

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра економіки та публічного управління**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр  
на тему: **«Україна в системі світових транспортно-логістичних  
послуг»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою Міжнародні  
економічні відносини  
спеціальності 292 Міжнародні  
економічні відносини  
ступеня вищої освіти магістр  
денної форми здобуття освіти  
**Грекова Ірина Сергіївна**

Керівник: д.е.н., професор Шкурупій  
Ольга Всеволодівна  
Рецензент:

**Полтава 2025 року**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра економіки та міжнародних економічних відносин**

Освітня програма Міжнародні економічні відносини  
Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

д.е.н., професор Петро  
**МАКАРЕНКО**  
«24» грудня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ**  
**ОСВІТИ**

**Грекової Ірини Сергіївни**

1. Тема роботи: «Україна в системі світових транспортно-логістичних послуг», керівник роботи д.е.н., професор, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Шкурупій О.В.  
Затверджено засіданням кафедри протокол № 5 від «22» вересня 2025 року
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «15» грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: статичні та аналітичні матеріали Державної митної служби України, Державної служби статистики України та Євростату, Торгово-промислової палати України, Світового банку (WB), Міжнародна морська організація (ІМО), Міжнародний союз автомобільного транспорту (МСАТ), Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD). Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD).
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):  
Розділ 1. Теоретичні основи функціонування та розвитку світового ринку транспортно-логістичних послуг  
Розділ 2. Аналіз стану та особливостей розвитку транспортно-логістичного сектору України.  
Розділ 3. Перспективи та напрями розвитку участі України в системі світових транспортно-логістичних послуг.

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження

6. Дата видачі завдання «24» грудня 2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи   | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|--------------------------------|----------|
| 1     | Вибір і затвердження теми роботи  | 24.12.2024 р.                  |          |
| 2     | Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу            | 24.12.2024-08.01.2025          |          |
| 3     | Опрацювання літературних джерел   | 09.01.2025-03.03.2025          |          |
| 4     | Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи                        | 04.03.2025-31.03.2025          |          |
| 5     | Виконання теоретико-методологічного розділу роботи  | 01.04.2025-02.06.2025          |          |
| 6     | Виконання аналітичних і проектно-рекомендаційних досліджень за темою кваліфікаційної роботи | 03.06.2025-17.11.2025          |          |
| 7     | Оформлення тексту роботи  | 18.11.2025-12.12.2025          |          |
| 8     | Попередній захист роботи на кафедрі   | 15.12.2025                     |          |
| 9     | Нормо-контроль  | 15.12.2025                     |          |
| 10    | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій                                   | 15.12.2025-22.12.2025          |          |
| 11    | Захист кваліфікаційної роботи   | 23.12.2025                     |          |

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ Ірина ГРЕКОВА  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ольга ШКУРУПІЙ  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Грекова І. С. Україна в системі світових транспортно-логістичних послуг. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Міжнародні економічні відносини спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено теоретичні та методологічні основи формування міжнародних транспортно-логістичних відносин України у контексті нестабільності сучасної економіки.

Обґрунтовано основні напрямки розвитку участі України у світовій системі транспортно-логістичних послуг, а також проаналізовано перспективи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств у сфері логістики та перевезень.

*Ключові слова:* світові транспортно-логістичні послуги, міжнародні транспортні коридори, глобальні логістичні мережі, логістичний потенціал, митне регулювання, мультимодальні перевезення, транспортно-логістичний сектор.

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| ВСТУП.....   | 5   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ.....                         | 9   |
| 1.1 Сутність, структура та класифікація транспортно-логістичних послуг у міжнародній економіці .....                               | 9   |
| 1.2 Митне забезпечення міжнародної логістичної діяльності .....  | 17  |
| 1.3 Світовий бізнес-ландшафт сучасної транспортно-логістичної системи  | 26  |
| Висновки до розділу 1.....   | 33  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ.....                                      | 36  |
| 2.1 Оцінка інфраструктурного потенціалу транспортної системи України....   | 36  |
| 2.2 Аналіз позицій України на світовому ринку транспортно-логістичних послуг .....   | 53  |
| 2.3 Проблеми та бар'єри інтеграції України до глобальних логістичних ланцюгів .....  | 64  |
| Висновки до розділу 2.....   | 72  |
| РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УЧАСТІ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ СВІТОВИХ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ.....                     | 74  |
| 3.1 Визначальні тенденції та фактори розвитку світового ринку логістичних послуг в умовах політико-економічної нестабільності..... | 74  |
| 3.2 Інтеграційні можливості України в межах міжнародних транспортних коридорів .....   | 88  |
| 3.3 Стратегічні пріоритети розвитку транспортно-логістичного потенціалу України .....  | 97  |
| Висновки до розділу 3.....   | 106 |
| ВИСНОВКИ.....  | 110 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 114 |
| ДОДАТКИ.....   | 121 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах розвитку світової економіки транспортно-логістичні послуги відіграють провідну роль у забезпеченні безперервності міжнародної торгівлі, мобільності ресурсів та ефективного функціонування глобальних ланцюгів створення вартості. Розвиток світового ринку транспортно-логістичних послуг безпосередньо впливає на конкурентоспроможність національних економік, рівень їх інтегрованості у світове господарство та здатність адаптуватися до змін міжнародного бізнес-середовища. В умовах цифровізації, зростання ролі мультимодальних перевезень, посилення екологічних вимог транспортно-логістичний сектор перетворюється на стратегічний чинник економічного розвитку.

Для України проблематика участі у системі світових транспортно-логістичних послуг набуває особливої актуальності. Географічне положення країни на перетині основних торговельних шляхів між Європою та Азією, наявність значного транзитного потенціалу, розвинена мережа залізничного, автомобільного, морського та річкового транспорту створюють об'єктивні передумови для активної інтеграції у глобальні логістичні ланцюги. Водночас повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України, руйнування транспортної інфраструктури, блокування морських портів, порушення усталених логістичних маршрутів і зростання ризиків міжнародних перевезень істотно ускладнили функціонування національної транспортно-логістичної системи та загострили потребу у пошуку нових моделей її розвитку.

У цих умовах особливого значення набуває наукове осмислення теоретичних засад функціонування світового ринку транспортно-логістичних послуг, аналіз сучасних тенденцій і факторів його розвитку, а також оцінка позицій України у глобальному логістичному просторі. Вивчення світового бізнес-ландшафту транспортно-логістичної системи дозволяє визначити ключових гравців, домінуючі моделі організації

логістики та напрями трансформації галузі, що є необхідним для формування ефективної державної політики у сфері транспорту і логістики. З огляду на це тема дослідження є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Проблеми розвитку транспортно-логістичних систем, міжнародних перевезень і логістичних послуг висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких значний внесок зробили Кристофер М., Раштон А., Краучер П., Бейкер П., а також українські дослідники, що аналізують особливості функціонування транспортного сектору України в умовах євроінтеграції та глобальних викликів, зокрема Корінь М. В., Сисоєв В. В., Жученко Д. О., Негода А., Харченко М. В., Шкурупій О. В. Водночас динамічні зміни світового логістичного середовища та специфічні умови розвитку України зумовлюють необхідність подальших комплексних досліджень.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри економіки та публічного управління «Розвиток агропродовольчої сфери в національному та гео економічному просторі» (№ДР 0122U201799, дата реєстрації 24.12.2022р.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження ролі та перспектив участі України в системі світових транспортно-логістичних послуг з урахуванням сучасних глобальних тенденцій та національних особливостей розвитку.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

1. З'ясувати сутність, описати структуру та здійснити класифікацію транспортно-логістичних послуг у міжнародній економіці.
2. Визначити інституційні засади аналізу митного забезпечення міжнародної логістичної діяльності.

3. Розкрити особливості світового бізнес-ландшафту сучасної транспортно-логістичної системи.

4. Оцінити інфраструктурний потенціал транспортної системи України.

5. Проаналізувати позиції України на світовому ринку транспортно-логістичних послуг.

6. Виявити основні проблеми та бар'єри інтеграції України до глобальних логістичних ланцюгів.

7. Визначити ключові тенденції та фактори розвитку світового ринку логістичних послуг в умовах політико-економічної нестабільності.

8. Дослідити інтеграційні можливості України в межах міжнародних транспортних коридорів.

9. Встановити стратегічні пріоритети розвитку транспортно-логістичного потенціалу України.

*Об'єктом дослідження є система світових транспортно-логістичних послуг як складова міжнародних економічних відносин.*

*Предметом дослідження є процеси формування і розвитку економічних, організаційних та інституційних механізмів участі України у світовому ринку транспортно-логістичних послуг.*

*Методи дослідження.* У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, абстрактно-логічний і системний підходи, порівняльний аналіз, статистичні методи, методи узагальнення та групування, а також графічні й табличні методи подання результатів.

*Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, зокрема Закон України «Про Митний тариф України» та Постанова Кабінету Міністрів України «Про Стратегію розвитку логістики та транспорту до 2030 року», офіційні статистичні дані Державної митної служби України, Державної служби статистики України, міжнародних організацій (Світового банку,*

Європейської комісії, Міжнародної морської організації, Міжнародного союзу автомобільного транспорту, Міжнародного транспортного форуму), аналітичні звіти та відкриті web-ресурси.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в діяльності профільних органів виконавчої влади для обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку транспортної інфраструктури та інтеграції України до світових логістичних систем, а також підприємствами транспортно-логістичного сектору з метою підвищення якості логістичного сервісу, оптимізації транспортних маршрутів, удосконалення митних процедур у міжнародних перевезеннях.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи було оприлюднено на XI Міжнародна науково-практична конференція *«Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку»* Секція 12. *Відносини Україна-ЄС: виклики, здобутки і перспективи: тези доповідей.* ( м. Чернігів. 2025 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 1 наукову працю:

1. Грекова І. С. Інтеграція України в систему світових транспортно-логістичних послуг у контексті розвитку відносин з Європейським союзом. *Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку: XI Міжнародна науково-практична конференція. Секція 12. Відносини Україна-ЄС: виклики, здобутки і перспективи: тези доповідей.* Чернігів. 2025. 124 с. С. 122-124.

**Обсяг і структура роботи.** Кваліфікаційна магістерська робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, додатків та списку використаних інформаційних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 118 сторінок друкованого тексту; обсяг основного тексту – 110 сторінок. Робота містить 41 таблицю, 10 рисунків, 3 додатків. Список використаних джерел налічує 67 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

### 1.1. Сутність, структура та класифікація транспортно-логістичних послуг у міжнародній економіці

У сучасних умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків транспортно-логістична система виступає ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування світового господарства. Вона поєднує виробників, постачальників, споживачів, транспортні компанії, фінансові установи, а також державні органи, що регулюють міжнародні перевезення. В системі логістики визначальна роль належить транспорту. Правильно організована транспортна логістика забезпечує раціональне переміщення матеріальних потоків, сприяє зменшенню витрат і підвищенню конкурентоспроможності національних економік.

Загалом, транспортно-логістичні послуги – це комплекс організаційних, технологічних, інформаційних і фінансових операцій, спрямованих на управління процесами переміщення товарів, інформації та ресурсів від постачальника до кінцевого споживача. Їх метою є оптимізація логістичних ланцюгів у міжнародній торгівлі, мінімізація витрат часу та фінансів, а також забезпечення безперервності товарообігу.

Значний внесок у теоретичне осмислення поняття транспортної логістики зробили такі вчені, як Аулін В.В., Компанієць В.В., Полякова О.М., Шраменко О.В., Іванов С.В., Разумова Г.В. та інші вчені [3; 19; 16]. Їхні наукові підходи підкреслюють багатогранність та міждисциплінарний характер логістики, яка поєднує економічні, технічні, організаційні та управлінські аспекти.

Головна мета транспортно-логістичних послуг у міжнародній економіці – забезпечити ефективність руху вантажопотоків, мінімізувати

витрати часу, ресурсів і фінансів, а також гарантувати безперервність товарообігу. На думку Іванова С. В. та Разумової Г. В. [16], транспортна логістика є системоутворюючим елементом інтеграції України до європейської транспортної системи, формуючи простір ефективних міжнародних вантажопотоків. Місце міжнародної транспортної логістики у загальній системі логістичного управління можна візуалізувати та подати схематично (рис. 1.1).

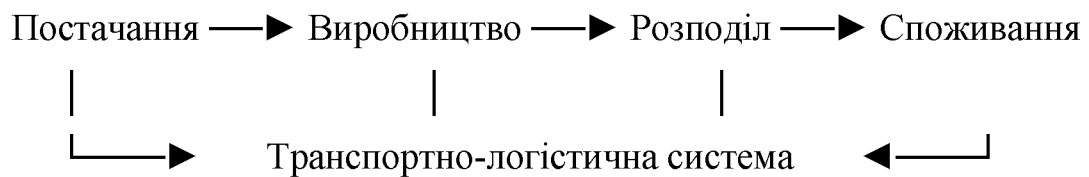


Рис. 1.1. Місце міжнародної транспортної логістики у загальній системі логістичного управління

*Джерело:* розроблено автором на основі [34]

Транспортна логістика охоплює управління фізичним переміщенням матеріальних ресурсів з урахуванням інтересів усіх учасників ринку транспортних послуг. Подібну думку висловлює Харченко М. В. [46], наголошуючи на ролі транспортної логістики у виборі виду транспорту, оптимізації маршрутів доставки та забезпеченні технологічної єдності транспортно-складського процесу.

На думку Ауліна В. В. [3], транспортна логістика охоплює три основні області діяльності: планування перевезень, контроль транспортних операцій і забезпечення інформаційного супроводу вантажів, що підкреслює її системний характер. Таким чином, транспортно-логістична діяльність включає як операційні, так і стратегічні функції.

Таким чином, на нашу думку, основними завданнями міжнародних транспортно-логістичних систем є:

- оптимізація руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, що виходять за межі національних економічних систем;
- розвиток інтеграційних процесів в економіці;

- забезпечення ефективного формування та функціонування міжнародних логістичних систем, асоціацій чи союзів;
- підвищення якості логістичного сервісу, в тому числі і транспортно-експедиційного обслуговування;
- підвищення конкурентоспроможності продукції національних виробників на міжнародному ринку за рахунок зниження логістичних витрат.

Поставлені завдання транспортно-логістичної діяльності втілюються через послідовну реалізацію її ключових функцій, кожна з яких забезпечує виконання окремого етапу логістичного процесу та сприяє досягненню спільної мети – ефективного, безперервного й результативного переміщення вантажів. Функції транспортно-логістичних послуг охоплюють планування перевезень, підготовку необхідної документації, юридичний супровід, страхування вантажів, виконання митних формальностей, складське зберігання, вантажно-розвантажувальні роботи та оцінку ефективності здійснених операцій [46]. Ці функції утворюють цілісний логістичний цикл, що забезпечує якість та безперервність транспортного процесу. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Основні функції міжнародних транспортно-логістичних систем

| Функції       | Зміст   | Очікувані результати  |
|---------------|---|---|
| Планування    | Визначення потреб у міжнародних перевезеннях, вибір маршрутів і графіків з урахуванням особливостей різних країн      | Мінімізація простоїв та скорочення витрат часу                        |
| Організаційна | Забезпечення взаємодії між перевізниками, митними та прикордонними службами, експедиторами, страховиками та клієнтами | Узгодженість дій усіх учасників міжнародного ринку                    |
| Контрольна    | Моніторинг міжнародних перевезень, контроль витрат, дотримання строків і стандартів якості обслуговування             | Підвищення надійності та ефективності логістичних процесів            |
| Інформаційна  | Збір, оброблення та передача даних про переміщення вантажів на всіх етапах логістичного ланцюга                       | Прозорість, простежуваність і оперативність управління                |
| Інноваційна   | Впровадження цифрових технологій та екологічних рішень для оптимізації глобальних логістичних процесів                | Оптимізація логістичного ланцюга та підвищення конкурентоспроможності |

*Джерело:* розроблено автором на основі [34]

Отже, функції транспортно-логістичних послуг охоплюють широкий комплекс завдань, спрямованих на ефективну організацію переміщення вантажів і підвищення результативності логістичних процесів. У контексті активного долучення суб'єктів господарської практики до глобальних ланцюгів доданої вартості та зростання обсягів зовнішньоторговельних операцій функції міжнародних транспортно-логістичних систем набувають стратегічного значення. Вони спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії між учасниками світових логістичних мереж і підвищення конкурентоспроможності міжнародних перевезень.

Функція планування полягає у визначенні потреб у міжнародних перевезеннях, виборі оптимальних маршрутів і графіків руху транспорту з урахуванням митних, технічних та інфраструктурних особливостей різних країн. Її реалізація дає змогу мінімізувати простой, скоротити витрати часу та підвищити узгодженість логістичних потоків.

Організаційна функція передбачає забезпечення ефективної взаємодії між перевізниками, митними та прикордонними службами, експедиторами, страховими компаніями й клієнтами. Завдяки цьому досягається узгодженість дій усіх учасників міжнародного ринку транспортно-логістичних послуг.

Контрольна функція охоплює моніторинг міжнародних перевезень, контроль витрат, дотримання строків постачання, стандартів якості обслуговування та безпеки вантажів. Її виконання сприяє підвищенню надійності й ефективності логістичних процесів.

Інформаційна функція забезпечує збір, оброблення й передачу даних про переміщення вантажів на всіх етапах міжнародного логістичного ланцюга, що створює прозорість, простежуваність і оперативність у прийнятті управлінських рішень.

Інноваційна функція передбачає впровадження сучасних цифрових технологій (електронного документообігу, GPS-моніторингу, систем управління ланцюгами постачання), а також екологічно орієнтованих рішень, спрямованих на оптимізацію глобальних логістичних процесів.

Таким чином, реалізація зазначених функцій забезпечує ефективне функціонування міжнародних транспортно-логістичних систем, сприяє інтеграції національних економік у світовий ринок і підвищує якість логістичного обслуговування на глобальному рівні.

Також варто зазначити, що в умовах розвитку цифрових технологій і глобальних викликів роль транспортно-логістичних послуг розширюється: впроваджуються рішення з логістики 4.0, «зеленої» логістики, мультимодальних перевезень, автоматизації інформаційних систем – що відповідає тенденціям сталого розвитку та підвищеної адаптивності логістичних мереж.

Міжнародна логістика, як функціональна сфера, охоплює комплекс заходів і процесів, спрямованих на оптимізацію товарно-інформаційно-фінансових потоків, що виходять за межі національних економічних систем. Її структура включає управління запасами, міжнародне транспортування, пакування, зберігання товарів, а також аутсорсинг окремих логістичних операцій.

Для ефективного забезпечення руху товарів на світовому ринку визначальне значення має система міжнародних транспортно-логістичних послуг – сукупність сервісів, що реалізують усі етапи транспортно-логістичного процесу у міжнародних масштабах [5]. Ці послуги базуються на функціональних елементах, які напряму пов'язані з основними складовими міжнародної логістики і забезпечують безперервність і якість логістичного циклу:

- планування перевезень – тісно пов'язане з вибором маршрутів і графіків у міжнародному транспортуванні;
- організація взаємодії між учасниками – включає координацію перевізників, митних органів, експедиторів, клієнтів;
- контроль і моніторинг – відповідають за відстеження вантажів, контроль якості та витрат, забезпечуючи прозорість інформаційних потоків;
- інформаційне забезпечення – підтримує збір і передачу даних, що є фундаментом для управління міжнародними запасами,

транспортуванням і зберіганням;

– впровадження інновацій – оптимізує всі логістичні ланки за допомогою сучасних ІТ-технологій і екологічних рішень.

Таким чином, структура міжнародних транспортно-логістичних послуг безпосередньо відображає основні компоненти міжнародної логістики, конкретизуючи й деталізуючи виконання логістичних функцій на практиці. Це дозволяє досягти оптимальної координації всіх елементів ланцюга поставок і підвищити ефективність глобального товарообігу. Відповідно до підходів Негоди А. й Русака Д., транспортно-логістичні послуги можна класифікувати за рядом критеріїв (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### **Класифікація транспортно-логістичних послуг у міжнародній економіці**

| Критерії                     | Види послуг   | Форми практичної реалізації  |
|------------------------------|---|--|
| За видом транспорту          | Автомобільні, залізничні, морські, авіаційні, трубопровідні | Автомобільна доставка «last mile» у міській логістиці (Nova Poshta, Meest). АТ «Укрзалізниця» (залізнична логістика). Maersk (морські контейнерні перевезення), DP World (портова логістика та глобальні ланцюги поставок)   |
| За напрямом руху             | Внутрішні, експортно-імпорتنі, транзитні                    | Розподільча логістика рітейлерів (АТБ, Сільпо, Метро) у межах країни. Експортні перевезення зерна за маршрутом Україна–Польща. Транзит контейнерів через порти Чорного моря  |
| За територіальним охопленням | Регіональні, національні, міжнародні                        | Логістичні кластери в межах певного регіону (наприклад, Одеський транспортно-логістичний кластер). Національні логістичні хаби та термінальні мережі. Міжнародні коридори TEN-T (Trans-European Transport Network)   |
| За формою організації        | Прямі, інтермодальні, мультимодальні                        | Пряме перевезення без проміжних складів (door-to-door); інтермодальні перевезення за кількома договорами (авто + залізниця); мультимодальні перевезення в межах одного договору (морський + авто + залізничний транспорт)  |
| За ступенем цифровізації     | Традиційна логістика, Логістика 4.0, Логістика 5.0          | Традиційна логістика: накладні, CMR, інвойси заповнюються вручну; документи передаються особисто або через водія.<br>Логістика 4.0: IoT, GPS, електронний документообіг, платформи e-Docs;<br>Логістика 5.0: інтеграція людини й технологій, автоматизація + сталий розвиток (наприклад, роботи-асистенти на складах, цифрові «зелені» маршрути) |

*Джерело:* розроблено автором на основі [34]

Важливим структурним елементом логістики є аутсорсинг, який передбачає передачу певних логістичних функцій зовнішнім компаніям.

Особливості діяльності операторів логістичних послуг на міжнародному транспортно-логістичному залежать, передусім, від кількості операцій, які виконують логістичні компанії (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Основні характеристики операторів логістичних послуг на міжнародному транспортно-логістичному ринку**

| Типи операторів  | Особливості діяльності   |
|--|--|
| 1PL (First Party Logistics) – автономна логістика                  | Характерна для періоду 1970–1980 рр. Це автономна логістика, коли підприємство самостійно управляє всіма логістичними функціями, не залучаючи зовнішніх провайдерів. Використовує лише власні ресурси: транспортні засоби, склади, персонал, інформаційні системи. Забезпечує планування, транспортування, зберігання та розподіл власними силами.   |
| 2PL (Second Party Logistics) – традиційна логістика                | Компанія залучає зовнішнього логістичного провайдера, але лише для окремих операцій (транспортних, складських тощо). Зазвичай співпраця здійснюється на основі довгострокових контрактів. Провайдер надає фізичні послуги: перевезення, складування, пакування. Стратегічне управління логістикою залишається у клієнта.   |
| 3PL (Third Party Logistics) – комплексний логістичний аутсорсинг   | Передбачає делегування логістичних функцій зовнішньому провайдеру, який надає комплекс логістичних послуг: транспортування, складування, зберігання, крос-докінг, управління запасами, формування замовлень, обробка інформації. 3PL провайдер інтегрує матеріальні та інформаційні потоки, частково виконуючи роль координатора між учасниками ланцюга постачання.  |
| 4PL (Fourth Party Logistics) – інтегрований логістичний аутсорсинг | 4PL-провайдери – це високорівневі інтегратори логістичних процесів. Вони не лише виконують окремі операції, як 3PL, а керують усією логістичною мережею клієнта, включно з плануванням, закупівлями, складуванням, дистрибуцією, вибором перевізників і управлінням підрядниками. 4PL поєднує компетенції консалтингу, IT-менеджменту, аналітики, оптимізації ланцюгів постачання.   |
| 5PL (Fifth Party Logistics) – віртуальна логістика                 | Найвищий рівень логістичного сервісу. 5PL-компанії забезпечують повну цифрову інтеграцію логістичного ланцюга, взаємодіючи не лише з фізичними потоками, а й з інформаційними й фінансовими потоками. У своїй роботі вони використовують технології Internet of Things (IoT), штучний інтелект, Big Data, блокчейн, створюють електронні логістичні платформи та глобальні системи керування мережами постачання. Основна місія – стратегічна оптимізація логістики клієнтів у цифровому середовищі. |

*Джерело:* розроблено автором на основі [60, 67]

Залежно від рівня інтеграції логістичних послуг виділяють (табл. 1.3):

- 1PL – самостійне виконання логістичних функцій виробником;
- 2PL – залучення перевізників для виконання транспортних операцій;
- 3PL – надання комплексних логістичних послуг (транспортування, кладування, митне оформлення);
- 4PL – управління всією логістичною системою клієнта;
- 5PL – стратегічне управління глобальними ланцюгами постачання а базі цифрових технологій.

Найпоширенішими операторами на логістичному ринку являються 3PL та 4PL-компанії. Такі провайдери як 1PL та 2PL поступово зменшують свою часту на світовому ринку логістичних послуг. PL-оператори розразняються за рівнем аутсорсингу логістичних функцій та мають особливості їх діяльності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Типи логістичних провайдерів за сферами діяльності

| Типи логістичних провайдерів   | Основні послуги   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Провайдери з транспортування (компанії-перевізники, що володіють реальними активами)   | Логістика розміщень (dedicated logistics); транспортування; централізовані перевезення; маршрутизація; технічне обслуговування транспортних засобів; забезпечення фізичного переміщення вантажів.   |
| Провайдери оптимізації транспортних послуг (без власних активів)                       | Інтегрована логістика; сервісно-орієнтована логістика; технологічні рішення для оптимізації маршрутів; транспортний інжиніринг; управління інформаційними потоками та координація перевізників.   |
| Провайдери складування, що формують додану вартість                                    | Інтегрована логістика розміщень; технологічні рішення для складування; операції зберігання; комплектування; палетизація; транспортування; крос-докінг; логістичне обслуговування зі створенням доданої вартості.                            |
| Міжнародні експедитори (без власних активів, виконують аутсорсинг логістичних функцій) | Інтегрована логістика з можливостями комплексної експедиції; організація міжнародних перевезень; митно-брокерські послуги; документальний супровід; координація мультимодальних перевезень; управління ризиками та інформаційними потоками. |

| 1  | 2  |
|--|--|
| Провайдери програмного забезпечення (IT-логістика) | Розробка та підтримка логістичних інформаційних систем (WMS, TMS, ERP); забезпечення цифрових платформ; автоматизація логістичних процесів; аналітика даних; моніторинг вантажів; оптимізація ланцюгів постачання через цифрові рішення. |

*Примітка:* WMS (Warehouse Management System – Система управління складом), TMS (Transport Management System – Система управління транспортом), ERP (Enterprise Resource Planning – Система планування ресурсів підприємства).

*Джерело:* розроблено автором на основі [19;25]

Суттєвий вплив на розвиток міжнародного ринку транспортно-логістичних послуг має індекс ефективності логістики (Logistics Performance Index, LPI), який розраховується Світовим банком. Цей показник оцінює ефективність логістичних систем країн за шістьма параметрами: митна ефективність, якість інфраструктури, простота міжнародних відправлень, компетентність логістичних операторів, відстеження вантажів та своєчасність поставок [40]. Високе значення LPI корелює з рівнем розвитку економіки, обсягом зовнішньої торгівлі та залученням іноземних інвестицій.

Таким чином на нашу думку, транспортно-логістичні послуги виступають невід’ємним елементом сучасної міжнародної економіки. Вони забезпечують ефективне функціонування глобальних ланцюгів постачань, підвищують рівень конкурентоспроможності підприємств та сприяють інтеграції національних ринків у світовий економічний простір. Розвиток цієї сфери нерозривно пов’язаний із впровадженням інноваційних технологій, екологізацією перевезень і цифровізацією управлінських процесів.

