

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економічної теорії та економічних методів управління

До захисту допущено

кафедрою економічної теорії та економічних методів управління

протокол № _____ від _____

завідувач кафедри _____
(підпис)

Андрій ГРИЦЕНКО
(ім'я, прізвище)

« _____ » _____ 2025 р.

Кваліфікаційна робота
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

«Ринок логістичних послуг: імперативи розвитку»
(назва роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 051 «Економіка»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності - за наявності)

Освітня програма «Економіка та економічна політика»
(назва освітньої програми)

Виконавець _____
(підпис)

Анна ЛЕЩЕНКО
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____
(підпис)

Ганна КОЛОМІЄЦЬ
(ім'я, прізвище)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економічної теорії та економічних методів управління

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо - професійна програма «Економіка та економічна політика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ **Андрій ГРИЦЕНКО**

підпис ім'я, прізвище

___ . ___ . 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Лещенко Анна Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Ринок логістичних послуг: імперативи розвитку»

Керівник роботи: Коломієць Ганна Миколаївна, д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 25.09.2025 року № 2101-5/3492

2. Строк подання студентом роботи – ___ . ___ . 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити :

1) ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ

ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ:

Сутність, структура та функціональні особливості логістичних послуг.

Інституційно-економічні чинники формування сучасного ринку логістичних послуг.

Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності логістичних процесів.

2) АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ У СВІТІ:

Глобальні особливості розвитку ринку логістичних послуг.

Аналіз динаміки, обсягів і структурних змін у сфері логістичних послуг.

Провідні компанії на світовому ринку логістики: моделі успіху та досвід.

3) ІМПЕРАТИВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ:

Ключові виклики та стратегічні вектори розвитку логістичної галузі в Україні.

Перспективи формування ефективної логістичної інфраструктури України в умовах глобалізації.

Напрями державної підтримки та інституційного сприяння розвитку логістичного ринку в Україні.

План роботи

/п	Назви етапів роботи
	Формування теми кваліфікаційної роботи разом з науковим керівником, затвердження теми, висування робочої гіпотези, розробка плану роботи
	Збирання первинної та вторинної інформації відповідно до плану роботи
	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи. Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника
	Підготовка і публікація доповіді на наукову конференцію з викладенням основних ідей кваліфікаційного дослідження

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ.....	8
1.1. Сутність, структура та функціональні особливості логістичних послуг.....	8
1.2. Інституційно-економічні чинники формування сучасного ринку логістичних послуг.....	13
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності логістичних процесів.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ У СВІТІ.....	27
2.1. Глобальні особливості розвитку ринку логістичних послуг.....	27
2.2. Аналіз динаміки, обсягів і структурних змін у сфері логістичних послуг.....	34
2.3. Провідні компанії на світовому ринку логістики: моделі успіху та досвід.....	40
РОЗДІЛ 3. ІМПЕРАТИВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	47
3.1. Ключові виклики та стратегічні вектори розвитку логістичної галузі в Україні.....	47
3.2. Перспективи формування ефективної логістичної інфраструктури України в умовах глобалізації.....	54
3.3. Напрями державної підтримки та інституційного сприяння розвитку логістичного ринку в Україні.....	58
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	66

ВСТУП

Сучасний розвиток світової економіки неможливий без ефективного функціонування логістичних послуг, які забезпечують рух товарів, сировини, комплектуючих і готової продукції від виробника до кінцевого споживача. Логістика виступає не лише як інструмент організації перевезень, а й як стратегічний фактор підвищення конкурентоспроможності країн та окремих підприємств. У глобалізованих умовах логістичні системи формують основу міжнародної торгівлі, адже саме вони визначають вартість доставки, час транспортування, надійність поставок і рівень сервісу. За даними Світового банку, частка логістики у світовому ВВП становить близько 11-12 %, а у розвинених країнах рівень логістичних витрат у структурі собівартості продукції суттєво впливає на кінцеву ціну для споживача. Водночас ефективна логістика є основою інтеграції України у світовий економічний простір, зважаючи на її географічне положення та роль транзитної держави.

Актуальність теми дослідження зумовлюється також трансформацією глобальних логістичних ланцюгів у період 2020-2024 рр., коли пандемія COVID-19, воєнні конфлікти та енергетичні кризи порушили традиційні маршрути постачання. Це спричинило зростання попиту на нові інструменти управління ланцюгами поставок, цифровізацію транспортно-логістичних процесів і розширення спектру логістичних послуг. В Україні актуальність дослідження посилюється необхідністю відновлення транспортної інфраструктури, адаптації логістичних компаній до умов воєнного стану та пошуку нових шляхів інтеграції у європейський ринок. Таким чином, вивчення ринку логістичних послуг має не лише наукове, а й практичне значення для забезпечення економічної стабільності та конкурентоспроможності держави.

Логістичний сектор сьогодні є одним із найбільш динамічних у світовій економіці, що підтверджується зростанням інвестицій у транспортні коридори, склади, мультимодальні хаби та цифрові платформи управління поставками. У

країнах ЄС розвиток логістичних послуг тісно пов'язаний із впровадженням концепції «зеленої економіки», що передбачає скорочення викидів CO₂ та підвищення енергоефективності перевезень. Україна, орієнтуючись на стандарти ЄС, також повинна трансформувати свою логістичну систему, щоб стати повноправним учасником міжнародних транспортних коридорів. Це визначає доцільність проведення комплексного дослідження ринку логістичних послуг, його тенденцій, викликів і перспектив.

Проблематику розвитку логістики та ринку логістичних послуг досліджують як українські, так і зарубіжні науковці. Серед вітчизняних авторів варто відзначити Т. Артюх, А. Тернову та І. Григоренко, які аналізують стан і тенденції світового ринку логістичних послуг [4]. Ю. Стащенко та О. Гавриловський розглядають інтеграцію ланцюгів постачання у контексті глобалізації [27], а І. Гринюк і Д. Спірідонов – теоретичні засади формування міжнародних логістичних систем [9]. Значний внесок у розвиток теорії зробили Л. Балабанова та Т. Дудар, які систематизували підходи до управління логістичними процесами [5; 10]. Актуальні напрями цифрової та «зеленої» логістики висвітлюють Н. Кирлик, О. Кучкова, Я. Олефіренко [15; 17], а проблеми стійкості логістичних систем – С. Зубров, О. Молчанов і М. Стасюк [13; 26]. Серед міжнародних джерел показовим є Logistics Performance Index 2023 Світового банку [24].

Об'єктом дослідження виступає ринок логістичних послуг.

Предметом дослідження є закономірності та перспективи розвитку ринку логістичних послуг.

Метою даної магістерської роботи є розкрити сутність та особливості функціонування ринку логістичних послуг, дослідити його сучасні імперативи розвитку та визначити перспективи удосконалення логістичної інфраструктури України в умовах глобалізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- охарактеризувати сутність, структуру та функціональні особливості логістичних послуг;

- визначити інституційно-економічні чинники формування сучасного ринку логістичних послуг;
- узагальнити методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності логістичних процесів;
- проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку ринку логістичних послуг у світі;
- виявити ключові виклики та стратегічні вектори розвитку логістики в Україні;
- оцінити перспективи формування ефективною логістичною інфраструктури України в умовах глобалізації;
- обґрунтувати напрями державної підтримки розвитку ринку логістичних послуг.

У дослідженні використано набір різних методів, які відповідають темі й завданням роботи. Основою став діалектичний підхід, що дав змогу розглядати розвиток ринку логістичних послуг як процес, який постійно змінюється під впливом економічних, технологічних та інституційних чинників. Також застосовано системний підхід, щоб розглядати логістику як єдину багаторівневу систему. Серед загальнонаукових методів використано аналіз і синтез для вивчення сутності логістичних послуг, індукцію й дедукцію для формування висновків, метод порівняння для зіставлення світового й українського досвіду, а також класифікацію та групування для структурування логістичних процесів.

Апробація результатів дослідження. В матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Інтеграція науки, освіти, технологій і суспільного розвитку: стратегічні виклики та перспективи» опубліковані окремі положення та результати дослідження. Тема доповіді «Ринок логістичних послуг в Україні: економічні чинники трансформації та зростання» (м. Полтава, 30 жовтня 2025 р.).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Повний обсяг роботи складає 72 сторінки, 19 таблиць, 3 рисунки. Список використаних джерел містить 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність, структура та функціональні особливості логістичних послуг

У сучасному взаємопов'язаному світі транспортно-логістичні послуги є ключовим чинником забезпечення міжнародної торгівлі, промислового виробництва та інтеграції держав у глобальні ланцюги постачань [24, с. 32; 54, с. 41; 59, с. 28]. Їх розвиток визначає рівень конкурентоспроможності національних економік, оскільки ефективність логістичних процесів безпосередньо впливає на швидкість постачань, собівартість продукції та якість обслуговування споживачів [5, с. 25; 10, с. 17].

У науковій літературі логістичні послуги визначаються як комплекс взаємопов'язаних процесів із планування, переміщення та контролю матеріальних, фінансових та інформаційних потоків між учасниками ринку. Згідно з підходами Л. Балабанової та Т. Дудар, логістика охоплює систему управління потоками ресурсів на всіх стадіях ланцюга постачань, забезпечуючи оптимізацію витрат і створення доданої цінності для клієнта [5, с. 27; 10, с. 22]. Подібної думки дотримується М. Christopher, який розглядає логістику як управління потоками у просторі та часі для досягнення максимальної ефективності та мінімізації витрат [38, с. 14].

