових перешкод на цьому шляху та вивчення потенціалу розвитку національної логістики в умовах глобалізації.

Об'єктом дослідження виступає система міжнародної логістики, яка формується в умовах глобальної економіки. Предметом дослідження є конкретні підходи, моделі та методи інтеграції України до світового логістичного простору, а також їхній вплив на національну економіку.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання низки завдань: аналіз теоретичних підходів до глобальної інтеграції логістичних систем; вивчення провідних моделей (логістичні альянси, мультимодальні коридори); оцінка ефективності підходів (державна підтримка, приватно-державне партнерство, інвестиційні стратегії); аналіз поточного стану логістичної інфраструктури в Україні; дослідження прикладу Польщі; формування пропозицій щодо удосконалення національної логістичної політики.

У процесі дослідження застосовано абстрактно-логічний метод для аналізу теорії; методи порівняльного аналізу – для вивчення досвіду країн; методи аналізу і синтезу – для обґрунтування висновків; статистичний аналіз – для оцінки динаміки ринку; графічні й табличні інструменти – для представлення даних.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання результатів для розробки сучасної логістичної стратегії в Україні, удосконалення інфраструктурної політики, розширення співпраці з іноземними партнерами та підвищення ефективності логістичних послуг.

Ключові положення цієї роботи презентовано на фахових наукових конференціях, круглих столах та семінарах. Напрацьовані висновки можуть бути

корисними для транспортних компаній, урядових установ і потенційних інвесторів у сфері логістики.

Структурно кваліфікаційна робота включає вступ, аналітичну та практичну частини, висновки та перелік використаних джерел. Проведене дослідження дозволяє сформулювати конкретні пропозиції щодо підвищення рівня інтеграції України у глобальні логістичні системи та окреслити перспективи розвитку національної логістичної інфраструктури в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ У ГЛОБАЛЬНИЙ РИНОК ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Особливості глобалізації логістичного ринку та фактори, що впливають на процес інтеграції

В умовах сьогодення глобалізація постає як складний, багатогранний процес, що охоплює різноманітні зміни — економічного, соціального, політичного та технологічного характеру. Її вплив відчутний у глобальному масштабі, оскільки вона сприяє активнішій взаємодії між державами та транснаціональними компаніями, що, своєю чергою, стимулює зростання обсягів зовнішньої торгівлі, розширення фінансових ринків, поширення інноваційних технологій і активізацію міжкультурного співробітництва. Глобалізаційні процеси проникають у всі сфери людської діяльності, змінюючи моделі споживчої поведінки, формуючи нові глобальні тенденції та висувуючи до бізнесу інноваційні вимоги [1].

Так, цифровізація, зокрема розвиток інтернет-технологій, є однією з рушійних сил переходу бізнесу на міжнародний рівень. Водночас економічна взаємозалежність між країнами зумовлює зростання конкуренції серед виробників товарів і надавачів послуг у різних куточках світу.

Однією з найпомітніших сфер впливу глобалізації виступає логістика. Зі зростанням обсягів міжнародної торгівлі транснаціональні компанії, виробники та споживачі потребують більш ефективних логістичних рішень, що охоплюють процеси транспортування, зберігання та розповсюдження продукції.

Ці умови стали підґрунтям для формування міжнародних логістичних мереж, які забезпечують високу швидкість доставки, гнучкість та надійність у масштабах усього світу.

Поняття глобалізації логістичного ринку означає включення локальних логістичних систем до глобального простору, що, у свою чергу, дає змогу ефективніше реалізовувати процеси перевезення, зберігання й дистрибуції продукції на міжнародному рівні. Такі зміни стали можливими завдяки розвитку технологій, модернізації транспортної інфраструктури, а також уніфікації митних процедур [2].

Ключові особливості розвитку логістичного ринку в умовах глобалізації полягають у наступному:

1.Формування глобальних ланцюгів постачання.

Міжнародні корпорації створюють розподілену мережу логістичних та виробничих вузлів у різних регіонах світу, з метою оптимізації витрат і забезпечення високої ефективності постачань. До прикладу, Apple Inc. використовує потужності у Китаї (Foxconn, Pegatron) для складання продукції, водночас отримуючи компоненти з різних країн: Японії (Sony – модулі камер), Південної Кореї (Samsung – дисплейні панелі), США (Qualcomm – процесори). Такий підхід дозволяє значно зменшити логістичні витрати та підвищити продуктивність ланцюгів постачання.

Amazon, у свою чергу, інтегрує штучний інтелект для визначення найоптимальніших маршрутів доставки, застосовує дрони у важкодоступних локаціях і автоматизує склади завдяки системам роботизації. Так, у виконувальних центрах (Fulfillment Centers) компанії активно використовуються роботи Kiva, що дозволяє пришвидшити процеси обробки замовлень.

Ще один приклад — Alibaba, яка через свою платформу Cainiao керує міжнародними ланцюгами постачань за допомогою хмарних обчислень і штучного інтелекту, забезпечуючи доставку товарів у межах Китаю протягом 24 годин, а на глобальному рівні — у межах 72 годин [1].

2.Активна цифровізація логістичних процесів.

Сучасні інструменти автоматизації дозволяють значно покращити контроль за перевезеннями, складуванням і товарним обліком.

Яскравий приклад — компанія Maersk, яка в партнерстві з IBM створила цифрову платформу TradeLens на основі технології блокчейн. Система дає змогу в реальному часі відстежувати вантажі, здійснювати документообіг без паперових носіїв, зменшуючи витрати на митне оформлення на 20% і прискорюючи обробку контейнерів на 40%. У платформі вже беруть участь понад 150 організацій, включно з портами, митницями та логістичними фірмами [1].

3. Розширення масштабів міжнародної торгівлі.

Сучасна глобальна економіка вимагає високошвидкісного та надійного транспортування товарів, що збільшує потребу у логістичних послугах. Відомим прикладом є ініціатива Китаю "Один пояс – один шлях" (Belt and Road Initiative), яка передбачає інфраструктурний розвиток трансконтинентальних маршрутів. В рамках BRI будуються нові залізничні гілки, порти, автошляхи, що дозволяє значно скоротити терміни доставки. Залізничний коридор Китай – Європа демонструє ефективність: доставка залізницею у 2–3 рази швидша за морську. Китай також інвестує в європейські логістичні хаби, як-от порт Пірей у Греції — головний пункт доступу китайських товарів на ринки ЄС [2].

4. Зростання рівня інтеграції транспортних систем.

Мультиmodalні перевезення (поєднання залізничного, морського, автомобільного транспорту) стали ефективним рішенням для зменшення витрат і часу доставки. Важливою умовою є стандартизація контейнерних систем та спрощення прикордонних процедур.

Яскравий приклад — порт Роттердам у Нідерландах, який працює як головний вузол для поєднання різних транспортних потоків у Європі, забезпечуючи швидкий обіг вантажів у напрямку до Центральної та Східної Європи.

5. Екологізація логістики та вимоги до сталості.

У відповідь на екологічні виклики сучасності, логістичні компанії впроваджують «зелені» ініціативи.

MSC (Mediterranean Shipping Company) інвестує у флот, що працює на зрідженому природному газі (LNG), зменшуючи викиди CO₂. UPS і FedEx активно оновлюють свій транспортний парк, переходячи на електричні фургони, а також впроваджують стратегії з екологічно чистого зберігання та пакування.

Глобалізаційні зміни у сфері логістики відкривають нові перспективи для підприємств, забезпечуючи більш швидке, ефективне та екологічно орієнтоване транспортування продукції. Завдяки активному впровадженню інноваційних цифрових рішень, розбудові міжнародних ланцюгів постачань і комплексній інтеграції транспортної інфраструктури, міжнародна логістика набуває особливого значення як фундаментальна складова сучасної економічної системи.

Водночас із позитивними зрушеннями виникають нові виклики — серед них особливо варто відзначити геополітичні нестабільності, зобов'язання щодо дотримання екологічних норм, а також посилену залежність від зовнішньоекономічних партнерств.

У цьому контексті процес інтеграції держав до глобального логістичного простору визначається не лише наявністю фізичної інфраструктури чи географічного положення, а й рядом критичних чинників, що охоплюють інституційні, технологічні, економічні та нормативно-правові аспекти. Кожен із цих елементів має суттєве значення у формуванні конкурентної переваги на світовому ринку логістичних послуг, оскільки дозволяє зменшити транзакційні витрати, підвищити швидкість обробки вантажів, забезпечити передбачуваність поставок та підсилити довіру міжнародних партнерів.

Детальна структуризація таких чинників представлена у таблиці 1.1, що дозволяє більш наочно визначити їхню ієрархію та взаємозв'язки.

Таким чином, процес приєднання до міжнародного ринку логістичних послуг є багатовекторним та комплексним. Він базується як на внутрішньому потенціалі держави (інфраструктура, економіка, правова система), так і на зовнішніх впливах — глобальному економічному середовищі, політичній ситуації та технічному розвитку галузі.

Таблиця 1.1. – Фактори, що впливають на процес інтеграції

Категорія	Фактор	Опис
Економічні	Логістичні витрати	Вартість транспортування, митного оформлення та складського зберігання впливає на конкурентоспроможність.
	Доступ до міжнародних ринків	Членство в економічних союзах (ЄС, СОТ), наявність угод про вільну торгівлю.
Технічні	Розвиненість транспортної інфраструктури	Наявність сучасних доріг, портів, залізничних та авіаційних сполучень.
	Цифровізація логістики	Використання блокчейну, штучного інтелекту та автоматизації складів.
Політичні	Нормативно-правове регулювання	Торгові угоди, митне законодавство та стандарти безпеки.
	Геополітичні фактори	Конфлікти, санкції, політична стабільність.
Соціальні	Екологічні вимоги	Використання "зелених" технологій, дотримання екологічних стандартів.

Джерело: складено автором на основі [1; 2].

Після аналізу ключових чинників, що визначають процес інтеграції до глобального ринку логістичних послуг, доцільно розглянути приклади успішної реалізації інтеграційних стратегій у світовій практиці. Вдалим прикладом виступає Польща, яка завдяки вигідному територіальному розташуванню та реалізації комплексу реформ стала однією з центральних ланок у міжнародних виробничо-логістичних ланцюгах. Її географічна позиція сприяла активному розвитку логістичної галузі та зовнішньої торгівлі, що дало змогу перетворити країну на потужний транзитний хаб між Сходом та Заходом [3].

Водночас, Польща системно реалізовувала інфраструктурні інвестиційні проекти — модернізувала залізничне сполучення, активно розбудовувала автомагістралі та формувала мережу сучасних логістичних хабів. Завдяки цим заходам країна значно підвищила свою привабливість для глобальних операторів логістики та міжнародних виробників, що прагнуть до ефективного управління поставками на європейському континенті.

Крім того, польсько-українське співробітництво у логістичному сегменті набирає ваги. Зміцнення партнерства між країнами відіграє ключову роль у

просуванні спільної присутності на агропродовольчих ринках та сприяє формуванню нових маршрутів товарообігу [4].