## **1.2. Митне забезпечення міжнародної логістичної діяльності**

Митне забезпечення є основним елементом міжнародної логістичної діяльності, оскільки саме митні процедури визначають можливість, швидкість та вартість переміщення товарів через державні кордони. У

сучасних умовах розширення міжнародних економічних зв'язків роль митних органів виходить далеко за межі контрольно-фіскальних функцій: митниця стає активним учасником формування ефективних ланцюгів постачання, забезпечуючи їх безпеку, прозорість та передбачуваність [46].

Митні органи виконують низку функцій, спрямованих на регулювання та контроль переміщення товарів. До основних функцій належать контрольна, регуляторна, фіскальна, безпекова та статистична (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Основні функції митних органів у міжнародній логістиці

| Функції     | Зміст   |
|-------------|---|
| Контрольна  | Перевірка законності переміщення товарів, транспортних засобів, валютних цінностей. |
| Регуляторна | Застосування митних платежів, тарифних і нетарифних інструментів.                   |
| Фіскальна   | Формування доходів державного бюджету через справляння митних платежів.             |
| Безпекова   | Захист внутрішнього ринку, екологічної та національної безпеки.                     |
| Статистична | Формування достовірної зовнішньоекономічної статистики.                             |

*Джерело:* розроблено автором на основі [27; 64]

Митне оформлення є процесом документального підтвердження законності переміщення товарів. У міжнародній логістиці він базується на широкому спектрі документів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Документи, необхідні для митного оформлення міжнародних вантажів

| Назви документів                     | Призначення                               | Хто надає                 |
|--------------------------------------|---|---------------------------|
| Комерційний інвойс                   | Підтверджує вартість товару               | Експортер                 |
| Пакувальний лист                     | Інформація про обсяг, вагу, склад вантажу | Експортер                 |
| Транспортна накладна (CMR, AWB, B/L) | Підтверджує факт перевезення              | Перевізник                |
| Сертифікати походження               | Підтвердження країни виробництва          | Торгово-промислова палата |
| Дозвільні документи                  | Ліцензії, фітосанітарні, ветеринарні тощо | Секторні служби           |
| Митна декларація                     | Офіційне декларування товару              | Декларант                 |

*Джерело:* розроблено автором на основі [13; 27; 49]

Митне забезпечення в системі міжнародної логістики охоплює комплекс процесів: митний контроль, митне оформлення, тарифне та нетарифне регулювання, застосування процедур спрощення торгівлі, управління ризиками, електронний документообіг, а також взаємодію між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та контролюючими органами. Кінцева мета цих процесів – мінімізація логістичних витрат при одночасному забезпеченні дотримання міжнародних норм торгівлі та гарантування безпеки товарного руху [46].

Ефективне митне регулювання дозволяє:

- скоротити тривалість перебування вантажів на кордоні;
- зменшити витрати, пов'язані зі зберіганням та простоем транспортних засобів;
- забезпечити передбачуваність доставки товарів;
- мінімізувати логістичні ризики;
- підвищити конкурентоспроможність національних експортерів і логістичних операторів [27].

Узагальнюючи, необхідно зазначити, що основними завданнями митного забезпечення є контроль за правильністю класифікації товарів, дотримання митних тарифів, надання документального супроводу, а також запобігання незаконному переміщенню товарів (табл. 1.7).

*Таблиця 1.7*

### **Основні етапи митного оформлення вантажів**

| Етапи                          | Опис  |
|--------------------------------|---|
| Подання митної декларації      | Офіційне оформлення вантажу на митниці, подання необхідних документів.              |
| Перевірка документів і товарів | Контроль відповідності заявлених даних, огляд вантажу.                              |
| Оплата митних платежів         | Розрахунок і сплата митних зборів, податків.  |
| Видача митної довідки          | Підтвердження проходження митного контролю та права на подальше переміщення товару. |

*Джерело:* розроблено автором на основі [13; 27; 49]

За оцінками OECD, затримка на кордоні на 24 години може збільшити логістичні витрати на 0,5–2% вартості товару, що особливо критично для

швидкопсувних продуктів, високотехнологічної продукції та сектору e-commerce [64]. Тарифне регулювання включає встановлення ставок мит, акцизів, ПДВ, що прямо впливає на загальні логістичні витрати. Нетарифні методи регулювання включають квоти, ліцензії, технічні регламенти, санітарні та фітосанітарні вимоги [30]. Митне законодавство України визначає основні правила і процедури, що регулюють митне оформлення, зокрема відповідно до Митного кодексу України [27]. Використання автоматизованих інформаційних систем і електронного декларування дозволяє скоротити час проходження митних процедур і підвищити їх прозорість [33].

Таблиця 1.8

### Види митного контролю при міжнародних перевезеннях

| Види контролю    | Опис дій   |
|------------------|--|
| Документальний   | Перевірка комплектності та правильності оформлення митних документів |
| Візуальний       | Огляд вантажу без його розпакування                                  |
| Фізичний (огляд) | Розпакування і перевірка вантажу                                     |
| Ідентифікаційний | Використання технологій ідентифікації товарів (штрих-коди, RFID)     |

*Джерело:* розроблено автором на основі [27; 33]

Важливе значення у митному забезпеченні має вибір відповідного митного режиму, який визначає порядок оподаткування, можливість використання або переробки товарів, а також умови їх подальшого переміщення (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

### Основні митні режими у міжнародній логістиці

| Режими                        | Характеристики                      | Особливості застосування |
|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Експорт                       | Вивезення товарів за межі країни    | Без сплати ввізних мит   |
| Імпорт                        | Ввезення товарів на митну територію | Мито, ПДВ, акциз         |
| Транзит                       | Переміщення через територію країни  | Без митних платежів      |
| Митний склад                  | Зберігання товарів під контролем    | Відкладення сплати мит   |
| Переробка на митній території | Операції з іноземними товарами      | Сплата лише за підсумком |
| Безмитна торгівля             | Продаж товарів у duty-free          | Лише у визначених зонах  |

*Джерело:* розроблено автором на основі [27; 33]

Митний контроль використовується для регулювання логістичних потоків. Його правильна організація забезпечує швидкість та ефективність логістичних операцій. Система митного контролю може бути представлена схематично (рис. 1.2).

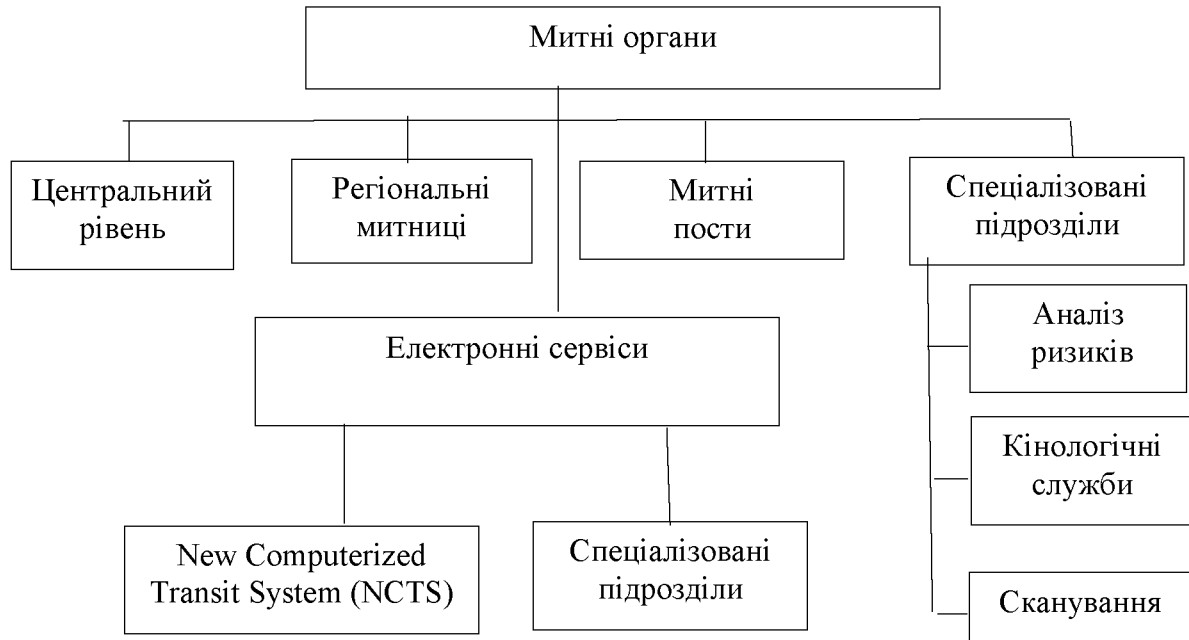


Рис. 1.2. Система митного контролю

*Джерело:* розроблено автором на основі [55; 64]

Ефективна організація митного контролю є передумовою зниження часу простою вантажів у пунктах пропуску, що позитивно впливає на логістичний ланцюг загалом. Важливою складовою логістичного процесу є розрахунок митних платежів (табл. 1.10).

*Таблиця 1.10*

### Митні платежі у міжнародній торгівлі

| Види платежів               | Суть                                     | База нарахування              |
|-----------------------------|--|-------------------------------|
| Ввізне мито                 | Оподаткування імпортованих товарів       | Митна вартість                |
| Вивізне мито                | Оподаткування окремих експортних товарів | Митна вартість                |
| Акциз                       | Податок на окремі групи товарів          | Кількість або вартість        |
| ПДВ при імпорті             | Оподаткування товарів як внутрішніх      | Митна вартість + мито + акциз |
| Плата за митні формальності | Адміністративні збори                    | Фіксована ставка              |

*Джерело:* розроблено автором на основі [27; 34]

У логістичних операціях важливою є правильна класифікація товарів згідно з Гармонізованою системою опису та кодування (HS), оскільки помилки можуть призвести до штрафів, додаткових митних платежів або затримки товарів. Місце митного забезпечення в загальному логістичному ланцюзі є надзвичайно важливим (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Місце митного забезпечення у логістичному ланцюгу

*Джерело:* розроблено автором на основі [34]

Цифровізація митних процедур значно пришвидшує логістичні процеси. Особливо значущими є використання переваг та урахування недоліків електронного митного оформлення в рамках системи NCTS (New Computerised Transit System) (табл. 1.11).

*Таблиця 1.11*

**Переваги та недоліки електронного митного оформлення  
(NCTS, «єдине вікно»)**

| Критерії  | Переваги                                  | Недоліки                     |
|-----------|---|------------------------------|
| Час       | Скорочення часу оформлення на 30–50%      | Залежність від роботи систем |
| Взаємодія | Мінімізація контакту з посадовими особами | Технічні збої                |
| Контроль  | Автоматичний аналіз ризиків               | Помилки в електронних даних  |
| Логістика | Прискорення руху вантажів                 | Необхідність навчання        |
| Вартість  | Зменшення бюрократичних витрат            | Витрати на інтеграцію ПЗ     |

*Джерело:* розроблено автором на основі [49; 64]

Така система електронного документообігу використовується для спрощення та контролю за переміщенням товарів. Вона застосовується між країнами-учасницями Конвенції про процедуру спільного транзиту. Україна приєдналася до цієї конвенції у 2022 р. [19].

Отже, сучасні митні системи у світі активно переходять до електронного декларування (e-Declaration), «єдиного вікна» (Single Window) та електронних сертифікатів походження. Це скорочує час оформлення до 30–40%, що підтверджується дослідженнями UNCTAD 2024 р. [56]. Україна також упроваджує міжнародні стандарти електронної взаємодії, зокрема NCTS (New Computerised Transit System), що інтегрує національну митну систему в європейську транзитну мережу.

Сучасна практика передбачає селективність митного контролю залежно від профілю ризику. Міжнародні критерії оцінки ризиків розробляються Всесвітньою митною організацією (World Customs Organization, WCO) та базуються на принципах комплаєнсу, прозорості та аналітики великих даних [48].

Використання ризик-орієнтованих систем дозволяє наступне:

- скоротити кількість фізичних оглядів вантажів,
- зменшити витрати логістичного оператора,
- забезпечити безперервність логістичних потоків.

В Україні діє Автоматизована система аналізу та управління ризиками (АСАУР). Це складова єдиної ІТ-системи митних органів (Державної митної служби України, ДМСУ). У 2024–2025 рр. ДМС інтегрувала в АСАУР інструменти штучного інтелекту (ШІ) та систему бізнес-аналітики (BI). У квітні 2025 р. започатковано нову версію системи – АСАУР 2.0. Передбачається, що це зможе забезпечити повну цифровізацію процесів управління ризиками: електронний реєстр профілів, історія змін, прозоре адміністрування ризиків, зручніший інтерфейс, інтеграція з іншими системами ДМС [9].

Система управління ризиками, що регулює логістичні та митні операції, може бути подана схематично (рис. 1.4).

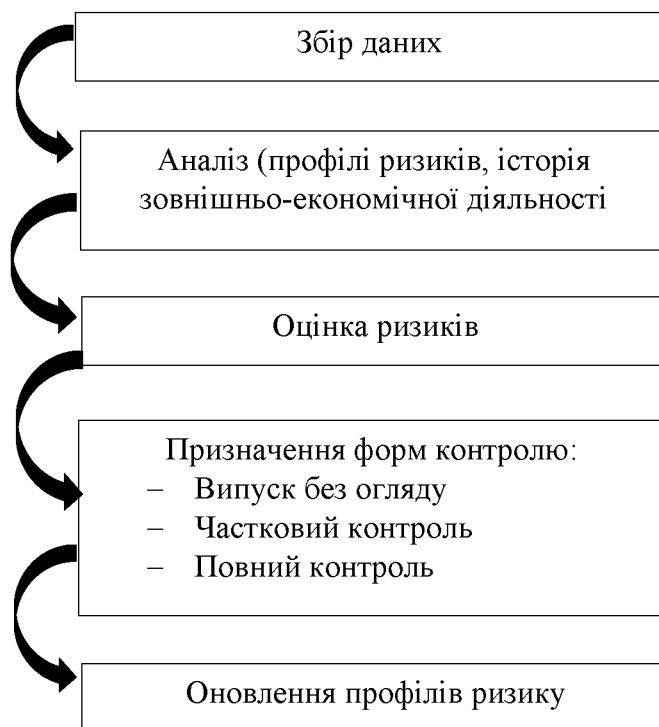


Рис. 1.4. Система управління ризиками в митниці

*Джерело:* розроблено автором на основі [54]

На світовому ринку транспортно-логістичних послуг доцільним є активне застосування митних спрощень та залучення авторизованих економічних операторів (Authorized Economic Operator, AEO) для підвищення ефективності та безпеки ланцюгів постачання.

Наявність статусу AEO забезпечує компаніям такі переваги:

- зниження рівня митного контролю;
- прискорене оформлення;
- спрощені транзитні процедури;
- можливість використання мінімального пакета документів.

ЄС та Україна узгодили взаємне визнання AEO, що відкриває можливості для інтеграції українських логістичних операторів у європейські ланцюги постачання [54].

Варто визначити проблеми та бар'єри митного у здійсненні міжнародної логістики. Незважаючи на значний прогрес, міжнародні логістичні оператори стикаються з таким: тривалість окремих процедур митного контролю, особливо у країнах з недостатнім технічним

забезпеченням; відсутність повної цифровізації документообігу; паралельність контролю різними службами, що збільшує час обробки; часті зміни нормативно-правової бази; ризики корупційних проявів та непрозорість окремих процедур. Ці фактори можуть підвищувати логістичні витрати на 10–25% та істотно впливати на конкурентоспроможність підприємств.

Підсумовуючи все вище зазначене, можна стверджувати про значний вплив митного забезпечення на ефективність міжнародної логістики. Ефективна митна інфраструктура дозволяє скоротити загальний логістичний цикл, витрати на транспортування та зберігання, адміністративні витрати підприємства, ймовірність логістичних збоїв у ланцюзі постачання.

Дослідження World Bank (LPI) показують пряму залежність між якістю митного адміністрування та індексом логістичної ефективності країни (Logistics Performance Index, LPI) [49]. Водночас слід відзначити, що ця залежність є складною та багатофакторною. Вона посилюється не суто від дій митниці, а від комплексу реформ, що відбуваються в державі. Оптимізація митних процедур повинна відбуватись одночасно з розвитком інфраструктури та якісними функціями логістичних операторів. Наприклад, LPI (2023 р.) відображає позитивний вплив митного адміністрування на логістичну активність в Сінгапурі, Німеччині, Польщі.

Митне забезпечення виступає основним елементом міжнародної логістичної діяльності, оскільки воно визначає швидкість, прозорість та економічну ефективність руху товарів через державний кордон. Здійснення митних процедур відповідно до вимог Митного кодексу України та міжнародних норм забезпечує як законність переміщення товарів, так і стабільність логістичних операцій у міжнародних ланцюгах постачання. Важливість митних аспектів полягає у гармонізації інтересів держави та бізнесу, оптимізації витрат часу на оформлення, мінімізації ризиків і забезпеченні належного рівня контролю у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз нормативно-правової бази свідчить, що Україна активно інтегрує

європейські стандарти в митній сфері, зокрема впроваджує електронні системи митного оформлення, серед яких NCTS, «єдине вікно» та інші цифрові сервіси, що значно прискорюють проходження процедур, підвищують їхню прозорість та ефективність. Використання інструментів авторизованого економічного оператора (АЕО) дозволяє надавати підприємствам суттєві спрощення, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських логістичних операторів на світовому ринку.

Водночас функціонування митних органів охоплює чітку ієрархічну структуру – від центрального апарату до регіональних митниць, митних постів та спеціалізованих підрозділів, що забезпечують здійснення ризик-орієнтованого контролю та безпеки міжнародних товаропотоків. Саме поєднання контролюючої та сервісної функції митниці є визначальним для формування сучасної логістичної системи.

Узагальнення дозволяють стверджувати, що митне забезпечення є фундаментальною складовою міжнародної логістики, яка формує умови для безперервного та ефективного функціонування зовнішньоторговельних потоків. Дальша цифровізація митних процедур, розширення застосування АЕО та поглиблення інтеграції України у світові та європейські транспортно-логістичні мережі виступають стратегічними напрямками удосконалення митного забезпечення у контексті розвитку міжнародної логістичної діяльності.

### **1.3. Світовий бізнес-ландшафт сучасної транспортно-логістичної системи**

У наш час умови, в яких функціонує міжнародний (зокрема логістичний) бізнес є надзвичайно важливими. Науковці розглядають зазначені умови як сукупність чинників, що спричиняють зміни на рівні діяльності первинних суб'єктів міжнародних економічних відносин та описують динамічність, взаємозалежність та багаторівневність процесів міжнародного підприємництва. Мова іде про ландшафт, який визначає для

компаній і національних макроекономічних систем параметри можливостей та обмежень господарського прогресу.

Ознаками ландшафту міжнародного бізнесу є географія бізнесу, мережі ланцюгів доданої вартості, міжнародний поділ праці тощо. Саме вони є істотно значущими також для ефективного функціонування міжнародної транспортно-логістичної системи.

У сучасних умовах глобалізації транспортно-логістична система відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності національних економік.

Світовий досвід демонструє, що ефективність логістичних процесів безпосередньо впливає на міжнародні торговельні потоки, швидкість переміщення ресурсів, інтеграцію підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості, а отже – і на економічні позиції країни у світі.

На думку Целлер В. та Крамського С., активне формування міжнародної мережі мультимодальних перевезень спричинило зміну пріоритетів у логістиці у напрямі мінімізації ризиків порушення безперервності транспортування, що стало одним із визначальних чинників зростання ролі транспортно-логістичної системи у сучасній економіці [50].

Транспортна система держави визначає її здатність інтегруватися у світову економіку, забезпечувати участь у міжнародній торгівлі, підтримувати промислові, аграрні та сервісні виробничо-збутові цикли.

Країни зі слабкою інфраструктурою стикаються з високими логістичними витратами, які можуть сягати 20–30 % вартості продукції, тоді як у розвинених державах цей показник утримується на рівні 8–11 %.

Така різниця формує нерівні можливості доступу до зовнішніх ринків, що безпосередньо визначає конкурентоспроможність національних виробників (табл. 1.12).

Розвиток глобальних ланцюгів створення вартості, як справедливо зазначають Гринюк Н. А. і Спірідонов Д. С., привів до збільшення попиту на логістичні послуги та сприяв формуванню транснаціональних логістичних компаній, структурні підрозділи яких охоплюють фактично весь світ [5].

Таблиця 1.12

**Основні фактори впливу транспортно-логістичної системи на міжнародну конкурентоспроможність держав**

| Фактори                              | Зміст впливу  | Результативність для країни   |
|--------------------------------------|---|---|
| Розвинена транспортна інфраструктура | Доступність морських, залізничних, автомобільних та мультимодальних коридорів | Зменшення витрат доставки, зростання експортного потенціалу         |
| Цифровізація логістики               | Електронний документообіг, IoT, системи відстеження                           | Оптимізація процесів, зниження ризиків, пришвидшення операцій       |
| Мультимодальні перевезення           | Інтегровані схеми транспортування різними видами транспорту                   | Підвищення гнучкості ланцюгів поставок, зменшення часу доставки     |
| Логістична безпека та стійкість      | Спроможність системи функціонувати під час криз                               | Підвищення надійності країни як партнера                            |
| Регуляторне середовище               | Митні спрощення, АЕО, гармонізація стандартів                                 | Зростання інвестиційної привабливості, інтеграція у глобальні ринки |

*Джерело:* розроблено автором на основі [48]

У таких умовах рівень логістичної інфраструктури держави перетворюється на критичний елемент її конкурентних переваг, оскільки визначає привабливість країни як торговельного партнера, виробничого хаба та транзитної території.

Однією з головних тенденцій розвитку світового ринку логістичних послуг є зростання попиту на комплексні логістичні рішення, що передбачає передачу підприємствами значної частини складських, транспортних та управлінських функцій на аутсорсинг. Як відзначають Негода А., Русак Д., це призводить до переформатування структури логістичного ринку та зменшення частки традиційних транспортно-експедиторських послуг у його загальному обсязі [34].

Цифровізація є одним із найдинамічніших напрямів розвитку галузі. На думку Компанійця В. В., Полякової О. М. та Шраменко О. В, цифрові технології змінюють не лише технічну базу, але й саму логіку організації логістичних процесів. Використання інтернету речей, платформ e-logistics,

GPS-моніторингу, блокчейну та електронного документообігу суттєво підвищує прозорість операцій, зменшує ризики та скорочує час обробки вантажів [19].

Світові логістичні ланцюги надзвичайно чутливі до економічних і політичних потрясінь. В останні десятиліття низка кризових подій трансформувала глобальні маршрути та принципи функціонування транспортних мереж (табл. 1.13).

*Таблиця 1.13*

**Вплив глобальних кризових подій на функціонування світової транспортно-логістичної системи**

| Події  | Характер змін  | Наслідки для світової логістики  |
|--|--|--|
| Пандемія COVID-19 (2020)   | Закриття кордонів, зупинка виробництв, дефіцит контейнерів | Різде падіння обсягів перевезень, здорожчання фрахту, збої у глобальних ланцюгах |
| Перенесення виробництва в Азію (2010–2020)                           | Розширення виробничих хабів у Китаї, В'єтнамі, Індії       | Формування нових транзитних маршрутів, зростання ролі морської логістики         |
| Лібералізація торгівлі (2010–2018)                                   | Зменшення бар'єрів, збільшення обсягів торгівлі            | Підвищення вимог до транспортної інфраструктури                                  |
| Повномасштабна агресія російської федерації проти України (2022–...) | Блокада портів, зміна коридорів, зростання ризиків         | Перевантаження інфраструктури ЄС, подорожчання логістики, перебудова маршрутів   |
| Енергетична криза ЄС (2022–2025)                                     | Зміна постачальників газу та нафти                         | Зростання вартості транспортування, зміна напрямів потоків енергоресурсів        |

*Джерело:* розроблено автором на основі [48]

Узагальнюючи все вищенаведене, маємо підкреслити, що динаміка розвитку логістики значною мірою залежить від стану суміжних галузей економіки та загального рівня міжнародної стабільності. Події останніх п'ятнадцяти років – перенесення виробництва у країни Азії, формування зворотних потоків продукції, лібералізація торгівлі, а згодом пандемія COVID-19 – докорінно трансформували глобальні логістичні процеси. Пандемія 2020 р. стала безпрецедентним викликом для галузі: обмеження мобільності, закриття кордонів і порушення виробничих ланцюгів спричинили різке падіння обсягів перевезень і поставили під загрозу

діяльність багатьох логістичних операторів.

Хоча у 2021–2022 рр. світові ринки почали поступово відновлюватися, логістична система залишилася вразливою до нових шоків, зокрема геополітичних, енергетичних та інфляційних. Особливо масштабного впливу зазнав світовий та європейський логістичний простір у зв'язку з повномасштабною військовою агресією російської федерації проти України, яка розпочалася у лютому 2022 р.. Ця подія стала найбільшим геополітичним потрясінням у Європі з часів Другої світової війни та спричинила глибоку трансформацію маршрутів транспортування, моделей міжнародних перевезень і функціонування логістичних ланцюгів.

Через блокаду українських морських портів Чорного моря було фактично зупинені традиційні морські шляхи експорту та імпорту, що змусило європейські та світові компанії терміново переорієнтувати вантажопотоки на альтернативні сухопутні маршрути. ЄС у відповідь запровадив «Шляхи солідарності» (EU-Ukraine Solidarity Lanes), які забезпечили переорієнтацію транспортних операцій на залізничний, автомобільний та річковий транспорт. Це викликало суттєве навантаження на транспортну інфраструктуру країн Центральної та Східної Європи, спричинило черги на кордонах, дефіцит складських площ і зростання вартості логістичних послуг у регіоні.

Для багатьох секторів європейської економіки агресія російської федерації створила нові логістичні ризики: порушення енергетичних поставок, зміна маршрутів постачання нафти та газу, переналаштування імпорتنих потоків сировини й критичних товарів. На глобальному рівні війна призвела до зростання вартості фрахту, зниження пропускної спроможності традиційних транзитних коридорів, підвищення витрат страхування та підсилення волатильності на ринках пального.

Таким чином, російсько-українська війна стала каталізатором структурних змін у світовому логістичному середовищі, підкресливши важливість диверсифікації маршрутів, розвитку мультимодальних коридорів та підвищення стійкості транспортних систем держав. Це ще раз

підтвердило: конкурентоспроможною у XXI столітті може бути лише та країна, транспортно-логістична система якої є адаптивною, технологічно розвиненою та здатною підтримувати високу стійкість навіть в умовах кризових ситуацій.

Світовий ринок логістичних послуг характеризується домінуванням комплексних логістичних операторів: 58 % становлять вантажоперевезення та експедирування, 25 % – складські послуги, 17 % – управлінська логістика [9, с. 102]. Це вказує на високу потребу світової економіки у цілісних логістичних рішеннях, здатних забезпечити узгоджене функціонування різних видів транспорту та інформаційних потоків.