Т. Артюх, А. Тернова та І. Григоренко наголошують, що ринок логістичних послуг є складною системою взаємодії транспортних, експедиторських, складських, митно-брокерських та інформаційних компонентів, які забезпечують безперервність товароруку [4, с. 118]. І. Гринюк і Д. Спірідонов зазначають, що під впливом цифровізації міжнародні логістичні системи стають високотехнологічними, гнучкими та інтегрованими [9, с. 132].

Структура ринку логістичних послуг охоплює транспортні, складські, експедиційні, митно-брокерські, інформаційні та консалтингові послуги. У системному підході вони забезпечують безперервність руху товарів і пов'язаних інформаційних потоків між виробниками, посередниками та споживачами [5, с. 49; 10, с. 41; 16, с. 25].

Є. Ерфан та М. Лабецька підкреслюють, що сучасні технології, штучний інтелект, аналітика даних, цифрові платформи, кардинально змінюють логістичну інфраструктуру, сприяючи підвищенню прозорості та ефективності операцій [11, с. 4]. Цифровізація логістики, за дослідженням Національного інституту стратегічних досліджень, є ключовим напрямом відновлення економіки України в умовах війни [33, с. 12].

Основними суб'єктами логістичного ринку виступають транспортні оператори, склади, експедитори, митні брокери, а також 3PL- і 4PL-провайдери, що здійснюють комплексне управління ланцюгами постачань [35, с. 3; 37, с. 15; 58, с. 7; 60, с. 18]. Провідні міжнародні компанії, UPS Supply Chain Solutions, С.Н. Robinson, XPO Logistics, забезпечують повну інтеграцію сервісів від транспортування до управління запасами та аналітики [58, с. 8; 60, с. 10].

У наукових джерелах виділяють кілька класифікацій логістичних послуг:

- за функціональними ознаками: транспортні, складські, експедиційні, митні, пакувальні та інформаційні [5, с. 63; 10, с. 45; 16, с. 27];
- за рівнем інтеграції: 1PL (власна логістика підприємства), 2PL (окремі логістичні операції), 3PL (комплексне обслуговування), 4PL (повне управління ланцюгом постачання зовнішнім оператором) [35, с. 6];
- за рівнем доданої вартості: базові, спеціалізовані та комплексні послуги [41, с. 22].

Узагальнену схему класифікації видів логістичних послуг подано на рисунку 1.1.

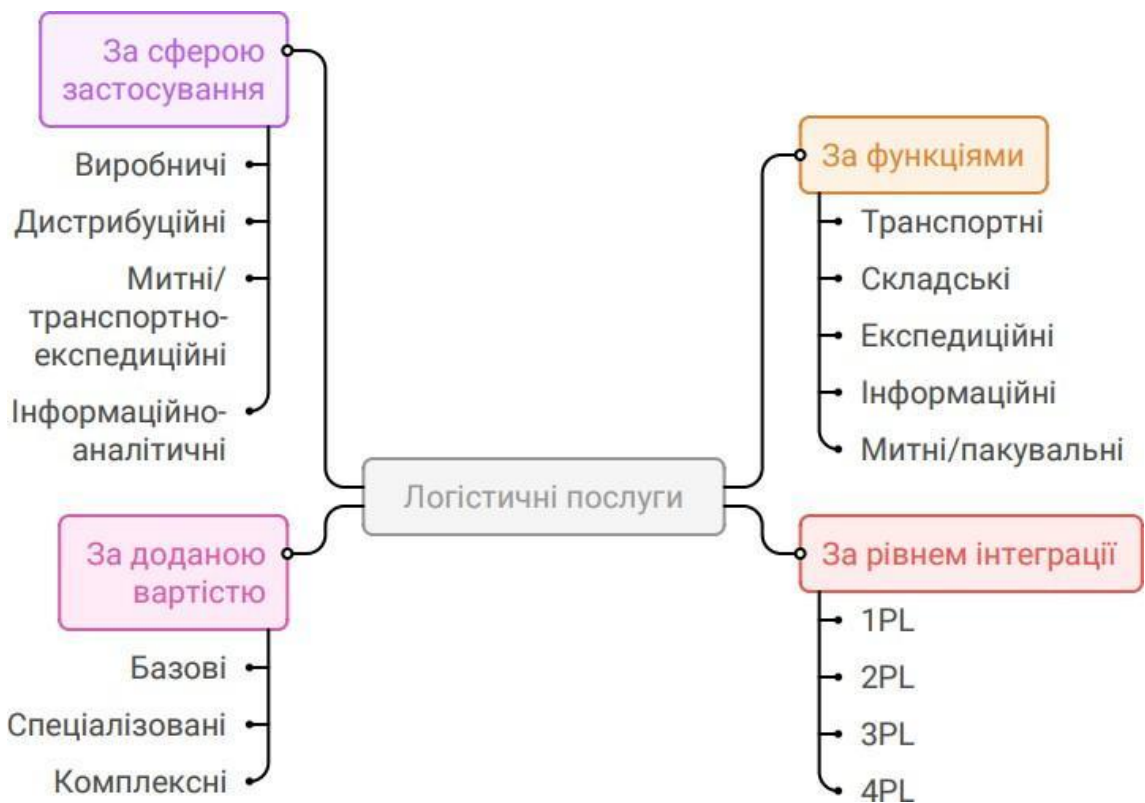


Рис. 1.1. Види логістичних послуг

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 10; 16; 17; 41].

Ринок логістичних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, технологічною залежністю та зростаючим акцентом на екологічну сталість. Н. Кирлик відзначає тенденцію переходу до «зеленої логістики» як інструменту оптимізації транспортних процесів і зменшення викидів CO₂ [15, с. 55]. О. Кучкова та Я. Олефіренко вказують, що впровадження екологічних інновацій у ланцюгах постачань підвищує їхню ефективність і корпоративну репутацію компаній [17, с. 50].

Згідно з дослідженням І. Жарської, сталий розвиток логістики є основою конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі [12, с. 208]. Крім того, С. Зубров і О. Молчанов доводять, що ефективний логістичний менеджмент забезпечує адаптивність підприємств до кризових умов та глобальних ризиків [13, с. 108]. М. Стасюк підкреслює важливість підвищення живучості об'єктів логістики, зокрема складських та транспортних хабів [26, с. 318].

Узагальнення підходів українських авторів до функціонального змісту логістичних послуг наведено в таблиці 1.1. Узагальнення підходів українських дослідників щодо функціонального змісту логістичних послуг подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні функції логістичних послуг

Група функцій	Зміст
Операційні	Перевезення, зберігання, пакування, митне оформлення
Координаційні	Управління запасами, диспетчеризація, планування маршрутів
Інформаційні	Системи трекінгу, електронний документообіг, обмін даними
Стратегічні	Інтеграція ланцюгів поставок, інновації, розвиток сервісних рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 10; 16; 23].

Зміст наведених функцій свідчить, що логістичні послуги не можна зводити лише до технічного набору операцій. Вони є складним інструментом економічної взаємодії, який поєднує операційну, управлінську й стратегічну компоненти. Саме завдяки такій багатофункціональності логістичні послуги визначаються як ключовий фактор розвитку ринку й економіки загалом.

Ефективність логістичного сервісу визначається не лише технічними параметрами, але й рівнем цифровізації, якістю інформаційних систем та компетентністю персоналу [11, с. 5; 33, с. 14; 41, с. 24]. Високий рівень логістичного розвитку сприяє зростанню національної економіки. За даними Світового банку, держави з розвиненою логістичною інфраструктурою демонструють вищі показники ВВП і зовнішньої торгівлі [24, с. 32]. Подібні висновки наведено у звітах UNCTAD та WTO, де логістика визначається як ключова умова сталого розвитку міжнародної торгівлі [54, с. 45; 59, с. 28].

У глобальному контексті провідну роль у сфері логістики відіграють Сполучені Штати Америки. За даними Armstrong & Associates, США стабільно очолюють рейтинг за обсягами ринку 3PL-послуг [35, с. 4], а дослідження Bloomberg Economics свідчить, що американська політика ресорсингу й

торговельних тарифів суттєво впливає на формування нових глобальних ланцюгів постачань [36, с. 11]. Звіти Statista підтверджують, що логістичний сектор США є одним із найефективніших у світі, завдяки високому рівню автоматизації та цифровим рішенням [52, с. 19]. Водночас аналітика DHL Trend Radar засвідчує, що США задають напрям у розвитку «розумних» логістичних технологій і сталих практик управління ланцюгами постачань [41, с. 26].

Таким чином, логістичні послуги становлять складну багатофункціональну систему, яка інтегрує економічні, технологічні, управлінські та екологічні аспекти діяльності підприємств. Їх розвиток є ключовою передумовою економічної стабільності та інтеграції держав у світову економіку.