Отже, приклад Польщі яскраво ілюструє, що цілеспрямовані інфраструктурні інвестиції, системна логістична політика та раціональне використання переваг територіального розміщення є ключовими передумовами успішної інтеграції в міжнародну логістичну мережу. Важливо наголосити, що цей успіх став можливим не лише завдяки географічному положенню країни, але й завдяки наполегливій роботі урядових структур у напрямі залучення коштів Європейського Союзу, впровадженню сучасних інституційних моделей управління логістикою та активному розвитку регіональних логістичних кластерів. Польща продемонструвала здатність синхронізувати національні інтереси з загальноєвропейськими цілями транспортної інтеграції, завдяки чому змогла стати не лише транзитною зоною, але й повноцінним логістичним центром із високим рівнем доданої вартості логістичних послуг. Аналіз подібних кейсів дозволяє не лише глибше зрозуміти реальні механізми адаптації національних систем до глобальних змін у сфері транспортування, але й визначити, які конкретні управлінські рішення, законодавчі ініціативи та інфраструктурні кроки є найбільш дієвими у процесі входження до міжнародних логістичних ланцюгів. Саме такі практики мають слугувати основою для адаптації української логістичної моделі до вимог сучасного світового ринку.

1.2. Основні моделі та підходи до інтеграції на глобальному ринку логістичних послуг

Глобальні зміни у сфері логістики відкривають нові можливості для міжнародної торгівлі, створюючи умови для ефективного переміщення товарів і

надання послуг між різними країнами. Щоб ефективно інтегруватися у світову логістичну мережу, держави та компанії використовують низку підходів і моделей, основна мета яких — оптимізувати транспортні потоки, скоротити витрати й забезпечити високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Серед найбільш результативних моделей інтеграції до міжнародного логістичного середовища особливе місце займають логістичні альянси. Вони базуються на стратегічному партнерстві між різними учасниками ринку з метою синхронізації операцій у сфері постачання, підвищення ефективності та зменшення логістичних витрат. Учасниками таких об'єднань виступають як логістичні оператори, так і транспортні, складські компанії та виробники, що дозволяє створювати спільну платформу для координації ресурсів та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Ключовою перевагою таких альянсів є зменшення витрат за рахунок масштабування діяльності, налагодження ефективної взаємодії між партнерами та підвищення надійності і швидкості доставки. Взаємодія дозволяє організувати більш ефективні маршрути, зменшити обсяг порожніх контейнерних перевезень, впроваджувати цифрові інструменти для управління залишками на складах і забезпечити вищий рівень обслуговування кінцевих споживачів [5].

З урахуванням вищезазначеного, варто окремо виділити основні типи логістичних альянсів, які на практиці демонструють найвищу ефективність у процесах глобальної логістичної інтеграції. Їхня структура, форма взаємодії, основні функції та сфери застосування суттєво відрізняються залежно від виду транспорту, географічного охоплення та стратегічних цілей учасників. Аналіз практики функціонування таких альянсів дає змогу глибше зрозуміти, яким чином різні транспортні сектори об'єднуються для досягнення синергетичного ефекту, які саме переваги отримують партнери від співпраці, а також які моделі співробітництва можуть бути адаптовані до умов українського ринку. Нижче представлено порівняльну характеристику ключових форм логістичних альянсів, які успішно функціонують у сучасній міжнародній логістиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Основні види логістичних альянсів

Тип альянсу	Приклад	Основні особливості
Авіаційні логістичні альянси	Star Alliance (Lufthansa, United Airlines, Singapore Airlines)	Спільне використання інфраструктури, узгодження тарифів, оптимізація вантажних та пасажирських перевезень
Морські логістичні альянси	Maersk + Hapag-Lloyd (Gemini Cooperation)	Координація контейнерних перевезень, зниження витрат, екологічні стандарти
Залізничні та мультимодальні альянси	DB Cargo (Німеччина) + PKP Cargo (Польща)	Покращення логістичних зв'язків між Європою та Азією, зменшення транзитного часу, оптимізація контейнерних перевезень

Джерело: складено автором на основі [6; 7; 8].

Одним із яскравих прикладів авіаційної моделі є Star Alliance, що об'єднує авіакомпанії Lufthansa, United Airlines, Singapore Airlines та інші. Створене у 1997 році об'єднання стало найбільшим у своєму класі, об'єднавши маршрутні мережі, погодивши тарифну політику та створивши загальну програму лояльності. Завдяки цьому авіаперевізники мають змогу ефективніше використовувати інфраструктуру аеропортів, зменшувати експлуатаційні витрати та покращувати якість сервісу для своїх клієнтів.

Морський транспорт є важливим елементом глобальної логістики, тому багато компаній вступають у стратегічні альянси для оптимізації контейнерних перевезень. Одним із таких альянсів є Gemini, що об'єднує дві великі компанії — Maersk та Hapag-Lloyd. Це партнерство передбачає спільне використання маршрутних мереж, обмін контейнерними ресурсами та координацію завантаження суден, що дозволяє знижувати витрати на перевезення та підвищувати ефективність використання суднових потужностей. Крім того, альянс Gemini орієнтований на зменшення екологічного впливу, застосовуючи сучасні технології для оптимізації процесів і зниження викидів. Це дозволяє компаніям не лише підвищити конкурентоспроможність, а й сприяти сталому розвитку глобальної логістики [9].

Сухопутна логістика також активно інтегрується через створення залізничних альянсів. Так, компанії DB Cargo (Німеччина) та PKP Cargo (Польща) співпрацюють у напрямі розвитку транзитних логістичних маршрутів, що сполучають європейські та азійські регіони. У результаті вдається суттєво скоротити тривалість доставки вантажів у порівнянні з морськими шляхами, а також зменшити логістичні витрати та посилити екологічну складову перевезень.

У цілому, функціонування логістичних альянсів є вагомим чинником глобалізації транспортних послуг. Такі партнерства забезпечують учасникам змогу об'єднувати інфраструктурні потужності, технології та людські ресурси, що створює синергію в управлінні логістичними потоками. Разом з тим, для досягнення більшої гнучкості у процесах доставки, компанії широко впроваджують аутсорсингові моделі, які дозволяють зосередитися на ключових бізнес-функціях, підвищити якість обслуговування споживачів і водночас оптимізувати витрати.

У сучасних умовах розвитку логістики аутсорсинг поступово стає провідним інструментом для інтеграції національних систем у глобальні логістичні мережі. Еволюція управління ланцюгами постачання відбувалася від традиційних внутрішньокорпоративних процесів до багаторівневих форм зовнішнього управління, таких як 3PL, 4PL та 5PL.

3PL (Third-Party Logistics) – це передача логістичних функцій стороннім організаціям, які спеціалізуються на наданні послуг транспортування, зберігання, митного супроводу тощо. Така модель дозволяє зменшити витрати на логістичне обслуговування, підвищуючи його ефективність [10]. Прикладом є компанія DHL Supply Chain, яка надає послуги 3PL для таких компаній, як Amazon та Walmart, забезпечуючи зберігання продукції на складах та логістику останньої милі.

4PL (Fourth-Party Logistics) – більш високий рівень логістичного аутсорсингу, що передбачає централізоване стратегічне управління усіма

процесами постачання. 4PL-провайдери виступають як єдиний координатор між усіма логістичними партнерами клієнта, застосовуючи аналітичні дані для оптимізації операцій [10]. Один із прикладів — компанія Accenture, яка впроваджує рішення 4PL для корпорації Procter & Gamble, координуючи взаємодію між дистриб'юторами, транспортними компаніями та постачальниками.

5PL (Fifth-Party Logistics) – найновіша модель, що базується на цифрових технологіях і автоматизації управлінських рішень. Провайдери цього рівня застосовують великі масиви даних, системи штучного інтелекту та аналітичні інструменти для комплексного керування глобальними логістичними мережами. Зокрема, компанія Flexport використовує цифрові платформи для забезпечення прозорості перевезень, оперативної аналітики та прогнозування попиту в реальному часі [11].

Таким чином, впровадження моделей логістичного аутсорсингу відображає прагнення компаній підвищити ефективність операцій, скоротити витрати та забезпечити адаптивність до умов міжнародного ринку. Особливої актуальності набуває цифрова трансформація, що сприяє переходу до інтелектуальних, гнучких та автоматизованих логістичних систем нового покоління.

Розглянувши основні моделі інтеграції, важливо перейти до аналізу підходів, які використовуються для успішної інтеграції на глобальному ринку логістичних послуг. Ці підходи включають державне стимулювання, приватно-державне партнерство та залучення інвесторів, що сприяють розвитку інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності національних логістичних систем (табл. 1.3).

Державне стимулювання передбачає активну участь держави у створенні умов для функціонування сучасної логістичної інфраструктури. Насамперед, це фінансування стратегічних об'єктів, розробка нормативно-правової бази, а також впровадження цифрових технологій у транспортно-логістичну сферу.

Таблиця 1.3. – Підходи до інтеграції у глобальний ринок логістичних послуг

Підхід	Опис	Основні інструменти та заходи
Державне стимулювання	Активна роль держави у фінансуванні та регулюванні логістичної інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> - Будівництво та модернізація транспортних коридорів (наприклад, «Один пояс – один шлях» у Китаї) - Створення спеціальних економічних зон (СЕЗ) з пільговими умовами - Цифровізація логістичних процесів та впровадження електронних митних систем
Приватно-державне партнерство (ПДП)	Поєднання ресурсів держави та приватного бізнесу для реалізації інфраструктурних проєктів	<ul style="list-style-type: none"> - Прискорене будівництво логістичних об'єктів - Розподіл фінансових ризиків між державою та приватними компаніями - Використання передових технологій (автоматизовані склади, інтелектуальні транспортні системи)
Залучення інвесторів	Залучення іноземних та національних інвестицій у логістичну сферу	<ul style="list-style-type: none"> - Надання податкових пільг міжнародним логістичним компаніям - Гарантії прозорих умов ведення бізнесу та захист інвесторів - Інвестування через міжнародні фінансові організації (Світовий банк, ЄБРР)

Джерело: складено автором на основі [12; 13].

Держава може виступати як ініціатор і координатор великих інфраструктурних проєктів. Також ефективним є створення спеціальних економічних зон (СЕЗ) із податковими та адміністративними пільгами, що сприяє залученню бізнесу. Окрему увагу приділяють цифровізації логістики, включаючи впровадження електронних митних систем, які значно знижують бюрократичне навантаження та прискорюють процеси переміщення вантажів.

Одним із найгнучкіших і динамічних підходів є ПДП, який передбачає поєднання фінансових, технологічних та управлінських ресурсів держави й приватного бізнесу. Такий формат дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні проєкти без критичного навантаження на бюджет, оскільки фінансові ризики розподіляються між партнерами. Завдяки ПДП можливо прискорити будівництво логістичних об'єктів, таких як хаби, термінали, склади.