*Таблиця 1.14*

### **Структура світового ринку логістичних послуг**

| Сегменти ринку                            | Частки у світовому обсязі, % | Визначальні ознаки   |
|---|------------------------------|--|
| Транспортні перевезення та експедирування | 58                           | Міжнародні вантажоперевезення, експедирування, управління поставками |
| Складські та дистрибуційні послуги        | 25                           | Зберігання, комплектація, маркування, крос-докінг, дистрибуція       |
| Управлінська логістика                    | 17                           | ІТ-рішення, аутсорсинг логістичного менеджменту, контроль потоків    |

*Джерело:* розроблено автором на основі [64]

Транспортно-логістична система відіграє стратегічну роль у забезпеченні зовнішньоекономічних позицій держави. Розвинена інфраструктура дозволяє скорочувати витрати на транспортування, зменшувати час доставки, підвищувати надійність поставок і тим самим робити національні товари більш конкурентоспроможними на світових ринках. Окрім того, сучасні тенденції у сфері електронної торгівлі формують потребу в абсолютно нових підходах до організації логістичних процесів: розвиток цифрових каналів продажу, можливість дистанційного надання послуг, інтернаціоналізація ринків значно підвищують значення логістики як інструмента міжнародної конкуренції.

Разом із тим підвищення ролі логістики супроводжується суттєвими

викликами. Світові ринки послуг залишаються високорегульованими, а багато секторів (транспорт, зв'язок, фінанси, страхування) – під контролем держави, що створює бар'єри для іноземних компаній. У результаті нерівномірність розвитку транспортної інфраструктури, розбіжності в національних регуляторних системах, а також різні рівні цифрової готовності країн формують нерівні умови конкуренції.

Для країн, що прагнуть інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості, особливого значення набуває розвиток мультимодальних транспортних коридорів, модернізація морських і сухопутних портів, автоматизація логістичних операцій, впровадження інтелектуальних транспортних систем, блокчейн-технологій та штучного інтелекту. Саме ці інструменти визначатимуть конкурентні позиції держав у найближчі десятиліття.

Таким чином, на нашу думку, транспортно-логістична система є стратегічним ресурсом розвитку держави, адже:

- знижує собівартість продукції та послуг, роблячи їх конкурентними;
- стимулює експорт та забезпечує ефективну участь у світових ринках;
- приваблює іноземні інвестиції завдяки передбачуваності та швидкості поставок;
- забезпечує економічну безпеку, дозволяючи зберігати стійкість ланцюгів поставок у кризових умовах;
- формує статус країни як надійного міжнародного партнера.

У XXI столітті конкурентоспроможними будуть ті держави, які інвестують у розвиток транспортної інфраструктури, цифровізацію логістики, інтеграцію у мультимодальні коридори та формування стійких логістичних систем.

Отже, транспортно-логістична система виступає головним чинником формування міжнародної конкурентоспроможності держави. Вона є не лише елементом інфраструктурного забезпечення, а й стратегічним ресурсом

розвитку, що визначає можливості для розширення експорту, залучення інвестицій та інтеграції національних виробників у глобальні ланцюги створення вартості. Від ефективності логістичних процесів залежить економічна безпека країни, її здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики, а також позиціонування на світових ринках. Саме тому рівень розвитку транспортно-логістичної системи стає одним із базових індикаторів конкурентоспроможності держави у сучасному глобалізованому середовищі.

## **Висновки до розділу 1**

Розгляд теоретичних засади функціонування та розвитку світового ринку транспортно-логістичних послуг, надав змогу сформуванню комплексне уявлення про сутність, структуру та головні фактори ефективної міжнародної логістичної діяльності. Доведено, що транспортно-логістичні послуги виступають фундаментальним елементом сучасної глобальної економіки, забезпечуючи раціональне переміщення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, а також формуючи організаційно-технологічну основу міжнародної торгівлі.

Визначено зміст і класифікаційні ознаки транспортно-логістичних послуг, охарактеризовано їхню структуру та ієрархію, що охоплює планування перевезень, організацію, контроль, інформаційне забезпечення та інновації. Показано, що розвиток сучасних логістичних послуг зумовлений переходом світової логістики до концепції «Логістика 4.0», яка базується на цифровізації процесів, використанні IoT-технологій, аналітики великих даних, автоматизованих систем управління та інтелектуальних платформ для координації ланцюгів постачання. Паралельно зростає роль мультимодальних перевезень, е-документообігу та екологічних рішень відповідно до принципів сталої логістики, що формує нові вимоги до адаптивності та прозорості логістичних систем.

Подальший розвиток галузі окреслюється переходом до «Логістики 5.0», яка поєднує цифрові технології з людиноцентричністю, орієнтується на персоналізацію сервісів, інтеграцію штучного інтелекту та роботизованих комплексів із людськими компетенціями, а також повністю узгоджується з концепцією Industry 5.0, що передбачає гармонізацію технологій, сталості та соціальної цінності.

Важливу роль у підвищенні ефективності глобальних логістичних систем відіграє аутсорсинг, який еволюціонує від базових моделей обслуговування (1PL–2PL) до комплексних інтегрованих рішень (3PL–4PL) і далі – до цифрових, мережевих та стратегічних форматів 5PL. Це забезпечує підприємствам можливість оптимізувати витрати, підвищити гнучкість, реалізувати стійкі та технологічно досконалі логістичні стратегії відповідно до вимог сучасної економіки.

Розкрито значення митного забезпечення як стратегічного інструмента формування ефективних міжнародних ланцюгів постачання. Митні процедури, їхня швидкість, прозорість та передбачуваність безпосередньо впливають на собівартість і час доставки товарів, визначають рівень довіри міжнародних партнерів та конкурентоспроможність держави на світовому ринку логістичних послуг. Наголошено на ролі митних спрощень, програм АЕО, електронного документообігу та ризик-орієнтованих підходів, що формують сучасну модель «митниці як сервісу».

З'ясовано, що світовий бізнес-ландшафт сучасної транспортно-логістичної системи формується під впливом динамічних глобальних процесів, які визначають параметри можливостей та обмежень господарського розвитку для компаній і держав. Транспортно-логістична система виступає стратегічним чинником забезпечення міжнародної конкурентоспроможності, оскільки географія бізнесу, мережі ланцюгів доданої вартості та сучасний міжнародний поділ праці безпосередньо впливають на ефективність її функціонування. Світовий досвід підтверджує, що якість логістики визначає швидкість та надійність торговельних потоків, рівень інтеграції економік у глобальні мережі й, відповідно, позиції країни у

міжнародному економічному просторі.

Розвинена інфраструктура, високий рівень логістичного сервісу, участь у міжнародних транспортних коридорах та інтеграція до глобальних логістичних мереж сприяють нарощуванню експорту, залученню інвестицій та зміцненню позицій країни на світовому ринку. Високі показники індексу LPI, ефективність митних процедур і цифровізація логістичних процесів розглядаються як ключові індикатори конкурентоспроможності та економічної стійкості.

Узагальнення результатів теоретичного аналізу приводить до висновку про те, що ефективний розвиток транспортно-логістичних послуг є передумовою глибокої інтеграції держав у міжнародний економічний простір. Для України, яка прагне посилити свою участь у глобальних ланцюгах постачання, ці теоретичні положення формують концептуальну основу подальшого аналізу стану національного логістичного сектору та визначення стратегічних напрямів його розвитку, що розглядатиметься у наступному розділі.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

### 2.1. Оцінка інфраструктурного потенціалу транспортної системи України

Транспортна система України традиційно відіграє провідну роль у забезпеченні внутрішніх і міжнародних потоків товарів, пасажирів та інформації, формуючи базис для інтеграції національної економіки до європейського та глобального ринкового простору. Інфраструктурний потенціал, що охоплює сукупність транспортних магістралей, технічного оснащення, логістичних хабів та сервісних об'єктів, визначає конкурентоспроможність держави на міжнародних транспортно-логістичних ринках, а також здатність забезпечувати безперервність ланцюгів постачання.

Україна має вигідне геостратегічне положення на перетині транспортних коридорів «північ–південь» та «захід–схід», що створює значні передумови для транзитної діяльності. До початку повномасштабної агресії росії у 2022 р. країна забезпечувала значні обсяги транзиту енергоресурсів, металургійної продукції, сільськогосподарських вантажів та контейнерних перевезень [20; 24].

До початку війни Україна мала потужну та стратегічно вигідну транспортно-логістичну систему, що базувалась на розгалуженій мережі автошляхів, залізничних вузлів, прикордонних переходів, морських портів та авіаційних терміналів. Значну перевагу забезпечував вихід до Чорного моря, що дозволяло портам півдня обробляти понад 60% вантажів зовнішньої торгівлі.

Однак трансформація логістичного середовища під впливом воєнних подій актуалізувала потребу не лише у відновленні інфраструктури, а й у підвищенні ефективності та безпеки транскордонного переміщення

вантажів. Саме тому важливим напрямом модернізації транспортної системи стало удосконалення процедур на державному кордоні, адже пропускна спроможність та організація контролю безпосередньо визначають швидкість і надійність логістичних потоків, особливо в умовах перенавантаження прикордонних переходів.

Схема організації пропуску (рис. 2.1) визначає типи, послідовність і зміст контрольних операцій, а також порядок проходження транспортних засобів, вантажів і пасажирів через державний кордон. Вона утворена з пунктів пропуску в прикордонних з країнами Європейського Союзу районах і включає технологічні лінії, що забезпечують узгодженість і координацію дій прикордонних, митних, санітарних, ветеринарних та інших контролюючих служб.

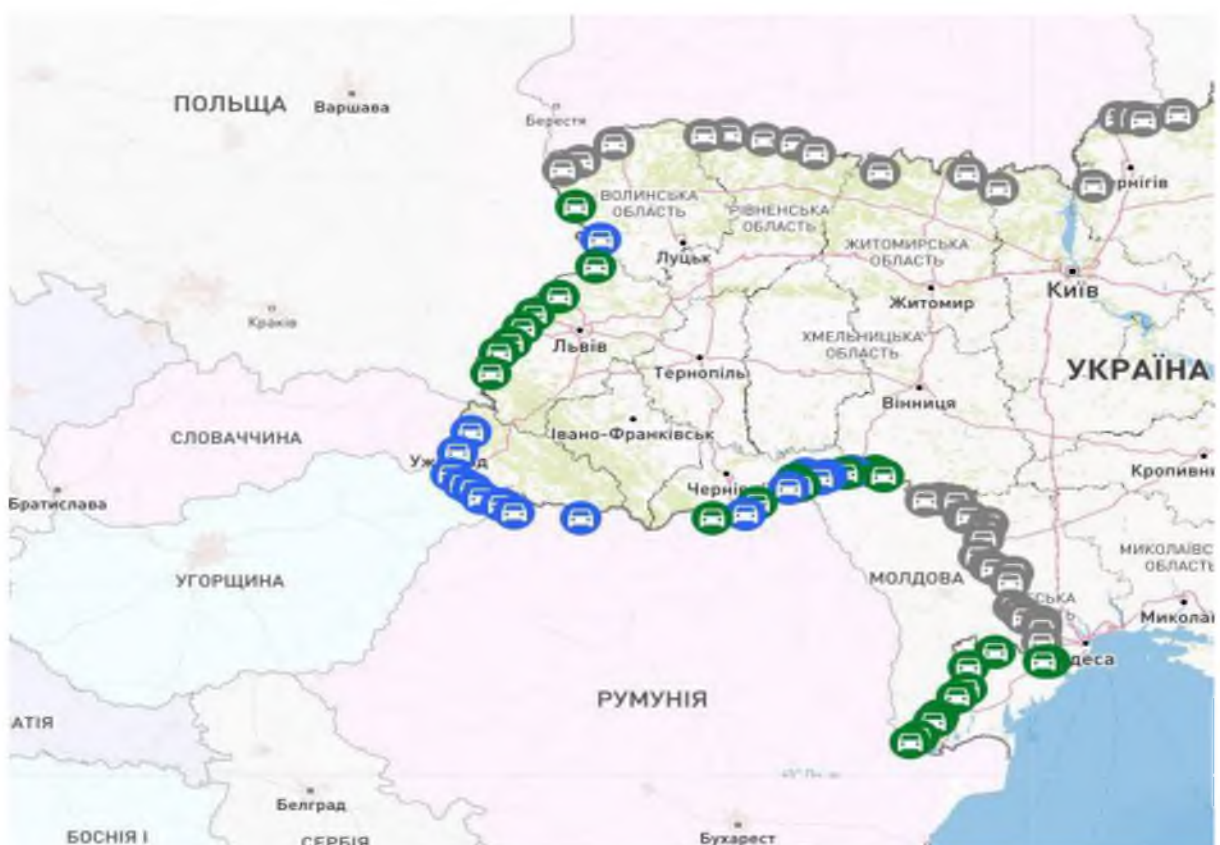


Рис. 2.1. Схема технологічних ліній пунктів пропуску через державний кордон України у прикордонних районах із країнами ЄС (автомобільний транспорт)

*Джерело:* розроблено на основі даних [35]

Удосконалення системи пропуску транспортних засобів через державний кордон України спрямоване на забезпечення високого рівня логістичного сервісу з урахуванням кращих європейських практик та стандартів. Пункт пропуску являє собою складну інфраструктурно-технологічну систему, що складається з низки взаємопов'язаних елементів (підсистем), кожен з яких виконує визначені функції у процесі контролю та пропуску осіб, транспортних засобів і вантажів.

Аналіз і оптимізація інфраструктурних елементів, що формують цю систему, є основними для підвищення пропускну здатності та якості сервісу, а також для інтеграції української транспортної системи в європейський логістичний простір. Такий підхід дозволяє не лише зменшити час проходження контролю, але й знизити транспортні витрати, підвищити безпеку і надійність перевезень.

Оцінка інфраструктурного потенціалу транспортної системи України передбачає аналіз не лише технічного стану транспортної інфраструктури, а й ефективності функціонування основних вузлів — зокрема пунктів пропуску через державний кордон. Оскільки такі об'єкти є складними стохастичними системами, доцільним є застосування сучасних методів моделювання, зокрема методичного апарату теорії масового обслуговування. Це дозволяє оцінити пропускну здатність, виявити «вузькі місця» та визначити оптимальні параметри роботи інфраструктурних елементів. Пропуск осіб, транспортних засобів і вантажів через державний кордон України здійснюється після проходження комплексу контролю: прикордонного, митного, автомобільного, а за необхідності – санітарного, екологічного, ветеринарного, фітосанітарного та інших видів державного контролю. Велика кількість процедур формує нерівномірність у потоках транспортних засобів і створює черги, що значно впливає на загальний рівень інфраструктурного потенціалу кордонів та ефективність логістичних маршрутів.

Методологія масового обслуговування дозволяє комплексно оцінити якість роботи пунктів пропуску в умовах змінних потоків та коливань

інтенсивності обслуговування. Через моделювання ймовірностей станів системи можна визначити оптимальні інтенсивності надходження і обслуговування вимог, необхідну кількість каналів контролю, а також очікуваний час перебування транспортного засобу в пункті пропуску. Використання таких підходів є відносно новим для українських митних і прикордонних органів, однак їх впровадження вже продемонструвало можливість оптимізації роботи окремих пунктів пропуску.

На прикладі пунктів пропуску Закарпатської області на кордоні з Румунією можна простежити, як впровадження цифрових рішень зменшує час обслуговування, оптимізує рух транспортних потоків і підвищує пропускну спроможність інфраструктури (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні показники діяльності пунктів пропуску Закарпатської області на кордоні з Румунією за 2012-2022 рр.**

| Показник   | Одиниця виміру | Рік    |         | Відхилення     |             |
|--|----------------|--------|---------|----------------|-------------|
|  |                | 2012   | 2022    | абсолютне, +/- | відносне, % |
| Кількість випущених митних декларацій  | од.            | 801342 | 1110788 | 309446         | 38,62       |
| Кількість митних декларацій, оформлених в електронний спосіб                                   | од.            | 2404   | 1103012 | 1100608        | в 458 раз   |
| Питома вага митних декларацій, оформлених в електронний спосіб                                 | %              | 0,30   | 99,30   | 99,0           | -           |
| Кількість випущених митних декларацій з використанням технології віддаленого випуску товарів   | од.            | 0      | 86555   | 86555          | 100,00      |
| Питома вага випущених митних декларацій з використанням технології віддаленого випуску товарів | %              | 0      | 7,79    | 7,79           | -           |

*Джерело: розроблено на основі даних [35]*

За 2022–2023 рр. кількість прикордонних терміналів зросла на 30 %, що покращило пропускну здатність та оптимізувало логістичні потоки [18]. Важливим елементом оцінки інфраструктурного потенціалу є рівень

цифровізації логістичних і контрольних процесів. Високий рівень цифрової інтеграції підвищує конкурентоспроможність транспортних підприємств і зміцнює позиції України на міжнародних транспортних коридорах. Впровадження інформаційних стандартів у сфері транспорту та товароруку сприяє підвищенню якості транспортного сервісу, забезпеченню безпеки перевезень, зниженню витрат часу та ресурсів, а також покращенню керованості логістичних процесів.

Інновації впроваджуються і в управління вантажопотоками: на автомобільному та залізничному транспорті сучасні системи диспетчеризації, інформаційно-управлінські комплекси та цифрові логістичні платформи забезпечують точне планування, контроль та моніторинг руху. Це дозволяє оптимізувати використання інфраструктури, зменшувати затримки, забезпечувати безпеку та прогнозованість доставки.

Отже, інтеграція цифрових рішень, розвиток інтелектуальних систем управління потоками та впровадження методів масового обслуговування є ключовими чинниками зміцнення інфраструктурного потенціалу транспортної системи України. У поєднанні з модернізацією транспортних коридорів вони формують підґрунтя для підвищення ефективності національної логістичної системи та її інтеграції у європейський транспортний простір.

Інноваційний розвиток логістики на глобальному рівні тісно пов'язаний із завданням створення ефективною моделі міжнародних транспортних коридорів, основою якої є концепція глобальної транспортної інфраструктури. Міжнародний транспортний коридор – це частина державної або транснаціональної транспортної системи, що забезпечує обслуговування значних потоків вантажів і пасажирів між різними географічними регіонами. До складу таких коридорів входять рухомий склад і стаціонарні інфраструктурні об'єкти, що підтримують всі види та форми перевезень, а також створені технічні, організаційні і правові умови для здійснення міжнародних перевезень. Інтеграція національної транспортно-логістичної системи України у мережу міжнародних транспортних

коридорів відкриває широкі можливості для прискорення розвитку економічного і інфраструктурного потенціалу регіонів країни. Це сприяє впровадженню інноваційних технологій у сфері управління зовнішньоторговельними та транзитними вантажними потоками, оптимізації логістичних процесів і підвищенню загальної ефективності транспортної системи.

В цілому розвиток концепції міжнародних транспортних коридорів виступає стратегічно важливим інструментом інтеграції української логістичної системи у глобальну мережу вантажних перевезень і міжнародних ланцюгів постачання. Реалізація таких коридорів сприяє формуванню стабільних і передбачуваних транспортних зв'язків між Україною та головними економічними центрами Європи й світу, що, своєю чергою, створює передумови для зростання транзитних потоків і підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Вагомим практичним кроком у цьому напрямку стала інтеграція українських логістичних маршрутів до мережі Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T), що є ключовою інфраструктурною ініціативою Європейського Союзу. Включення України до цієї мережі не лише розширює можливості транскордонного співробітництва, але й сприяє гармонізації національних транспортних стандартів з європейськими вимогами, модернізації інфраструктури та підвищенню безпеки перевезень. Європейська комісія включила українські маршрути до чотирьох основних коридорів TEN-T, що суттєво підсилює роль України як транзитної держави. Зокрема, Північно-Балтійський коридор передбачає сполучення через Львів і Київ у напрямі Маріуполя, формуючи важливу вісь північ–південь. Балто-Чорноморсько-Егейський коридор з'єднує Львів і Чернівці через Румунію та Молдову з Одесою, забезпечуючи вихід до Чорного моря. Додатково коридори Балтійське море – Адріатичне море та Рейн – Дунай, що проходять через Львів, створюють умови для диверсифікації транспортних маршрутів і поглиблення інтеграції України у європейський логістичний простір.



Рис. 2.2. Схема європейських транспортних коридорів (залізничні шляхи)

*Джерело:* розроблено на основі даних [58]

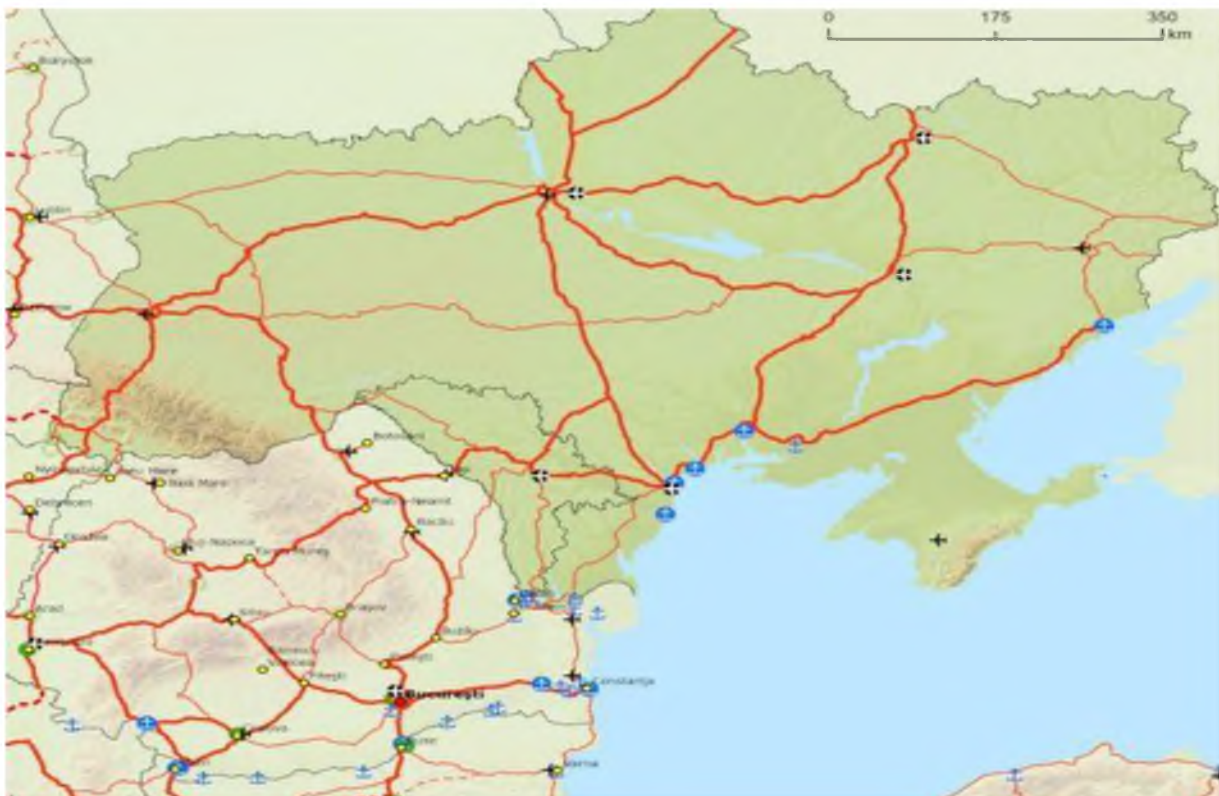


Рис. 2.3. Схема європейських транспортних коридорів (автомобільні шляхи)

*Джерело:* розроблено на основі даних [58]

Ця інтеграція сприяє не лише підвищенню транспортної доступності України на європейському континенті, а й стимулює інноваційний розвиток інфраструктури та логістичних сервісів, підвищуючи загальний інфраструктурний потенціал транспортної системи країни.

У зв'язку з повномасштабним вторгненням росії в Україну, наразі єдиним безпечним видом транспорту для здійснення імпорتنих та експортних перевезень залишаються наземні шляхи – залізничний та автомобільний транспорт. Рішення Європейської комісії у цьому напрямі є важливим стратегічним кроком на шляху інтеграції України до західноєвропейського інтеграційного простору. Інтеграція українських логістичних маршрутів у мережу TEN-T сприятиме створенню сприятливих умов для розвитку транспортної інфраструктури країни [26]. Для ефективного забезпечення та якісного обслуговування зростаючих обсягів міжнародних вантажних і пасажирських перевезень необхідно подолати існуючі диспропорції в розвитку транспортної системи України. Це потребує оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних логістичних рішень, а також застосування сучасних технологій управління логістичними процесами. Відтак, виникає потреба у впровадженні інноваційних змін як у галузі транспорту, так і у розвитку транспортної інфраструктури загалом.

Незабаром Україна отримає новий європейський транспортний коридор. Цей шлях відкриє прямий доступ до румунських портів та створить альтернативний маршрут для транспортування вантажів до європейських країн, уникаючи транзиту через Польщу, Угорщину та Словаччину. Його довжина становить 450 км. Маршрут пролягає через Бузеу, Фокшани, Бакеу, Роман, Пашкань до Сучави. Очікується, що А7, або «Autostrada Moldovei» (Молдовська автострада) буде введена в дію у 2026 р.

Сучасний інфраструктурний потенціал транспортної системи України формується в умовах безпрецедентних зовнішніх викликів, головним з яких є триваюча збройна агресія російської федерації. Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 р. докорінно трансформувало національний

логістичний простір, змістило акценти розвитку, змінило функціональне навантаження на окремі види транспорту та призвело до масштабних інфраструктурних втрат (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Основні виклики та можливості транспортної системи України

| Виклики                               | Опис                                    | Шляхи подолання проблем                        |
|---------------------------------------|---|--|
| Руйнування інфраструктури             | Знищені дороги, мости, порти, аеропорти | Міжнародна підтримка, гранти                   |
| Різниця в ширині колії з ЄС           | Перешкода для безперервності перевезень | Переобладнання колії, цифровізація             |
| Обмежена пропускна здатність кордонів | Черги, затримки                         | Розвиток прикордонних хабів, сухих портів      |
| Недостатній рівень цифровізації       | Застарілі процеси управління            | Впровадження NCTS, електронного документообігу |
| Брак кваліфікованих кадрів            | Відтік фахівців, мобілізація            | Прискорена підготовка, освітні програми        |

*Джерело:* розроблено автором на основі [65]

У таких умовах оцінка логістичної інфраструктури повинна враховувати як фізичний стан транспортних об'єктів, так і рівень їх адаптивності, цифровізації, стійкості та інтегрованості у міжнародні транспортні мережі [64].

Розвинена структура складських комплексів, індустріальних парків та логістичних центрів забезпечувала безперебійність експортно-імпортних операцій в аграрній, металургійній та промисловій сферах [37].

Втім, уже в перші тижні війни значна частина цієї інфраструктури стала об'єктом масованих атак. Були зруйновані або пошкоджені десятки мостів, вокзалів, терміналів, складських площ, а також критичні транспортні об'єкти.

За даними Міністерства інфраструктури, понад 25 тис. км доріг та понад 300 мостів втратили функціональність, 17 аеропортів припинили роботу [42].