Логістичні послуги є важливою складовою сучасної ринкової економіки, що забезпечує ефективний рух матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Теоретичний аналіз показав, що сутність логістичних послуг полягає у комплексному управлінні потоковими процесами з метою мінімізації витрат і підвищення якості обслуговування [5, с. 25; 10, с. 22]. Структура ринку охоплює широкий спектр операцій — від транспортування до консалтингу, а його суб'єктами виступають транспортні компанії, експедитори, митні брокери та 3PL/4PL-провайдери [35, с. 6; 16, с. 27]. Розвиток цифрових технологій, екологічна орієнтація та інноваційні рішення формують нову модель логістичного ринку [11, с. 4; 17, с. 50; 41, с. 22]. Ефективність логістики є важливим чинником конкурентоспроможності держав і підприємств, що підтверджується світовими аналітичними звітами [24, с. 32; 54, с. 45; 59, с. 28]. У глобальному вимірі лідерство США у сфері логістики визначає напрями розвитку світових ланцюгів постачань і задає стандарти ефективності у міжнародній торгівлі [35, с. 4; 36, с. 11; 52, с. 19].

1.2. Інституційно-економічні чинники формування сучасного ринку логістичних послуг

Розвиток ринку логістичних послуг визначається не лише внутрішньою логікою економічних процесів, а й дією комплексу інституційних і економічних чинників. Інституційний вимір охоплює нормативно-правові умови, державну політику, систему регулювання та контролю, а також діяльність професійних об'єднань. Економічний аспект пов'язаний із динамікою макроекономічних показників, змінами у структурі виробництва й торгівлі, рівнем розвитку суміжних секторів та інтеграцією країни у світове господарство.

У межах інституційного середовища першочергове значення має нормативно-правова база, яка встановлює «правила гри» для учасників ринку. Логістика як сфера діяльності є багатогранною і перебуває на перетині кількох галузей права – транспортного, митного, податкового, господарського. Від чіткості та узгодженості законодавства залежить прозорість і ефективність логістичних операцій. В Україні діють закони «Про транспортно-експедиторську діяльність», «Про транзит вантажів», Митний кодекс, а також підзаконні акти, які регламентують перевезення небезпечних вантажів, сертифікацію транспортних засобів, тарифи тощо. Недосконалість цієї системи часто призводить до ускладнень, зокрема затримок на митниці, надмірної бюрократії, що знижує привабливість України як транзитної держави.

Суттєву роль відіграє державна політика у сфері транспорту й інфраструктури. Стан автомобільних і залізничних шляхів, пропускна здатність портів, якість митних терміналів і пунктів пропуску на кордоні безпосередньо впливають на собівартість логістичних послуг. Державні інвестиції у модернізацію транспортних коридорів, розбудову індустріальних парків, інтеграцію в європейські транспортні мережі створюють основу для підвищення конкурентоспроможності ринку. Разом із цим держава повинна стимулювати приватні інвестиції через механізми державно-приватного

партнерства, адже сучасні логістичні центри, мультимодальні термінали й цифрові системи управління перевезеннями потребують значних фінансових ресурсів.

До інституційних чинників належить також діяльність професійних асоціацій. Асоціація міжнародних експедиторів України, Український логістичний альянс та інші об'єднання виконують функцію саморегулювання ринку, сприяють поширенню міжнародних стандартів, навчанню персоналу, сертифікації послуг. Їхня роль особливо помітна у підвищенні рівня довіри між учасниками ринку та у впровадженні кращих практик, зокрема стандартів FIATA чи рекомендацій Європейської логістичної асоціації.

З економічного боку ключовим чинником є глобалізація та зростання міжнародної торгівлі. Збільшення обсягів експорту та імпорту стимулює попит на транспортно-експедиторські послуги, митне оформлення, складські операції. Україна має вигідне географічне розташування між Європою та Азією, що формує потенціал для розвитку транзитних перевезень. Водночас цей потенціал реалізується не повністю через інфраструктурні обмеження та високі транзакційні витрати.

Іншим важливим економічним фактором є структурні зміни у бізнес-середовищі. Зростання ролі електронної комерції, розвиток аграрного сектору, збільшення обсягів виробництва й споживання будівельних матеріалів формують нові сегменти попиту на логістичні послуги. Виникає потреба у високошвидкісній доставці «останньої милі», у фулфілмент-центрах, у спеціалізованому транспортуванні швидкопсувних вантажів.

Загалом інституційно-економічні чинники виступають визначальним фоном, на якому розвивається ринок логістичних послуг. Вони або стимулюють його модернізацію, або, навпаки, створюють бар'єри для інтеграції у глобальні ланцюги поставок. До таких чинників належать особливості державного регулювання, інвестиційного клімату, рівня розвитку інфраструктури, цифровізації та конкурентного середовища. Саме їхня взаємодія формує умови функціонування суб'єктів ринку, визначає динаміку попиту й пропозиції

логістичних послуг, а також впливає на можливості впровадження інноваційних рішень.

Узагальнення основних інституційно-економічних чинників формування ринку логістичних послуг наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Інституційно-економічні чинники формування ринку логістичних послуг

Група чинників	Приклади впливу	Потенційні наслідки
Нормативно-правові	Закони про транспорт, митні процедури, податкові норми	Спрощення або ускладнення транзиту, рівень прозорості ринку
Державна політика	Інвестиції у дороги, залізницю, порти, митні термінали	Зниження витрат, підвищення швидкості обслуговування
Професійні об'єднання	Асоціація міжнародних експедиторів, Український логістичний альянс	Поширення стандартів, навчання кадрів, підвищення довіри
Глобалізація	Зростання зовнішньої торгівлі, транзитні коридори	Розширення попиту на транспортно-експедиторські та митні послуги
Бізнес-середовище	Розвиток e-commerce, агросектор, будівництво	Попит на «останню милю», фулфілмент, спеціалізовану логістику

Джерело: узагальнено автором на основі [7, 9, 17, 40, 43, 45].

Вплив економічних чинників на розвиток ринку логістичних послуг проявляється передусім у динаміці макроекономічних показників. Зростання ВВП, обсягів промислового виробництва та зовнішньої торгівлі безпосередньо стимулює попит на перевезення, складування, митне оформлення та супутні послуги. Водночас у періоди економічних спадів логістичні компанії стикаються зі зменшенням обсягів замовлень і підвищенням собівартості. Ефективність логістики є віддзеркаленням загального стану економіки, оскільки товаропотоки прямо залежать від інвестиційної активності бізнесу та купівельної спроможності споживачів.

Вагоме значення має цифровізація, яка змінює підходи до організації логістичних процесів. У наукових публікаціях наголошується, що впровадження систем управління транспортом (TMS), складами (WMS), відстеження вантажів за допомогою RFID і GPS, аналітики великих даних забезпечує прозорість, прискорення і здешевлення логістичних операцій [27, с. 319]. Для України цей процес став особливо актуальним у 2020-2021 рр., коли пандемія COVID-19 стимулювала масове використання цифрових платформ для замовлення та контролю доставки.

Структурні зрушення у попиті є ще одним фактором розвитку ринку. Зростання електронної комерції сформувало попит на доставку «останньої милі», фулфілмент-центри та кур'єрські сервіси. Водночас аграрний сектор, який посідає вагоме місце в українському експорті, створює потребу у спеціалізованій логістиці: елеваторних комплексах, рефрижераторних перевезеннях, мультимодальних схемах транспортування. Розвиток будівельної галузі стимулює попит на логістику негабаритних і масових вантажів. Такі зміни структури економіки безпосередньо трансформують ринок логістичних послуг, змушуючи операторів створювати нові сервіси та адаптуватися до вимог клієнтів [25, с. 297; 23, с. 3-4].

Особливої уваги заслуговують глобальні виклики. Пандемія COVID-19 у 2020 році різко знизила обсяги міжнародних перевезень, але водночас прискорила розвиток внутрішньої доставки та цифрових сервісів. Компанії були змушені перебудувати логістичні процеси, формувати додаткові запаси для уникнення перебоїв у постачанні. Від 2022 року на розвиток ринку визначально вплинула війна в Україні, яка заблокувала морські порти й спричинила масштабні руйнування транспортної інфраструктури. Це зумовило пошук нових транзитних маршрутів через країни ЄС, зростання ролі автомобільних і залізничних перевезень, активізацію мультимодальних рішень і міжнародної кооперації.

Узагальнення основних економічних чинників формування сучасного ринку логістичних послуг подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Економічні чинники формування сучасного ринку логістичних послуг

Чинник	Суть впливу	Наслідки для ринку
Макроекономічна динаміка	ВВП, промисловість, зовнішня торгівля	Зростання чи спад попиту на перевезення та складування
Цифровізація	Впровадження TMS, WMS, Big Data, GPS	Прозорість процесів, зниження витрат, швидкість обслуговування
Електронна комерція	Попит на швидку доставку і фулфілмент	Розвиток «останньої милі», поштомати, кур'єрські сервіси
Аграрний сектор	Експорт зерна, олії, швидкопсувних продуктів	Спеціалізовані склади, рефрижераторні перевезення
Глобальні виклики	COVID-19, війна в Україні	Перебудова маршрутів, нові коридори, страхування вантажів

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 25, 28, 40, 42].

Одним із головних стримувальних чинників розвитку ринку логістичних послуг в Україні залишається надмірна зарегульованість і бюрократизація процедур. Незважаючи на численні реформи, процес митного оформлення часто супроводжується затримками, додатковими перевітками, необхідністю подання значної кількості документів у паперовому вигляді. Це створює так звані «невидимі бар'єри» для бізнесу і підвищує транзакційні витрати. У дослідженнях зазначається, що саме митні формальності та повільна робота контролюючих органів є одним з основних факторів, які знижують позиції України в Індексі ефективності логістики (LPI) Світового банку.