При цьому приватні компанії забезпечують інноваційні технології, зокрема інтелектуальні транспортні системи, автоматизовані склади, Big Data-аналіз для оптимізації перевезень. Успішна реалізація таких проєктів значною мірою залежить від чіткої координації та наявності прозорих механізмів взаємодії між сторонами.

Інтеграція у світовий ринок логістичних послуг неможлива без активного залучення інвестицій, особливо зовнішніх. Для цього країни впроваджують пільгові податкові режими для міжнародних компаній, які готові вкладати кошти у розвиток логістики. Серед ключових стимулів для інвесторів – гарантії стабільності, захист прав власності та прозорі правила ведення бізнесу. Особливу роль відіграють міжнародні фінансові організації, такі як Світовий банк чи Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), які надають не лише фінансування, а й експертну підтримку у реалізації проєктів. Участь таких інституцій підвищує рівень довіри до країни та демонструє її прагнення до прозорості й сталого розвитку.

Застосування зазначених підходів дає змогу не лише розширити логістичну інфраструктуру, а й створити ефективну екосистему, що забезпечує інтеграцію країни в глобальні транспортно-логістичні ланцюги. Це, своєю чергою, сприяє збільшенню обсягів міжнародної торгівлі, формуванню позитивного інвестиційного клімату та зміцненню позицій на світовому ринку логістичних послуг.

РОЗДІЛ 2

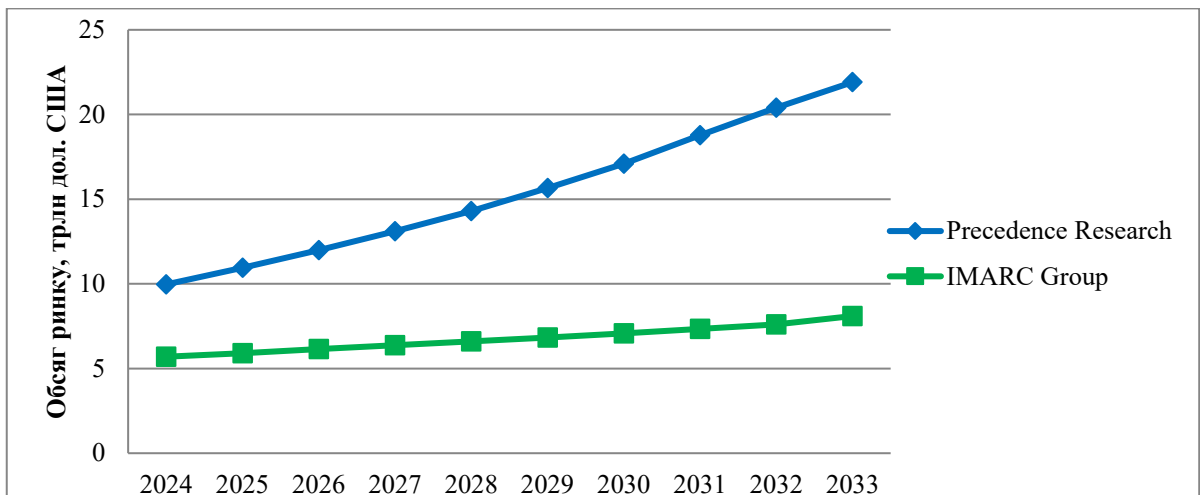
АНАЛІЗ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ УКРАЇНИ НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Оцінка розвитку глобального ринку логістичних послуг

Оцінка розвитку глобального ринку логістичних послуг потребує комплексного підходу, який охоплює як економічні, так і технологічні аспекти функціонування сучасної логістики. В умовах постійної глобалізації та цифровізації економіки, ринок логістики дедалі більше інтегрується з інформаційними технологіями, цифровими платформами та аутсорсинговими сервісами. Саме тому при аналізі доцільно використовувати сукупність показників, які відображають макроекономічні тенденції, цифрову готовність країн, логістичну інфраструктуру, рівень інновацій та структуру споживання послуг.

У сучасних умовах глобалізації економіки та стрімкого розвитку цифрових технологій ринок логістичних послуг зазнає суттєвих трансформацій. Глобальні логістичні компанії дедалі частіше інтегрують цифрові рішення, хмарні сервіси, аналітику великих даних та автоматизовані процеси для підвищення ефективності управління ланцюгами постачання. Зростання електронної комерції, розвиток інтернет-інфраструктури, автоматизація складських процесів та підвищення очікувань клієнтів призводять до необхідності глибокої оцінки стану й тенденцій розвитку глобального ринку логістичних послуг.

Станом на кінець 2024 року світовий ринок логістичних послуг демонстрував впевнене зростання, що підтверджується низкою авторитетних досліджень, що зображено в рисунку 2.1.



Рисинук 2.1 Прогноз динаміки обсягу глобального ринку логістичних послуг (2024–2033)

Джерело: [14; 15].

Отже, за оптимістичним сценарієм, що відображений синьою лінією на графіку, ринок зростає з 9,97 трлн доларів США у 2024 році до 21,91 трлн дол. у 2033 році. Розрахований середньорічний темп приросту (CAGR) у цьому випадку становить 9,35%. Така динаміка свідчить про глибоку трансформацію логістичної галузі, що, на мою думку, пов'язана із впровадженням інноваційних рішень, цифровізацією ланцюгів постачання, автоматизацією складських систем та розширенням міжнародної торгівлі. З іншого боку, IMARC Group ілюструє більш стриманий варіант розвитку, при якому обсяг ринку зростає з 5,7 трлн доларів у 2024 році до 8,1 трлн дол. у 2033 році. У цьому випадку річний темп приросту становить 4,02%, що майже вдвічі нижче порівняно з першим сценарієм. Такий розрахунок може свідчити про обережніший підхід до врахування ринкових ризиків, потенційної волатильності економіки чи неоднорідного рівня розвитку інфраструктури в різних регіонах.

Попри суттєві відмінності в абсолютних цифрах, обидва підходи вказують на стале зростання галузі у довгостроковій перспективі. Таким чином, логістика зберігає стратегічне значення як один із ключових секторів глобальної

економіки. Аналіз графіка дозволяє зробити висновок, що ринок має високий потенціал для подальшого розвитку за умови ефективної інтеграції новітніх технологій, адаптації до змін попиту та зміцнення міжнародних торговельних зв'язків.

Актуальною залишається й структура регіонального розподілу логістичних потоків. Станом на 2024 рік, лідером за часткою ринку залишається Азіатсько-Тихоокеанський регіон. Згідно з дослідженням GlobeNewswire, обсяг логістичного сектора в цьому макрорегіоні оцінюється у 4,56 трлн дол. США, що складає понад третину світового ринку. Очікується, що до 2034 року цей показник перевищить 8 трлн дол. [16].

Обидві моделі демонструють стабільний тренд зростання, що свідчить про стратегічне значення логістики у глобальній економіці. Зокрема, ключовими драйверами залишаються:

- цифровізація процесів (впровадження IoT, штучного інтелекту, автоматизація складів);
- ріст електронної комерції, особливо в країнах Азії та Північної Америки;
- оптимізація ланцюгів постачання після глобальних криз (COVID-19, блокування Суецького каналу тощо);
- посилення ролі 3PL- та 4PL-операторів у забезпеченні ефективності перевезень і зберігання;
- розширення інфраструктури в країнах, що розвиваються.

Такий багатофакторний розвиток обумовлює необхідність для компаній у сфері логістики не лише реагувати на виклики, а й адаптуватися до динамічних технологічних та економічних змін.

Розподіл глобального ринку логістичних послуг за регіонами у 2024 році демонструє глибоку структурну диференціацію, що обумовлюється нерівномірним розвитком економік, логістичної інфраструктури, інноваційного потенціалу та політичної стабільності. Переважна частина глобального

логістичного обігу зосереджена у трьох ключових макрорегіонах — Азіатсько-Тихоокеанському (АТР), Європі та Північній Америці. Сукупно вони формують понад 80% вартості світового ринку логістичних послуг.

Азіатсько-Тихоокеанський регіон вже не перший рік утримує позицію глобального лідера за обсягами логістичного обігу. У 2024 році частка регіону перевищила 35% від загального обсягу ринку, що еквівалентно приблизно 4,56 трлн дол. США, згідно з даними GlobeNewswire (2024) [17]. Основними драйверами такого зростання є високий рівень індустріалізації, стрімкий розвиток електронної комерції (особливо в Китаї та Індії), зростання споживчого попиту на швидкі доставки та активне впровадження цифрових логістичних платформ. Китай, як ключовий учасник глобальних ланцюгів постачання, зберігає домінуючу позицію завдяки високорозвиненій інфраструктурі, підтримці державних програм («Пояс і шлях») та інтенсивному експорту. Індія, натомість, активно розширює інфраструктурні проекти, зокрема через програму «PM Gati Shakti», яка координує логістику на національному рівні.

Європейський ринок логістичних послуг займає друге місце за обсягом — приблизно 26% світового ринку, що відповідає близько 2,59 трлн дол. США. Основними рушіями залишаються Німеччина, Франція та Велика Британія. У 2024 році країни ЄС зосередили зусилля на оптимізації мультимодальних перевезень, розвитку «зеленої логістики» та автоматизації складів. Німеччина з її потужними хабами у Франкфурті, Гамбурзі та Дуйсбурзі виконує роль логістичного центру Європи. Велика Британія, попри наслідки Brexit, адаптувала митне регулювання і посилила внутрішню інфраструктуру для міжнародних перевезень.

У Північній Америці логістичний сектор зберігає динамічне зростання, насамперед за рахунок США. У 2024 році частка регіону становила 21% (близько 2,09 трлн дол. США) [18]. Важливим трендом стала інтенсифікація внутрішніх перевезень на фоні відновлення споживчого попиту та подальшого зростання e-commerce. Суттєво зросли інвестиції у 3PL-послуги, роботизацію логістичних

складів та «останню милю» доставки. США активно впроваджують інноваційні платформи управління ланцюгами постачання та тестують безпілотні вантажівки в комерційному сегменті. Канадський ринок логістики фокусується на транспортному з'єднанні з США, а Мексика — на розвитку складів і перерозподільчих центрів на півночі країни.

Частка Латинської Америки становить близько 8% ринку, або приблизно 0,8 трлн дол. США. Регіон демонструє поступове, але нестабільне зростання, що пояснюється політичною турбулентністю, низьким рівнем інфраструктурної доступності в деяких країнах та логістичною фрагментацією. Попри це, Бразилія виступає головним центром тяжіння регіонального трафіку, розвиваючи контейнерні порти, залізниці та авіаційні перевезення. Колумбія та Аргентина фокусуються на діджиталізації митних процедур. Розглянемо розподіл глобального ринку логістичних послуг за регіонами у 2024, що приведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Розподіл глобального ринку логістичних послуг за регіонами у 2024 році (оцінка за обсягом)

Регіон	Частка ринку (%)	Основні країни
Азіатсько-Тихоокеанський	35%	Китай, Індія, Південна Корея, Японія
Європа	26%	Німеччина, Франція, Велика Британія
Північна Америка	21%	США, Канада, Мексика
Латинська Америка	8%	Бразилія, Аргентина, Колумбія
Близький Схід і Африка	10%	ОАЕ, Саудівська Аравія, ІПАР

Джерела: складено автором на основі [17; 15; 16].