Знищення або блокада частини морських портів призвели до необхідності термінового перегляду логістичних маршрутів та пошуку

альтернативних каналів міжнародної торгівлі. Аналіз динаміки перевезень вантажів в Україні у 2019–2024 рр. (рис. 2.4) засвідчив наявність суттєвих коливань, обумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

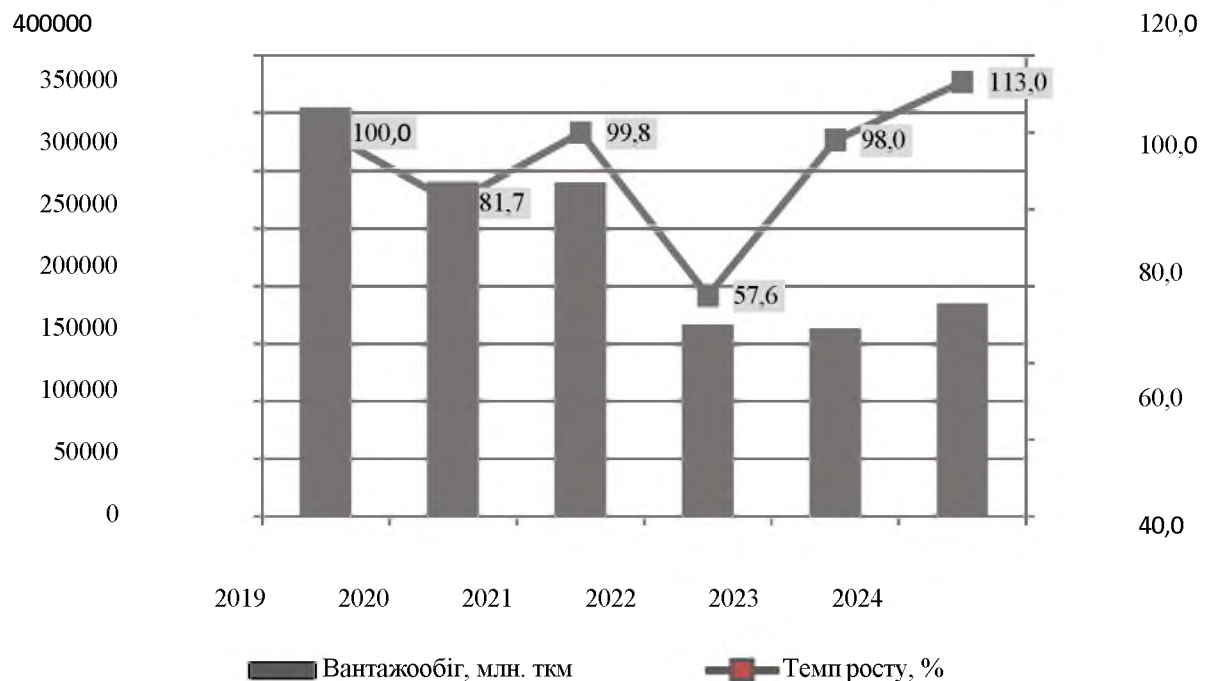


Рис. 2.4. Динаміка вантажообігу в Україні за 2019-2024 рр.

*Джерело:* складено автором на основі [8]

Аналіз структури вантажних перевезень в Україні за період 2023 – 2024 рр. (див. рис. 2.4) демонструє поступові зміни у розподілі транспортних потоків між різними видами транспорту.

У 2023 р. найбільшу частку належала залізничним перевезенням – 45,2 %, що свідчить про їх ключову роль у логістичній системі країни. На другому місці за обсягами був автомобільний транспорт з показником 38,8 %. Інші види транспорту мали значно меншу частку: водний транспорт становив лише 0,7 %, а решта, переважно трубопровідні перевезення, складала 15,4 % (рис. 2.5).

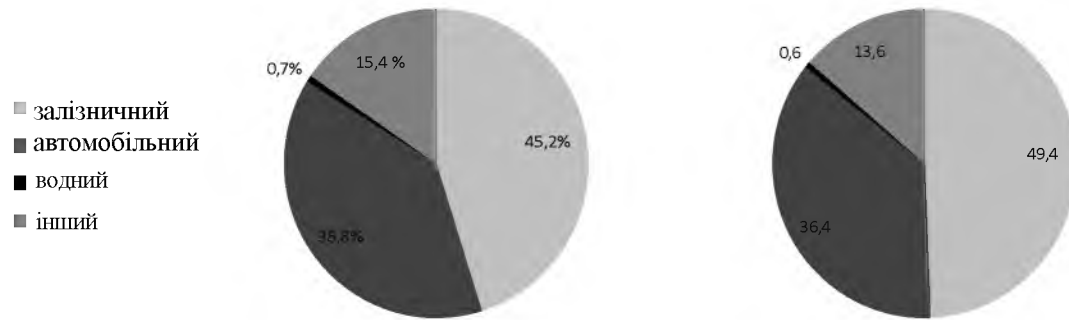


Рис. 2.5. Структура обсягів вантажних перевезень за видами транспорту у 2023 р. та 2024 р.

*Джерело:* складено автором за даними [8]

У 2024 р. структура вантажних перевезень в Україні зазнала певних змін: частка залізничного транспорту збільшилася до 49,4 %, що відображає його здатність ефективно працювати в умовах воєнного часу та відновлювати логістичні потоки. Водночас доля автомобільного транспорту трохи зменшилася до 36,4 %, що може бути зумовлено зростанням витрат на паливо та коригуванням маршрутів доставки. Водний транспорт залишився практично неактивним із часткою 0,6 %, а обсяги інших видів транспорту скоротилися до 13,6 %.

До початку 2022 р. Україна мала одну з найбільш розгалужених транспортних систем у Східній Європі. Її склад був таким [2; 8; 26]:

- близько 170 тис. км автомобільних доріг, з яких близько 47 тис. км дороги державного значення;
- розгалужену мережу залізничних колій протяжністю 22 тис. км, що була однією з найбільших у Європі;
- 13 морських портів із загальною вантажопропускною спроможністю понад 135 млн т. на рік;
- 21 аеропорт міжнародного та регіонального значення;
- значний потенціал автомобільного транспорту та логістичних центрів.

Нажаль, з початком повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 р. українська транспортна система зазнала серйозних руйнувань і втрат: пошкоджено або зруйновано понад 25 тис. км автомобільних доріг та 300 мостів, які були критично важливими для транзитних та внутрішніх перевезень; припинили роботу 17 аеропортів, внаслідок чого значно обмежено авіаційне сполучення всередині країни та за її межі; морські порти, зокрема Маріуполь, Бердянськ, Херсон та інші, були або заблоковані, або суттєво пошкоджені, що призвело до скорочення вантажопотоків майже наполовину. Внаслідок цих подій відбулося кардинальне перепланування логістичних маршрутів, що обумовило необхідність збільшення ролі залізничного транспорту та сухопутних перевезень через західні кордони України [39].

АТ «Укрзалізниця» стала центральним елементом логістичної системи в умовах блокади морських портів. Перевагами залізничної системи є висока вантажомісткість та можливість організації мультимодальних перевезень. Проте залізнична інфраструктура має певні обмеження, зокрема:

- різниця в ширині колії з країнами Європейського Союзу (1520 мм в Україні та 1435 мм у ЄС) ускладнює безперервність перевезень;
- недостатній рівень технічного оснащення прикордонних станцій та терміналів;
- потреба у модернізації рухомого складу та автоматизації процесів.

Ці фактори впливають на швидкість і ефективність перевезень, тому розвиток та адаптація залізничної мережі є пріоритетним завданням на найближчі роки [40].

Залізнична галузь забезпечує стратегічну стабільність транспортної системи України й історично є важливим транзитним каналом. Загальна довжина залізничних колій становить понад 19 тис. км, що робить українську мережу однією з найбільших у Європі. Попри масштабні виклики, АТ «Укрзалізниця» зберегла функціональність і стала головним оператором експорту через сухопутні коридори. Значна частина інфраструктури зазнала саме непрямих втрат: перевантаженість окремих

ділянок, зношеність рухомого складу, нестача локомотивів і вагонів стандарту, сумісного з європейською мережею колій.

Втрата повноцінного доступу до моря обумовила значне зростання навантаження на залізничну систему. АТ «Укрзалізниця» стала основним перевізником експорту продукції агросектора, металургії та імпорту палива й гуманітарних вантажів. Проте різниця ширини колії між Україною та ЄС створила значні логістичні бар'єри. Прикордонні станції Ягодин, Мостиська, Батьово та Чоп стали так званими «вузькими місцями», що потребують технічної модернізації, збільшення площ терміналів і цифровізації операцій [38].

Для підвищення інфраструктурного потенціалу залізниць Україна активно працює над створенням інтегрованих логістичних маршрутів до портів ЄС, зокрема в Польщі, Румунії та Словаччині, а також над можливим переходом частини напрямів на європейську ширину колії. Паралельно реалізуються проекти електрифікації, модернізації станційної інфраструктури та впровадження цифрових сервісів управління перевезеннями [65].

Автомобільний транспорт, незважаючи на обмеження вантажопідйомності, став важливим засобом швидкої доставки вантажів до прикордонних пунктів пропуску та мультимодальних хабів. Західні області України активно розвивають мережу сухих портів і логістичних центрів, які інтегруються у загальноєвропейську транспортну систему.

Автомобільний транспорт залишається основним видом перевезень на внутрішньому ринку, забезпечуючи понад 70 % вантажних і близько 85 % пасажирських перевезень. Протяжність автомобільних доріг загального користування становить близько 165 тис. км, однак лише частина з них відповідає міжнародним стандартам. Унаслідок активних бойових дій значна кількість мостів, шляхопроводів і дорожніх покриттів зазнала руйнувань або пошкоджень. За даними урядових структур, у 2022–2023 рр. було пошкоджено понад 25 тис. км доріг, що негативно позначилося на

транспортній доступності регіонів та пропускній спроможності логістичних маршрутів [42].

Обмеження роботи морських портів спричинили суттєві збитки у вантажообігу, зокрема у сфері експорту агропродукції. Для компенсації цих втрат ведеться активна робота з розбудови альтернативних маршрутів, включаючи розвиток портів на заході країни (порти Рені, Усть-Дунайськ), а також модернізацію річкового флоту.

До війни морський транспорт забезпечував понад 50 % зовнішньоторговельного обороту України. Система портів Чорного та Азовського морів – Одеса, Чорноморськ, Південний, Миколаїв, Маріуполь та інші – була основою для експорту зернових, металургійної продукції, контейнерних вантажів. Після блокування частини портів та обмеження судноплавства інфраструктурний потенціал морської логістики суттєво скоротився.

Морські порти – один з головних елементів довоєнної логістики – зазнали найбільшого удару. До 2022 року їх сукупна пропускна здатність складала 135 млн т вантажів на рік. Проте через окупацію портів Маріуполя, Бердянська, Скадовська, Херсона та частково Миколаєва, а також постійні ракетні атаки, цей показник у 2022–2023 рр. знизився майже удвічі – до 78–84 млн т. [9].

Порти Великої Одеси (Одеса, Чорноморськ, Південний) продовжували обмежено працювати переважно в рамках «зернового коридору», що став критично важливим механізмом підтримки продовольчої безпеки світу. Після припинення дії угоди стан морських перевезень знову опинився під загрозою, що підштовхнуло державу до інтенсивного розвитку альтернативних маршрутів.

Створення альтернативних маршрутів через дунайські порти (Рені, Ізмаїл, Кілія) стало критично важливим рішенням у 2022–2024 рр. Значні інвестиції спрямовувалися на модернізацію причальних комплексів, флоту та перевантажувальних потужностей. Пропускна спроможність дунайських

портів зросла в декілька разів, що дало змогу частково компенсувати втрати чорноморської інфраструктури та зберегти експорт аграрної продукції.

Авіаційний сектор, що до 2022 р. демонстрував значний розвиток, зазнав повної зупинки цивільних перевезень у зв'язку з закриттям повітряного простору. Мережа аеропортів перебуває у стані консервації та очікує на відновлення після завершення бойових дій. Однак наявність сучасних об'єктів, реконструйованих у 2010–2020 рр. (аеропорти «Бориспіль», «Львів», «Одеса», «Харків»), свідчить про високий потенціал швидкого відновлення авіалогістики у післявоєнний період.

Розвиток логістичної інфраструктури охоплює не лише транспорт, а й складські комплекси, митні термінали, логістичні центри, інформаційні системи управління потоками. Умови воєнного стану стали стимулом для активного розвитку сухих портів, елеваторних комплексів на західному кордоні, логістичних центрів у центральних та західних областях. Набувають поширення мультимодальні перевезення з використанням комбінації залізничного, автомобільного та водного транспорту.

У сучасних умовах відбувається формування нової логістичної географії за рахунок розвитку прикордонних хабів. Західні області – Львівська, Волинська, Закарпатська – перетворилися на нову логістичну платформу країни. Кількість діючих прикордонних терміналів зросла з 40 у 2021 р. до 52 у 2023 р. Сформувалася мережа сухих портів та мультимодальних хабів у Раві-Руській, Чопі, Ужгороді, Мостиськах, що забезпечує інтеграцію України до системи транспортних коридорів ЄС [9].

Ще однією сучасною тенденцією є зміна структури імпорتنих потоків. До війни значна частка імпорту критичних ресурсів (паливо, добрива, технічні компоненти) здійснювалася через осію та Білорусь. Після 2022 р. країна повністю переорієнтувала імпорт на напрямки через Польщу, Румунію, Словаччину та Литву. Частка імпорту нафтопродуктів із ЄС у 2023 р. зросла до 95%, що зумовило розвиток нових логістичних об'єктів – резервуарів, нафтобаз та спеціалізованих терміналів [31].

Аналіз композиційних показників дозволяє оцінити динаміку інфраструктурної ефективності транспортної системи. За даними Світового банку, у рейтингу Logistics Performance Index Україна втратила 31 позицію, опустившись з 61-го у 2021 р. до 92-го у 2022 р. У 2023 р. відбулося часткове покращення до 88-го місця, що свідчить про ефективність адаптаційних заходів – цифровізації процесів, інтеграції NCTS, електронного документообігу [65].

Попри війну, інвестиції в логістику у 2023 р. зросли до 14,6 млрд грн порівняно з 9,1 млрд у 2022-му. Значну роль відіграли гранти ЄС, ЄБРР, ЄІБ, USAID, а також державні програми модернізації транспортної системи [37].

Паралельно із комерційними перевезеннями суттєво зросло значення гуманітарної логістики. Міжнародні організації забезпечують транспортування медичних вантажів, генераторів, продуктів та іншої допомоги – створено спеціальні координаційні центри, спрощено процедури транзиту та митного оформлення [61].

Воєнні дії спричинили гострий брак логістичних фахівців – мобілізація, міграція та релокація бізнесу підвищили потребу у кваліфікованих логістах, водіях, митних брокерах та ІТ-спеціалістах на 40%. ВНЗ та приватні школи пропонують прискорені програми підготовки нового покоління логістів.

Також, варто відзначити, що ключем до підвищення стійкості є цифрова трансформація інфраструктури ринку транспортно-логістичних послуг. На нашу думку, в умовах війни цифрові рішення стали основою інфраструктурної стійкості. Розширення NCTS, електронного транзиту, GPS-моніторинг, платформи для оптимізації маршрутів та автоматизовані хаби дозволили зменшити затримки, підвищити прозорість і забезпечити безперервність ланцюгів постачання навіть під час загроз.

Євроінтеграційний вектор розвитку України передбачає синхронізацію національної логістичної системи з європейською мережею TEN-T, що передбачає створення сучасних логістичних коридорів,

впровадження цифрових транспортних документів, автоматизацію митних процедур та покращення транспортної безпеки.

Попри значні можливості та інвестиційний потенціал, транспортна система України стикається з рядом системних проблем:

- високий рівень фізичного та морального зносу інфраструктури;
- руйнування об'єктів унаслідок військових дій;
- обмежена пропускна здатність прикордонних переходів з ЄС;
- нестача інвестицій у модернізацію транспортних коридорів;
- недостатній рівень цифровізації та автоматизації логістичних процесів.

Водночас геополітичні зміни та підтримка міжнародних партнерів створюють унікальне вікно можливостей для оновлення транспортної системи за європейськими стандартами. Післявоєнна відбудова передбачає масштабні інвестиції, розвиток інтелектуальної транспортної інфраструктури, гармонізацію технічних вимог із законодавством ЄС, формування стійких та екологічно орієнтованих логістичних маршрутів.

Таким чином, станом на 2025 р. логістична система України демонструє ознаки стабілізації та структурного оновлення. Війна спричинила масштабні втрати, але водночас сформувала нову модель логістики, засновану на:

- орієнтації на західні коридори,
- розвитку прикордонних хабів,
- цифровізації транспортних операцій,
- диверсифікації імпорتنих потоків,
- міжнародній підтримці,
- зростанні значення мультимодальних перевезень,
- формуванні адаптивної та децентралізованої логістичної архітектури.

Така трансформація засвідчує, що попри руйнування інфраструктури, Україна зберегла основні транспортні функції та заклала фундамент для

майбутньої модернізації транспортної системи на засадах сталості, безпеки й інтеграції до європейських мереж.

## **2.2. Аналіз позицій України на світовому ринку транспортно-логістичних послуг**

Функціонування транспортно-логістичного сектору України визначається як специфічними внутрішніми передумовами розвитку, так і впливом глобальних трендів міжнародної торгівлі, зміни структури вантажопотоків, діджиталізації логістичних процесів та геополітичних трансформацій. На нашу думку, особливо суттєві зрушення відбулися після початку повномасштабної агресії російської федерації у 2022 р., що трансформувало логістичні мережі, обмежило пропускну спроможність інфраструктури та спричинило зміну торговельних маршрутів.

Україна традиційно розглядалася міжнародною спільнотою як один із найбільш перспективних логістичних хабів Східної Європи, що зумовлено поєднанням вигідного географічного положення, розгалуженої транспортної інфраструктури та участі у головних міжрегіональних транспортних ініціативах. Розташування країни на перетині основних торговельних потоків між Європейським Союзом, країнами Чорноморського регіону, Кавказу та Азії формувало значний транзитний потенціал і створювало передумови для інтеграції України у глобальні логістичні ланцюги. Важливу роль у цьому процесі відіграла включеність української транспортної системи до мережі TEN-T, а також проходження територією держави Пан'європейських транспортних коридорів № 3, № 5, № 7 та № 9, які забезпечували багатовекторні транспортні зв'язки та диверсифікацію напрямів перевезень.

Пан'європейський транспортний коридор № 3 забезпечував сполучення між Західною та Східною Європою за напрямом Берлін – Дрезден – Вроцлав – Львів – Київ, виступаючи важливою ланкою для автомобільних і залізничних перевезень між країнами ЄС та центральною

частиною України. Його функціонування сприяло розвитку прикордонної інфраструктури, активізації торгівлі та залученню транзитних вантажів, особливо у сегменті контейнерних і генеральних перевезень. Коридор № 5, що пролягав за маршрутом Трієст – Любляна – Будапешт – Братислава – Ужгород – Львів – Київ, відігравав ключову роль у забезпеченні зв'язку між Південною та Центральною Європою і Чорноморським регіоном, посилюючи значення західних областей України як транзитного вузла.

Не менш важливим був Пан'європейський транспортний коридор № 7, який базувався на використанні річки Дунай як внутрішнього водного шляху міжнародного значення. Участь України в цьому коридорі через дунайські порти забезпечувала інтеграцію в європейську систему внутрішніх водних шляхів, створювала умови для розвитку мультимодальних перевезень та підвищення ролі річкового транспорту в міжнародній логістиці. Коридор № 7 мав особливе значення з точки зору екологічної сталості та зниження транспортних витрат, що відповідало сучасним європейським пріоритетам розвитку логістики.

Особливої уваги потребує Пан'європейський транспортний коридор № 9, який вважається одним із найскладніших і водночас стратегічно важливих для України. Його основний маршрут проходить у меридіональному напрямі від Північної Європи через Санкт-Петербург, Москву, Київ до Балкан і Чорного моря. Однак головною проблемою для України є те, що базова траєкторія коридору прокладена через територію російської федерації, що фактично обмежує можливості повноцінної участі України у його реалізації. За таких умов доступ України до коридору № 9 можливий лише через окремі відгалуження, зокрема через західний напрям із виходом на Львів та подальше сполучення з Польщею і транспортною мережею Європейського Союзу.

Друга гілка цього коридору, яка проходить через Харків у напрямі Донецька та Маріуполя, для України є недоступною з огляду на воєнні дії, окупацію частини територій та втрату контролю над ключовими транспортними вузлами. Це суттєво знижує транзитний потенціал коридору

№ 9 для України та потребує переорієнтації на альтернативні маршрути й формування нових логістичних рішень у співпраці з європейськими партнерами.

Важливим доповненням до пан'європейських ініціатив був маршрут TRACECA (Transport Corridor Europe–Caucasus–Asia), спрямований на розвиток транспортного сполучення між Європою, Чорноморським регіоном, Кавказом і Центральною Азією. Участь України в TRACECA забезпечувала вихід до альтернативних східних ринків, зменшувала залежність від традиційних північних і східних напрямів та підсилювала роль чорноморських портів у міжнародній торгівлі. Комбінування морських, залізничних та автомобільних перевезень у межах цього коридору створювало передумови для розвитку мультимодальної логістики та підвищення конкурентоспроможності української транспортної системи.

Таким чином, поєднання вигідного географічного положення України з участю у мережі TEN-T, пан'європейських транспортних коридорах і маршруті TRACECA формувало потужну основу її транзитного потенціалу. Водночас обмеження, пов'язані з реалізацією коридору № 9, особливо яскраво демонструють залежність логістичних можливостей країни від геополітичних факторів і актуалізують необхідність стратегічної переорієнтації на західні та південно-західні напрями міжнародного транспортного співробітництва [6]. До 2022 р. середній обсяг транзиту становив 40–45 млн. т. на рік, що забезпечувало суттєву частку надходжень від транспортних послуг (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка транзитних перевезень через територію України  
у 2019–2023 рр., млн т**

| Роки | Обсяги транзиту,<br>млн. т | Зміна до попереднього<br>року, % |
|------|----------------------------|----------------------------------|
| 2019 | 41,5                       | –                                |
| 2020 | 40,1                       | –3,4                             |
| 2021 | 45,0                       | +12,2                            |
| 2022 | 22,0                       | –51,1                            |
| 2023 | 18,0                       | –18,2                            |

*Джерело:* розроблено автором на основі [8]

Важливу роль відігравали морські порти Чорноморського регіону, які забезпечували понад 60 % зовнішньоторговельного вантажообігу України та були головними для експорту аграрної продукції, металургії та контейнерних вантажів [48]. Залізнична мережа як одна з найбільших у Європі доповнювала цей потенціал, забезпечуючи інтеграцію з ринками ЄС, Азії та Чорноморського регіону.

Позиції України на світовому ринку логістичних послуг значною мірою визначаються показниками міжнародних рейтингів – передусім Logistics Performance Index (LPI), Global Competitiveness Index (GCI) та індикаторів UNCTAD. Подальший аналіз базується на одному з них (LPI, 2018–2023 рр., табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Позиції України в індексі LPI у 2018–2023 рр.**

| Роки | Місце у рейтингу (зі 160 країн) | Загальний бал | Основні фактори впливу                            |
|------|---------------------------------|---------------|---|
| 2018 | 66                              | 2,83          | середній рівень митних процедур та інфраструктури |
| 2021 | 61                              | 3,01          | покращення митниці та логістичних сервісів        |
| 2022 | 92                              | 2,45          | блокада портів, руйнування інфраструктури         |
| 2023 | 88                              | 2,56          | цифровізація, розвиток Дунайських портів          |

*Джерело:* розроблено автором на основі [65]

Аналіз свідчить про нестабільну динаміку позицій України в Індексі ефективності логістики (LPI) у 2018–2023 рр., що безпосередньо відображає вплив як внутрішніх реформ, так і зовнішніх шоків, передусім пов’язаних із повномасштабною війною. У 2018 р. Україна посідала 66 місце серед 160 країн із загальним балом 2,83, що відповідало середньому рівню розвитку логістичної системи. Основними стримувальними чинниками в цей період залишалися недостатня якість транспортної інфраструктури та складність митних процедур, які знижували швидкість і передбачуваність міжнародних перевезень.

У 2021 р. спостерігалось покращення позицій України в рейтингу LPI: країна піднялася на 61 місце, а загальний бал зріс до 3,01. Така позитивна динаміка була зумовлена насамперед поступовою модернізацією митної системи, впровадженням окремих цифрових інструментів, а також розвитком логістичних сервісів і підвищенням якості обслуговування вантажопотоків. До початку 2022 року Україна демонструвала тенденцію до наближення до середнього рівня країн Європи, що підтверджувало наявність потенціалу для подальшого зростання транзитної привабливості.

Різке погіршення позицій відбулося у 2022 р., коли Україна опустилася на 92 місце, а загальний бал знизився до 2,45. Це стало прямим наслідком повномасштабного вторгнення Російської Федерації, блокади морських портів Чорного моря, масштабних руйнувань транспортної та логістичної інфраструктури, а також порушення усталених ланцюгів постачання. Втрата доступу до головних морських шляхів, зростання ризиків перевезень і подорожчання логістичних операцій суттєво знизили ефективність національної логістичної системи, що одразу відобразилося в міжнародному рейтингу.

У 2023 р. зафіксовано незначне відновлення позицій: Україна піднялася до 88 місця, а загальний бал зріс до 2,56. Хоча ці показники залишаються суттєво нижчими за довоєнний рівень, позитивна динаміка свідчить про поступову адаптацію логістичної системи до умов воєнного часу. Головними факторами покращення стали активна цифровізація митних і логістичних процесів, розвиток альтернативних маршрутів експорту, зокрема через дунайські порти, а також посилення співпраці з країнами Європейського Союзу.

Загалом аналіз табл. 2.4. дозволяє зробити висновок, що позиції України в індексі LPI є чутливими до макроекономічних і геополітичних чинників. Період 2018–2021 рр. характеризувався поступовим зростанням логістичної ефективності, тоді як 2022–2023 рр. – різким спадом і повільним відновленням. Це підкреслює необхідність системного відновлення транспортної інфраструктури, подальшої цифровізації митного

забезпечення та розвитку альтернативних логістичних коридорів як ключових умов підвищення конкурентоспроможності України в глобальній логістичній системі.

Динаміка LPI підтверджує: падіння було різким, але логістична система продемонструвала адаптивність.

За даними Всесвітнього економічного форуму, Україна втратила позиції у компонентах інфраструктури, ринкового розміру та інституційної стабільності, що прямо вплинуло на конкурентоспроможність логістики [64]. За даними Всесвітнього економічного форуму, Україна втратила позиції у компонентах:

- «інфраструктура»
- «ринковий розмір»
- «стабільність інституцій».

Це безпосередньо вплинуло на конкурентоспроможність транспортно-логістичної системи країни.

Після початку агресії росії транспортно-логістичний сектор зазнав найбільших втрат за час незалежності. Основними негативними наслідками стали:

1. Блокада морських портів Маріуполя, Бердянська, Херсона, що призвело до втрати до 30 % експортної потужності морського флоту.
2. Скорочення транзиту більш ніж удвічі – з 45 млн т у 2021 р. до 18 млн т у 2023 р.
3. Переорієнтація логістики на західні кордони, залежність від інфраструктури Польщі, Румунії, Словаччини та Угорщини.
4. Зростання вартості перевезень у 2–4 рази через подовження маршрутів, затори на кордоні, ризики.
5. Зміна структури вантажопотоків – різке скорочення морських перевезень і зростання залізничних та автомобільних потоків.

Як наслідок, Україна тимчасово втратила статус одного з найбільших транзитних хабів регіону. Щодо регіональної інтеграції та розвитку нових

логістичних коридорів після 2022 р., то варто зазначити, що Україна активізувала транспортну інтеграцію з ЄС:

- включення українських коридорів до оновленої мережі TEN-T з 2023 р.;
- участь у ініціативі, Solidarity Lanes що була запроваджена European Commission (Європейською Комісією) та відбувається нині як проект EU–Ukraine Solidarity Lanes (ЄС–Україна «Коридори Солідарності»), що забезпечує альтернативні шляхи експорту;
- розвиток мультимодальних коридорів у напрямку Польщі, Румунії, Словаччини та Угорщини.

Найперспективнішими транспортними коридорами, на нашу думку є:

- Балтійський (Гданськ – Варшава – Львів);
- Південно-східний (Констанца – Галац – Рені / Ізмаїл);
- Карпатський (Словаччина – Ужгород – Стрий).

Таким чином, можна стверджувати, що розвиток Дунайського кластеру став одним із найуспішніших напрямів диверсифікації шляхів експорту.