Не менш важливою проблемою є стан транспортної інфраструктури. Значна частина автомобільних шляхів перебуває у незадовільному стані, пропускна спроможність залізничних перевезень обмежена через застарілий рухомий склад, а більшість портових терміналів потребує модернізації. Це обмежує можливості інтеграції України в європейську транспортно-логістичну систему. Як відзначають дослідники, відсутність належних інвестицій у

логістичну інфраструктуру знижує швидкість перевезень і збільшує витрати на доставку [1, с. 14-16; 43, с. 10-12].

У той самий час на ринку є й позитивні тенденції. Важливим інституційним фактором виступає діяльність галузевих асоціацій, які сприяють поширенню міжнародних стандартів. Наприклад, Асоціація міжнародних експедиторів України та Український логістичний альянс активно впроваджують практику сертифікації послуг за міжнародними зразками (FIATA, ISO), організують професійну підготовку кадрів та налагоджують комунікацію з європейськими організаціями. Це дозволяє зменшити розрив між українським ринком і європейськими практиками та формує середовище довіри між учасниками ринку.

Вагоме значення має державна підтримка сектору. Програми розбудови мультимодальних логістичних центрів, створення індустріальних парків та інтеграції до транспортної мережі ЄС можуть стати каталізатором розвитку ринку. Зокрема, у рамках Угоди про асоціацію з ЄС Україна зобов'язалася гармонізувати транспортну та митну політику, що створює можливості для зниження адміністративних бар'єрів. Водночас ефективність державних програм часто знижується через обмеженість фінансування та повільне впровадження реформ.

Отже, роль держави у розвитку логістичного сектору є подвійною: з одного боку, вона створює нормативно-правові та інфраструктурні передумови для інтеграції у європейський логістичний простір, а з іншого – виступає стримувальним фактором через недосконалість управлінських механізмів і затримку реформ.

Для систематизації основних інструментів і суб'єктів державного регулювання у сфері логістики доцільно узагальнити їх у вигляді моделі державної підтримки розвитку логістичного ринку. Вона відображає взаємодію між владними структурами, бізнесом та міжнародними партнерами, спрямовану на формування конкурентоспроможного й інноваційного логістичного середовища (рис. 1.2).

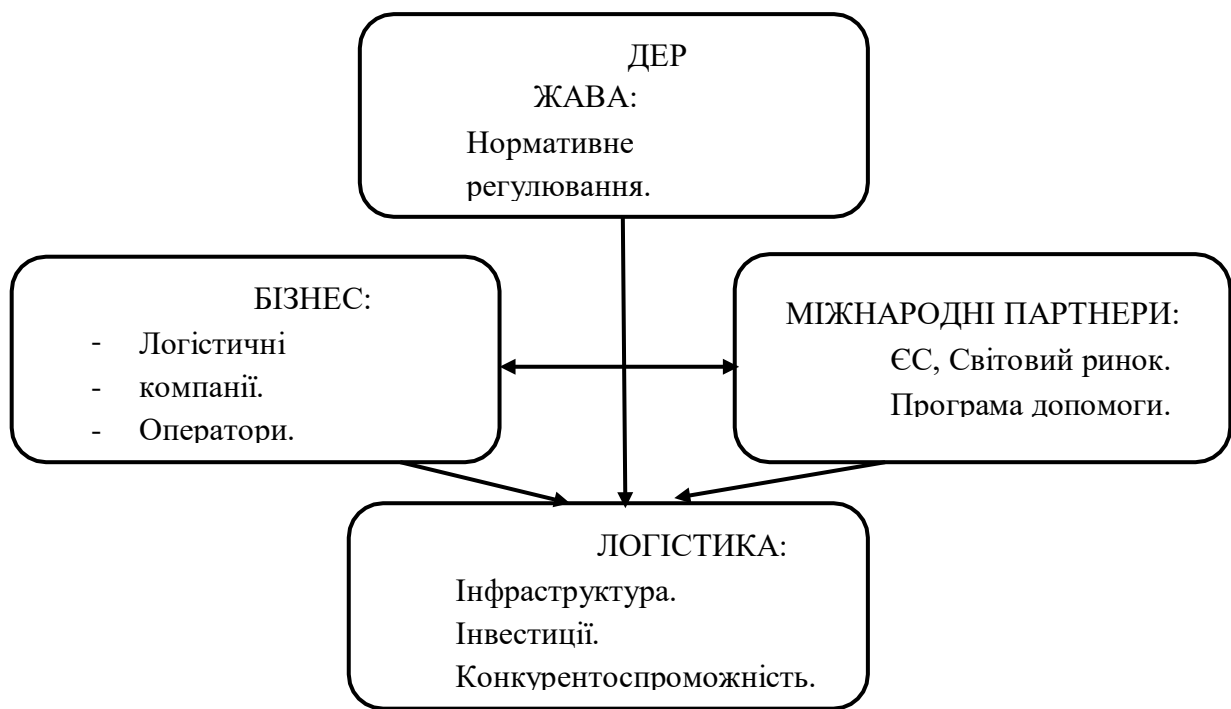


Рис. 1.2. Модель державної підтримки розвитку логістики в Україні

Джерело: розроблено автором.

Для комплексної оцінки цих аспектів доцільно розглянути основні інституційні проблеми та можливості ринку логістичних послуг України, узагальнені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Інституційні проблеми та можливості ринку логістичних послуг України

Категорія	Проблеми	Можливості
Митне регулювання	Повільне оформлення, бюрократія, дублювання документів	Впровадження «єдиного вікна», цифровізація процедур
Інфраструктура	Застарілий рухомий склад, низька якість автошляхів, потреба у модернізації портів	Державно-приватне партнерство, залучення інвестицій ЄС
Професійні об'єднання	Нерівномірне охоплення галузі, обмежені ресурси	Сертифікація FIATA, підготовка кадрів, інтеграція з європейськими асоціаціями
Державна політика	Недостатнє фінансування програм, повільність реформ	Виконання угоди з ЄС, розвиток мультимодальних логістичних центрів

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 17, 25, 28, 40, 42].

Інституційне середовище в Україні залишається суперечливим: з одного боку – існують значні бар'єри у вигляді бюрократії та слабкої інфраструктури, з іншого – зростає роль професійних асоціацій та відкриваються нові можливості завдяки євроінтеграційним процесам. Подолання наявних проблем і реалізація потенціалу можлива за умови комплексної державної політики, підтриманої приватними інвестиціями та міжнародною співпрацею.

1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності логістичних процесів

Питання оцінки ефективності логістичних процесів є одним із ключових у наукових дослідженнях логістики, адже від точності застосованих методик залежить якість управлінських рішень та рівень конкурентоспроможності підприємств. У літературі виділяють декілька підходів до аналізу ефективності: економічний, процесний, системний, маркетинговий та індикативний. Кожен із них має власну методологічну основу й орієнтований на різні аспекти функціонування логістики.

Економічний підхід передбачає аналіз витрат та результатів логістичної діяльності. У його межах використовуються показники загальних логістичних витрат, їхньої структури, частки у собівартості продукції, рентабельності витрат на транспорт та складування. На думку Є. О. Воробця, саме економічний аналіз дає змогу визначити резерви підвищення ефективності логістики за рахунок оптимізації витрат [8, с. 26].

Процесний підхід ґрунтується на вивченні матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Він дозволяє виявити «вузькі місця» у ланцюгу постачань, оцінити тривалість логістичного циклу, рівень запасів, частоту затримок. Як зазначає Л. В. Балабанова, оцінка логістики через призму процесів дає можливість розглядати її як єдину систему взаємопов'язаних операцій [5, с.

118]. Системний підхід передбачає оцінку логістики як інтегрованої системи, де ефективність визначається балансом між рівнем сервісу та рівнем витрат. У роботах Т. Г. Дудар вказується, що такий підхід враховує не лише економічні показники, а й якісні критерії: задоволеність клієнтів, гнучкість, надійність поставок [10, с. 108].

Маркетинговий підхід орієнтований на аналіз рівня логістичного сервісу. У його межах використовуються показники задоволеності клієнтів, швидкість реакції на запит, частота рекламаций. Як наголошують Я. Сало, К. Тарасова, Г. Новак, якість логістичного обслуговування безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії на ринку [23, с. 4].

Індикативний підхід застосовується на макрорівні для оцінки національної логістичної системи. Світовим банком розроблено інтегральний індекс LPI (Logistics Performance Index), який враховує шість компонентів: митні процедури, інфраструктуру, міжнародні перевезення, компетентність логістичних операторів, відстеження вантажів та своєчасність доставки. У наукових публікаціях відзначається, що позиції України у LPI відображають структурні проблеми інфраструктури й митного адміністрування [24, с. 3].

Поряд із індикативним підходом у науковій практиці використовуються й інші методичні інструменти оцінювання ефективності логістичних процесів, що дозволяють комплексно аналізувати як макро-, так і мікрорівневі аспекти їх функціонування.

Залежно від цілей дослідження, об'єкта управління та доступності інформації застосовуються статистичні, порівняльні, аналітичні та інтегральні підходи.

Узагальнення основних підходів до аналізу ефективності логістичних процесів наведено в табл. 1.5.