У 2024 році цифровізація стала ключовим вектором трансформації глобального логістичного сектору. За даними McKinsey, понад 72% компаній уже впровадили або активно впроваджують цифрові технології в управління ланцюгами постачання (рис. 2.2) [18]. Найбільший вплив мали хмарні платформи, які дозволяють в режимі реального часу координувати дії між усіма учасниками логістичного процесу. Завдяки використанню рішень типу Oracle

SCM Cloud або SAP Digital Supply Chain, компанії змогли оптимізувати процеси обробки замовлень, уникнути простоїв та зменшити витрати на інфраструктуру. Окрему роль відіграють аналітичні системи на основі великих даних. Вони обробляють інформацію з GPS-трекерів, датчиків вантажів, складів і транспортних засобів, що дозволяє прогнозувати затримки, оптимізувати маршрути та підвищувати точність доставки. Наприклад, DHL зафіксувала зниження транспортних витрат на 11% завдяки прогнозній аналітиці [19].

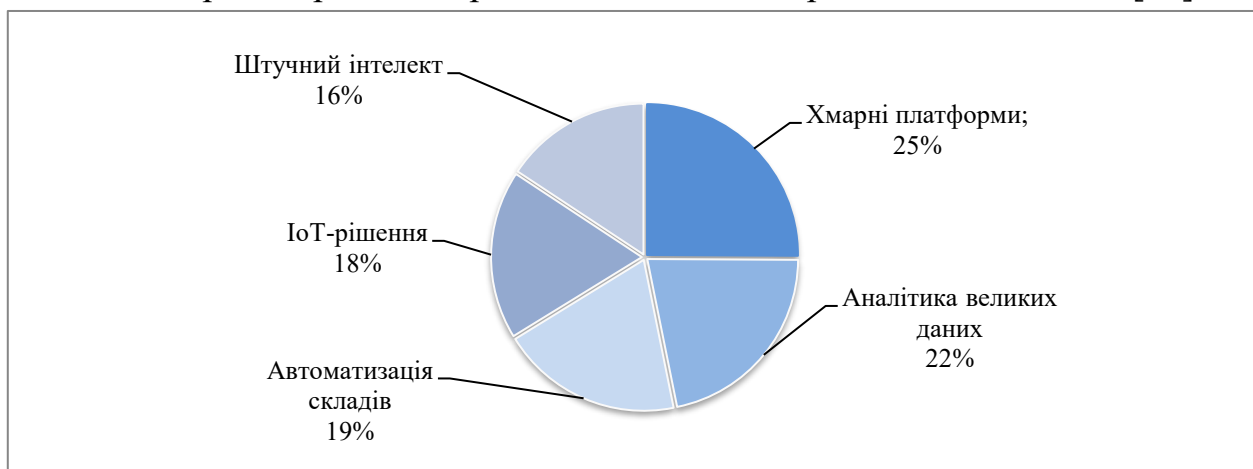


Рисунок 2.2 Ключові напрямки технологічної трансформації логістики у 2024 році (за часткою компаній, які впровадили технологію)

Джерело: складено автором на основі [18; 19; 20; 21].

Іntenсивно впроваджується і автоматизація складів. Багато логістичних центрів у США, Німеччині, Китаї вже оснащені роботами, що сортують, комплектують і переміщують вантажі без участі людини. Amazon Robotics у 2024 році представила оновлені моделі роботів Sequoia, що прискорили обробку товарів на 25%. Такі інновації дозволяють скоротити час обробки замовлень і зменшити кількість людських помилок.

Інтернет речей (IoT) також активно інтегрується в логістичні процеси. У світі використовується понад 6,2 млрд IoT-пристроїв для моніторингу температури, вологості, вібрацій і геолокації вантажів [20]. Це підвищує прозорість постачань і зменшує ризики псування товарів, особливо в холодному

ланцюзі. Одночасно, компанії активно застосовують штучний інтелект і машинне навчання. Наприклад, UPS використовує AI для розрахунку найкоротших маршрутів, що зменшує витрати пального на 8% щомісяця [21].

Незважаючи на переваги, цифровізація супроводжується певними труднощами. Серед головних викликів — висока вартість впровадження, нестача IT-спеціалістів, ризики кібербезпеки та складність інтеграції нових систем у застарілі IT-інфраструктури. За даними Deloitte, 38% компаній заявили про труднощі з повноцінною цифровою трансформацією через обмежені ресурси [22].

Таким чином, технологічні інновації у 2024 році є не лише інструментом підвищення ефективності, а й критичним чинником успіху логістичних компаній на глобальному ринку. Впровадження цифрових рішень, автоматизації та аналітики визначає нову еру конкурентоспроможної логістики.

Глобальний ринок логістичних послуг демонструє стабільне зростання. За даними Allied Market Research, до 2032 року його обсяг сягне 16,4 трлн дол. США, зі щорічним приростом понад 6,5% [23]. Основними драйверами залишаються цифровізація, електронна комерція, сталий розвиток та регіоналізація ланцюгів постачання.

Технології, зокрема штучний інтелект, блокчейн і IoT, уже сьогодні покращують управління запасами, транспортом і прогнозуванням попиту. Компанії з ефективною цифровою логістикою мають вищу продуктивність на 20–30% [24]. Паралельно посилюється увага до «зеленої» логістики. ЄС та інші регіони запроваджують стандарти ESG, що стимулює розвиток електротранспорту, енергоощадних складів та оптимізованих маршрутів.

Геополітичні ризики також змінюють структуру логістичних мереж: компанії скорочують залежність від глобальних ланцюгів, віддаючи перевагу регіональним хабам.

У відповідь уряди — як, наприклад, Індія — інвестують мільярди в модернізацію інфраструктури.

2.2. Аналіз поточного стану логістичної системи України

У контексті воєнного стану, трансформації зовнішньоекономічних зв'язків та зміни логістичних маршрутів питання ефективності функціонування логістичної інфраструктури набуває особливої актуальності. Для забезпечення безперебійного товарообміну, гуманітарних перевезень, а також економічного відновлення країни необхідно оцінити стан ключових елементів логістичної системи України. Розглянемо стан транспортної інфраструктури, портів, залізничних вузлів, митної системи, а також перспективи розвитку логістичних хабів:

1. Стан транспортної інфраструктури

У період повномасштабної війни автотранспорт став ключовим елементом логістики, незважаючи на загальне скорочення обсягів перевезень. Завдяки гнучкості та швидкій адаптації, перевізники оперативно перебудували маршрути та забезпечили доставку товарів, особливо через європейські пункти пропуску. На тлі блокування морських портів саме вантажівки стали основним засобом для транспортування імпорту, гуманітарної допомоги та критичних вантажів в Україну.

Морська портова інфраструктура є важливим елементом економічної стабільності та розвитку країни, особливо для України, що має вигідне стратегічне розташування на узбережжі Чорного моря. Порти «Великої Одеси» (Одеський, Чорноморський, Південний) завжди були ключовими гравцями у міжнародній торгівлі, адже через них проходить значна частина вантажопотоку, зокрема зерна, металургійної продукції, нафти та нафтопродуктів, а також контейнерних вантажів.

Однак, воєнні дії, що розпочалися в 2022 році, істотно змінили ситуацію у морській логістиці. Незважаючи на проблеми, пов'язані з блокадою чорноморських портів, Дунайські порти (наприклад, Рені та Ізмаїл) почали активно розвиватися. Оскільки Дунай є важливим транзитним шляхом для

українських вантажів, необхідно зосередити увагу на покращенні інфраструктури цих портів. Важливо створити додаткові потужності для перевалки вантажів, а також поліпшити навігаційні умови на річці [25]. Порти, що розташовані на річці Дунай, можуть стати важливими альтернативними транспортними вузлами для української економіки, зокрема для експорту зерна, металів і хімічної продукції. Для цього слід модернізувати відповідні перевантажувальні термінали, розширити можливості для обробки контейнерних вантажів, а також забезпечити надійну навігацію по річці, щоб вантажі могли вчасно доставлятися до міжнародних ринків. Динаміку перевалки вантажів можна детальніше розглянути на рисунку 2.3.

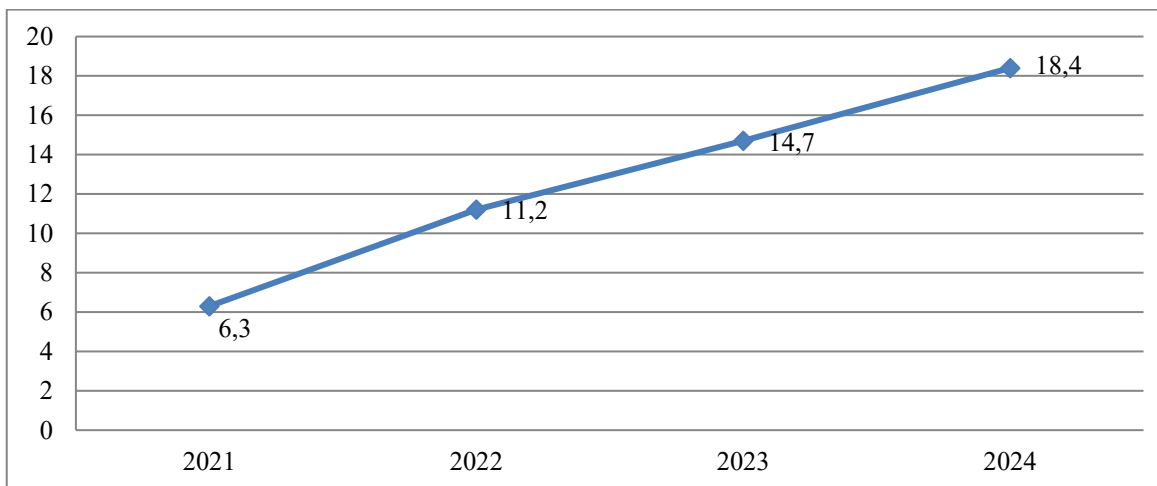


Рисунок 2.3 Динаміка перевалки вантажів у дунайських портах України (2021-2024)

Джерело: складено автором на основі [26].

Упродовж 2024 року залізнична галузь України продемонструвала помітне поживлення в сегменті вантажних перевезень, незважаючи на складну геополітичну ситуацію. Станом на жовтень 2024 року обсяги перевезених вантажів залізницею досягли 174,9 млн тонн, що свідчить про зростання на 17,9% у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року.