Аналіз структури реалізованих послуг засвідчує, що у 2024 р. провідні позиції в транспортно-логістичному секторі належать інтегрованим послугам транспорту та логістики, тоді як допоміжні сегменти, зокрема поштова та кур'єрська діяльність, залишаються відносно незначними за обсягом (рис. 2.6).

Важливу роль у транспортній сфері відіграють складське господарство та супутні види діяльності, які займають 17,4 % і свідчать про зростаюче значення логістичних і складських операцій для підтримки безперервності ланцюгів постачання. Трохи нижчий показник спостерігається у сегменті наземного та трубопровідного транспорту – 14,7 %, що відображає їх стабільне, але менш активне положення в загальній структурі.



Рис. 2.6. Частка обсягів реалізованих послуг підприємствами сфери послуг у 2024 р., %

*Джерело:* складено автором за даними [8]

Частка вантажних автомобільних перевезень та супровідних послуг становить лише 7,0 %, що можна пояснити як конкуренцією з іншими транспортними видами, так і підвищенням ефективності використання автопарків. Найменшу частку займає поштова та кур'єрська діяльність – 1,2 %, що обумовлено жорсткою конкуренцією з боку цифрових сервісів і електронних комунікацій.

Аналіз структури реалізованих послуг в транспортно-логістичному секторі України у 2024 р. демонструє, що головну роль у цьому сегменті відіграють інтегровані послуги транспорту та логістики. Ці послуги включають комплексні рішення, які охоплюють не лише перевезення вантажів, але й забезпечення ефективного зберігання, митного оформлення, а також організацію мультимодальних ланцюгів постачання. Інтегровані послуги є ключовими для розвитку бізнесу, оскільки дозволяють знижувати витрати на перевезення та підвищувати швидкість доставки завдяки оптимізації всіх етапів логістичного процесу.

Порівняно з ними, допоміжні сегменти, зокрема поштова та кур'єрська діяльність, займають відносно незначну частину загального обсягу послуг у транспортно-логістичному секторі. Це може бути зумовлено кількома факторами.

По-перше, хоча поштова та кур'єрська діяльність має значну роль у доставці дрібних вантажів, її обсяги не можуть зрівнятися з великими операціями, що здійснюються у сфері міжнародних перевезень чи контейнерних вантажоперевезень. По-друге, багато з цих послуг може бути частково замінено або інтегровано в загальний процес транспортування та логістики, де обсяг послуг значно більший.

Таким чином, у 2024 р. спостерігається зміщення акценту до більш складних і високоякісних послуг, таких як інтегровані транспортно-логістичні рішення, що відображає тенденцію до підвищення вимог до ефективності та швидкості обробки вантажів. Водночас, допоміжні сегменти, хоча і залишаються важливими, все ж займають меншу частку ринку, що також можна пояснити збільшенням автоматизації та інтеграції у більш широкі логістичні мережі.

Інформація про лідерів ринку – топ-10 транспортно-логістичних компаній України, а також динаміка їх рейтингів за 2023–2024 рр. (табл. 2.5) дає змогу оцінити їх конкурентоспроможність.

Лідером галузі залишається компанія «Нова пошта», яка впевнено зберігає провідні позиції завдяки позитивній фінансовій динаміці. Упродовж 2023–2024 рр. підприємство забезпечило істотне зростання чистого доходу – з 36 468,9 млн грн до 44 779,9 млн грн, що відповідає приросту на 22,8 %. Ще більш відчутним стало збільшення чистого прибутку: з 2 395,0 млн грн у 2023 році до 3 906,7 млн грн у 2024 р., тобто на 63 %. Такі результати підтверджують високий рівень управлінської ефективності компанії та її спроможність оперативно реагувати на виклики й можливості ринку, що розширюється.

Другу сходинку рейтингу посідає «Укрпошта», яка також продемонструвала позитивні зрушення у фінансових показниках, збільшивши обсяги доходу на 12,1 %.

**Рейтинг транспортно-логістичних компаній  
України в 2023-2024 рр.**

| Назва транспортно-логістичних компаній | Вид логістичних послуг та функціональна роль компаній у ланцюгу постачання | Рейтинг |         |
|--|--|---------|---------|
|  |  | 2023 р. | 2024 р. |
| «Нова пошта»                           | ПКК  | 1       | 1       |
| «Укрпошта»                             | ПКК  | 2       | 2       |
| «Лемтранс»                             | ТЕК  | 3       | 3       |
| «ПромВагонТранс»                       | ТЕК  | 4       | 7       |
| «Мегінвест-Шіппінг»                    | ТЕК  | 5       | 5       |
| «Одеснафтопродукт»                     | СК   | 6       | -       |
| «НП Глобал»                            | ПКК  | 7       | 4       |
| «Вестхім Україна»                      | ТЕК  | 8       | -       |
| «УТЛ-2»                                | ТЕК  | 9       | 8       |
| «Ніка Транс Логістика»                 | ТЕК  | 10      | 12      |
| «ТЕП Транско»                          | ТЕК  | 11      | -       |
| «ТАС-Логістік»                         | ТЕК  | 12      | -       |
| «М.В. Карго»                           | СК   | 13      | 6       |
| «МТК»                                  | ТЕК  | 14      | -       |
| «Кашкан Логістик»                      | ТЕК  | 15      | 16      |
| «Мінерфін-Транс»                       | ТЕК  | -       | 9       |
| «ТІС – Вугілля»                        | СК   | -       | 10      |

*Примітка.* ПКК – поштові та кур'єрські компанії; ТЕК – транспортно-експедиторські компанії; СК – стивідорні компанії.

*Джерело:* складено автором за даними [44]

Попри те, що підприємство й надалі працює зі збитком, його розмір суттєво скоротився – з 655,5 млн грн у 2023 році до 387,4 млн грн у 2024 році. Це свідчить про поступову стабілізацію та оздоровлення фінансово-економічного стану компанії.

До 2022 р. транспортні послуги забезпечували близько 12 % експорту послуг України. Після початку війни їх частка зменшилася до 7,2 % у 2023 р., попри зростання ролі залізничних та автомобільних перевезень [67].

Основні тенденції у наданні транспортно-логістичних послуг в Україні є такими:

- скорочення морських послуг на 70 %;
- зростання частки залізничних послуг на +42 %;
- збільшення автомобільних перевезень на +25 %.

В цілому, на нашу думку, поступово формується новий логістичний профіль України – залізнично-автомобільний, орієнтований на Захід.

Попри воєнні ризики, вважаємо, що Україна зберігає низку унікальних конкурентних переваг на глобальному ринку логістичних послуг:

- стратегічне розташування між ЄС і Азією;
- одна з найбільших залізничних мереж у Європі;
- високий транзитний та аграрно-логістичний потенціал;
- швидка цифровізація логістичних процесів (NCTS, e-TTN, «e-Черга»).

Саме за прогнозами Світового банку та ЄБРР, після завершення бойових дій Україна має суттєвий потенціал до відновлення позицій на глобальному ринку логістичних послуг [48]: відновити та модернізувати порти Чорного моря, повернувши до 60 % довоєнних логістичних можливостей; створити потужний Дунайський логістичний кластер; інтегрувати транспортну мережу до TEN-T; розвивати мультимодальні хаби світового рівня; перейти до стандартів «зеленої логістики» відповідно до вимог ЄС.

Це забезпечить Україні шанс не лише повернути втрачені позиції, а й стати головним транспортно-логістичним вузлом європейського простору.

Отже, Україна продовжує відігравати важливу роль на світовому ринку транспортно-логістичних послуг, незважаючи на масштабні виклики, спричинені війною. Значне скорочення транзитних перевезень, блокада портів та руйнування інфраструктури ослабили її конкурентоспроможність. Проте стратегічне розташування, інтеграція до TEN-T, розвиток Дунайського напрямку, цифровізація процедур та підтримка європейських партнерів формують умови для відновлення логістичного потенціалу.

### 2.3. Проблеми та бар'єри інтеграції України до глобальних логістичних ланцюгів

Україна стикається з широким комплексом проблем, що ускладнюють її інтеграцію до глобальних логістичних ланцюгів та формують суттєві обмеження для розвитку національної транспортно-логістичної системи в умовах зростаючої конкуренції у світовому економічному просторі. Найбільш критичною залишається проблема масштабних руйнувань транспортної та складської інфраструктури, які стали наслідком воєнних дій. Знищення або пошкодження портів, логістичних терміналів, залізничних вузлів, автодоріг, мостових переходів та об'єктів енергетичного забезпечення призводить до суттєвого зниження пропускної спроможності транспортної мережі, підвищення витрат на перевезення та зростання операційних ризиків для бізнесу. Це негативно впливає на можливості України підтримувати стратегічну роль транзитної держави й зменшує її привабливість для міжнародних партнерів. Узагальнення дозволяє конкретизувати проблеми, що ускладнюють позиціонування України на світовому ринку транспортно-логістичних послуг ( табл. 2.6).

Таблиця 2.6

#### Основні проблеми транспортно-логістичної системи України

| Проблеми                                   | Зміст та вплив   |
|--|--|
| Руйнування інфраструктури                  | Значні пошкодження портів, залізниць, мостів та складів унаслідок воєнних дій знижують пропускну спроможність і підвищують логістичні витрати.   |
| Перевантаженість західних пунктів пропуску | Тривалі черги, обмежені технічні можливості та повільність процедур збільшують час доставки та ускладнюють торгівлю з ЄС.                        |
| Неузгодженість ширини залізничної колії    | Різниця у стандартах колії між Україною та ЄС спричиняє необхідність перевантаження вагонів або зміну візків, що уповільнює логістичні операції. |
| Низька спроможність Дунайських портів      | Потужності портів Рені, Ізмаїл та Усть-Дунайськ не відповідають обсягам вантажопотоків, що різко зросли після 2022 року.                         |
| Брак інвестицій                            | Недостатнє фінансування модернізації логістичної інфраструктури вповільнює інтеграцію до європейських коридорів та впровадження інновацій.       |

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Важливою перешкодою є перевантаженість західних пунктів пропуску, які нині обробляють значні обсяги вантажів, що раніше транспортувалися через морські порти. Обмежені технічні можливості прикордонної інфраструктури, повільність процедур контролю, нестача персоналу, недосконалість комунікаційних систем та недостатня кількість смуг руху створюють тривалі черги, збільшують час оформлення вантажів і провокують збої в логістичних ланцюгах. У результаті знижується швидкість транспортування товарів та підвищується їхня кінцева собівартість для міжнародних споживачів.

Окремою структурною проблемою є невідповідність стандартів залізничної колії між Україною та країнами ЄС. Різниця у ширині колії потребує перевантаження вагонів або заміни візків на кордоні, що істотно збільшує час логістичних операцій, створює додаткові витрати та вимагає спеціалізованої технічної інфраструктури. Це ускладнює інтеграцію України у єдині європейські транспортні коридори, обмежує використання залізничного транспорту у міжнародній логістиці та знижує ефективність співпраці з європейськими операторами

Додатковою проблемою є недостатня пропускна спроможність Дунайських портів, яка залишається значно нижчою від фактичних потреб експорту, особливо в умовах блокування частини морських шляхів. Обмежені глибини, застаріле обладнання, нестача причальних потужностей, а також недосконалість транспортної інфраструктури в акваторії та припортових територіях не дають змоги ефективно перерозподіляти вантажопотоки та забезпечувати стабільні логістичні операції.

На системному рівні інтеграцію України до глобальних логістичних ланцюгів обмежує хронічний дефіцит інвестицій у сучасну інфраструктуру, цифровізацію логістичних процесів та впровадження інноваційних технологій. Нестача фінансування призводить до відставання у розвитку залізничних перевезень, морських і річкових портів, а також автомобільних коридорів, ускладнює модернізацію систем управління вантажопотоками та стримує участь України у міжнародних проєктах транспортної інтеграції.

Отже, важливим стримувальним фактором є також хронічний брак інвестицій у модернізацію транспортної інфраструктури та логістичних хабів, що знижує швидкість адаптації сектора до сучасних вимог та міжнародних стандартів [49].

У контексті сучасних тенденцій глобальні тренди – диджиталізація, автоматизація, екологізація та розвиток «зеленої логістики» – формують нові стандарти функціонування транспортних систем, до яких Україні необхідно адаптуватися для забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та інтеграції у міжнародні ланцюги поставок.

Поряд із цим, у логістичному секторі зберігається низка додаткових проблем, що набули особливої актуальності останніми роками. До них належать:

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів у логістиці та транспорті. Значна частина фахівців виїхала за кордон або змінила сферу діяльності через безпекові ризики, що призводить до нестачі водіїв, логістів, експедиторів, митних брокерів та операторів складських систем. Це уповільнює процеси перевезень, ускладнює планування та підвищує операційні витрати компаній.

2. Нестабільність енергопостачання та руйнування енергетичної інфраструктури. Перебої в електропостачанні знижують ефективність роботи портів, залізничних станцій, складських комплексів та логістичних центрів, викликають витрати на резервне енергозабезпечення та формують додаткові ризики для міжнародних перевізників.

3. Лімітовані можливості страхування вантажів та транспортних засобів. Воєнні ризики значно підвищують страхові тарифи або й унеможливають страхування певних маршрутів, що збільшує кінцеві витрати на транспортування та знижує готовність іноземних компаній здійснювати операції в Україні.

4. Високий рівень регуляторної та бюрократичної складності. Повільність адміністративних процедур, дублювання документів, недостатній рівень цифровізації митних та контрольних процесів створюють

затримки та знижують прогнозованість логістичних операцій. Незважаючи на прогрес у напрямі спрощення торгівлі, Україна все ще поступається країнам ЄС за швидкістю проходження вантажів через кордон.

5. Обмежені можливості мультимодальних перевезень. Недостатня кількість інтермодальних терміналів, слабкий розвиток контейнерної логістики та нестача обладнання для комбінованих перевезень знижують гнучкість логістичних рішень і ускладнюють інтеграцію до світових ланцюгів постачання, де мультимодальність є ключовим стандартом.

6. Підвищені військово-політичні ризики та непередбачуваність логістичного середовища. Загрози ракетних ударів, блокування транспортних шляхів, зміна правил транзиту (наприклад, з боку сусідніх країн) та нестабільність транспортного планування формують небезпечне і непрогнозоване середовище для глобальних логістичних операторів.

Узагальнюючи та систематизуючи проблеми та бар'єри інтеграції України до глобальних логістичних ланцюгів можемо стверджувати, що Україна стикається з комплексом системних, інфраструктурних, технічних, операційних, регуляторних та безпекових проблем, які ускладнюють її ефективну інтеграцію до глобальних логістичних ланцюгів. Систематизація проблем дозволяє унаочнити основні інфраструктурні бар'єри розвитку логістики в Україні (тал. 2.7).

*Таблиця 2.7*

### **Інфраструктурні проблеми транспортно-логістичної системи України**

| Проблеми                               | Зміст та вплив  |
|--|---|
| Руйнування транспортної інфраструктури | Пошкодження портів, залізничних вузлів, терміналів, мостів і доріг знижують пропускну спроможність та підвищують витрати. |
| Руйнування складської інфраструктури   | Знищення складів і логістичних центрів порушує цілісність ланцюгів постачання.  |
| Обмеження енергетичної інфраструктури  | Перебої електропостачання впливають на роботу портів, хабів і складів.  |
| Низька спроможність Дунайських портів  | Обмежені глибини, застаріле обладнання та нестача причалів стримують експорт.   |

*Джерело:* розроблено автором на основі [37]

Основним викликом залишається масштабне руйнування транспортної та складської інфраструктури внаслідок воєнних дій. Пошкодження портів, автодоріг, мостів, логістичних терміналів, залізниць та енергетичних об'єктів істотно знижує пропускну спроможність транспортної мережі, провокує зростання операційних витрат і зменшує надійність логістичних маршрутів. Унаслідок цього порушується стійкість експортних ланцюгів поставок та послаблюються транзитні можливості держави.

Наступною групою важливих бар'єрів виступають технічні та операційні обмеження, пов'язані з неузгодженістю стандартизованих систем та слабкою модернізацією логістичних вузлів. Однією з найбільш суттєвих є неузгодженість ширини залізничної колії України з європейським стандартом, через що на кордоні виникає необхідність перевантаження вагонів або зміни візків.

Це провокує затримки, збільшує витрати та знижує ефективність мультимодальних перевезень. Додатковим бар'єром є перевантаженість західних пунктів пропуску, які працюють на межі технічних можливостей, а також низький рівень цифровізації логістичних процесів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Технічні та операційні бар'єри інтеграції України до глобальних логістичних ланцюгів**

| Проблеми                                     | Зміст та вплив  |
|--|---|
| Неузгодженість ширини залізничної колії з ЄС | Перевантаження вагонів або зміна візків уповільнюють транскордонні операції.              |
| Перевантаженість західних пунктів пропуску   | Черги, брак інфраструктури та повільні процедури збільшують час доставки.                 |
| Обмежені мультимодальні можливості           | Недостатність контейнерних терміналів та логістичних вузлів зменшує гнучкість перевезень. |
| Низький рівень цифровізації                  | Ручні процедури та повільний документообіг погіршують швидкість обробки вантажів.         |

*Джерело:* розроблено автором на основі [37]

Окремого значення набувають кадрові, фінансові та регуляторні бар'єри, що формують додаткове навантаження на логістичну систему

країни. Дефіцит кваліфікованих кадрів у галузі логістики, спричинений міграцією, демографічними змінами та підвищеними ризиками, негативно позначається на операційній стабільності перевезень.

Хронічна нестача інвестицій знижує швидкість модернізації транспортних коридорів, складських комплексів та митної інфраструктури, що гальмує інтеграцію до мереж TEN-T та зменшує конкурентоспроможність на ринку.

Крім того, регуляторна складність, затримки митних процедур, дублювання документів та недостатня гармонізація законодавства з нормами ЄС встановлюють суттєві обмеження для інтеграції (табл. 2.9).

*Таблиця 2.9*

**Кадрові, регуляторні та фінансові бар'єри  
логістичного розвитку України**

| Проблеми                          | Зміст та вплив  |
|-----------------------------------|---|
| Дефіцит кадрів                    | Нестача водіїв, експедиторів та логістичних фахівців ускладнює стабільність постачань.  |
| Нестача інвестицій                | Брак фінансування модернізації інфраструктури та цифрової трансформації сектору.        |
| Регуляторна складність            | Бюрократизовані та повільні митні процедури збільшують час транзиту.                    |
| Лімітовані можливості страхування | Підвищені тарифи та відмова компаній покривати ризикові маршрути ускладнюють співпрацю. |

*Джерело:* розроблено автором на основі [37]

Значну роль у формуванні бар'єрів відіграють геополітичні та безпекові фактори, що визначають рівень ризику для міжнародних логістичних операторів та інвесторів.

Військово-політична нестабільність створює непередбачуваність операцій, яка проявляється у можливих блокуваннях транспортних маршрутів, ракетних ударах по критичній інфраструктурі, змінах транзитних правил сусідніми державами.

Ці фактори суттєво знижують інтерес міжнародних компаній до використання України як логістичного хабу та підривають довіру до довгострокових контрактів (табл. 2.10).

**Безпекові та геополітичні бар'єри інтеграції України  
до глобальних логістичних мереж**

| Проблеми                             | Зміст та вплив  |
|--------------------------------------|---|
| Військово-політичні ризики           | Ракетні удари, блокування шляхів і закриття портів підвищують непередбачуваність.     |
| Зміна правил транзиту                | Обмеження з боку сусідніх країн порушують стабільність логістичних потоків.           |
| Нестабільне транспортне планування   | Часті зміни умов перевезень знижують довіру міжнародних партнерів.                    |
| Конкуренція альтернативних коридорів | Розвиток логістичних маршрутів у сусідніх країнах відтягує вантажопотоки від України. |

*Джерело:* розроблено автором на основі [37]

У сукупності всі ці фактори істотно ускладнюють інтеграцію України до глобальних логістичних ланцюгів і знижують її конкурентоспроможність у світовому економічному просторі. Водночас вони визначають ключові напрями трансформації транспортно-логістичної системи відповідно до сучасних глобальних трендів – диджиталізації, автоматизації, екологізації, розвитку сталої інфраструктури та впровадження концепцій «зеленої логістики». Саме комплексна модернізація інфраструктури, підвищення її стійкості та глибша інтеграція до транспортної системи ЄС мають стати основою ефективного включення України у міжнародні ланцюги поставок і забезпечення її стратегічної ролі у глобальній логістичній архітектурі.

Отже, отримані результати свідчать, що транспортно-логістичний сектор України перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої поєднанням довоєнних структурних проблем та безпрецедентних викликів періоду повномасштабної агресії росії. Попри суттєві руйнування інфраструктури, втрачені логістичні маршрути та різке скорочення пропускної спроможності окремих видів транспорту, система продемонструвала високу стійкість, гнучкість та адаптивність, що дозволило зберегти ключові функції обслуговування внутрішніх і зовнішньоторговельних потоків.

До війни Україна володіла розгалуженою та конкурентною транспортною мережею, що забезпечувала значні транзитні та експортно-

імпортні можливості. Проте з 2022 р. транспортна система зазнала суттєвих втрат: пошкоджено тисячі кілометрів автомобільних доріг і сотні мостів, заблоковано чи окуповано низку морських портів, зупинено роботу цивільної авіації. Це спричинило масштабне перепланування логістичних маршрутів, перерозподіл навантаження між видами транспорту та прискорення євроінтеграційних процесів у секторі.

В умовах блокади чорноморських портів ключову роль перебрала на себе залізниця, яка стала основним каналом експорту та імпорту. Водночас її пропускна здатність обмежується технічними бар'єрами, зокрема відмінністю ширини колії з ЄС, нестачею терміналів та необхідністю модернізації рухомого складу. Автомобільний транспорт забезпечив гнучке реагування на зміни логістичної карти, хоча зазнав значних руйнувань та потребує значних інвестицій у відновлення.

Особливо вагомими стали зміни у функціонуванні морських та річкових портів. Втрата частини чорноморських потужностей зумовила активну розбудову дунайського кластеру, який став стратегічною альтернативою для забезпечення експорту агропродукції та інших вантажів. Розвиток річкової логістики, модернізація пристаней і збільшення флоту стали вагомими чинниками відновлення стійкості логістичних ланцюгів.

У структурі логістичної карти країни суттєво зросла роль західних регіонів, де сформовано мережу сухих портів, мультимодальних хабів та прикордонних терміналів. Вони забезпечують інтеграцію України до європейської транспортної мережі TEN-T та сприяють диверсифікації торговельних шляхів. Переорієнтація імпорتنих потоків на європейські напрями та розвиток нових логістичних інфраструктурних об'єктів посилили залежність країни від вантажних маршрутів через Польщу, Словаччину, Румунію та Угорщину.

Воєнний час активізував цифровізацію логістичної галузі – впровадження NCTS, електронного транзиту, автоматизації маршрутів, GPS-моніторингу та цифрових сервісів. Цифрова трансформація стала ключовим чинником підвищення стійкості транспортних процесів, зменшення часу на

обробку вантажів і забезпечення прозорості перевезень. Водночас суттєво зріс дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері логістики, що вимагає прискореного розвитку системи професійної підготовки.

Попри зниження показників ефективності у міжнародних рейтингах, логістична система України демонструє тенденції до стабілізації та відновлення вже у 2023–2024 рр. Зростання обсягів інвестицій, підтримка міжнародних партнерів, модернізаційні проєкти та поглиблення інтеграції з ЄС створюють сприятливі умови для відбудови інфраструктури на якісно новому рівні.

Таким чином, попри значні інфраструктурні втрати та логістичні обмеження, транспортно-логістичний сектор України демонструє здатність до відновлення, модернізації та адаптації в умовах війни. Нинішні трансформації створюють фундамент для післявоєнної відбудови транспортної системи на принципах стійкості, європейської інтеграції, екологічності та інноваційності, що дозволить Україні зміцнити свої позиції на світовому ринку транспортно-логістичних.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз свідчить, що транспортно-логістичний сектор України переживає глибоку трансформацію, спричинену поєднанням довготривалих структурних дисбалансів та масштабних викликів воєнного періоду. Незважаючи на значні руйнування інфраструктури, втрату частини логістичних маршрутів і зниження пропускнуєї спроможності окремих видів транспорту, система зберегла здатність виконувати ключові функції та продемонструвала високий рівень адаптивності.

До 2022 року Україна мала розвинену транспортну мережу, однак війна призвела до масштабних пошкоджень доріг і мостів, блокування морських портів та зупинки авіасполучення. Це спричинило швидке перепрофілювання логістичних потоків і посилило інтеграцію з європейською транспортною системою.

У період блокади морських портів основне навантаження перейшло на залізницю, хоча її розвиток стримується технічними обмеженнями та дефіцитом інфраструктури. Автомобільний транспорт забезпечив оперативне переналаштування перевезень, але потребує суттєвих вкладень у відновлення. Річкова логістика та дунайські порти стали важливою альтернативою для забезпечення експорту, що зумовило розширення їхніх потужностей і модернізацію флоту.

Посилилося значення західних регіонів, де сформовано мережу прикордонних терміналів, сухих портів і мультимодальних хабів, що інтегрують Україну в мережу TEN-T та забезпечують диверсифікацію торговельних напрямів. Переорієнтація вантажопотоків на маршрути через країни ЄС стала домінуючим трендом логістичної географії.

Воєнні умови прискорили цифровізацію галузі: запроваджено NCTS, електронний транзит, автоматизовані маршрути й інші цифрові сервіси, що підвищило прозорість і швидкість перевезень. Водночас загострилася проблема нестачі кваліфікованих логістичних кадрів.

Попри погіршення позицій у міжнародних рейтингах, у 2023–2024 рр. спостерігаються ознаки стабілізації: зростають інвестиції, активно реалізуються проекти з модернізації, поглиблюється співпраця з ЄС. Сучасний стан логістичної системи України характеризується переорієнтацією на західні транспортні коридори, розвитком мультимодальних хабів, зміцненням ролі залізничних і річкових перевезень, цифровізацією процесів та формуванням нових маршрутів через країни ЄС.

Попри масштабні втрати, транспортно-логістичний сектор демонструє здатність до відновлення та модернізації. Поточні трансформації формують основу для післявоєнної відбудови на принципах стійкості, інтегрованості з ЄС, екологічності та інноваційності, що підсилить позиції України на світовому ринку транспортно-логістичних послуг у середньо- та довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 3

## ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УЧАСТІ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ СВІТОВИХ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

### 3.1. Визначальні тенденції та фактори розвитку світового ринку логістичних послуг в умовах політико-економічної нестабільності

Світовий ринок логістичних послуг упродовж останнього десятиліття перебуває у стані структурної трансформації, що значною мірою зумовлена поєднанням глобальних політичних, економічних, технологічних та екологічних чинників. Політико-економічна нестабільність – від торговельних війн до масштабних воєнних конфліктів – спричиняє зміну конфігурації міжнародних транспортних коридорів, зростання ролі стійкості ланцюгів постачання та прискорення технологічної модернізації логістичної інфраструктури. У таких умовах логістичні оператори змушені адаптуватися до нових моделей функціонування, розширювати інструментарій цифрового управління та формувати нові підходи до планування глобальних перевезень [57]. Однією з визначальних тенденцій світового ринку є перехід від лінійних до мережевих і мультимодальних моделей організації логістики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Структурні зрушення у світовій логістиці за останнє десятиріччя, (частка, %)

| Показники                                  | 2013–2015 рр. | 2020 р. | 2023 р. | Маркер змін             |
|--|---------------|---------|---------|-------------------------|
| Частка мультимодальних перевезень          | 24            | 33      | 41      | Зростання               |
| Частка цифровізованих логістичних операцій | 18            | 45      | 63      | Різке зростання         |
| Автоматизація складів                      | 12            | 29      | 48      | Прискорена модернізація |
| Частка логістичних хабів нового покоління  | 9             | 21      | 32      | Стабільне зростання     |

Джерело: розроблено автором на основі [57]

Мережевий характер сучасних ланцюгів постачання зумовлює необхідність інтеграції морського, залізничного, автомобільного, авіаційного та річкового транспорту в єдині мультимодальні маршрути, що забезпечують більшу гнучкість і стійкість у періоди турбулентності [36]. Водночас традиційні логістичні хаби трансформуються у багатофункціональні сервісні центри, які поєднують транспортні, складські, митні, інформаційні та фінансові послуги. Така модель відповідає концепції Smart Logistics і Logistics 4.0, що базується на використанні цифрових платформ, IoT-рішень, автоматизованого управління та інтелектуального прогнозування попиту [3; 33; 34].