Основні підходи до аналізу ефективності логістичних процесів

Підхід	Сутність	Показники
Економічний	Аналіз витрат і результатів логістики	Загальні витрати, структура, рентабельність
Процесний	Дослідження потоків і логістичного циклу	Тривалість циклу, рівень запасів, затримки
Системний	Баланс витрат і сервісу	Витрати, задоволеність, гнучкість
Маркетинговий	Орієнтація на клієнта	Швидкість реакції, рекламації, задоволеність
Індикативний	Макрорівнева оцінка	LPI, міжнародні індекси

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 10, 23, 24, 41].

У сучасних умовах оцінка ефективності логістичних процесів дедалі частіше базується на використанні системи ключових показників ефективності (KPI). Цей підхід дозволяє здійснювати кількісне вимірювання результатів логістики за допомогою стандартизованих індикаторів, що відображають як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності.

Вчені та практики виділяють декілька груп KPI у логістиці:

1. Фінансові KPI – витрати на логістику у структурі собівартості, рентабельність логістичних операцій, вартість утримання запасів. Наприклад, за даними досліджень Української логістичної асоціації, частка логістичних витрат у загальній структурі витрат підприємств України у 2022 р. сягала 15- 18% [43, с. 8; 50, с. 5].

2. Операційні KPI – час виконання замовлення, середній час обробки складу, завантаження транспорту, рівень запасів. Ці показники тісно пов'язані з продуктивністю операційних процесів [5, с. 120].

3. Сервісні KPI – своєчасність доставки, точність виконання замовлень, кількість рекламацій. Вони є головним критерієм задоволеності клієнтів, що особливо важливо у B2C-секторі [23, с. 4].

4. Інноваційно-технологічні КРІ – рівень автоматизації логістичних процесів, застосування цифрових технологій, частка онлайн-взаємодії з клієнтами. Дослідження Світового економічного форуму підтверджують, що цифровізація може скоротити логістичні витрати на 10-15% [41, с. 24].

Таким чином, система ключових показників ефективності (КРІ) дає змогу всебічно оцінити результативність логістичних процесів, поєднуючи фінансові, операційні, сервісні та інноваційно-технологічні аспекти діяльності підприємства. Узагальнення основних груп КРІ у логістиці та їхнього значення подано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні групи КРІ у логістиці та їхнє значення

Група КРІ	Приклади показників	Значення для бізнесу
Фінансові	Частка витрат у собівартості, рентабельність логістики	Визначення економічної доцільності процесів
Операційні	Час виконання замовлення, рівень запасів	Оцінка продуктивності та ефективності
Сервісні	Своєчасність доставки, точність замовлень	Вимірювання якості обслуговування клієнтів
Інноваційні	Автоматизація, цифрові сервіси	Визначення рівня цифрової зрілості компанії

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 41, 43, 50].

Окрім окремих КРІ, у науковій літературі поширене застосування інтегральних методик оцінки ефективності логістики, що дозволяють об'єднати декілька показників у єдиний узагальнюючий індекс. До найбільш уживаних відносять:

- Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників, яка поєднує фінансові, клієнтські, внутрішньо-процесні та інноваційні індикатори. Вона використовується у великих корпораціях для стратегічного управління логістикою [5, с. 170].

- SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference model) – міжнародний стандарт управління ланцюгами поставок, що включає п'ять

основних блоків: планування, постачання, виробництво, доставка, повернення. SCOR дозволяє здійснювати комплексну оцінку логістичних процесів на всіх етапах [5, с. 165].

- Метод DEA (Data Envelopment Analysis) – використовується для визначення відносної ефективності логістичних підрозділів на основі співвідношення витрат і результатів. Цей підхід набуває поширення у наукових дослідженнях в Україні [21, с. 322].

Застосування інтегральних методик дає змогу отримати комплексну оцінку ефективності логістичних систем, забезпечити порівнянність результатів і визначити напрями підвищення продуктивності логістичних процесів. Узагальнене порівняння найбільш поширених методик подано в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Порівняння інтегральних методик оцінки логістики

Методика	Сутність	Переваги	Недоліки
BSC	Система багатовимірних KPI	Стратегічна орієнтація, комплексність	Складність адаптації на малих підприємствах
SCOR	Стандарт управління ланцюгами поставок	Міжнародна уніфікація, деталізація	Потребує значних ресурсів на впровадження
DEA	Оцінка відносної ефективності	Можливість порівняння підрозділів	Не завжди враховує якісні аспекти

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 10, 23, 24, 41].

Для наочності узагальнення методичних підходів та їх взаємозв'язків у системі оцінювання ефективності логістики побудовано схему, подану на рис.

1.3.

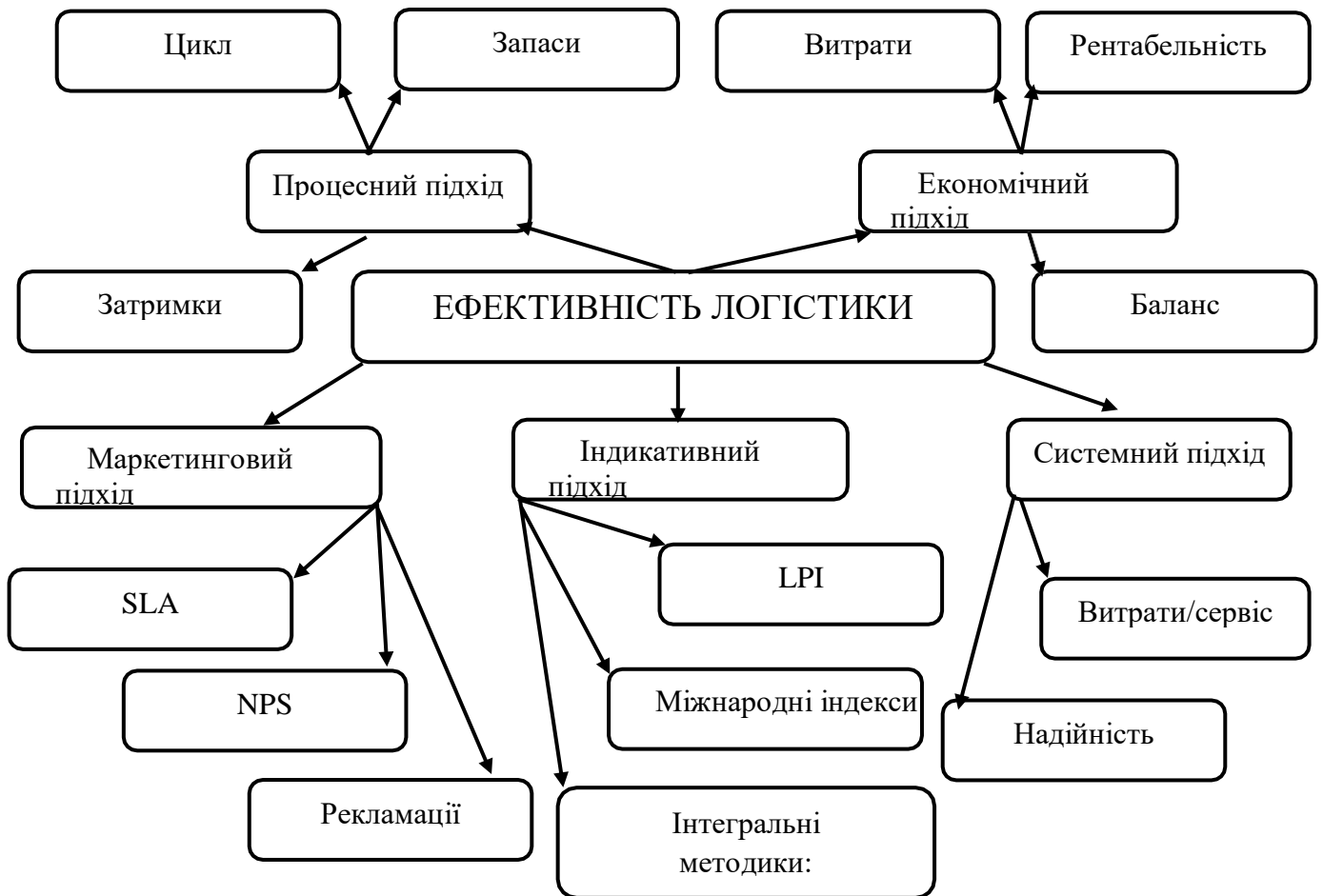


Рис. 1.3. Карта методичних підходів до оцінки ефективності логістики

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 10, 23, 24, 41].

Варто зазначити, що методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності логістичних процесів мають багатовимірний характер і поєднують економічні, організаційні, технологічні та екологічні аспекти. Логістика розглядається не лише як набір операцій з транспортування чи складування, а як комплексна система управління потоками, яка функціонує у взаємодії з ринком, виробництвом і державними регуляторами. Системний і процесний підходи дозволяють дослідити логістичні процеси як єдине ціле, тоді як функціональний дає змогу зосередитись на окремих операціях. Інтегральний підхід, що об'єднує фінансові та нефінансові показники, забезпечує найбільш збалансовану картину ефективності. Дедалі більшої актуальності набувають методи сталого розвитку та оцінки екологічності логістичності, що відповідає світовим трендам переходу до «зеленої економіки».