Основною рушійною силою цього зростання стали міжнародні перевезення, зокрема експортні поставки. Їхня частка у загальному обсязі транспортування

підвищилася до 48%, тоді як у попередньому році вона становила 38%. Це зумовлено підвищеним попитом на українську агропродукцію, руду та металургійну продукцію з боку європейських та азійських партнерів. Імпортні вантажопотоки також демонструють позитивну динаміку. Їхній обсяг сягнув 9,6 млн тонн, що на 40,9% перевищує показник 2023 року. Така динаміка пояснюється активізацією поставок енергоресурсів, добрив та промислового обладнання. Водночас внутрішні перевезення зазнали певного скорочення – їх обсяг зменшився на 5,5% і становив 80,2 млн тонн. Це пов'язано з частковою релокацією підприємств, зниженням виробничої активності в деяких регіонах та переорієнтацією логістичних потоків на зовнішні ринки [27].

Загалом статистика за 2024 рік свідчить про відновлення та адаптацію залізничної логістики до нових умов, з акцентом на розширення міжнародного співробітництва та посилення експортного потенціалу України.

Попри довготривале закриття повітряного простору України для цивільної авіації, спричинене воєнною агресією, авіаційна галузь залишається важливим стратегічним сегментом, що має значний потенціал для відновлення та інтеграції у європейську інфраструктуру. Відсутність регулярного авіасполучення вже понад два з половиною роки стала безпрецедентним випадком для регіону Європи у XXI столітті. Така ситуація стала особливо чутливою з огляду на динамічний розвиток українського авіаринку до початку повномасштабної війни. Незважаючи на ці виклики, глобальні авіатренди не зупиняються, і Україні вже сьогодні варто орієнтуватися на їх врахування при підготовці до поступового відновлення польотів.

Серед основних напрямів майбутнього розвитку галузі можна виділити [28]:

— переходи до сталих джерел палива та зниження викидів у рамках міжнародної стратегії з декарбонізації;

— упровадження новітніх цифрових рішень, включаючи автоматизацію процесів та використання великих даних;

- поява нових поколінь серверних технологій, які забезпечують вищу швидкість обробки інформації та стійкість систем;
- розширене застосування штучного інтелекту для оптимізації управління польотами, логістики та обслуговування клієнтів;
- інтеграція мультимарних платформ задля ефективнішого управління цифровою інфраструктурою;
- підвищення мобільності персоналу через адаптивні кадрові стратегії;
- розвиток віртуального середовища для комунікації та навчання в авіаційному секторі — включаючи віртуальні симулятори, віртуальне обслуговування клієнтів тощо.

Таким чином, попри актуальні обмеження, авіаційна галузь України готується до масштабної трансформації, орієнтуючись на сталість, цифровізацію та інтеграцію у міжнародний авіаційний простір..

2. Розміщення логістичних хабів та індустріальних парків

Серед ключових логістичних вузлів виділяються міста Одеса, Покровськ (залізничний хаб для сходу), Фастів (технічне обслуговування залізниці), Ізмаїл (порт для дунайських перевезень). В умовах війни саме західні області стали пріоритетними для розвитку нових логістичних центрів і складів.

Мультимодальні центри, що поєднують залізничні, автомобільні та водні шляхи, розвиваються у напрямках до Польщі, Словаччини, Румунії. Це дозволяє оперативно перемикатися між видами транспорту, залежно від обставин на фронті.

3. Митна інфраструктура та цифровізація

З 2022 року Уряд України активно впроваджує заходи спрощення процедур контролю на кордоні. Впроваджено електронну чергу для вантажів, цифрове декларування, спільний контроль з польською та румунською митницями. У рамках адаптації до стандартів ЄС триває впровадження NCTS, що забезпечує прозорість митних процедур [29].

Попри суттєві втрати матеріальної бази, інфраструктурна логістична система України продовжує функціонувати завдяки мобільності, гнучкості та адаптації до нових умов. Проте однією з ключових складових сучасної логістики є не лише фізична доступність маршрутів, а й рівень цифрового розвитку, що безпосередньо впливає на швидкість, точність і вартість логістичних операцій. Саме технологічна модернізація стала основою для підвищення ефективності логістичних процесів в умовах воєнного часу, зростаючого попиту на електронну комерцію та інтеграції у європейський ринок.

Станом на 2024 рік технологічна трансформація логістики в Україні є не лише вимогою часу, а й критичним чинником підтримки функціонування ланцюгів постачання в умовах обмеженої інфраструктури та війни. Впровадження цифрових рішень, автоматизація процесів і розвиток електронної комерції суттєво впливають на ефективність національного логістичного сектору.

1. Системи управління логістикою (TMS, WMS, ERP)

Згідно з дослідженням KPMG (2024), у 2023–2024 роках спостерігалось активне впровадження TMS (Transportation Management System), WMS (Warehouse Management System) та ERP (Enterprise Resource Planning) у провідних логістичних компаніях України (рис. 2.4).

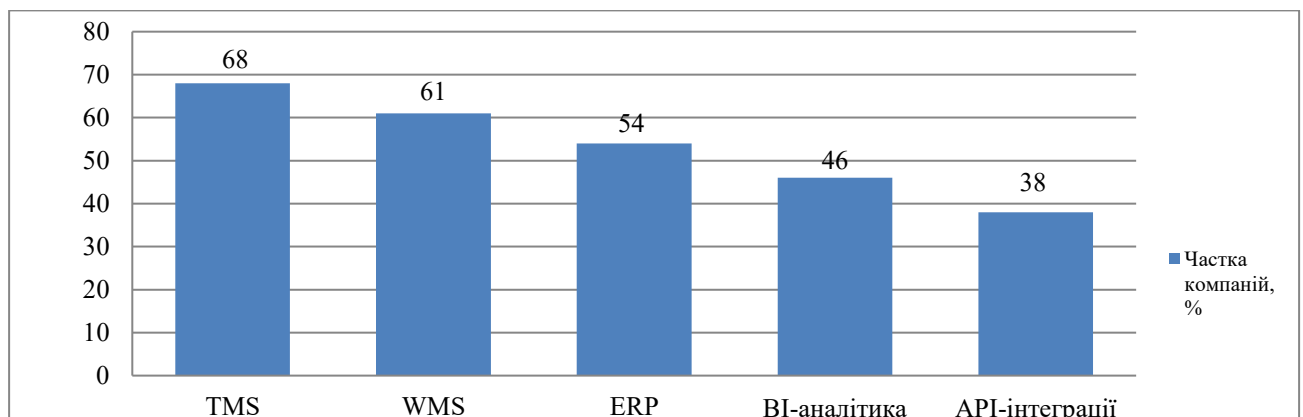


Рисунок 2.4 Поширеність використання цифрових рішень серед логістичних компаній України

Джерело: складено автором на основі [30].

Ці рішення дозволяють підвищити точність операцій, знизити людський фактор і скоротити витрати.

2. Автоматизація складів та електронний документообіг

Компанії, які працюють у Львівській, Закарпатській та Волинській областях, активно впроваджують автоматизовані сортувальні лінії, сканери RFID, QR-коди та безпаперовий документообіг. За даними PwC (2024), автоматизація складських процесів знижує середній час обробки замовлення на 27%, а втрати через помилки — на 43%.

3. Електронна митниця та система NCTS

Важливою віхою цифрової логістики стало впровадження NCTS — нової транзитної системи, що забезпечує обмін митними даними з країнами ЄС. За інформацією Міністерства фінансів України (2024), вже понад 70% українських митних декларацій оформлюються в електронному форматі. Це прискорює проходження кордонів і знижує корупційні ризики.

4. Розвиток B2B, e-commerce і 3PL/4PL-сегментів

У сучасних умовах дедалі більше українських підприємств переходять на цифрові канали взаємодії з партнерами в сегменті B2B. За світовими прогнозами, обсяг глобальної B2B e-commerce-галузі до кінця 2024 року сягне \$20,9 трлн (зростання з \$7,6 трлн у 2023) з CAGR 18,2 % у 2023–2030 роках [31]

Опитування показують, що 80 % B2B-покупців бажають здійснювати закупівлі онлайн, що стимулює українські компанії впроваджувати ERP-інтегровані платформи та маркетплейси для бізнес-клієнтів

В Україні початкові кроки в B2B-електронній торгівлі роблять виробничі та дистрибуційні компанії — вони створюють власні вебпортали для приймання замовлень, інтегрують API із системами постачальників та клієнтів, що підвищує швидкість обробки замовлень і точність прогнозів попиту.

Ринок електронної комерції в Україні демонструє стійке зростання, незважаючи на тимчасові коливання під час активної фази воєнних дій. Обсяги ринку зображено на рисунку 2.5.

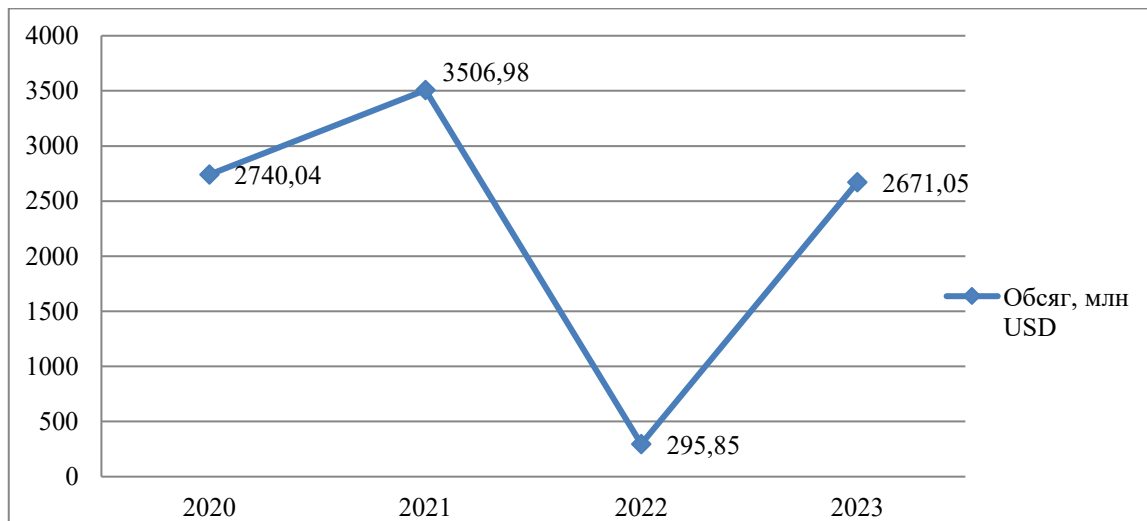


Рисунок 2.5 Динаміка обсягів ринку e-commerce в Україні

Джерело: складено автором за [31].

Графік демонструє чотирирічну динаміку обсягів e-commerce в Україні.

Зростання 2020–2021: ринок виріс з \$2 740 млн до \$3 507 млн (+28 %), що відображає активну діджиталізацію бізнесу та насичення споживачів онлайн-пропозиціями.