Розвиток концепцій «розумної логістики» сприяє оптимізації транспортних потоків, зниженню витрат і підвищенню точності доставки. Дослідження свідчать, що оператори, які інтегрували у свою діяльність WMS, TMS, системи роботизації складів та автоматизації навантажувальних операцій, продемонстрували вищу стійкість під час глобальних криз, зокрема у період пандемії та воєнних конфліктів [16; 31]. Це свідчить про закономірність технологічної еволюції світового ринку та необхідність масштабної цифровізації логістичних процесів.

Геополітичні ризики останніх років суттєво вплинули на зміну конфігурації світових транспортно-логістичних маршрутів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### **Основні геополітичні ризики та їхній вплив на транспортно-логістичні маршрути**

| Ризики              | Наслідки  | Показові кейси                           |
|---------------------|---|--|
| Військові конфлікти | Розрив усталених маршрутів, перенаправлення вантажів  | Зміни маршрутів Азія–Європа              |
| Санкції             | Обмеження використання портів і транспортних компаній | Санкції на російські морські перевезення |
| Торговельні війни   | Зростання митних бар'єрів                             | США–Китай                                |
| Блокування вузлів   | Затримки, здорожчання перевезень                      | Суецький канал 2021                      |

*Джерело:* розроблено автором на основі [61; 65]

Геополітичні ризики в сучасних умовах перетворилися на один із основних факторів формування та трансформації глобальних транспортно-логістичних маршрутів. Геополітичні загрози мають системний, багаторівневий і часто непередбачуваний характер, що суттєво ускладнює планування міжнародних перевезень, управління ланцюгами постачань і забезпечення стабільності транзитних потоків. За логікою наших досліджень, узагальнення основних типів таких ризиків та їхнього впливу на логістику (див. табл. 3.2), супроводжується конкретизацією кожної з них, що передбачає поглиблення аналізу з урахуванням регіональної специфіки та сучасних глобальних тенденцій.

Військові конфлікти залишаються найбільш деструктивним чинником для транспортно-логістичної системи. Їхній вплив проявляється не лише у фізичному руйнуванні інфраструктури, а й у зміні географії маршрутів, зростанні страхових платежів, ускладненні митних процедур та підвищенні загального рівня ризику для перевізників. Показовим є переформатування маршрутів між Азією та Європою, коли традиційні сухопутні та морські коридори стають небезпечними або економічно не вигідними, що змушує логістичних операторів шукати довші й дорожчі альтернативи.

Особливої уваги заслуговує політична нестабільність країн-транзитерів, яка дедалі частіше виступає не локальним, а глобальним чинником ризику. В африканському регіоні зона Сахелю (Малі, Буркіна-Фасо, Нігер) та Судан є прикладами територій, де поєднання внутрішніх збройних конфліктів, військових переворотів і діяльності радикальних угруповань, зокрема осередків Al-Qaeda, призвело до фактичної деградації транспортної інфраструктури. Блокпости, неконтрольовані збройні формування, руйнування доріг і мостів створюють прямі загрози для життя персоналу та збереження вантажів. У Судані з 2023 р. повномасштабні бойові дії повністю порушили функціонування сухопутних і річкових маршрутів, що раніше використовувалися для транзиту між Північною та Східною Африкою.

У Південній Америці геополітичні ризики мають іншу природу, однак не менш істотний вплив на логістику. Тривала економічна та валютна криза в Аргентині призводить до нестабільності тарифів, затримок митного оформлення, складнощів у фінансових розрахунках із міжнародними контрагентами та періодичних збоїв у внутрішніх транспортних ланцюгах.

Політична нестабільність у Перу та Болівії у 2022–2024 рр. супроводжувалася масовими протестами, страйками та блокуванням автомобільних шляхів, що спричинило тимчасове закриття ключових ділянок транспортних коридорів, орієнтованих на Тихоокеанський напрям. Додаткові ризики виникали через обмеження доступу до портів Кальяо, Іло та інших важливих логістичних вузлів. Венесуела, внаслідок глибокої соціально-економічної деградації, фактично втратила статус надійної транзитної країни: інфраструктурні зв'язки зруйновані, транзитні операції криміналізовані, а ризики корупції та втрати вантажів є надзвичайно високими. Загострення відносин між Венесуелою та США у 2025 р. лише посилює ці загрози.

Окреме місце в системі геополітичних ризиків займає Туреччина, яка є стратегічно важливим транзитним центром між Європою та Азією, зокрема в межах так званого Середнього коридору «Middle Corridor» (через який забезпечуються маршрути Європа – Кавказ – Центральна Азія – Китай). Попри значний логістичний потенціал, транзит через Туреччину характеризується підвищеною політичною невизначеністю. Країна одночасно підтримує складні відносини з НАТО, ЄС, Росією та Китаєм, що зумовлює часту зміну зовнішньополітичних і торговельних пріоритетів. Це створює ризики несподіваних регуляторних обмежень, коригування тарифної політики та ускладнення транзитних процедур. Крім того, безпека маршрутів Middle Corridor значною мірою залежить від стабільності в Грузії, Азербайджані та Казахстані, а будь-яке загострення, зокрема у відносинах між Вірменією та Азербайджаном, миттєво відбивається на ефективності транзиту.

Суттєвим геополітичним ризиком для морської логістики залишається піратство та морська злочинність. Гвінейська затока, узбережжя Сомалі та регіон Південно-Східної Азії є зонами підвищеної небезпеки, де напади на судна, викрадення екіпажів і вимагання викупу призводять до зростання страхових витрат і зміни маршрутів. У багатьох випадках судноплавні компанії вимушені обходити небезпечні райони, що збільшує тривалість рейсів і собівартість перевезень, знижуючи загальну ефективність логістичних ланцюгів.

Не менш важливими є енергетичні ризики, які тісно пов'язані з геополітичними процесами. Зміна енергетичної політики ЄС та США, коливання світових цін на нафту й газ, а також перехід до «зеленої» енергетики безпосередньо впливають на вартість пального. Це, своєю чергою, спричиняє подорожчання морських, автомобільних та авіаційних перевезень, нестабільність тарифів на контейнерні лінії та зміну маршрутів танкерного флоту. В умовах енергетичної турбулентності логістичні оператори змушені оперативно переглядати цінову політику та структуру маршрутів, що підвищує загальний рівень невизначеності.

Окрему групу сучасних геополітично зумовлених загроз становлять кіберризики у транспортно-логістичній сфері, значення яких стрімко зросло в умовах цифровізації глобальних ланцюгів постачань. Сучасна логістика значною мірою залежить від інформаційних систем управління перевезеннями, портових операційних платформ, систем бронювання, електронного документообігу, супутникової навігації та відстеження вантажів у режимі реального часу. Відповідно, кібератаки дедалі частіше розглядаються не лише як кримінальні інциденти, а як інструмент геополітичного та економічного тиску.

Кібератаки на великі судноплавні компанії, портові операційні системи та глобальні логістичні платформи бронювання й відстеження вантажів призводять до масштабних збоїв у роботі ланцюгів постачань. Йдеться про злами портових операційних систем, порушення роботи глобальних логістичних платформ (booking, tracking, navigation).Порушення

функціонування систем навігації, управління контейнерними терміналами та електронного документообігу викликає затримки суден, перевантаження портів і значні фінансові втрати. У довгостроковій перспективі такі інциденти транслуються у зростання тарифів і зниження довіри до окремих логістичних хабів.

Одним із найбільш показових кейсів є кібератака NotPetya на компанію Maersk у 2017 році, яка фактично паралізувала діяльність одного з найбільших у світі контейнерних перевізників. Унаслідок атаки були виведені з ладу інформаційні системи терміналів, системи бронювання та обробки вантажів, що призвело до зупинки роботи портів у різних регіонах світу, втрати контролю над контейнерними потоками та значних фінансових збитків. Важливо, що ця атака мала чітке геополітичне підґрунтя та продемонструвала вразливість глобальної логістики до кібервтручань.

Втім, Maersk не є поодиноким прикладом. У 2018 р. масштабної кібератаки зазнала китайська судноплавна корпорація COSCO, унаслідок чого були порушені операції в ключових контейнерних терміналах, зокрема в США та Азії. У 2020 р. об'єктом атаки стала CMA CGM, одна з провідних контейнерних ліній світу, що призвело до збоїв у роботі систем електронного бронювання та відстеження вантажів. Подібні інциденти фіксувалися також у портових операторів і логістичних хабів, включно з атаками на цифрову інфраструктуру великих портів та мультимодальних терміналів.

Основна небезпека кіберризиків полягає в їхньому каскадному ефекті. Порушення роботи однієї компанії або порту швидко транслуються на суміжні ланки ланцюга постачань: виникають затримки суден, накопичення контейнерів у портах, зриви графіків доставки, дефіцит контейнерного обладнання та зростання операційних витрат. У результаті навіть короткострокові кіберінциденти можуть мати довготривалі наслідки для глобальних логістичних маршрутів і тарифної політики.

Особливо вразливими до кібератак є:

- портові операційні системи (Terminal Operating Systems, TOS);
- глобальні платформи бронювання та управління перевезеннями;

- системи супутникової навігації та управління флотом;
- митні та прикордонні інформаційні системи;
- інтегровані логістичні платформи великих мультимодальних операторів.

У геополітичному контексті кіберризика часто поєднуються з санкційними режимами та військово-політичними конфліктами. Держави або пов'язані з ними актори можуть використовувати кібератаки для дестабілізації транспортної інфраструктури, порушення міжнародної торгівлі або непрямого тиску на економіки конкурентів. Це означає, що ризик кібератак зростає саме в регіонах підвищеної політичної напруги та вздовж стратегічно важливих транспортних коридорів.

Економічні наслідки кіберінцидентів у логістиці проявляються у прямих фінансових втратах, зростанні страхових платежів, підвищенні тарифів на перевезення та зниженні довіри до окремих маршрутів або логістичних операторів. У довгостроковій перспективі це стимулює компанії інвестувати в кібербезпеку, резервні ІТ-рішення та диверсифікацію цифрових платформ, що, однак, додатково збільшує собівартість логістичних послуг.

Отже, кіберризика дедалі більше перетворюються на структурний елемент геополітичних ризиків у транспортно-логістичній системі, доповнюючи традиційні загрози, пов'язані з військовими конфліктами, санкціями та блокуванням транспортних вузлів. Їх урахування є необхідною умовою формування стійких і безпечних логістичних маршрутів у глобальній економіці.

Таким чином, геополітичні ризики формують багатовимірний простір загроз для транспортно-логістичних маршрутів, у якому військові конфлікти, політична нестабільність, санкції, енергетичні трансформації, морська злочинність і кіберзагрози взаємно підсилюють один одного. Це зумовлює необхідність переходу від реактивного до проактивного управління ризиками, диверсифікації маршрутів, підвищення гнучкості

логістичних стратегій та посилення міжнародної координації у сфері безпеки транспорту.

Військові конфлікти, санкційні обмеження, торговельні війни та блокування основних транспортних вузлів призводять до перерозподілу вантажопотоків між регіонами. Значною мірою це стосується маршрутів Азія–Європа, де традиційні сухопутні та морські коридори зазнають перенавантаження або часткової втрати функціональності, що стимулює розвиток альтернативних напрямів, включаючи трансєвропейські мультимодальні коридори, коридори через Близький Схід, Кавказ та Чорноморський регіон.

У зв'язку з цим формуються нові зони логістичної напруги – регіони, через які відбувається різка концентрація вантажопотоків, але при цьому інфраструктурні можливості цих територій часто виявляються недостатніми для їхнього ефективного обслуговування. Це створює додаткові логістичні витрати та загострює потребу у міжнародній координації транспортної політики.

Економічні зміни, зокрема вибухове зростання електронної комерції, визначають нові вимоги до швидкості та гнучкості ланцюгів поставок (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

### **Фактори впливу електронної комерції на логістику**

| Фактори                                  | Вплив на логістику                      |
|--|---|
| Зростання онлайн-торгівлі                | Потреба у швидкій доставці              |
| Урбанізація                              | Розвиток міських дистрибуційних центрів |
| Зростання обсягів малих відправлень      | Зміни у моделях транспортування         |
| Підвищені вимоги до клієнтського сервісу | Персоналізація поставок                 |

*Джерело:* розроблено автором на основі [47]

Глобальні маркетплейси формують стандарти ультрашвидкої доставки, що зумовлює розвиток високоефективних розподільчих центрів та автоматизованих складів, здатних обробляти мільйони замовлень на добу. У

такому середовищі цифрові технології відіграють ключову роль: Big Data, блокчейн та штучний інтелект забезпечують точність прогнозування, прозорість логістичних ланцюгів і захист даних [50].

Цифрова трансформація ринку стимулює появу глобальних логістичних платформ, які забезпечують інтеграцію транспортних операторів, митних органів, страхових компаній та кінцевих клієнтів. Електронні документи – e-CMR, e-BL, e-forwarding – стають базовим елементом міжнародної взаємодії та знижують транзакційні витрати [41]. У таких умовах конкуренція у логістиці все більше зміщується з фізичної інфраструктури до цифрових компетенцій.

Екологічні регулювання, особливо в межах ЄС, стають одним із центральних чинників трансформації логістики. Для країн, що інтегруються до європейського ринку, таких як Україна, ці вимоги визначають стратегічні напрями реформування транспортної системи (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

**Екологічні регулятивні механізми ЄС та їх вплив  
на логістичну галузь**

| Екологічні регулятивні механізми | Сутність                                 | Вплив на логістику                           |
|----------------------------------|--|--|
| Fit for 55                       | Зниження викидів на 55% до 2030          | Потреба переходу на «зелені» види транспорту |
| EU ETS                           | Вуглецеве квотування                     | Зростання витрат на перевезення              |
| CBAM                             | Вуглецевий коригуючий механізм           | Підвищення вимог до експортерів              |
| Зелена інфраструктура            | Розвиток пунктів заряджання/бункерування | Переобладнання транспортного флоту           |

*Джерело:* розроблено автором на основі [2; 37]

Програми Fit for 55 та EU ETS формують жорсткі вимоги щодо скорочення викидів CO<sub>2</sub>, що безпосередньо впливає на операторів морського, автомобільного та авіаційного транспорту [2; 37]. Запровадження механізму Carbon Border Adjustment (CBAM) підвищує значення «зелених» перевезень і стимулює розвиток альтернативних палив – біодизелю, водню, LNG та електротяги.

Паралельно зростає роль «зелених» логістичних коридорів, які передбачають використання низьковуглецевих технологій, стандартизацію екологічних процедур та інфраструктури заряджання або бункерування альтернативним паливом [29; 40]. Для країн, що інтегруються до європейського ринку, таких як Україна, ці вимоги визначають глибину майбутнього реформування логістичної системи.

Екологічні вимоги стають фундаментальним фактором при плануванні та виконанні логістичних операцій. Для авіації глобальними інструментами регулювання є ринок вуглецевого офсетування і заходи заощадження в секторі, серед яких ключове місце займає CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation). CORSIA покликана обмежувати приріст викидів міжнародних авіарейсів шляхом моніторингу, звітності й компенсування (офсетування), а також визнає низьковуглецеві авіапалива як спосіб зменшення потреби в офсетах. Водночас ICAO (International Civil Aviation Organization, Міжнародна організація цивільної авіації) затвердила критерії сталості для партій SAF (sustainable aviation fuels), які з 2024 р. застосовуються до сертифікації партій палива як «CORSIA-eligible».

Окремо важливий регуляторний тиск регіонального рівня: ЄС ухвалив ReFuelEU (Регламент про забезпечення рівних умов для сталого повітряного транспорту), який вводить обов'язкові квоти на частку SAF у пальному, що постачається в аеропорти (починаючи з невеликого відсотка з 2025 р. і з поступовим зростанням до 2050 р.). Це означає, що постачальники палива й авіаперевізники мусять переглядати контракти, ланцюги постачання й фінансові моделі, враховуючи дефіцит і вищу вартість SAF.

У морській галузі, зокрема в рамках регуляторних дій Міжнародної морської організації (International Maritime Organization, IMO), вже діють критичні норми щодо якості палива. Мова іде про «IMO 2020». Згідно з цією міжнародною морською регуляцією встановлено граничну кількість сірки в судновому паливі на рівні 0,50% m/m для рейсів поза контрольованими зонами, що спричинило великий перехід на низькосірчане дизпаливо,

застосування scrubber-технологій або на використання альтернатив (LNG, біомаси, ін.). Окрім того, з 1 січня 2023 р. почали діяти короткострокові заходи ІМО для скорочення вуглецевої інтенсивності – EEXI (Energy Efficiency Existing Ship Index) та CII (Carbon Intensity Indicator) – які вимагають технічних і операційних змін для зниження викидів на одиницю транспортної роботи. У 2023 р. ІМО також посилила свою стратегію щодо досягнення нульових викидів до середини століття й встановила проміжні цілі на 2030/2040 рр. Для логістики це означає: модернізацію флоту, впровадження енергоефективних операцій, інвестиції в нові види палива та перехідні технології.

Автомобільна логістика (особливо перевезення вантажів) також під тиском екологічних вимог: у ЄС та інших юрисдикціях посилюються стандарти на викиди для важких комерційних автомобілів (HDV), вводяться цільові показники зниження CO<sub>2</sub> для нових фур і тягачів, а також стимулюються технології електрифікації, альтернативні види палива (біодизель, H<sub>2</sub>) і підвищення паливної ефективності через аеродинаміку, телематику та оптимізацію маршрутів. Для логістичних операторів це – необхідність планувати інвестиції в оновлення парків, змінювати моделі ціноутворення та враховувати вартість «екологічного» палива й інфраструктури зарядки/заправки.

В цілому, на нашу думку, виокремленню підлягають три основних аспекти. По-перше, регуляторні вимоги впливають на собівартість перевезень (тарифи на паливо, потреба в сертифікатах/офсетах, штрафи) й конкурентоспроможність – компанії, що не адаптуються, ризикують втратити доступ до ринків або понести додаткові витрати. По-друге, технічні та операційні зміни (модернізація суден/літаків/авто, впровадження телематики, перехід на альтернативні палива) потребують довгострокового планування капіталовкладень, логістики постачання палива та побудови партнерських ланцюгів. По-третє, екологічні вимоги створюють як ризики, так і можливості: зелена диференціація послуг, доступ до «еко»-кредитів, і зниження кліматичних ризиків у довгостроковій перспективі.

З них впливають такі практичні рекомендації для логістичних компаній і управлінців:

1. Проводити аудити впливу регуляторів (CORSLA/ReFuelEU, IMO 2020/2023, національні CO<sub>2</sub>-правила) на портфель маршрутів і клієнтів;
2. Розробляти стратегії постачання SAF і/або механізми компенсацій для авіап перевезень; відстежувати європейські квоти та ринок SAF;
3. Оцінювати технічні опції для флоту: модернізація двигунів, енергоефективні заходи, установка scrubber-ів чи перехід на альтернативні палива; врахувати EEXI/CII у комерційних договорах;
4. Для автопарку – складати та реалізовувати плани з поступової електрифікації, впровадженню телематики для ECO-водіння і оптимізації завантаження; врахувати майбутні CO<sub>2</sub>-цілі при оновленні парку;
5. Інтегрувати екологічні ризики в систему ризик-менеджменту (ціноутворення, дистрибуцію ПО, контракти з постачальниками палива, інфраструктура) і розробляти KPI (Key Performance Indicators) з викидів на одиницю перевезення.

Таким чином, можемо узагальнити, що екологічні вимоги сьогодні – не «додаткова опція», а невід’ємна частина логістичного менеджменту.

Однією з головних соціальних проблем для української логістики є дефіцит кадрів, який загострився внаслідок демографічних втрат, трудової міграції та мобілізаційних процесів. Брак водіїв міжнародних перевезень, фахівців з митного оформлення, логістичних менеджерів і спеціалістів із ЗЕД безпосередньо впливає на швидкість та якість обслуговування вантажопотоків. У міжнародних перевезеннях це проявляється у зриві контрактних строків, зниженні надійності постачань та зростанні вартості логістичних послуг. Для іноземних партнерів така ситуація підвищує ризиковість співпраці з українськими операторами, що негативно позначається на конкурентних позиціях країни на світовому ринку логістики.

Суттєвим фактором розвитку світового ринку є зростання дефіциту кадрів, особливо у сфері вантажних автомобільних перевезень, складської логістики та управління ланцюгами поставок (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Інституційні та соціальні проблеми розвитку міжнародної логістики**

| Чинники  | Наслідки впливу                            |
|--|--|
| Дефіцит кадрів   | Зниження швидкості і якості обслуговування |
| Нестача цифрових компетенцій                             | Ускладнення впровадження нових технологій  |
| Відсутність повної уніфікації з міжнародними стандартами | Ускладнення процедур перевезень            |
| Посилення вимог безпеки                                  | Подорожчання логістики                     |

*Джерело:* розроблено автором на основі [34; 38]

Суттєвим викликом залишається нестача цифрових компетенцій та нерівномірний рівень цифровізації логістичних процесів. Хоча в Україні впроваджуються окремі електронні сервіси у сфері митного адміністрування та транспортного контролю, рівень їх інтеграції з міжнародними системами залишається обмеженим. Недостатня підготовка персоналу до роботи з цифровими платформами, електронними накладними, системами управління ланцюгами постачання ускладнює повноцінне включення України до глобальних логістичних мереж. У результаті потенціал цифровізації, який міг би скоротити часові та транзакційні витрати, використовується не повною мірою.

Інституційні проблеми в Україні значною мірою пов'язані з нерозвиненістю та фрагментованістю нормативно-правової бази. Попри курс на гармонізацію законодавства з нормами Європейського Союзу, на практиці зберігаються відмінності у технічному регулюванні, процедурах сертифікації, тарифній політиці та правилах доступу до ринку перевезень. Це ускладнює інтеграцію українських перевізників у європейські та

глобальні логістичні ланцюги, змушуючи бізнес витратити додаткові ресурси на адаптацію до різних регуляторних режимів.

Проблема недостатнього міжнародного регуляторного узгодження для України посилюється відсутністю повної інтероперабельності інформаційних систем з митними та транспортними системами сусідніх держав. Обмежений обмін даними, різні підходи до контролю безпеки вантажів та екологічних вимог створюють додаткові бар'єри на кордонах. Це особливо критично в умовах зростання ролі альтернативних логістичних маршрутів та транзитних коридорів, коли швидкість і передбачуваність процедур стають вирішальними чинниками.

Окремої уваги потребує проблема бюрократії та якості митного адміністрування. В Україні, попри позитивні зрушення у напрямі цифровізації, зберігаються складні та тривалі митні процедури, ризики суб'єктивного прийняття рішень і дублювання документації. Такі інституційні недоліки збільшують логістичні витрати бізнесу, знижують прозорість та створюють несприятливий інвестиційний клімат у сфері міжнародної логістики.

Посилення вимог безпеки у міжнародних перевезеннях має для України подвійний ефект. З одного боку, підвищені стандарти транспортної, митної та інформаційної безпеки є необхідною умовою інтеграції до європейського логістичного простору. З іншого – їх впровадження потребує значних фінансових і організаційних ресурсів, що збільшує собівартість перевезень для українських компаній і створює додаткове навантаження на бізнес у перехідний період.

У сукупності зазначені інституційні та соціальні проблеми формують високі ризики для транскордонних інвестицій у логістичну інфраструктуру України. Невизначеність регуляторного середовища, кадрові обмеження та інституційна нестабільність стримують прихід міжнародних інвесторів і уповільнюють модернізацію транспортно-логістичних коридорів. Водночас подолання цих проблем через гармонізацію законодавства з європейськими

нормами, розвиток людського капіталу, цифровізацію та реформу митного адміністрування може стати потужним чинником підвищення ролі України у міжнародній логістичній системі та забезпечення її довгострокового економічного зростання.

Як свідчать міжнародні звіти, логістичні компанії стикаються із нестачею кваліфікованих операторів, диспетчерів, аналітиків та ІТ-фахівців, здатних працювати з цифровими системами [32].

На інституційному рівні визначальною тенденцією є розвиток глобальної уніфікації стандартів і регулятивних процедур, що спрямовані на спрощення міжнародних перевезень. Зокрема, посилюється роль митних спільнот, стандартів безпеки та цифрового документообігу, які забезпечують прозорість та передбачуваність логістичних операцій [33].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що світовий логістичний ринок входить у фазу глибокої структурної модернізації, де політико-економічна нестабільність виступає каталізатором технологічної інновації, цифровізації, екологізації та інституційного оновлення. На нашу думку, для України ці тенденції визначають необхідність адаптації до європейських стандартів, розвитку мультимодальної інфраструктури та інтеграції до глобальних логістичних платформ, що є фундаментом зміцнення її позицій у міжнародній системі транспортно-логістичних послуг.

### **3.2. Інтеграційні можливості України в межах міжнародних транспортних коридорів**

Інтеграція України у глобальну систему міжнародних транспортних коридорів є одним із основних чинників підвищення її конкурентоспроможності та зміцнення ролі у світових логістичних ланцюгах. Географічне положення держави формує унікальні можливості для участі в трансконтинентальних потоках, що поєднують Європейський Союз, Чорноморський регіон, Кавказ, Центральну Азію та Китай (табл. 3.6).

У сучасних умовах повномасштабної війни та порушення традиційних логістичних маршрутів інтеграційний потенціал України набуває стратегічного характеру, визначаючи здатність держави забезпечувати стійкість, диверсифікацію та модернізацію транспортної інфраструктури відповідно до європейських стандартів.

Таблиця 3.6

### Геостратегічні переваги України у глобальних транспортних потоках

| Переваги                         | Опис переваг   |
|----------------------------------|--|
| Перехрестя міжнародних коридорів | Поєднання TEN-T, TRACECA, TMT                        |
| Доступ до трьох морів            | Чорне, Азовське, Дунай як вихід до Чорного моря      |
| Розвинена залізнична мережа      | Четверта в Європі за протяжністю                     |
| Агро-експортна спеціалізація     | Високий попит на логістику збіжжя та олійних культур |
| Промислові вузли                 | Потужні виробничі центри, орієнтовані на експорт     |

*Джерело:* розроблено автором на основі [49]

Україна виступає природним транзитним мостом між Європою та Азією, що зумовлено її розташуванням на перетині шляхів Захід–Схід і Північ–Південь. До повномасштабної агресії росії через українську територію проходили основні маршрути перевезення енергетичних ресурсів, контейнерних вантажів, металопродукції та аграрних товарів. Навіть у період блокування морських портів країна зберегла роль критичного елемента регіональної логістики завдяки розвитку альтернативних сухопутних маршрутів і розширенню Дунайського напрямку.

Геостратегічне значення України також проявляється у формуванні Чорноморського та Дунайського регіональних хабів. Чорноморські порти традиційно слугували основними воротами для експорту української продукції та транзиту товарів з країн Кавказу і Центральної Азії.