Таким чином, оцінка ефективності логістичних процесів має здійснюватися комплексно, з урахуванням як кількісних показників (витрати, швидкість, оборотність), так і якісних характеристик (надійність, гнучкість, рівень сервісу). Лише інтеграція різних підходів дає можливість сформулювати об'єктивне уявлення про стан логістичної системи та окреслити шляхи її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ У СВІТІ

2.1. Глобальні особливості розвитку ринку логістичних послуг

У сучасних умовах трансформації глобальної економіки ринок логістичних послуг стає дедалі важливішим фактором підтримки стабільності та конкурентоспроможності міжнародної торгівлі. Цей сегмент економіки відзначається своєю багатофункціональністю, оскільки охоплює транспортні, складські, експедиторські, митні та інформаційні послуги, що виконують ключову роль у забезпеченні безперервного руху товарів і ресурсів по всьому світу. Так, Юлія Стащенко та Олександр Гавриловський виявляють, що сучасний глобальний ринок транспортно-логістичних послуг обумовлюється зростанням інтеграції між галузями економіки, а також прискоренням темпів взаємодії – фактором, який стимулює транспортний сектор до постійного вдосконалення [27, с. 318]. Вони також зазначають, що логістика слугує одним із фундаментальних рушіїв глобалізації, що підтверджується зростанням міжнародної торгівлі та транснаціональних компаній у всіх регіонах світу.

Більш того, аналіз світового ринку логістичних послуг свідчить про низку довгострокових трендів. Крім глибокої інтеграції, стає все помітніша цифровізація логістичних процесів, активний розвиток аутсорсингу (особливо 3PL-послуг), зростання попиту на комплексні логістичні рішення, ускладнення міжнародних ланцюгів постачання, а також підвищення вартості транспортно-логістичних послуг. Автори підкреслюють, що ключовими викликами стають складні ланцюги, потреба в інноваціях, а також зростання цін на операційні витрати [4, с. 120; 41, с. 22]. Ці тенденції підтверджуються й іншими дослідниками – зокрема, в публікації «Стан світового ринку логістичних послуг та основні тренди його розвитку» також виділено цифровий розвиток галузі,

перехід до 3PL, збільшення вартості послуг та структурні зміни у глобальних ланцюгах.

Значну увагу потрібно приділяти і кількісним змінам. Так, Precedence Research подає цифри, що ілюструють зростання глобального ринку: у 2021 році його обсяг склав 8,43 трлн дол. США, а в 2022 році – вже 10,68 трлн дол. США, що свідчить про стрімке нарощування ролі логістики в глобальній економіці [49, с. 2]. Цей показник демонструє, наскільки логістика перетворюється з допоміжної функції на важливий драйвер зростання в умовах економічної віднови після криз.

Наукові дані також зосереджують увагу на історичній ретроспективі й сучасній функціональності логістики. У праці М. Christopher простежується еволюція логістики від давніх цивілізацій до сучасності; зокрема, зазначається, що логістика завжди слугувала способом забезпечення потреб через міжнародну торгівлю, а нині зазнає нових трансформацій [38, с. 1]. Сучасний стан ринку – це результат поєднання історичного досвіду з викликами XXI століття, включно з потребою у швидкості, ефективності та стійкості.

Таким чином, історична еволюція логістики від торговельних шляхів давнини до високотехнологічних систем сучасності створила передумови для формування глобального ринку логістичних послуг. Для наочного відображення ключових тенденцій і характеристик його розвитку наведено у табл. 2.1.

Важливим чинником розвитку світового ринку логістики стало порушення стійкості ланцюгів постачання у 2020-2022 роках. Пандемія COVID-19 продемонструвала надмірну залежність глобальної економіки від окремих вузлових логістичних точок. Дослідники О. Полякова та О. Шраменко відзначають, що локдауни у Китаї та країнах Південно-Східної Азії призвели до дефіциту контейнерів, затримок у морських перевезеннях і різкого зростання ставок фрахту. Криза 2021 року, коли контейнерні перевезення здорожчали у 5-7 разів, стала своєрідним «стрес-тестом» для глобальної логістики. Ситуацію поглибило блокування Суецького каналу у березні 2021 р., коли контейнеровоз

Ever Given паралізував близько 12% світової торгівлі на тиждень [16, с. 24; 54, с. 10]. Це показало, що навіть короточасні перебої на стратегічних маршрутах можуть завдати багатомільярдних збитків, і стимулювало компанії до пошуку диверсифікації маршрутів.

Таблиця 2.1

Основні глобальні особливості розвитку ринку логістичних послуг

Особливість	Аналіз та зміст
Інтеграція галузей та глобалізаційні процеси	Прискорення взаємодії між галузями економіки – стимул до вдосконалення логістики.
Цифровізація та 3PL	Зростання послуг третіх сторін, інвестиції в ІТ-рішення, системи TMS/WMS.
Експоненційне зростання ринку	Обсяг ринку зріс з 8,43 до 10,68 трлн дол. у 2021-2022 рр.
Історичні передумови та сучасна адаптивність	Логістика як еволюційна система, що відображає зміни у технологіях та середовищі.
Структурна складність ланцюгів поставок	Ускладнення і подовження міжнародних маршрутів, залежність від транснаціональних потоків.

Джерело: узагальнено автором на основі [16, 23, 41, 49].

Відповіддю на ці виклики стала стратегія «resilience» (стійкості), яку активно обговорюють у світовій науковій літературі. Українські вчені, зокрема І. Гринюк, підкреслюють, що глобальні логістичні системи мають бути здатними швидко адаптуватися до збоїв, а ключовим критерієм їх ефективності стає не лише швидкість і ціна, а й здатність підтримувати безперервність постачання в умовах криз [9, с. 132]. Це стимулює розвиток концепцій «friendshoring» та «nearshoring», коли компанії намагаються наближати виробництво до кінцевого споживача, зменшуючи залежність від віддалених ринків. Так, США та країни ЄС останніми роками інвестують у розбудову логістичних вузлів ближче до внутрішніх ринків, зокрема у Східній Європі [51, с. 2].

Не менш вагомою є тенденція до екологізації логістики. Згідно з даними аналітичних центрів, транспорт і логістика відповідальні за близько 11%

глобальних викидів CO₂ [41, с. 18; 54, с. 56]. Провідні оператори, зокрема DHL та Maersk, задекларували стратегії переходу на «зелені» технології: використання електровантажівок, інвестиції у судна на метанолі та водні ініціативи, а також оптимізація маршрутів з метою зниження вуглецевого сліду. В Україні також актуалізовано питання «зеленої логістики», про що свідчать праці І. Жарської, яка зазначає, що сталий розвиток у логістиці повинен охоплювати і технологічну модернізацію, і зміну управлінських підходів [12, с. 206].

Ще однією ключовою особливістю глобальної логістики є цифровізація та інновації. О. Григоренко наголошує, що розвиток інформаційних технологій, таких як Big Data, блокчейн та штучний інтелект, кардинально трансформують логістику [4, с. 121]. Автоматизація складських процесів, використання роботизованих систем сортування, дрони для доставки останньої милі, електронні платформи управління перевезеннями стають стандартом серед лідерів ринку. Це зменшує витрати часу та коштів, але одночасно підвищує вимоги до кваліфікації персоналу та кібербезпеки. Згідно з опитуваннями міжнародних консалтингових агентств, понад 60% компаній у 2022 році планували збільшення інвестицій у цифрову інфраструктуру логістики [50, с. 6; 41, с. 24].

Крім того, не можна оминати увагою фінансові масштаби галузі. За даними Statista та міжнародних аналітичних центрів, у 2022 році обсяг світового ринку логістичних послуг становив понад 10 трлн дол. США, що відповідає близько 10% глобального ВВП. При цьому найбільша частка витрат припадала на країни Азії, де сконцентровано виробничі потужності, тоді як США та ЄС лідирують у сфері високотехнологічних логістичних послуг.

Українські дослідники Т. Артюх та А. Тернова вказують, що саме азійський регіон виступає найбільшим драйвером зростання, тоді як у Європі та США розвиток відбувається здебільшого за рахунок інноваційних технологій та послуг [4, с. 122].

Глобальні особливості розвитку ринку логістичних послуг можна узагальнити у кількох ключових напрямках: інтеграція та глобалізація; стійкість і адаптивність; цифровізація та інноваційність; екологізація; зростання масштабів та фінансової ваги. Саме ці імперативи формують стратегічний напрям розвитку ринку в період 2020-2024 років і визначають конкурентні переваги як для країн, так і для окремих компаній.

Сучасні глобальні логістичні системи демонструють не лише кількісне зростання, але й глибокі якісні зміни. Зокрема, активний розвиток електронної комерції став одним із головних факторів перетворення ринку. За даними UNCTAD, у період пандемії обсяги онлайн-продажів зросли більш ніж на 25%, що призвело до суттєвого збільшення навантаження на логістичні компанії [55, с. 3]. Відтак виникла потреба у розвитку так званої «останньої милі» доставки, яка в багатьох країнах забезпечує до 50% загальної вартості логістики. Українські дослідники Н. В. Кирлик та Я. Сало відзначають, що глобальний тренд на розвиток e-commerce стимулював інвестиції у мікросклади, автоматизовані сортувальні центри та нові моделі міської логістики [15, с. 55; 23, с. 4].