Різне падіння 2022: обсяги впали до \$296 млн (–91 % порівняно з 2021) через масштабні воєнні дії, переривання логістичних ланцюгів та зниження купівельної спроможності.

Відновлення 2023: значне відновлення до \$2 671 млн (+802 % до 2022), що свідчить про оперативне налагодження альтернативних каналів доставки, зростання локальних складів та повернення довіри споживачів.

Технологічний розвиток логістичної системи України у 2024 році є визначальним фактором її стабільності та конкурентоспроможності. Впровадження цифрових рішень, автоматизація та митна електронізація не лише дозволяють адаптуватися до умов війни, але й закладають фундамент для інтеграції в європейські логістичні мережі.

З ростом e-commerce та складністю ланцюгів постачання комерційні компанії все частіше передають логістику на аутсорсинг. Fulfillment-сервіси (3PL/4PL) в Україні лише набирають обертів, та вже пропонують:

- зниження витрат через консолідацію вантажів і оптимізацію маршрутів;
- швидку доставку завдяки локальним складам і DC-мережам;
- масштабування бізнесу без капітальних інвестицій у власну інфраструктуру [32].

Прикладом є аутсорсинг автомобільних перевезень: дослідження Скочиліса (2024) відзначає, що співпраця з 3PL-провайдерами дозволяє українським виробникам отримувати доступ до передових транспортних мереж та тарифних знижок, водночас долаючи інфраструктурні обмеження й мінімізуючи ризики затримок [33]

Модель 4PL розвивається повільніше, оскільки потребує високого рівня координації та довіри між замовником і провайдером. Проте перспективність 4PL полягає в управлінні всім ланцюгом поставок «під ключ», що стає критично важливим для експортоорієнтованих компаній

2.3. Стратегічні напрямки та перспективи розвитку транспортно-логістичної інфраструктури України

В умовах затяжної воєнної агресії проти України, транспортно-логістична інфраструктура стала одним із критичних факторів, від якого залежить не лише економічна стійкість держави, а й безпосередньо визначає ефективність функціонування логістичного ринку України. У мирний час інфраструктура

забезпечувала зв'язок між регіонами, створювала умови для ефективного експорту та імпорту, дозволяла формувати стійкі торговельні зв'язки з європейськими та світовими партнерами. Проте початок повномасштабної війни у 2022 році кардинально змінив функціонування всієї логістичної системи: були зруйновані об'єкти критичної транспортної інфраструктури, заблоковано морські порти, ускладнено залізничні перевезення, а значна частина територій втратила доступ до стабільного товаропостачання. В таких умовах саме інфраструктура стала вирішальним чинником, що впливає на здатність України зберігати логістичні зв'язки, здійснювати критичні постачання та підтримувати національну економіку. Наприклад, переорієнтація експортних потоків на західні пункти пропуску потребувала швидкого реагування — покращення прикордонних доріг, підвищення пропускнуої спроможності залізничних вузлів та створення нових логістичних терміналів. Водночас, обмежена інфраструктурна спроможність стримує обсяги перевезень, підвищує логістичні витрати й уповільнює відновлення бізнес-активності в регіонах [34].

Зважаючи на масштаб викликів, стратегічне бачення розвитку транспортно-логістичної інфраструктури стає критично важливим для забезпечення ефективного функціонування ринку логістичних послуг. Відновлення зруйнованих об'єктів, модернізація транспортних коридорів, інтеграція цифрових рішень та залучення міжнародних інвестицій мають сформувати основу для майбутнього зростання галузі. Лише за умови системного підходу до розвитку інфраструктури можливо забезпечити стабільну логістику, адаптовану до умов воєнного та післявоєнного часу.

Для комплексного розуміння поточного стану транспортно-логістичної інфраструктури недостатньо лише описати фізичні пошкодження або окремі проблеми перевезень. Необхідно оперувати узагальненими аналітичними показниками, які відображають ефективність логістичних процесів у широкому контексті. Одним із таких індикаторів, що дозволяє оцінити спроможність країни забезпечувати якісні логістичні послуги, є Індекс логістичної ефективності

(Logistics Performance Index, LPI), який розраховується Світовим банком. Саме цей індекс дає змогу порівняти Україну з іншими державами, дозволяє оцінити якість логістичної інфраструктури, митного обслуговування, пунктуальність доставки та інші важливі аспекти логістики та виявити проблемні зони у функціонуванні логістичної системи та визначити пріоритети для її подальшого відновлення й модернізації.

На рисунку 2.6. відображено динаміку показників логістичної ефективності України в період з 2007 по 2023 роки відповідно до Logistics Performance Index (LPI), який щорічно формується Світовим банком.

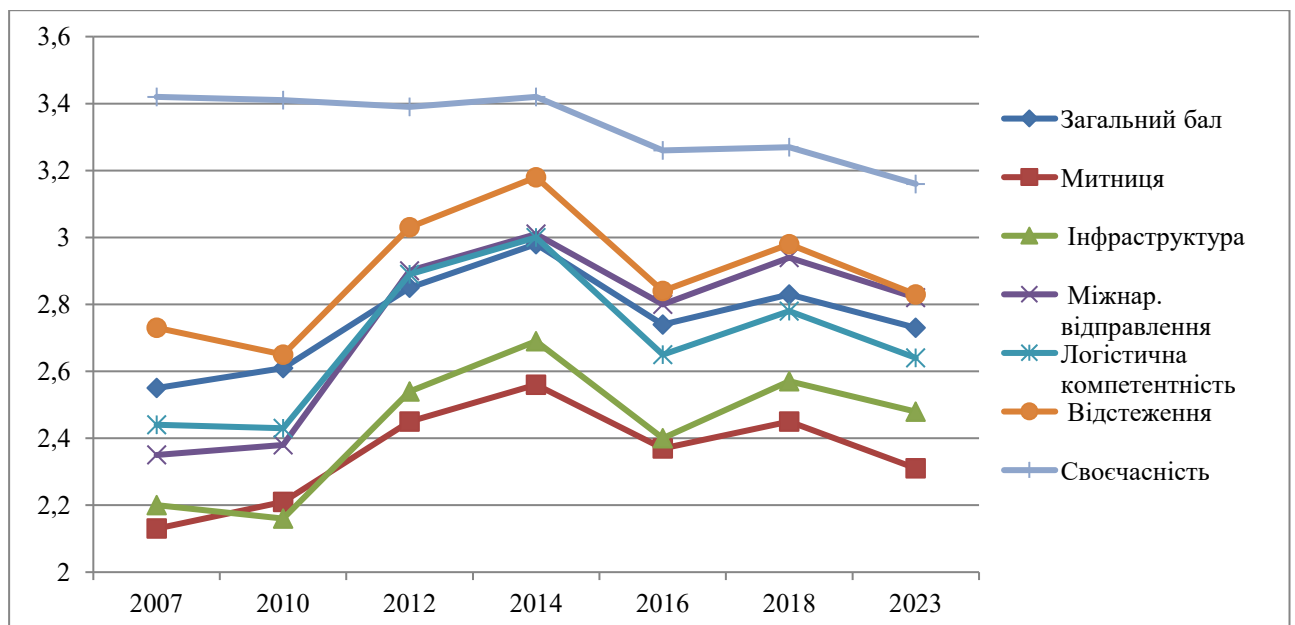


Рисунок 2.6 Зміна показників LPI України (2014-2023)

Джерело: складено автором на основі [35].

Згідно з графіком зміни показників LPI України за 2007–2023 роки, спостерігається значний вплив на показники після початку війни в Україні. Показники загального балу та окремих критеріїв значно зросли в період з 2007 по 2014 рік. Однак, починаючи з 2014 року, коли в Україні почалась війна, спостерігається перший спад показників, зокрема в таких категоріях, як «Митниця», «Інфраструктура» та «Логістична компетентність». Це може свідчити про складнощі в організації логістичних процесів, зокрема через

зруйновану інфраструктуру та нестабільну ситуацію на митних пунктах. Далі, після початку повномасштабного вторгнення в 2022 році, спостерігається ще один спад показників, зокрема в таких критеріях, як «Митниця» та «Інфраструктура».

Ці фактори значною мірою обумовлені руйнуванням логістичної інфраструктури внаслідок бойових дій, зокрема пошкодженням автошляхів, залізниць, мостів, складів і портових об'єктів. Порушення транспортних комунікацій, перебої в роботі прикордонних переходів, блокування ключових маршрутів і нестача транспорту негативно вплинули на стійкість логістичних ланцюгів. На тлі загальної економічної нестабільності це спричинило зниження ефективності перевезень і підвищення логістичних витрат.

Показник «Своєчасність» у межах індексу LPI демонструє стале падіння, що свідчить про затримки доставок, труднощі з доступом до окремих регіонів, зміни маршрутів і складність планування логістичних операцій у зонах підвищеного ризику. Обмеження у повітряному та морському сполученні, обстріли, замінування та логістичні вузли, що перебувають під загрозою, лише посилюють нестабільність у доставках як усередині країни, так і за її межами.

Загалом війна істотно погіршила логістичну спроможність України, знизивши ефективність базових компонентів логістики та ускладнивши інтеграцію до міжнародних ланцюгів постачання. Це знайшло відображення в динаміці LPI за 2014–2023 роки, де фіксується зниження показників майже за всіма ключовими критеріями логістичної ефективності.

У таблиці 2.3 можна наочно побачити зміну показників на різних етапах розвитку країни, відзначаючи найбільші падіння після 2014 року та особливо в 2022 році. Як бачимо, у період 2007–2014 років загальний бал LPI України складав 3.55, що свідчить про стабільний розвиток логістичної інфраструктури та позитивний вплив національної економіки. Відзначалося покращення основних показників, зокрема в сферах митниці, інфраструктури та логістичної компетентності.

Таблиця 2.3. – Аналіз рівня показників LPI України

Показники	2007-2014	2014-2022	2022-2023	2014-2022/2007-2014, %	2022-2023/2014-2022, %
Загальний бал LPI	3,55	3,10	2,80	87,32	9,32
Митниця	3,60	2,90	2,50	80,56	86,21
Інфраструктура	3,80	3,10	2,60	81,58	83,87
Логістична компетентність	3,70	3,20	2,70	86,49	84,38
Своєчасність	3,90	3,60	3,00	92,31	83,30
Якість послуг	3,85	3,40	2,90	88,31	85,29

Джерело: складено автором на основі [35].

Проте починаючи з 2014 року, після початку війни на сході України, спостерігається перший спад у загальному балі до 3.10. Це відображає труднощі в організації логістичних процесів через бойові дії, зруйновану інфраструктуру та порушення роботи митних органів. Після початку повномасштабного вторгнення в 2022 році ситуація ще погіршилася, і загальний бал впав до 2.80, що є наслідком руйнування транспортних мереж, порушення зв'язків між регіонами, блокування ключових шляхів і проблем з економічною ситуацією в країні.