Водночас порти Дунайського регіону – Рені, Ізмаїл, Усть-Дунайськ – стали одним з основних каналів міжнародних перевезень у 2022–2024 рр.,

що підтверджує стратегічну роль України у забезпеченні безперервності світових продовольчих потоків.

Потенціал відновлення морського експорту після деокупації та модернізації портової інфраструктури передбачає суттєве збільшення пропускної спроможності, цифровізацію процесів та інтеграцію з європейськими системами логістичного планування.

Україна є важливим учасником основних міжнародних транспортних ініціатив – Транскаспійського міжнародного транспортного маршруту (ТМТ), європейської мережі TEN-T, програми TRACECA та п'яти «Коридорів солідарності», створених ЄС у відповідь на блокування українських морських шляхів.

Поглиблення участі в цих коридорах вимагає відповідності національної інфраструктури технічним параметрам ЄС: збільшення швидкості руху вантажних поїздів, сумісності електрифікації, модернізації прикордонних переходів та застосування цифрових платформ для управління транзитом.

З огляду на тимчасову недоступність частини морських портів особливого значення набувають сухопутні альтернативні маршрути. Зростання обсягів перевезень через кордони з Польщею, Словаччиною, Румунією та Угорщиною стимулює розвиток залізничної інфраструктури, підвищення пропускної спроможності переходів та утворення нових логістичних хабів у прикордонних регіонах.

У період кризи пріоритетними стали комбіновані маршрути Rail-Road та Rail-Sea, що забезпечують безперервність вантажних потоків у напрямку Балтики, Адріатики та Чорного моря (табл. 3.7). Rail-Road та Rail-Sea це інтермодальні моделі перевезень. Перша з них поєднує залізничний і автомобільний транспорт, а друга інтегрує залізничні та морські перевезення в глобальних ланцюгах постачання.

Поглиблення участі в цих коридорах потребує адаптації інфраструктури до вимог ЄС: сумісності колій, цифровізації процесів, модернізації пропускних пунктів.

**Основні міжнародні транспортні коридори  
за участю України**

| Коридори               | Основні напрямки                    | Українська участь                                 |
|------------------------|-------------------------------------|---|
| Транскаспійський (ТМТ) | Азія–Європа через Кавказ            | Підключення портів та сухопутних шляхів           |
| TEN-T                  | Європейська транспортна мережа      | Інтеграція залізничних та автомобільних маршрутів |
| TRACECA                | Чорноморський регіон – Каспій       | Розвиток мультимодальних перевезень               |
| Коридори солідарності  | Балтійське – Чорноморське узбережжя | Альтернативні сухопутні маршрути                  |

*Джерело:* розроблено автором на основі [49]

З огляду на недоступність частини морських портів особливого значення набувають сухопутні альтернативні маршрути. Зростання вантажопотоку через кордони з Польщею, Словаччиною, Румунією та Угорщиною стимулює розвиток нових логістичних хабів (табл. 3.8).

*Таблиця 3.8*

**Основні альтернативні маршрути у період блокування  
морських шляхів**

| Маршрути                       | Напрямки        | Тип перевезення | Переваги                        |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|
| Україна – Польща – Балтика     | Захід           | Rail/Road       | Доступ до портів Гданськ, Гдиня |
| Україна – Румунія – Чорне море | Південь         | Rail/Sea        | Використання портів Констанци   |
| Дунайський кластер             | Південний Захід | River/Road      | Стійкість до воєнних ризиків    |
| Україна – Словаччина – ЄС      | Захід           | Rail            | Висока пропускна спроможність   |

*Джерело:* розроблено автором на основі [49]

Окреме місце займає розвиток мультимодальних рішень на основі залізнично-морських та річкових схем перевезень. Поєднання потенціалу Дунайської водоймної системи з залізничними коридорами ЄС створює можливості для формування довгострокових логістичних ланцюгів Центральної та Південно-Східної Європи.

Наявність залізничних вузлів і транзитних коридорів створює передумови для інтеграції України в європейську мультимодальну мережу. Водночас залишаються бар'єри: несумісність ширини колії, низька цифровізація, обмеженість пропускних пунктів хабів (табл. 3.9).

Сучасні тренди світової логістики орієнтуються на інтегровані моделі доставки вантажів, що мінімізують витрати часу, оптимізують вартість та підвищують гнучкість транспортних операцій. Прикладні моделі інтеграції, такі як Rail-Sea, Rail-Road та Danube–Black Sea multimodal route, підтверджують здатність України підтримувати стабільні логістичні ланцюги навіть у період кризи.

*Таблиця 3.9*

**Переваги та бар'єри розвитку  
мультимодальних перевезень в Україні**

| Показники             | Переваги                        | Бар'єри                      |
|-----------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Інфраструктура        | Розгалужена залізниця           | Обмежені переходи на 1435 мм |
| Логістичні хаби       | Зростання терміналів на кордоні | Недостатня автоматизація     |
| Географія             | Вигідне розташування            | Військові ризики             |
| Міжнародна інтеграція | TEN-T, TMT, TRACECA             | Неоднорідність стандартів    |

*Джерело:* розроблено автором на основі [50]

Danube–Black Sea multimodal route є важливим інтегрованим мультимодальним транспортним коридором, призначенням якого є забезпечення безперервного та гнучкого переміщення вантажів між внутрішніми районами Центральної і Південно-Східної Європи та акваторією Чорного моря. За своєю функціональною сутністю цей маршрут подібний до форматів Rail–Sea та Rail–Road, оскільки поєднує декілька видів транспорту в єдину логістичну систему з узгодженими операційними та інфраструктурними елементами. Основою коридору є внутрішній водний шлях Дунаю, який інтегрується з морськими перевезеннями

Чорноморського басейну та з наземною транспортною інфраструктурою – залізничною й автомобільною мережею.

Головним призначенням Danube–Black Sea multimodal route є формування альтернативного та надійного маршруту для міжнародної торгівлі, зниження залежності від перевантажених сухопутних коридорів і оптимізація витрат на транспортування масових, генеральних і контейнерних вантажів. Використання дунайського водного шляху дозволяє забезпечити значну вантажомісткість, енергоефективність і екологічну стійкість перевезень, що особливо важливо в умовах посилення вимог до «зеленого» транспорту.

Структурно маршрут базується на системі логістичних хабів, які виконують функції перевантаження, консолідації та перерозподілу вантажопотоків. До них належать дунайські порти Відня, Будапешта, Братислави, Белграда та Русе, що забезпечують зв'язок із промисловими й споживчими центрами Європи. Важливу роль відіграє дельта Дунаю з портами Галац і Бреїла, які виступають перехідною ланкою між річковими та морськими перевезеннями. Завершальним елементом коридору є чорноморські порти, зокрема Констанца, Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ, через які здійснюється вихід на глобальні морські маршрути.

Таким чином, Danube–Black Sea multimodal route виконує функцію стратегічного логістичного мосту між внутрішньоконтинентальними регіонами Європи та світовими ринками, сприяючи диверсифікації транспортних потоків, підвищенню стійкості міжнародної логістики та розвитку транзитного потенціалу прибережних і дунайських держав.

Україна має суттєвий потенціал до розбудови мережі інтермодальних терміналів, логістичних кластерів та inland ports – внутрішніх сухих портів, які забезпечують концентрацію вантажних потоків і спрощують процедури перевалки. Наявність великої кількості залізничних вузлів та промислових центрів створює базу для формування мультимодальних платформ, що можуть інтегруватися до логістичної мережі ЄС.

Хоча інтеграція України в мультимодальні мережі ЄС супроводжується низкою бар'єрів: різницею ширини залізничної колії, недостатнім рівнем цифровізації транспортного сектору, обмеженою пропускнуою спроможністю пунктів пропуску та фінансовими потребами у модернізації інфраструктури, водночас прикладні моделі інтеграції, такі як Rail-Sea (коннекція українських портів з портами Румунії та Польщі), Rail-Road (контейнерні перевезення через прикордонні логістичні хаби) та Danube–Black Sea multimodal route показують високу ефективність і здатність забезпечувати стабільність міжнародних ланцюгів поставок навіть в умовах ризиків (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

### Основні мультимодальні моделі перевезень в Україні

| Моделі           | Опис  | Переваги                                      |
|------------------|---|---|
| Rail-Sea         | Комбіновані залізнично-морські перевезення        | Гнучкість, швидкість, зниження витрат         |
| Rail-Road        | Перевезення залізницею з подальшою доставкою авто | Розширення географії, адаптивність            |
| Danube-Black Sea | Мультимодальний маршрут через Дунай і Чорне море  | Оптимізація логістики, транзитна стабільність |

*Джерело:* розроблено автором на основі [57]

Варто зазначити, що порти та транспортні хаби відіграють основну роль у формуванні інтеграційного потенціалу України, оскільки вони забезпечують концентрацію вантажопотоків, доступ до глобальних торговельних маршрутів та розвиток сервісів з високою доданою вартістю. Особливу вагу мають дунайські порти (табл. 3.11). Вони стали стратегічним напрямом міжнародної інтеграції завдяки зростанню їх ролі у забезпеченні експорту агропродукції та контейнерних перевезень у період блокування Чорноморських портів.

Модернізація портової інфраструктури передбачає оновлення перевантажувальних потужностей, поглиблення акваторій, реконструкцію під'їзних залізничних колій, розвиток контейнерних терміналів та впровадження енергоефективних технологій.

**Динаміка роботи дунайських портів України 2021–2024 рр., млн т**

| Порт          | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|---------------|---------|---------|---------|---------|
| Рені          | 6,5     | 16,5    | 18,1    | 20,0    |
| Ізмаїл        | 4,8     | 8,9     | 11,2    | 13,0    |
| Усть-Дунайськ | 0,1     | 0,9     | 1,2     | 1,5     |

*Джерело:* розроблено автором на основі [64]

Важливим чинником інтеграції у європейську логістичну систему виступає розвиток цифрових платформ, зокрема Port Community Systems, які забезпечують обмін інформацією між учасниками портової діяльності, оптимізують час перебування суден у порту та прискорюють митні процедури (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Основні дунайські порти та їх інфраструктура**

| Порти         | Основні функції                                 | Поточні інвестиції та проекти                  |
|---------------|---|--|
| Рені          | Річкові вантажоперевезення, мультимодальні хаби | Поглиблення акваторії, модернізація терміналів |
| Ізмаїл        | Транзит агропродукції, контейнерні перевезення  | Реконструкція залізничних під'їздів            |
| Усть-Дунайськ | Логістичний хаб, переробка контейнерів          | Впровадження цифрових платформ                 |

*Джерело:* розроблено автором на основі [43]

Україна може залучати фінансування з боку Європейського Союзу, Європейського банку реконструкції та розвитку, Світового банку, USAID та інших міжнародних партнерів. Особливу роль відіграють програми TEN-T, NAIADES та Connecting Europe Facility, які підтримують розвиток критично важливої інфраструктури, внутрішніх водних шляхів, інтермодальних терміналів і цифрових рішень.

Розбудова транспортного сполучення, модернізація та реконструкція інфраструктури потребуватимуть значних капіталовкладень, що, у свою чергу, зумовить необхідність збільшення фінансування з бюджету ЄС, передбаченого на розвиток мережі TEN-T.

Трансєвропейська транспортна мережа (TEN-T) створюється з метою формування єдиної транспортної системи, яка об'єднає Європу з півночі на південь і з заходу на схід, поєднуючи автомобільні, залізничні, повітряні та водні шляхи сполучення. Її реалізація передбачає два основні етапи: до 2030 р. має бути завершено будівництво «ключової мережі», а до 2050 р. – формування «загальної мережі». Україна приєдналася до TEN-T у 2017 р., що стало важливим кроком на шляху європейської інтеграції та посилення ролі нашої держави в системі міжнародних транспортних коридорів.

На думку практиків, значну роль у процесі євроінтеграції відіграє участь України у розвитку Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T). Розширення цієї мережі на українську територію забезпечує інтеграцію національних транспортних коридорів у загальноєвропейську систему, сприяє розвитку мультимодальних перевезень та підвищує ефективність логістичних процесів [42].

Особливого значення набули спільні проекти у межах ініціативи «Шляхи солідарності» (Solidarity Lanes), що дозволили підтримати експорт української продукції під час воєнних дій, зменшити логістичні втрати та зберегти транзитну спроможність України. Таким чином, реалізація рішень у межах Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) сприятиме втіленню ініціативи «Шляхи солідарності», спрямованої на забезпечення експорту української аграрної продукції та організацію доставки гуманітарної допомоги до України. Це є стратегічним кроком у напрямі подальшої інтеграції нашої держави до Європейського Союзу.

Реалізація інтеграційних проектів потребує значних капіталовкладень, що спрямовуються на модернізацію інфраструктури, розвиток інноваційних логістичних рішень та гармонізацію стандартів із ЄС (табл. 3.13).

Згідно з Індикативним інвестиційним планом Європейської Комісії щодо розвитку транспортних коридорів TEN-T (2019 р.), до 2030 р. в Україні передбачається реалізація проектів на загальну суму близько 4,45 млрд. євро [26].

**Програми міжнародної підтримки транспортної  
інфраструктури України**

| Програми / інституції            | Напрями підтримки                    | Типи фінансування           |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| TEN-T                            | Інтеграція до європейських коридорів | Гранти                      |
| CEF (Connecting Europe Facility) | Інфраструктурні проекти              | Гранти / інвестиції         |
| EBRD                             | Порти, залізниці, енергомодернізація | Кредити                     |
| Світовий банк                    | Логістичні коридори, дороги          | Кредити / технічна допомога |
| USAID                            | Дунайські порти, цифровізація        | Гранти                      |

*Джерело:* розроблено автором на основі [26]

Крім того, інвестиційний потенціал посилюється завдяки участі приватного сектору, застосуванню концесійних механізмів та державно-приватного партнерства. Перші успішні кейси концесії портів показали високу ефективність такого формату та його здатність забезпечувати стабільний приплив капіталу, управлінські інновації та технологічну модернізацію. Надалі розвиток співпраці з міжнародними компаніями дозволить Україні інтегруватися до глобальних логістичних мереж і зміцнити власну геоекономічну роль. Інвестиційний потенціал розширюється завдяки застосуванню концесійних механізмів і державно-приватного партнерства. Перші успішні концесії українських портів підтвердили ефективність моделі та її здатність забезпечувати залучення іноземних операторів і технологій.

У підсумку, інтеграція України в міжнародні транспортні мережі формує системні можливості для зміцнення транзитного потенціалу, розширення глобальних логістичних зв'язків та поглиблення співпраці з ЄС.

### **3.3. Стратегічні пріоритети розвитку транспортно-логістичного потенціалу України**

Розвиток транспортно-логістичного потенціалу України є одним із головних факторів забезпечення стабільності національної економіки,

відновлення після воєнних руйнувань і інтеграції у світові торговельні мережі. У сучасних умовах, враховуючи виклики, пов'язані з повномасштабною війною, особливої уваги потребує формування стратегії розвитку, яка передбачає не лише реконструкцію зруйнованої інфраструктури, а й впровадження інновацій, цифрових технологій, екологічних стандартів та створення конкурентоспроможної логістичної екосистеми. Нижче розглянуто основні стратегічні пріоритети розвитку транспортно-логістичної системи України. Одним із найважливіших напрямів є післявоєнна реконструкція та модернізація транспортної інфраструктури України (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

### Пріоритетні напрями реконструкції транспортної інфраструктури України

| Сектори інфраструктури | Основні напрями реконструкції  | Очікувані ефекти   |
|------------------------|--|--|
| Залізнична мережа      | Перехід на ширину колії 1435 мм, електрифікація, модернізація вузлів | Підвищення швидкості, інтеграція з ЄС                    |
| Автомобільні дороги    | Відновлення пошкоджених ділянок, будівництво об'їзних маршрутів      | Покращення дорожньої доступності, зниження часу доставки |
| Морські порти          | Реконструкція терміналів, поглиблення акваторії                      | Збільшення пропускної спроможності, підтримка експорту   |
| Аеропорти              | Модернізація злітно-посадкових смуг, систем навігації                | Підвищення безпеки і пропускної спроможності             |

*Джерело:* розроблено автором на основі [49]

Зокрема, першочергово необхідно відновити зруйновані об'єкти залізничної мережі, автомобільних доріг, морських та річкових портів, аеропортів. Важливим елементом є адаптація залізничної інфраструктури до європейських стандартів ширини колії (1435 мм замість існуючих 1520 мм), що дозволить забезпечити сумісність з транспортними мережами країн ЄС, підвищить ефективність вантажних перевезень і зменшить час транзиту.

Фінансування реконструкції базується на поєднанні державних ресурсів, міжнародної допомоги, кредитних програм від міжнародних

фінансових установ, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку, Світовий банк, а також грантових програм ЄС. Механізми державно-приватного партнерства та концесійні моделі також розглядаються як ефективні інструменти залучення інвестицій у модернізацію інфраструктури.

Стратегічні пріоритети розвитку транспортно-логістичного потенціалу України нерозривно пов'язані з удосконаленням митного забезпечення, яке відіграє вирішальну роль у формуванні ефективної, конкурентоспроможної та інтегрованої у європейський простір логістичної системи (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

### Стратегічні напрями удосконалення митного забезпечення України

| Стратегічні пріоритети   | Опис заходів   | Очікувані результати та вплив   |
|--|--|---|
| Імплементация Митного кодексу ЄС (UCC)                         | Уніфікація і гармонізація основних митних процедур (транзит, імпорт, експорт), єдині підходи до ризик-менеджменту та контролю      | Спрощення і пришвидшення митного оформлення, підвищення прозорості, збільшення довіри міжнародних перевізників                    |
| Впровадження системи New Computerized Transit System (NCTS)    | Комп'ютеризована система управління транзитом, об'єднання митниці, перевізників і брокерів у єдиному інформаційному просторі       | Скорочення часу транзиту, зниження адміністративного навантаження, підвищення конкурентоспроможності України як транзитної країни |
| Баланс між оперативністю та контролем (безпека, санкції)       | Забезпечення швидкого оформлення вантажів при суворому контролі за товарами подвійного призначення і дотримання санкційних режимів | Мінімізація ризиків порушень, гарантія безпеки і відповідності міжнародним нормам, підтримка національної безпеки                 |
| Розвиток інституту Авторизованого економічного оператора (AEO) | Надання статусу AEO, спрощення процедур для відповідальних підприємств, зниження кількості перевірок                               | Прискорення випуску товарів, стимулювання бізнесу до підвищення відповідальності та прозорості                                    |
| Розширення попереднього декларування та автоматичного випуску  | Автоматичне митне рішення без участі інспектора, інтелектуальне управління ризиками з фокусом на потенційно небезпечних вантажах   | Зменшення часу оформлення, зниження корупційних ризиків, підвищення прозорості і ефективності митних процедур                     |
| Цифровізація митних процедур і інтеграція інформаційних систем | Використання АСАУР, NCTS, e-TIR, e-CMR, Big Data, ШІ, блокчейн; принцип «одного вікна»   | Підвищення точності аналізу, швидкий обмін інформацією, мінімізація дублювання документів, покращення взаємодії бізнесу і держави |

| Стратегічні пріоритети  | Опис заходів  | Очікувані результати та вплив  |
|---|---|--|
| Інтеграція митниці у мультимодальні логістичні ланцюги          | Підтримка маршрутів Rail–Road, Rail–Sea, Danube–Black Sea, робота сухих портів і логістичних хабів  | Підвищення ефективності транзиту, розвиток транспортної інфраструктури, посилення ролі України як транзитного коридору між Європою і Азією |
| Інституційна модернізація митниці (сервісна модель)             | Перехід до моделі «customs as a service», підвищення кваліфікації кадрів, застосування антикорупційних механізмів                           | Поліпшення якості обслуговування бізнесу, зниження адміністративного тиску, підвищення професіоналізму митних службовців                   |
| Підтримка гуманітарних та соціальних аспектів митної діяльності | Пріоритетне оформлення гуманітарних вантажів і вантажів для відновлення економіки та інфраструктури   | Сприяння стабілізації економіки і відновленню країни, забезпечення ефективного проходження критично важливих вантажів                      |
| Екологічний вимір митного супроводу                             | Формування «зелених» логістичних коридорів, митні стимули для перевезень із низьким вуглецевим слідом, контроль дотримання екостандартів ЄС | Сприяння сталому розвитку логістики, зменшення екологічного впливу транспорту, відповідність глобальним тенденціям                         |

*Джерело:* розроблено автором на основі [36; 39]

З огляду на важливість євроінтеграції та зростаючу роль України як транзитної країни, особливу увагу слід приділяти гармонізації національного митного законодавства з вимогами Європейського Союзу, імплементації європейських стандартів і впровадженню сучасних цифрових технологій.

Передусім, одним із стратегічних пріоритетів є імплементація Митного кодексу ЄС (Uniform Commercial Code, UCC) в українське законодавство. UCC передбачає уніфікацію та гармонізацію основних митних процедур: транзиту, імпорту, експорту, а також застосування спільних підходів до ризик-менеджменту та контролю.

Це дозволяє значно спростити й прискорити обробку вантажів на кордонах, створити прозорі умови для учасників зовнішньоекономічної діяльності і збільшити довіру міжнародних перевізників до України як транзитної країни.

Особливе значення має повноцінне застосування Конвенції про спільний транзит та впровадження системи New Computerized Transit System

(NCTS). Ця комп'ютеризована система управління транзитом дозволяє об'єднати різних учасників логістичних процесів – митниці, перевізників, митних брокерів – у єдиному інформаційному просторі з автоматизованим обміном даних. Для України, як країни, що позиціонує себе як транзитний хаб у рамках європейської мережі TEN-T та ініціативи Solidarity Lanes, застосування NCTS створює конкурентні переваги. Зокрема, воно дозволяє суттєво скоротити час проходження транзитних вантажів, зменшити адміністративне навантаження, знизити ризики порушень і зловживань, а також гарантувати передбачуваність митних процедур для міжнародних перевізників.

Водночас у контексті безпеки і санкційного контролю українська митниця повинна дотримуватися принципу балансу між швидкістю логістики та ефективністю контролю. Це означає, що з одного боку митні органи мають забезпечувати оперативне надання послуг, швидке оформлення вантажів і мінімізацію бюрократичних бар'єрів, а з іншого – здійснювати суворий контроль за товарами подвійного призначення, дотриманням міжнародних санкційних режимів та безпекою торгових операцій. Особливо важливо це у період посилення геополітичних ризиків, коли українська митниця виступає не лише сервісною інституцією, а й гарантом національної безпеки.

Великі можливості для прискорення митних процедур відкриває інститут Авторизованого економічного оператора (АЕО). Надання статусу АЕО надає підприємствам спрощений доступ до митних процедур, зменшує кількість фізичних перевірок та прискорює випуск товарів. Розширення цього інституту в Україні дозволить не лише підвищити ефективність митного адміністрування, а й стимулювати бізнес до підвищення відповідальності та прозорості операцій.

Одним із найважливіших напрямів є розширення попереднього декларування та автоматичного випуску товарів. Система автоматичного випуску, при якій митне рішення приймається інформаційною системою без участі інспектора, дає змогу значно зменшити час оформлення вантажів,

знизити корупційні ризики і підвищити прозорість. Впровадження такої практики у поєднанні з інтелектуальним управлінням ризиками – що передбачає селективний контроль і фокус на потенційно небезпечних вантажах – є світовим трендом, до якого Україні слід активно адаптуватися.

Цифровізація митних процедур в Україні стрімко розвивається і становить основу для успішного митного забезпечення міжнародної логістики. Інтеграція різних інформаційних систем – АСАУР (Автоматизована система управління ризиками), NCTS, e-TIR, e-CMR, а також застосування технологій Big Data, штучного інтелекту і блокчейну дозволяє підвищити точність аналізу ризиків, забезпечити швидкий обмін інформацією і прозорість процесів. Принцип «одного вікна» (Single Window) у митних процедурах спрощує взаємодію бізнесу і держави, зменшує дублювання документів і скорочує час оформлення.

Особливо важливою у стратегічному плані України є інтеграція митниці у мультимодальні логістичні ланцюги, що формуються на основі маршрутів Rail–Road, Rail–Sea, Danube–Black Sea. Митне забезпечення має підтримувати ефективність цих маршрутів, сприяти роботі сухих портів, логістичних хабів і прикордонних терміналів, забезпечувати швидкий і прозорий транзит вантажів. Це вимога не лише для економічної ефективності, а й для виконання міжнародних зобов'язань і підвищення ролі України як надійного транспортного коридору між Європою і Азією.

Процес євроінтеграції ставить перед українською митницею завдання глибокої інституційної модернізації. Ідеться про перехід до сервісної моделі «customs as a service», коли митниця не лише контролює і стягує платежі, а й активно підтримує бізнес, забезпечує комфортні умови для учасників зовнішньоекономічної діяльності, мінімізує адміністративний тиск. Це вимагає також модернізації кадрової політики – підвищення професійної кваліфікації працівників, застосування сучасних методів управління і жорстких антикорупційних механізмів.

Важливо не забувати і про соціальні, гуманітарні та екологічні аспекти митної діяльності. Українська митниця повинна активно сприяти стабілізації

економіки, що є основою життєдіяльності суспільства, підтримувати відновлення промислового виробництва і експорту, полегшувати процедури для експортерів української продукції. Особлива увага має бути приділена пріоритетному митному оформленню гуманітарних вантажів та вантажів, які сприяють відновленню інфраструктури та економіки України після війни.

Екологічний вимір митного супроводу полягає у підтримці формування «зелених» логістичних коридорів, застосуванні митних стимулів для перевезень із низьким вуглецевим слідом, контролі за дотриманням екологічних стандартів ЄС. Це частина більш широкої стратегії сталого розвитку логістики, яка має враховувати глобальні тенденції щодо скорочення викидів та збереження навколишнього середовища.

Отже, митне забезпечення міжнародної логістичної діяльності в Україні – це комплексний процес, який потребує не лише правового оновлення та технологічної модернізації, а й системного підходу до організаційних, кадрових, соціальних і екологічних аспектів. Гармонізація з європейськими стандартами, розвиток цифрових інструментів і орієнтація на сервісну модель митниці є ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності України як транзитної країни та інтеграції її транспортно-логістичного потенціалу у світові ланцюги постачання.

Наступним стратегічним пріоритетом є створення конкурентоспроможної логістичної екосистеми, що охоплює розвиток логістичних парків, індустріальних зон і митних хабів із застосуванням сучасних технологій і практик. Створення таких комплексів дозволить не лише концентрувати вантажопотоки, а й забезпечить швидке оформлення товарів, зменшення часу перебування вантажів у пунктах пропуску, а також підвищення загальної ефективності ланцюгів постачання.

Інтеграція української логістики в європейські ланцюги поставок потребує адаптації до вимог ЄС, впровадження стандартів безпеки, якості, а також розвиток партнерства із провідними міжнародними операторами (табл. 3.16).

**Основні складові конкурентоспроможної логістичної екосистеми України**

| Компоненти                   | Характеристика   | Очікувані результати                              |
|------------------------------|--|---|
| Логістичні парки             | Комплекс інфраструктури для зберігання та обробки вантажів | Скорочення часу доставки, оптимізація маршрутів   |
| Індустріальні зони           | Зони для розміщення виробничих і логістичних підприємств   | Підвищення локальної економічної активності       |
| Митні хаби                   | Централізовані пункти оформлення та контролю вантажів      | Скорочення митних процедур, підвищення прозорості |
| Цифровізація митних процедур | Впровадження електронних систем та платформ                | Прискорення та спрощення проходження кордону      |

*Джерело:* розроблено автором на основі [46]

Оптимізація митних процедур із впровадженням цифрових рішень є критичною для прискорення зовнішньоекономічної діяльності. Важливими кроками є автоматизація процесів контролю, застосування електронних декларацій, інтеграція митних систем із логістичними платформами. Це сприятиме більш прозорому та швидкому проходженню товарів через кордон.