Крім цього, глобальні логістичні ринки зазнають впливу геополітичних факторів. Повномасштабна війна в Україні з 2022 року змінила маршрути європейської логістики, збільшила навантаження на порти Балтії та Центральної Європи [37, с. 41].

Додатковим чинником, що суттєво впливає на структуру міжнародних логістичних потоків у 2023-2024 роках, став політичний розворот у Сполучених Штатах Америки. Повернення до влади Дональда Трампа спричинило зміну зовнішньоторговельних і промислових пріоритетів, орієнтованих на протекціонізм, скорочення імпортової залежності та стимулювання національного виробництва. Така політика передбачає активну реалізацію стратегії *reindustrialization* – відновлення промислових потужностей усередині країни і концепції *nearshoring*, коли виробництво та логістичні центри переміщуються ближче до внутрішнього ринку.

Згідно з даними WTO та Statista, частка імпорту до США з Китаю скоротилася з 16,5 % у 2021 році до 13,8 % у 2023 році, тоді як обсяги імпорту з Мексики зросли на 4,2 %, а з Канади – на 3,6 % [59, с. 34; 52, с. 1]. Аналітики Bloomberg Economics підкреслюють, що внаслідок посилення торговельних бар'єрів та митних обмежень американські корпорації переорієнтовують свої ланцюги постачання з Азії на Північну Америку, що призвело до зростання вантажообігу в межах USMCA-зони (США – Мексика – Канада) на понад 9% у 2023 році [36, с. 2].

Одночасно в адміністрації Трампа оголошено про початок реалізації масштабної ініціативи «America First Logistics», спрямованої на модернізацію портової, залізничної та автомобільної інфраструктури, а також на розвиток внутрішніх транспортно-логістичних хабів. Її мета – скорочення залежності від азійських виробничих вузлів, зменшення логістичних витрат і забезпечення автономності критично важливих ланцюгів постачання (зокрема у сферах електроніки, автомобілебудування та оборонної промисловості).

Згідно з оцінками Statista, унаслідок цих політичних та економічних рішень змінилася географічна структура контейнерних перевезень: обсяги транстихоокеанських маршрутів скоротилися на 6,8%, тоді як перевезення в межах Північної Америки зросли на 8,9% [52, с. 1]. Це підтверджує тенденцію формування регіональних логістичних кластерів на основі економічних блоків і союзів, що заміщують глобальні ланцюги постачання більш короткими, контрольованими і політично безпечними маршрутами.

Таким чином, політичне повернення Трампа стало каталізатором нового етапу регіоналізації глобальної логістики, у межах якого США прагнуть зменшити залежність від азійських ринків, водночас підсилюючи економічну взаємодію з країнами-сусідами. Ця тенденція формує не лише нову карту світових логістичних потоків, але й задає нові параметри конкуренції між континентальними регіонами у сфері транспортно-логістичної інфраструктури.

Дослідники підкреслюють, що подібні геополітичні зрушення створюють додаткові ризики і вимагають від глобальних компаній формувати

багаторівневі системи ризик-менеджменту [27, с. 323]. Саме тому в стратегіях провідних компаній, таких як DHL та UPS, усе більшого значення набувають інструменти сценарного планування та страхування ланцюгів постачання [41, с. 30; 58, с. 7].

Не менш значущим є аспект кадрового забезпечення у глобальній логістиці. За оцінками Європейської асоціації перевізників (IRU, 2022), дефіцит водіїв вантажівок у країнах ЄС перевищив 400 тис. осіб [43, с. 10]. Ця проблема актуальна і для США, і для Азії, що підтверджує глобальний характер виклику. Як зазначає О. Гринюк, кадровий дефіцит у сфері логістики стає системним бар'єром розвитку та стимулює автоматизацію та цифровізацію процесів [9, с. 132–].

Для узагальнення зазначених процесів наведемо систематизацію основних трендів світової логістики (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ключові тренди глобальної логістики у 2020-2024 роках

Тренд	Приклади прояву
Електронна комерція	Зростання частки e-commerce у світовій торгівлі, розвиток логістики «останньої милі»
Геополітичні зрушення	Війна в Україні, торговельні конфлікти США–Китай, перенаправлення маршрутів постачання
Дефіцит кадрів	Брак водіїв у ЄС та США, стимулювання автоматизації та роботизації
Цифровізація та інновації	Впровадження Big Data, AI, блокчейну, роботизація складів
Екологізація	Програми скорочення викидів (DHL GoGreen, Maersk methanol ships, електровантажівки)
Стійкість і диверсифікація	Friendshoring, nearshoring, створення резервних ланцюгів постачання

Джерело: узагальнено автором на основі [6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 19, 20, 21].

Глобальні особливості ринку логістичних послуг у 2020-2024 роках можна охарактеризувати як системну трансформацію, зумовлену впливом

пандемії, електронної комерції, геополітичних викликів та інновацій. У центрі цієї трансформації перебувають стратегічні імперативи – цифровізація, екологізація, стійкість і гнучкість, які визначають подальшу еволюцію світового ринку. Водночас ринок лишається високовразливим до зовнішніх шоків, що підтверджує актуальність адаптивних моделей управління ланцюгами постачання. Отже, аналіз підтверджує: сучасна логістика – це не просто транспорт і складування, а складна інфраструктура глобальної економіки, яка формує її конкурентоспроможність у майбутньому.

2.2. Аналіз динаміки, обсягів і структурних змін у сфері логістичних послуг

Глобальний ринок логістичних послуг упродовж 2020–2023 років демонстрував неоднорідну динаміку, що зумовлювалося поєднанням кризових явищ і швидкого відновлення, структурними зрушеннями та зміною ролі окремих регіонів. За оцінками міжнародних організацій, логістика стабільно займає близько 10% світового ВВП. Водночас пандемія COVID-19 у 2020 році різко скоротила обсяги вантажопотоків: за даними WTO, світова торгівля товарами знизилася на 5,3%, що одразу відобразилося на логістиці [59, с. 18]. Дослідники Ю. Стащенко та О. Гавриловський підкреслюють, що саме цей рік став «точкою зламу», коли глобальні ланцюги постачання вперше за десятиліття продемонстрували масові збої [27, с. 318]. Це спричинило зміни у стратегіях компаній: замість орієнтації на мінімальні витрати бізнес почав концентруватися на стійкості та багатоканальності маршрутів.

Уже у 2021 році розпочалося стрімке відновлення: обсяги світового ринку логістичних послуг зросли на 13-15%, що було пов'язано як із відновленням виробництва, так і з вибуховим розвитком електронної комерції. За даними консалтингової компанії Armstrong & Associates, глобальний ринок 3PL

збільшився на 48% у валовому доході, перевищивши 1,3 трлн дол. США. Це підтверджує, що логістика не лише відновилася після шоку, а й отримала новий імпульс завдяки структурним змінам. На думку Н. Кирлик, швидке зростання було зумовлене не лише попитом, а й консолідацією галузі, коли великі компанії поглинали менших конкурентів, розширюючи свою інфраструктуру [15, с. 53].

Структура ринку за регіонами засвідчує домінування Азійсько-Тихоокеанського регіону. У 2022 році на нього припадало близько 45% світових логістичних витрат, що становило понад 4,5 трлн дол. США. Китай, будучи світовою «фабрикою», забезпечив понад 2 трлн дол. логістичних витрат, або близько 14,5% власного ВВП. Для порівняння, у США цей показник складав 1,67 трлн дол. (8% ВВП). Європейський Союз залишався третім за масштабами регіоном, проте його логістичний сектор більшою мірою орієнтований на високотехнологічні послуги, тоді як країни, що розвиваються, зокрема Індія та Індонезія, демонстрували значно вищу частку логістичних витрат у ВВП (до 20-22%). Це свідчить про нерівномірність розвитку: розвинені економіки мають ефективнішу інфраструктуру, тоді як країни, що розвиваються, витрачають більше ресурсів на забезпечення базових перевезень [49, с. 3].

У табл. 2.3 наведено порівняльні дані щодо логістичних витрат у провідних країнах світу.

Аналізуючи структурні зміни, варто зазначити, що пандемія стимулювала перерозподіл потоків. Наприклад, порти Західної Європи у 2021-2022 роках працювали з перевантаженням через перенаправлення вантажів з Азії. Водночас, у США виник дефіцит складських площ, що підштовхнуло операторів до інвестицій у будівництво нових хабів. У країнах Азії розвиток логістики супроводжувався масштабними державними програмами підтримки: Китай продовжив інвестувати у ініціативу «Один пояс, один шлях», розширюючи залізничні коридори до Європи [54, с. 10]. Таким чином, динаміка

ринку має регіональні відмінності: в Азії домінує масштаб і обсяги, у США – ефективність та технології, у ЄС – стабільність і якість сервісу.

Таблиця 2.3

Логістичні витрати у провідних країнах світу (2022 р.)

Країна	Обсяг логістичних витрат, млрд дол.	Частка у ВВП, %	Особливості ринку
Китай	~2130	14,5	Високий обсяг виробництва, великі витрати
США	~1670	8,0	Розвинений 3PL-сектор, висока рентабельність
Японія	~429	8,5	Орієнтація на морські перевезення
Індія	~352	13,0	Недостатня інфраструктура, високі витрати
Німеччина	~308	8,1	Лідер ЄС, розвинена мережа автотранспорту
Індонезія	~200	22,0	Острівна структура, високі транспортні витрати

Джерело: узагальнено автором на основі [49, 52, 54, 59].