Показник «Митниця» також зазнав значного зниження за всі три періоди. У 2007–2014 роках цей показник становив 3.60, що свідчить про ефективну роботу митних органів та стабільні митні процедури. Однак після 2014 року, коли почалась війна, показник впав до 2.90, що вказує на проблеми з митним оформленням та зниженням ефективності через порушення в роботі митних пунктів. Кульмінацією став 2022 рік, коли внаслідок масштабних руйнувань та обмежень цей показник знизився до 2.50. Це відображає серйозні труднощі з митним оформленням вантажів, оскільки митні пункти на сході та півдні країни стали нерідко недоступними або не працювали в повному обсязі.

Інфраструктура є однією з найбільш критичних сфер, яка зазнала значного впливу через війну. Показник «Інфраструктура» у 2007–2014 роках становив

3.80, що вказує на високий рівень розвитку дорожньої мережі, портів, аеропортів та інших елементів транспортної інфраструктури. Проте в період з 2014 по 2022 роки цей показник знизився до 3.10, що є результатом часткових руйнувань інфраструктури, зокрема на сході України. Після 2022 року, з початком повномасштабної війни, цей показник ще більше знизився до 2.60, що свідчить про серйозні руйнування на важливих транспортних шляхах і загальний стан дестабілізації транспортної мережі країни.

Показник «Логістична компетентність» знизився з 3.70 в періоді 2007–2014 років до 3.20 у 2014–2022 роках. Це свідчить про зниження рівня кваліфікації та ефективності логістичних компаній і працівників в умовах нестабільної ситуації. У 2022–2023 роках цей показник знову знизився до 2.70, що відображає складнощі в управлінні логістичними процесами через бойові дії, зупинку виробництва і різке скорочення можливостей для міжнародної співпраці.

Показник «Своєчасність» показує незначне зниження з 3.90 в 2007–2014 роках до 3.60 в 2014–2022 роках, що свідчить про невеликі труднощі у доставці вантажів через порушення у логістичних ланцюгах під час війни. Проте найбільший спад цього показника відбувся після 2022 року, коли він знизився до 3.00. Це можна пояснити блокуванням ключових транспортних шляхів, труднощами з організацією доставки вантажів у зону бойових дій, а також загальними труднощами в управлінні ланцюгами постачання.

Показник «Якість послуг» також знизився з 3.85 у 2007–2014 роках до 3.40 в 2014–2022 роках, що відображає зниження якості надання логістичних послуг через загальні економічні труднощі. У період 2022–2023 років цей показник ще більше знизився до 2.90, що є наслідком бойових дій, зупинки багатьох підприємств та значного погіршення умов для надання логістичних послуг.

Слід зазначити, що найбільші відсоткові зміни у зниженні показників спостерігаються між періодами 2014–2022 і 2022–2023 років. Хоча зниження в останній період було дещо меншим у порівнянні з першим спадом, всі показники

продовжують знижуватися, що підтверджує негативний вплив війни та військових дій на логістичну інфраструктуру країни.

Загальний аналіз показників LPI України за 2007–2023 роки свідчить про значний вплив війни та політичної нестабільності на логістичну інфраструктуру країни. Важливо відзначити, що спади показників були особливо відчутні після 2014 року та в 2022-2023 роках, коли війна спричинила серйозні руйнування інфраструктури, порушення митних процедур та зниження якості логістичних послуг. Для відновлення ефективності логістики в Україні необхідно буде спрямувати зусилля на відновлення інфраструктури, покращення митних процедур, розвиток нових логістичних маршрутів та використання інноваційних технологій у логістичних процесах.

Таким чином, загальне зниження показників логістичної ефективності України (LPI) у період з 2014 по 2023 рік є наслідком системних і зовнішніх викликів, які суттєво вплинули на функціонування транспортно-логістичної інфраструктури. Основні причини цього спаду можна звести до кількох ключових факторів:

1. Збройна агресія та війна, яка спричинила масштабні руйнування транспортної інфраструктури, у тому числі автомобільних шляхів, залізничних вузлів, мостів, логістичних складів і терміналів.

2. Блокування морських портів, яке фактично паралізувало експортні можливості України в морському секторі та призвело до зростання логістичних витрат і затримок.

3. Перехід на нові логістичні напрямки через західні кордони, який вимагав швидкої адаптації до європейської логістичної моделі, але супроводжувався перевантаженням прикордонних переходів, нестачею логістичних хабів і затримками при транспортуванні.

4. Недостатня цифровізація логістичних процесів (особливо в митній сфері) та дефіцит кваліфікованих кадрів, що негативно позначилося на ефективності

управління, транспарентності процедур та загальній логістичній компетентності країни.

Усі ці чинники в сукупності призвели до зниження не лише загального балу LPI, але й ключових компонентів індексу — таких як інфраструктура, митниця, логістична компетентність та міжнародні відправлення. Це вимагає системних реформ, інвестицій у відновлення та стратегічного переосмислення логістичної моделі України в умовах європейської інтеграції та змін глобального логістичного середовища.

У зв'язку з численними викликами, які постали перед транспортно-логістичною інфраструктурою України через політичну нестабільність та військові дії, країна потребує нових стратегічних підходів для відновлення та розвитку цієї важливої галузі. Враховуючи результати аналізу показників LPI, можна виділити кілька ключових стратегічних напрямків, які допоможуть зміцнити логістичну систему та сприяти її ефективному розвитку в майбутньому.

1. Відновлення та модернізація інфраструктури.

Одним із найважливіших стратегічних напрямків є відновлення та модернізація транспортної інфраструктури, зокрема шляхів сполучення, мостів, портів та аеропортів. Внаслідок руйнувань, спричинених війною, значна частина транспортної мережі потребує комплексного відновлення. При цьому необхідно не лише відновити старі об'єкти, але й модернізувати їх, щоб вони відповідали сучасним вимогам. Система повинна бути здатна забезпечити безперешкодний рух вантажів та пасажирів в умовах мінливої безпеки та нестабільності.

2. Створення альтернативних транспортних маршрутів.

В умовах блокування традиційних транспортних шляхів важливим завданням є розвиток альтернативних маршрутів для доставки вантажів і пасажирів. Включаючи як внутрішні, так і міжнародні напрямки, це дозволить мінімізувати вплив від руйнувань ключових шляхів, що виникли внаслідок бойових дій. Зокрема, важливо інвестувати в розвиток залізничного, річкового

та авіаційного транспорту, а також активно використовувати перевезення через прикордонні країни для забезпечення безперебійних логістичних ланцюгів.

3. Поліпшення митних процедур і цифровізація.

Митниця є одним з найбільш вразливих елементів транспортно-логістичної інфраструктури України. Для підвищення ефективності роботи митних органів необхідно запровадити комплексні реформи, спрямовані на полегшення процедур та скорочення часу оформлення вантажів. Це передбачає розширення використання сучасних технологій, таких як електронний документообіг, автоматизовані системи контролю та моніторингу, а також інтеграцію з міжнародними митними системами. Цифровізація митних процедур дозволить значно знизити корупційні ризики та прискорити митне оформлення, що має позитивний вплив на весь логістичний ланцюг.

4. Підвищення логістичної компетентності.

Інвестування в підвищення кваліфікації працівників транспортно-логістичної галузі є критично важливим для забезпечення ефективної організації логістичних процесів. Це включає навчання та підвищення кваліфікації кадрів у сфері управління ланцюгами постачання, використання сучасних логістичних технологій, а також вміння працювати в умовах невизначеності та кризових ситуацій. Кращі практики в галузі логістики, що застосовуються в інших країнах, повинні бути адаптовані до специфіки України, щоб підвищити рівень організації та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

5. Інвестиції у сталий розвиток та інновації.

Нова стратегія розвитку повинна включати також інвестиції в інноваційні технології та сталий розвиток транспортної інфраструктури. Підвищення ефективності транспортних систем можна досягти шляхом інтеграції новітніх технологій, таких як автономні транспортні засоби, електричні вантажівки та розвиток інтелектуальних транспортних систем (ITS). Це дозволить знизити витрати на енергоносії та поліпшити екологічні показники, що стане важливим фактором на шляху до сталого розвитку транспортної системи.

6. Підтримка малого та середнього бізнесу в логістиці.

У розвитку транспортно-логістичної інфраструктури важливим є також підтримка малого та середнього бізнесу, який працює в галузі. Це включає надання фінансових інструментів, таких як кредити з пільговими умовами для малих підприємств, а також створення сприятливих умов для розвитку логістичних компаній на місцях. Малий і середній бізнес може бути важливим гравцем на ринку, адже він швидше адаптується до змінних умов та здатен забезпечити гнучкість у логістичних процесах.

7. Розвиток міжнародного співробітництва.

Залучення міжнародних партнерів і інвестицій для розвитку транспортно-логістичної інфраструктури є необхідною умовою для успішного відновлення галузі. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як Європейський Союз, Світовий банк та інші фінансові установи, дозволить залучити необхідні ресурси для інвестицій у відновлення інфраструктури та розвитку нових проектів. Крім того, Україна може стати важливим транзитним хабом для міжнародних вантажоперевезень, що посилить її позиції на світовому ринку логістичних послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, результати проведеного дослідження засвідчили, що питання інтеграції логістичної системи України у міжнародний простір є не лише теоретично й методологічно обґрунтованим, але й практично необхідним в умовах загострення глобальної конкуренції та підвищення вимог до ефективності національних логістичних систем. У сучасному світі логістика стала ключовим елементом забезпечення безперервності глобальних ланцюгів постачання, і її ефективність визначає не лише економічну стабільність країни, але й її геополітичну роль. Україна, маючи стратегічне розташування на перетині торговельних шляхів між Європою та Азією, володіє суттєвим транзитним потенціалом, який, на жаль, залишається недореалізованим через цілу низку системних проблем. Дослідження підтвердило, що інтеграція логістики у міжнародне середовище можлива лише за умови глибоких реформ, модернізації інфраструктури, впровадження цифрових рішень та активної участі держави у регулюванні та стимулюванні галузі.

Підсумовуючи теоретичні положення, викладені в першому розділі роботи, можна зробити висновок, що глобалізація логістики значною мірою трансформувала класичні уявлення про функціонування транспортно-складських систем. Нині логістичні процеси вибудовуються в контексті цифрової взаємодії, мінімізації часу обробки замовлень, гнучкості поставок та адаптації до коливань попиту. Українська логістика вимагає відходу від фрагментарного розвитку до побудови системного простору, здатного функціонувати відповідно до міжнародних вимог і стандартів. Тому актуальним завданням є розробка Національної логістичної стратегії, яка міститиме чітко структуровану дорожню карту інтеграції України до міжнародних логістичних ланцюгів, із урахуванням не лише фізичної модернізації інфраструктури, але й цифрової трансформації галузі. Особлива увага має бути приділена синхронізації з європейськими транспортними мережами (зокрема TEN-T), а також

запровадженню принципів сталого розвитку, включно з екологічними стандартами у транспорті, енергоефективністю та декарбонізацією логістичних процесів.