Цифрова трансформація є невід’ємною складовою сучасного логістичного розвитку. Впровадження цифрових платформ, таких як національний логістичний портал та електронні сервіси для бізнесу, сприяє централізації інформації, підвищенню прозорості й оперативності логістичних процесів.

На нашу думку, розвиток транспортної телематики, систем GPS-моніторингу дозволяє у режимі реального часу відслідковувати переміщення вантажів, прогнозувати час прибуття та оптимізувати маршрути. Застосування штучного інтелекту у прогнозуванні попиту, аналізі вантажопотоків та плануванні ресурсів відкриває нові можливості для підвищення ефективності та адаптивності логістичних систем.

В умовах глобальних екологічних викликів стратегічним пріоритетом стає впровадження принципів «зеленої логістики» та декарбонізації. Це передбачає використання енергоефективних транспортних засобів, розвиток

електротранспорту, застосування альтернативних джерел енергії в процесах транспортування та складування.

Підтримка «зелених» транспортних коридорів, що відповідають екологічним стандартам ЄС, сприяє зниженню викидів CO<sub>2</sub> та підвищенню іміджу України як відповідального учасника світової логістичної системи. Екологічна модернізація включає також інвестиції в інноваційні технології сортування, переробки відходів і оптимізації логістичних маршрутів з урахуванням екологічних критеріїв.

З метою зміцнення позицій на світовому ринку логістичних послуг важливо розвивати аутсорсингові моделі (3PL/4PL), що забезпечують комплексне управління ланцюгами поставок та інтеграцію з глобальними мережами.

Це дозволить українським операторам ефективніше працювати на міжнародному рівні, пропонувати широкий спектр сервісів і підвищувати якість обслуговування.

Паралельно слід приділяти увагу підвищенню кваліфікації кадрів, формуванню професійних компетенцій у сфері логістики, ІТ-технологій та управління ланцюгами постачання. Розвиток навчальних програм, співпраця з міжнародними навчальними центрами і галузевими асоціаціями є пріоритетними завданнями.

Удосконалення транспортної дипломатії, активізація міжнародної співпраці, участь у глобальних форумах та організаціях допоможе створити сприятливі умови для взаємовигідного партнерства, обміну досвідом і просування національних інтересів у світовій логістиці (табл. 3.17).

Узагальнюючи вищезазначені аспекти, важливо розробити модель стратегічного розвитку транспортно-логістичного комплексу України, яка базуватиметься на принципах сталості, інноваційності, гнучкості та інтеграції з міжнародними системами. Рекомендації включають активне впровадження європейських стандартів, розвиток цифрових сервісів, оптимізацію інфраструктури та логістичних процесів, стимулювання приватних інвестицій і зміцнення державної підтримки.

**Основні напрями підвищення конкурентоспроможності  
логістичних операторів України**

| Напрями розвитку               | Опис  | Очікувані результати                                     |
|--------------------------------|---|--|
| Розвиток 3PL/4PL               | Надання комплексних логістичних послуг      | Збільшення спектра послуг, підвищення якості             |
| Підвищення кваліфікації кадрів | Навчальні програми, сертифікація            | Поліпшення професійних навичок, зростання продуктивності |
| Міжнародна співпраця           | Участь у глобальних форумах, обмін досвідом | Розширення мережі партнерів, доступ до нових ринків      |

*Джерело:* розроблено автором на основі [49]

Особливу увагу слід приділити розвитку транзитного сектору з орієнтацією на розширення маршрутів, підвищення пропускної спроможності та диверсифікацію транспортних засобів.

Ці стратегічні заходи сприятимуть зміцненню конкурентних позицій України у глобальній логістиці, створенню нових робочих місць, збільшенню експортного потенціалу та загальному економічному зростанню країни. У перспективі це дозволить Україні зайняти провідні позиції як транзитного, транспортного і логістичного хабу у Східній Європі.

### **Висновки до розділу 3**

Узагальнення аналізу світового логістичного ринку свідчить про посилення ролі інтегрованих міжнародних транспортних коридорів, розвиток мультимодальних перевезень, цифровізацію логістичних процесів та впровадження екологічних стандартів як ключових факторів конкурентоспроможності. Глобальні тенденції орієнтовані на підвищення гнучкості ланцюгів поставок, скорочення часу доставки і зниження негативного впливу на довкілля.

Україна володіє унікальними геостратегічними можливостями для інтеграції у систему міжнародних транспортних коридорів завдяки

вигідному розташуванню на перетині трансконтинентальних маршрутів між Європою та Азією, а також наявності потенціалу для розвитку Чорноморських і Дунайських транспортних хабів. Участь у ключових міжнародних ініціативах, таких як TEN-T, TRACECA, Коридори солідарності, а також реалізація мультимодальних проектів відкриває перспективи для підвищення транзитного потенціалу країни.

Визначені стратегічні вектори модернізації транспортно-логістичної системи України включають післявоєнну відбудову та адаптацію інфраструктури до європейських стандартів, розвиток конкурентоспроможної логістичної екосистеми з акцентом на цифрові технології та інновації, а також впровадження екологічної модернізації. Активізація міжнародної співпраці, залучення інвестицій і вдосконалення кадрового потенціалу є додатковими факторами успішної реалізації цих завдань.

Інституційне та організаційне забезпечення митної складової міжнародної логістичної діяльності в Україні відіграє визначальну роль у формуванні ефективних, прозорих і конкурентоспроможних транспортних ланцюгів, що є надзвичайно актуальним в умовах активної євроінтеграції країни, модернізації транспортної інфраструктури та посилення геополітичних викликів. Митне забезпечення – це не просто контроль і адміністрування, а комплексний механізм, який покликаний забезпечувати баланс між швидкістю і безпекою перевезень, сприяти оптимізації процедур і створенню сприятливих умов для бізнесу, а також виконувати функції гаранта національної безпеки.

Стратегічним пріоритетом є гармонізація українського митного законодавства з Митним кодексом Європейського Союзу (UCC), що передбачає уніфікацію митних процедур та впровадження європейських стандартів управління ризиками, транзиту і контролю. Впровадження таких підходів дозволяє значно скоротити час оформлення вантажів, підвищити прозорість і передбачуваність митних операцій, що підвищує довіру міжнародних партнерів і стимулює розвиток України як транзитного хабу.

Особливу вагу має впровадження комп'ютеризованої системи New Computerized Transit System (NCTS), що створює єдиний цифровий простір для учасників логістичних ланцюгів – митниць, перевізників, брокерів – і дозволяє оптимізувати транзитні операції. Ця система є важливим елементом інтеграції України у європейську транспортну мережу TEN-T і міжнародні ініціативи, зокрема Solidarity Lanes, забезпечуючи конкурентні переваги у вигляді швидкого та прозорого проходження вантажів.

Не менш важливою є роль інституту Авторизованого економічного оператора (АЕО), що сприяє спрощенню митних процедур для надійних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Розширення статусу АЕО підвищує ефективність роботи митниці, знижує кількість перевірок і час оформлення, що, у свою чергу, стимулює розвиток бізнесу і підвищення стандартів відповідальності.

Цифровізація митних процедур – це ще один ключовий фактор модернізації, що включає впровадження систем автоматичного випуску товарів, селективного управління ризиками, а також інтеграцію різних інформаційних платформ (АСАУР, е-TIR, е-CMR, блокчейн). Цей підхід дозволяє знизити корупційні ризики, забезпечити оперативність і точність митного контролю, а також створити принцип «одного вікна», що значно спрощує взаємодію бізнесу та державних структур.

Важливо також наголосити на ролі митного супроводу як невід'ємної частини митного забезпечення міжнародної логістики. Митний супровід гарантує повний контроль за переміщенням товарів через митний кордон, забезпечує належне документальне оформлення та відповідність вантажів вимогам чинного законодавства. Застосування електронного митного супроводу і цифрових сервісів значно підвищує прозорість, безпеку та оперативність проходження вантажів, сприяє ефективному управлінню ризиками та зменшує можливості для порушень і корупції. Для України, що прагне зміцнити свої позиції у глобальних логістичних ланцюгах, належне організаційне забезпечення митного супроводу є критично важливим для підтримки стабільності та надійності транспортних маршрутів.

У сучасних умовах митниця України виступає не лише як контролюючий орган, а й як сервісна інституція, що активно підтримує розвиток міжнародної логістики, полегшує умови для експортерів, а також забезпечує пріоритетне оформлення гуманітарних вантажів і вантажів для відновлення економіки країни. Водночас митна діяльність враховує і екологічний вимір, сприяючи формуванню «зелених» логістичних коридорів та підтримуючи екологічні стандарти ЄС.

Отже, ефективне митне забезпечення міжнародної логістичної діяльності в Україні є багатограним процесом, що потребує системного оновлення законодавчої бази, впровадження сучасних цифрових технологій, розвитку професійного кадрового потенціалу, вдосконалення інституційних механізмів, зокрема митного супроводу, а також інтеграції у світові транспортно-логістичні мережі. Лише за таких умов можна досягти високої конкурентоспроможності країни, забезпечити сталий розвиток логістики та інтеграцію України у глобальні ланцюги постачання, відповідаючи при цьому сучасним викликам і перспективам.

Перспективи зміцнення ролі України у глобальних ланцюгах поставок у постконфліктний період пов'язані із посиленням транзитної функції країни, диверсифікацією маршрутів і транспортних засобів, а також активною інтеграцією у європейську логістичну систему. Це сприятиме не лише економічному зростанню, а й формуванню іміджу України як надійного логістичного партнера в міжнародному масштабі.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження місця та ролі України в системі світових транспортно-логістичних послуг з урахуванням сучасних глобальних тенденцій, структурних трансформацій міжнародної логістики та національних особливостей розвитку транспортного сектору. Поставлена мета роботи була досягнута шляхом послідовного вирішення теоретичних, аналітичних і прикладних завдань, що дозволило сформулювати цілісне бачення проблем і перспектив інтеграції України до глобальних логістичних ланцюгів.

Узагальнено теоретичні основи функціонування та розвитку світового ринку транспортно-логістичних послуг. Встановлено, що транспортно-логістичні послуги в міжнародній економіці є складною багаторівневою системою, яка охоплює не лише перевезення вантажів, а й широкий спектр супутніх операцій – експедирування, складську логістику, управління ланцюгами постачання, інформаційно-цифрове забезпечення та сервісні функції. З'ясовано сутність і структуру транспортно-логістичних послуг, здійснено їх класифікацію за видами транспорту, особливостями надання, рівнем інтеграції та географією здійснення, що дало змогу більш повно розкрити їх роль у формуванні доданої вартості в міжнародній торгівлі.

Дослідження основних тенденцій розвитку світового ринку логістичних послуг показало, що основними драйверами його трансформації є глобалізація виробництва і торгівлі, цифровізація логістичних процесів, розвиток мультимодальних і інтермодальних перевезень, посилення екологічних вимог та зростання ролі стійкості й безпеки ланцюгів постачання.

Для світового бізнес-ландшафту сучасної транспортно-логістичної системи властивий високий рівень концентрації, домінування транснаціональних логістичних операторів і платформ, активне

впровадження інноваційних технологій та формування глобальних логістичних хабів.

За результатами дослідження виявлено, що успішна інтеграція національних економік у світовий ринок транспортно-логістичних послуг можлива лише за умови комплексного розвитку інфраструктури, інституційного середовища та людського капіталу.

Проведено аналіз стану та особливостей розвитку транспортно-логістичного сектору України. Оцінка інфраструктурного потенціалу дозволяє стверджувати, що Україна володіє значними об'єктивними передумовами для розвитку транспортно-логістичних послуг, зокрема вигідним географічним положенням, розгалуженою мережею залізничного та автомобільного транспорту, наявністю морських і річкових портів, а також потенціалом для розвитку мультимодальних перевезень. Водночас встановлено, що фізичний знос інфраструктури, нерівномірність її розвитку, недостатній рівень інвестицій та повільні темпи цифровізації істотно обмежують ефективне використання цього потенціалу.

Аналіз позицій України на світовому ринку транспортно-логістичних послуг показав, що країна поки що не реалізує повною мірою свої транзитні можливості та поступається провідним логістичним державам за показниками якості інфраструктури, швидкості та надійності перевезень, рівня сервісу й інтегрованості у глобальні ланцюги постачання. Особливо істотним є негативний вплив на розвиток галузі геополітичних чинників. Вони пов'язані з повномасштабною збройною агресією російської федерації та призводять до руйнування інфраструктурних об'єктів, блокування морських портів, зміни логістичних маршрутів і зростання транспортних витрат.

Виявлено головні проблеми та бар'єри інтеграції України до глобальних логістичних ланцюгів, серед яких інституційна нестабільність, регуляторні обмеження, низький рівень координації між учасниками логістичного ринку, кадровий дефіцит та підвищені ризики безпеки.

Визначено перспективи та напрями розвитку участі України в системі світових транспортно-логістичних послуг. Обґрунтовано стратегічні пріоритети розвитку транспортно-логістичного потенціалу України, серед яких модернізація та відновлення транспортної інфраструктури, розвиток мультимодальних перевезень, цифрова трансформація логістичних процесів, гармонізація національного законодавства з нормами Європейського Союзу та підвищення екологічної стійкості транспортної системи. Особливу увагу приділено інтеграційним можливостям України в межах міжнародних транспортних коридорів, зокрема європейських і трансконтинентальних маршрутів, що можуть стати основою для посилення транзитної ролі країни та її включення до нових логістичних конфігурацій.

Великим є значення митного супроводу в системі митного забезпечення міжнародної логістичної діяльності. Митний супровід забезпечує всебічний контроль за переміщенням товарів через митний кордон, належну перевірку та оформлення супровідної документації, а також дотримання встановлених законодавчих норм і правил щодо особливостей і походження вантажів. Використання електронних форматів митного супроводу та сучасних цифрових інструментів істотно підвищує рівень відкритості, безпеки й швидкості митних процедур, сприяє більш ефективному управлінню ризиками та мінімізує прояви зловживань і корупційних практик. Для України, яка орієнтується на посилення своєї ролі у глобальних логістичних ланцюгах, ефективна організація митного супроводу є визначальним чинником забезпечення безперервності, стабільності та надійності транспортно-логістичних маршрутів.

За сучасних умов відбувається поступовий перехід митних органів України до моделі сервісно орієнтованої інституції, за якої митниця активно сприяє розвитку міжнародної логістики, створює сприятливі умови для здійснення експортно-імпортних операцій, а також забезпечує прискорене та пріоритетне митне оформлення гуманітарних вантажів і ресурсів, необхідних для відновлення національної економіки. Тобто вона перестає бути лише інструментом державного контролю. Поряд із цим митна політика

дедалі більше інтегрує екологічний компонент, підтримуючи впровадження «зелених» логістичних коридорів та дотримання екологічних стандартів і вимог Європейського Союзу.

Стратегічні пріоритети розвитку транспортно-логістичної системи України передбачають заходи з підвищення ефективності участі країни у глобальних логістичних мережах. Стратегія повинна спиратися на комплексний підхід, який поєднує державну політику, інвестиційні механізми та ініціативи приватного сектору. Серед головних напрямів визначено розвиток логістичних хабів і індустріальних парків, стимулювання державно-приватного партнерства, впровадження сучасних інформаційних платформ управління ланцюгами постачання, підвищення якості логістичних послуг і підготовку висококваліфікованих кадрів. Реалізація запропонованих заходів спрямована на підвищення конкурентоспроможності України на світовому ринку транспортно-логістичних послуг та зміцненню її економічної безпеки.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок про те, що Україна має значний, але поки що недостатньо реалізований потенціал у системі світових транспортно-логістичних послуг. Подальший розвиток галузі потребує системних реформ, масштабних інвестицій та активної інтеграції у європейський і світовий логістичний простір.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний центр при КМУ. Українська зовнішньоекономічна логістика: проблеми і можливості. *Урядовий кур'єр*. Київ, 2023. 48 с.
2. Аналітичний звіт про стан транспортної інфраструктури в умовах війни [Електронний ресурс]. Київ: Мінінфраструктури, 2023. 48 с. URL: <https://mtu.gov.ua>.
3. Аулін В. В. Тектологічний підхід формування логістичних систем на транспортних і виробничих підприємствах. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2022. Вип. 5(36), ч.ІІ. С. 313-324.
4. Грекова І. С. Інтеграція України в систему світових транспортно-логістичних послуг у контексті розвитку відносин з Європейським союзом. *Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку: XI Міжнародна науково-практична конференція*. Чернігів, 2025. 124 с. С. 122-124.
5. Гринюк Н. А., Спірідонов Д. С. Теоретичні підходи до функціонування міжнародних логістичних систем. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 130-134.
6. Гринчак Н. А. Статистичне оцінювання національного ринку логістичних послуг : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.10. Київ, 2021. 258 с.
7. Державна митна служба України. Звіт про впровадження електронних митних сервісів та “зелених коридорів”. Київ, 2023–2024. URL: <https://mtu.gov.ua>.
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
9. Державна митна служба України. *IT-трансформація Митниці: Розпочато випробування оновленої системи управління ризиками – АСУР 2.0*. 2021. URL: <https://customs.gov.ua/news/it-transformatsiia-62/post/it-transformatsiia-mitnitsi-rozpochato-viprobuvannia-onovlenoyi->

sistemi-upravlinnia-rizikami-asur-2-0-439.

10. Єврокомісія включила українські логістичні шляхи до Транс'європейської транспортної мережі. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/05-08-22/>.

11. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.

12. Закон України «Про основи державної екологічної політики України на період до 2030 року». URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=82408](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=82408).

13. Закон України «Про Митний тариф України» від 19.10.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-IX#Text>.

14. «Зелена» логістика: як прискорити шлях до кліматичної нейтральності. URL: <https://mind.ua/openmind/20234812-zelena-logistika-yak-priskoriti-shlyah-do-klimatichnoyi-nejtralnosti>.

15. Іванова І., Боровик Т., Руденко А., Залозна Т. Ринок логістичних послуг України: сучасний стан, проблеми, перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 67. № 6. С. 185-192.

16. Іванов С. В., Разумова Г. В. Транспортно-логістична інтеграція України зі світовою транспортною системою на прикладі Придніпровського економічного району. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 64- 68.

17. Коваль О. Теоретичні основи інвестиційної діяльності транспортно-логістичних підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 194. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.194.151-156>.

18. Ковтун Т., Смокова Т., Ковтун Д. Створення мережі транспортно-логістичних центрів – перспективний шлях розвитку транспортно-логістичної системи України. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія: Транспортні системи і технології*. 2020. № 35. С. 156-168.

19. Компанієць В. В., Полякова О. М., Шраменко О. В. Світові

тренди сучасного транспортно-логістичного сервісу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 22-32.

20. Конвенція про процедуру спільного транзиту. Верховна Рада України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_002-87#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_002-87#Text).

21. Корінь М. В., Сисоєв В. В., Жученко Д. О. Логістичний потенціал України: проблеми та напрями його поствоєнного відродження. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 84. 2024. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.87.322634>.

22. Кукушка І. В. Інноваційний розвиток транспортних підприємств України. *Економіка і суспільство*, Вип. 43. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-17>.

23. Куць Н. International transport logistics of Ukraine in the postwar period. *SWorldJournal*. 2025. №1. P. 163 – 174. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-30-01-043>.

24. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, № 55. 2023. . URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>.

25. Логістичний аутсорсинг: що це та в чому його переваги. *Блог кадрової агенції Sun One*. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/logistichnij-aoutsorsing-shho-ce-ta-v-chomu-jogo-perevagi/>.

26. Мережа міжнародних транспортних коридорів на території України. URL: <http://www.mintrans.gov.ua/en/transport/print/42.html>.

27. Митний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2025. № 48. ст.552 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>.

28. Міжнародна логістична компанія. Глобальні логістичні рішення та управління ланцюжками поставок. *DB SCHENKER*. URL: <https://www.dbschenker.com/ua-uk>.

29. Міжнародна морська організація (ІМО). Співробітництво з міжнародними організаціями в сфері транспорту. *Міністерство інфраструктури України*. URL: <https://mtu.gov.ua/content/mizhnarodna-morska>

30. Міжнародний союз автомобільного транспорту (МСАТ). *Energy*

*drivers: IRU at SOLUTRANS.* URL: <https://www.iru.org/news-resources/newsroom/energy-drivers-iru-solutrans>.

31. Мігай Н. Логістичний потенціал як рушійна сила інноваційного розвитку регіону. *Економіка та суспільство*. 2022. № (36). С. 1-7.

32. Мокряков А. Основні виклики логістичного ринку України. *Logist.fm*. 2023. URL: <https://logist.fm/publications/osnovni-vikliki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku>.

33. Негода А. В. Діджиталізація міжнародної логістики та ланцюгів постачань. *Розділ до монографії «Діджиталізація сучасної системи міжнародних відносин: монографія*. К.: ВПЦ «Київський університет», 2020. С. 105-113.

34. Негода А., Русак Д. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги по постачань: навчальний посібник у схемах. К., 2023. 268 с.

35. Інтерактивна мапа пунктів пропуску (пунктів контролю), які функціонують відповідно до розпоряджень КМУ від 13.03.2020 №288-р (зі змінами) та від 26.02.2022 № 188-р. Офіційний веб-сайт Державної прикордонної служби України. URL: <https://dpsu.gov.ua/>.

36. Олійник Я. Б., Смірнов І. Г. Україна та Єврологістика: новітні напрямки інтеграційної співпраці. URL: <http://www.lgtinfo.com.ua/images/>

37. Оцінка впливу війни на логістичний сектор України: результати опитування підприємств. Торгово-промислова палата України. Київ: ТПП України. 2023. 33 с.

38. Павлова Г. Є, Бабій І. В., Воловик Д. В. Становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 139 – 146.

39. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Стратегію розвитку логістики та транспорту до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text>.

40. Репак О. М. Оцінка логістичного потенціалу України в умовах війни (логістичний індекс та порівняння з країнами-сусідами). *У міжнародна науково-практична конференція учених та студентів «Цифрова економіка*

як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства». 2024. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/47135/2/TSEFISRS\\_2024\\_Repak\\_O-Assessment\\_of\\_the\\_logistics\\_158-159.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/47135/2/TSEFISRS_2024_Repak_O-Assessment_of_the_logistics_158-159.pdf).

41. Смерічевська С., Трушкіна Н. Наукові підходи до визначення сутності поняття «логістична інфраструктура». *Scientific Collection «InterConf»*, 2023. № 168. С. 38–41.

42. Статистичні дані в галузі авіатранспорту. *Міністерство інфраструктури України*. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-v-galuzi-aviatransportu.html>.

43. Сташенко Ю., Гавриловський О. Сучасні тенденції розвитку глобального ринку транспортно-логістичних послуг. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-87>

44. TOP-1000 компаній України. URL: <https://top-1000.com.ua>.

45. Фурса В. А. Як змінилася логістика в Україні під час війни. *Актуальні питання фінансової безпеки*. 2023. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3b00e162-1a72-4aa0-87e4-28b652015c3e/content>.

46. Харченко М. В. Транспортно-логістична інфраструктура та її місце в соціально-економічній системі підприємств України. *Економічний простір: зб. наук. пр.* 2020. № 153. С. 83-88.

47. Хомич Л., Хрущ Н. Аналітична оцінка впливу війни на економічну активність і структурні зміни в економіці України. *Економіка і суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-97>.

48. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. 2023. Washington, DC: World Bank Group, 2023. 138 p. URL: <https://www.worldbank.org>.

49. Ukraine's Transport and Logistics System. Current and Prospective Opportunities and Challenges. *International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank 2025* URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061725033525342/pdf/P502442-346a4fd3-882f-46ca-95c9-ce90c0a71619.pdf>.

50. Целлер В., Крамський С. Мультиmodalна логістика в умовах

турбулентного навколишнього бізнес-середовища транспортно-логістичної системи. *Економічний простір*. 2024. С. 254-258.

51. Шамборовський Г. Міжнародні логістичні операції в Україні в умовах війни з РФ. *Економіка та суспільство*. № 61. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-161>.

52. Шевчук А. Л. Система логістичного забезпечення міжнародного товароруху. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 155-162.

53. Шкурупій О. В., Дейнека Т. А., Дивнич О. Д., Загребельна І. Л.; Сучасні трансформації міжнародного бізнес-ландшафту: просторовий, інвестиційний та інноваційно-технологічний виміри аналізу : монографія / за заг. ред. О. В. Шкурупій. Полтава : ПДАУ, 2025. 172 с.

54. Bal, O., Tverdomed, V., Kovalchuk, O., Solodiak, L., & Borys, N. Implementation of TSI requirements in railway infrastructure modernization projects of Ukraine in the context of EU transport system integration. *Transport Systems and Technologies*. 2025. (45). URL: <https://tst.duit.in.ua/index.php/tst/article/view/422>.

55. Logistics Resilience in Ukraine Mid-War Survey. London EBRD 2023 2023. 59 p.

56. Bandura R, Timtchenko I, Benjamin R, Trains, and Trucks: Unlocking Ukraine's Vital Trade Potential. *CSIS*. 2024. URL: <https://www.csis.org/analysis/ships-trains-and-trucks-unlocking-ukraines-vital-trade-potential>.

57. Reconstructing Ukraine: recovery needs in transport, energy, housing. *Martens Centre*. 2025. URL: <https://iaa.org.ua/articles/urc-2025-golovni-rishennya-ta-ugody-dlya-vidnovlennya-ukrayiny>.

58. Map Finder Chart for Neighbouring Countries. URL: <https://transport.ec.europa.eu/system/files/2022-07/Revised%20map%20of%20Ukraine.pdf>.

59. JOC Rankings: COVID-19 powers strong, but uneven, growth in 3PL revenues. *Офіційний сайт Інтернет-видання «The Journal of Commerce»*. URL: <https://www.joc.com/international-logistics/logistics-providers/joc->

rankings-covid-19-powers strong-uneven-growth-3pl-revenues\_20210405.html.

60. The 5PL Logistic Model Unpacked: What You Need to Know. *Go Freight*. URL: <https://go-freight.io/navigating-the-5pl-model-a-comprehensive-guide-to-fifth-party-logistics/>.

61. Size of the global logistics market in 2020, by region (in billion U.S. dollars). Офіційний сайт статистичного Інтернет-видання «Statista». URL: <https://www.statista.com/statistics/1069868/total-global-logistics-market-size-region/>.

62. Christopher M. *Logistics & Supply Chain Management*. 6th ed. London: Pearson, 2021. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/logistics-and-supply-chain-management/P200000007134/9781292416182>.

63. Rushton A., Croucher P., Baker P. *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. 7th ed. Kogan Page, 2022.

64. OECD. *Transport Logistics Review. Paris: Publishing Report, 2023*. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/transport-logistics\\_9789264171190](https://www.oecd.org/en/publications/transport-logistics_9789264171190).

65. *Connecting to compete 2023: Trade logistics in an uncertain global economy – The Logistics Performance Index and its indicators*. World Bank Group. 2023. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099042123145531599>.

66. 2021 third-party logistics study. The State of Logistics Outsourcing. Офіційний сайт компанії *Infosys Consulting*. URL: <https://www.infosysconsultinginsights.com/insights/3pl/>.

67. 3PL, 4PL & 5PL – What’s the Difference? Hemisphere Freight (HFS). URL: <https://www.hemisphere-freight.com/knowledgehub/3pl-4pl-5pl-whats-the-difference/>.