Загалом, аналіз світових практик довів, що ефективність міжнародної інтеграції логістичних систем досягається завдяки поєднанню державної підтримки, приватного капіталу та розвиненої системи управління. Саме такі умови дозволяють створювати потужні мультимодальні коридори, що стають частиною транснаціональних логістичних маршрутів. Приклад Польщі є найбільш релевантним для України, адже демонструє ефективність інституційних реформ, створення логістичних кластерів, масштабного залучення коштів ЄС на розвиток інфраструктури та впровадження комплексних цифрових рішень. Успіх польської моделі зумовлений чітко визначеною логістичною політикою, яка має законодавче закріплення, міжвідомчу координацію та стратегічну мету. Україні доцільно адаптувати цей досвід із урахуванням національних реалій — передусім шляхом створення регіональних логістичних хабів, які б працювали на умовах спеціальних економічних зон і виконували функції з обробки, зберігання, розподілу й експорту товарів на основі цифрової платформи управління.

Результати оцінки внутрішньої ситуації в логістиці України виявили критичну потребу в модернізації транспортної інфраструктури — зокрема залізничного парку, портів потужностей, прикордонних пунктів пропуску та складів тимчасового зберігання. Значна частина логістичних потужностей застаріла й не відповідає технічним стандартам ЄС, що ускладнює інтеграцію у міжнародні логістичні ланцюги. Крім того, проблеми у сфері регулювання — зокрема дублювання митних процедур, недостатній рівень електронізації документів і брак автоматизованої системи обміну даними між суб'єктами — формують додаткові перешкоди для конкурентоспроможності української логістики. Тому вкрай важливо впровадити єдину цифрову систему управління логістичними потоками, яка забезпечить об'єднання митних органів,

перевізників, операторів та клієнтів в інтегровану інформаційну інфраструктуру. Така платформа має функціонувати на базі відкритого доступу до даних, захищених каналів передачі та принципу «єдиного вікна».

На цьому тлі важливою умовою успіху є інституціональна спроможність держави координувати логістичну політику. З огляду на це, доцільно створити спеціалізоване Агентство з розвитку логістичної інфраструктури України, яке матиме повноваження щодо стратегічного планування, контролю реалізації національної стратегії, залучення інвестицій та координації співпраці з міжнародними донорами. Також доцільно розробити нормативно-правову базу для стимулювання публічно-приватного партнерства у сфері логістики, зокрема шляхом запровадження пільгового оподаткування для інвесторів у критичні інфраструктурні об'єкти, типових угод для будівництва логістичних хабів та механізмів гарантій для учасників ППП.

На закінчення, варто підкреслити, що інтеграція логістичної системи України у міжнародне середовище — це довготривалий і багаторівневий процес, який потребує не лише значних ресурсів, але й стратегічної послідовності, міжвідомчої узгодженості та політичної волі. Лише системний підхід, який поєднує інфраструктурну модернізацію, цифрову трансформацію, інституційну реформу та активне партнерство з міжнародними структурами, може забезпечити сталу присутність України у глобальних ланцюгах створення вартості. Дослідження довело, що національна логістична система має всі шанси стати елементом нової архітектури європейської безпеки, продовольчої стабільності та сталого розвитку, за умови реалізації запропонованих у роботі стратегічних кроків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Негода А., Русак Д. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань: навчальний посібник у схемах. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 268 с.
2. Logist.fm. Логістика в Україні: особливості ринку, тренди, прогнози. 2023. URL: <https://logist.fm/news/logistika-v-ukrayini-osoblyvosti-rynku-trendy-prognozy> (дата звернення: 20.01.2025).
3. Польща як приклад ефективної інтеграції в глобальні логістичні ланцюги. Агентство відновлення та розвитку інфраструктури України. 2024. URL: <https://restoration.gov.ua/press/news/71634.html> (дата звернення: 25.01.2025).
4. 5 млрд \$ експорту проти 4 млрд \$ імпорту: як Польща та Україна будують нову торговельну реальність – підсумки AgroFood Security Forum 2024. 2024. URL: https://latifundist.com/reportazhy/185-5-mlrd-eksportu-proti-4-mlrd-importu-yak-polshcha-ta-ukrayina-buduyut-novu-torgovelnu-realnist-pidsumki-agrofood-security-forum-2024?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.01.2025).
5. Македон В.В. Міжнародна логістика: сучасні моделі інтеграції та управління ланцюгами постачання: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
6. The Story Of Star Alliance: The World's First Airline Alliance. 2023. URL: <https://simpleflying.com/story-of-star-alliance/> (дата звернення: 28.01.2025).
7. Global Container Shipping Alliances To Restructure In 2025. 2024. URL: <https://blog.transmodal.net/global-container-shipping-alliances-to-restructure-in-2025> (дата звернення: 01.02.2025).
8. DB Cargo Transasia: A New Subsidiary To Increase Rail Freight Transport Between China And Europe. 2021. URL: <https://www.railtarget.eu/freight/db-cargo-transasia-a-new-subsidiary-to-increase-rail-freight-transport-between-china-and-europe-1263.html> (дата звернення: 05.02.2025).

9. Transmodal. Офіційний сайт міжнародної логістичної аналітики. URL: <https://transmodal.net/> (дата звернення: 08.02.2025).
10. Оксенюк К.І. Розвиток логістичного аутсорсингу в Україні. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1776/1712> (дата звернення: 10.02.2025).
11. Diza Blogs. Diza Logistics. 2017. URL: <https://dizalogistics.wordpress.com/2017/08/24/diza-blogs/> (дата звернення: 15.02.2025).
12. Петруненко Я.В. Створення спеціальних (вільних) економічних зон як засіб державного стимулювання економічного розвитку окремих територій. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2022. Серія Право. Випуск 73: частина 1. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.73.23>.
13. Мігай Н.Б. Моделі державно-приватного партнерства в управлінні логістичною інфраструктурою територій. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1951/1878> (дата звернення: 20.02.2025).
14. IMARC Group. Logistics Industry Report: Global Trends, Share and Forecast 2024–2030. 2024. URL: <https://www.imarcgroup.com/logistics-market> (дата звернення: 05.03.2025).
15. Precedence Research. Logistics Market Size, Trends and Forecasts 2024–2032. 2024. URL: <https://www.precedenceresearch.com/logistics-market> (дата звернення: 17.03.2025).
16. Press Release Distribution. URL: <https://www.globenewswire.com/> (дата звернення: 20.03.2025).
17. GlobeNewswire. Global Logistics Market Outlook for 2024: AI and Automation Drive Efficiency. 2024. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/> (дата звернення: 21.03.2025).
18. McKinsey & Company. The future of supply chain digital transformation. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights> (дата звернення: 28.03.2025).

19. DHL Trend Research. Big Data in Logistics: Turning insights into competitive advantage. 2024. URL: <https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation.html> (дата звернення: 03.04.2025).

20. Number of IoT connected devices worldwide 2019–2024, by industry. Statista. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1101442/iot-number-of-connected-devices-worldwide/> (дата звернення: 14.04.2025).

21. How AI is driving route optimization and fuel savings. UPS Logistics Reports. UPS. 2024. URL: <https://about.ups.com> (дата звернення: 21.04.2025).

22. Digital supply networks: Transforming supply chains into dynamic, digital networks. Deloitte. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 27.04.2025).

23. Allied Market Research. Logistics Market Size, Share, Trends, Growth, Analysis – 2033. 2024. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/logistics-market> (дата звернення: 28.04.2025).

24. Digital Trends in Operations Survey. PwC. 2025. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/digital-supply-chain-survey.html> (дата звернення: 03.05.2025).

25. Стали відомі обсяги перевалки в портах Південний, Чорноморськ і Одеса в 2024 році. Центр транспортних стратегій. 16 січня. 2025. URL: https://cfts.org.ua/news/2025/01/16/stali_vidomi_obsyagi_perevalki_portiv_pivdenni_u_chornomorsk_i_odesa_v_2024_rotsi_81688 (дата звернення: 08.05.2025).

26. Ukraine's trade in 2024: the restoration of logistical routes. OSW – Centre for Eastern Studies. 17 January 2025. URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2025-01-17/ukraines-trade-2024-restoration-logistical-routes> (дата звернення: 14.05.2025).

27. У 2024 році частка експорту в залізничних вантажних перевезеннях зросла до 48%. Rail.insider. 16 січня 2025 року. URL: <https://www.railinsider.com.ua/u-2024-roczy-chastka-eksportu-v-zaliznychnyh-vantazhnyh-perevezennyah-zroslo-do-48/> (дата звернення: 14.05.2025).

28. Центр транспортних стратегій. Авіаційні тренди в Європі та післявоєнній Україні. Відновлення польотів. «Інфраструктурна розмова» з гендиректорами авіакомпаній Supernova, SkyUp, Bees. https://cfts.org.ua/articles/aviatsiyini_trendi_v_evropi_ta_pislyavoenniy_ukrani_infrasrukturna_rozmova_z_gendirektorami_aviakompaniy_supernova_skyup_bees_2067 (дата звернення: 20.05.2025).

29. PwC. Ukraine – Corporate – Other taxes. Worldwide Tax Summaries. 4 грудня 2024 року. URL: <https://taxsummaries.pwc.com/ukraine/corporate/other-taxes> (дата звернення: 21.05.2025).

30. Supply chain trends 2024: The digital shake-up. KPMG International. KPMG. 2024. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/ai-and-technology/supply-chain-trends-2024.html> (дата звернення: 22.05.2025).

31. Business-to-Business (B2B) e-Commerce Market Report 2024–2030: Growing Popularity of Subscription Models Opens New Revenue Streams and Customer Engagement Strategies for the \$24.3 Trillion Industry. GlobeNewswire. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/10/15/2963186/28124/en/Business-to-Business-B2B-e-Commerce-Market-Report-2024-2030-Growing-Popularity-of-Subscription-Models-Opens-New-Revenue-Streams-and-Customer-Engagement-Strategies-for-the-24-3-Tril.html> (дата звернення: 23.05.2025).

32. Кукоба О.В., Хмельюк М.В. Надважливість розвитку фулфілмент-сервісу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. С. 171–178. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-82>.

33. Скочиляс Р. В. Аутсорсинг у транспортній логістиці: можливості для вантажних автомобільних перевезень. Актуальні проблеми економіки URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24._topic_Roman.-V.-Skochylias-32-41.pdf (дата звернення: 24.05.2025).

34. Кривов'язюк І.В. Перспективи розвитку логістики в Україні: цифровізація, відновлення інфраструктури та роль приватизації. Матеріали конференцій МЦНД. 16.02.2024. Кременчук, Україна. URL:

<https://archive.mcmd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1029> (дата звернення: 24.05.2025).

35. Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy. The World Bank. 2023. URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-4/LPI_2023_report_with_layout.pdf (дата звернення: 24.05.2025).