Загалом, аналіз динаміки та обсягів світового ринку логістичних послуг у 2020–2023 роках засвідчує дві ключові закономірності:

1. глобальна логістика демонструє високий рівень адаптивності, швидко відновлюючись після криз;
2. структурні відмінності між регіонами поглиблюються, що формує нові виклики для міжнародної координації.

Одним із визначальних процесів у логістиці останніх років є масштабна хвиля злиттів і поглинань. За даними консалтингової компанії PwC, лише у 2021 році в логістичній сфері було укладено понад 330 угод на загальну суму 219 млрд дол. США, що стало рекордом для галузі. Найбільший інтерес інвесторів викликали перевізники та експедитори, а також компанії, що спеціалізуються на цифрових сервісах у сфері управління ланцюгами постачання.

Як зазначає І. Жарська, цей процес свідчить про консолідацію ресурсів для посилення глобальних позицій і розширення сервісного спектру [12, с. 206]. Внаслідок цього ринок стає дедалі більш концентрованим: великі компанії (DHL, Maersk, DSV, Kuehne+Nagel) зміцнюють свої позиції, тоді як дрібні оператори змушені шукати нішеві стратегії.

Не менш важливою тенденцією є зростання ролі 3PL та 4PL. Якщо ще 10 років тому більшість підприємств прагнули утримувати логістичні функції всередині компанії, то нині переважна частина віддає перевагу аутсорсингу. За даними Armstrong & Associates, у 2022 році понад 50% світових логістичних витрат було передано стороннім провайдерам. Це пов'язано з тим, що сучасні ланцюги постачання стали надто складними для внутрішнього управління, а 3PL/4PL-компанії мають кращі компетенції, інфраструктуру та цифрові рішення.

Як зазначає В. Компанієць, така тенденція відображає нову модель бізнесу, коли компанія зосереджується на ключових компетенціях, а логістику передає фахівцям. Особливо активно зростає сегмент 4PL, де провайдери виступають інтеграторами і управляють усім ланцюгом постачань, об'єднуючи послуги кількох перевізників та експедиторів.

Вагомим каталізатором структурних змін стала цифровізація логістики. Згідно з дослідженням Deloitte, понад 60% операторів у 2022 році збільшили інвестиції у цифрові рішення. Найбільш поширеними напрямками стали автоматизація складських операцій, використання big data для прогнозування попиту, застосування блокчейну для прозорості постачань і впровадження систем відстеження у режимі реального часу.

Цифрові технології змінюють структуру витрат: скорочуються операційні витрати на зберігання й транспортування, проте зростають витрати на ІТ-інфраструктуру і кібербезпеку. Це означає, що логістика перетворюється з традиційної транспортної діяльності на високотехнологічний сервіс.

Ще одним аспектом є поява нових бізнес-моделей у логістиці. Внаслідок розвитку електронної комерції та підвищення попиту на швидкість доставки

виникають нові формати, зокрема dark stores (склади-магазини у міських агломераціях), крос-докінгові центри та мережі мікроскладів.

На думку Артюх Т. М., Тернова А. С., Григоренко І. В., такі інновації є реакцією ринку на зміну поведінки споживачів, які дедалі більше очікують доставки «день у день». Це, у свою чергу, змінює структуру витрат і стимулює інвестиції у міську логістику. У результаті зростає значення гнучких логістичних операторів, здатних швидко адаптуватися під потреби електронної комерції [4, с. 122].

Зведені дані про ключові структурні трансформації наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні структурні зміни світового ринку логістики (2020-2023 рр.)

Напрямок зміни	Сутність процесу
Злиття і поглинання	330+ угод у 2021 р. на \$219 млрд, консолідація ринку
Зростання ролі 3PL/4PL	Більше 50% витрат передано стороннім провайдерам
Цифровізація	Big Data, блокчейн, автоматизація складів
Нові бізнес-моделі	Dark stores, мікросклади, крос-докінг для e-commerce
Зміна структури витрат	Зростання витрат на ІТ та кібербезпеку замість традиційних

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 11, 12, 13, 14, 15].

Таким чином, аналіз структурних змін свідчить, що глобальна логістика у 2020-2023 роках зазнала глибокої трансформації. Відбулася консолідація великих операторів, зросла роль 3PL/4PL, цифрові технології стали основним драйвером ефективності, а нові бізнес-моделі адаптували ринок до потреб електронної комерції. Це формує підґрунтя для подальшого зростання, але водночас загострює конкуренцію та підвищує вимоги до інноваційності.

У різних частинах світу логістичний сектор розвивався нерівномірно, що визначається рівнем інфраструктури, державної підтримки та ринкових пріоритетів. Найбільш показовим є приклад Азії, де логістика зростає завдяки масштабному виробництву та експорту. Китай продовжує залишатися світовим лідером із логістичними витратами понад 2 трлн дол. США. Його стратегія полягає у масштабних інфраструктурних інвестиціях – розвиток залізничних

коридорів у межах ініціативи «Один пояс, один шлях», будівництво мегапортів (Шанхай, Шеньчжень, Гонконг). Це призвело до підвищення ролі залізничних перевезень як альтернативи морським у зв'язку з перебоями під час пандемії. Дослідники Т. Артюх та А. Тернова наголошують, що Азія формує нові логістичні стандарти, орієнтовані на масштабність і швидкість [4, с. 122].

У Європейському Союзі логістика орієнтована на якість, безпеку та екологічність. У 2022 році ЄС ухвалив план «Fit for 55», що передбачає зниження викидів у транспортному секторі на 55% до 2030 року, і це безпосередньо впливає на логістичні компанії. Німеччина, Польща та Нідерланди залишаються ключовими хабами. Особливої уваги заслуговує Нідерланди з портом Роттердам, який є найбільшим у Європі. Водночас у регіоні спостерігається дефіцит кадрів – у 2022 році не вистачало понад 40 тис. водіїв вантажівок, що стимулює автоматизацію та розвиток залізничних перевезень. Українська дослідниця І. Жарська зазначає, що європейська логістика більше орієнтується на «зелену» трансформацію, ніж азійська, де основний акцент робиться на зниження витрат [12, с. 206; 41, с. 18].

США демонструють особливу модель розвитку: тут ринок логістики є одним із найбільш рентабельних у світі. При менших відносних витратах (8% ВВП проти 14,5% у Китаї) логістичний сектор США генерує прибутки, співставні або навіть вищі, ніж у Китаї. Це зумовлено високим рівнем аутсорсингу (3PL і 4PL), інтенсивним використанням цифрових платформ та інноваційних технологій. Американський ринок відзначається значним розвитком складської інфраструктури, особливо у зв'язку з вибухом електронної комерції. Як зауважує В. Компанієць, саме США стали майданчиком для експериментів із дронами, автономними вантажівками та роботизованими складами.

Аналіз динаміки та структурних змін у логістичній галузі дає змогу виділити кілька закономірностей. По-перше, глобальний ринок демонструє високу адаптивність: після шоку 2020 року він не лише відновився, а й суттєво зріс завдяки електронній комерції та аутсорсингу. По-друге, відбувається чітка

регіональна диференціація: Азія зосереджує обсяги, США – технології та рентабельність, ЄС – сталість та якість. По-третє, структурні зміни формуються під впливом цифровізації, злиттів і поглинань, розвитку 3PL/4PL, а також появи нових бізнес-моделей, які відповідають сучасним викликам. По-четверте, ринок логістики стає більш концентрованим: великі транснаціональні корпорації поступово відтісняють дрібніших гравців, формуючи глобальні стандарти. Нарешті, важливо підкреслити, що ключовим імперативом розвитку ринку залишається стійкість, адже пандемія, геополітичні кризи та економічні коливання довели вразливість існуючих систем.

У сукупності ці процеси підтверджують, що логістика у 2020-2024 роках зазнала не просто кількісного зростання, а якісної трансформації, що визначає її роль як одного з найдинамічніших секторів глобальної економіки.

2.3. Провідні компанії на світовому ринку логістики: моделі успіху та досвід

Світовий ринок логістичних послуг є висококонцентрованим: ліву частку глобальних обсягів контролює обмежене коло великих транснаціональних корпорацій. Саме вони формують стандарти якості, технологічні інновації та бізнес-моделі, які потім адаптують середні та дрібні гравці. За даними рейтингу Armstrong & Associates (2022), до першої десятки 3PL-провайдерів світу входять компанії DHL Supply Chain & Global Forwarding, Kuehne+Nagel, DSV, DB Schenker, C.H. Robinson, UPS Supply Chain Solutions, Sinotrans, Nippon Express, Expeditors, CJ Logistics. Їхня частка у світових доходах галузі перевищує 40%, що підтверджує концентрацію ринку [35, с. 1; 49, с. 2].

Одним із найяскравіших прикладів інтегрованої моделі є Amazon Logistics. За даними міжнародних оглядів, у 2020-2022 роках доходи

логістичного підрозділу Amazon перевищили 80 млрд дол. США, демонструючи приріст понад 40% щороку. Унікальність моделі Amazon полягає у глибокій інтеграції логістики з основним бізнесом електронної комерції. Компанія побудувала глобальну мережу фулфілмент-центрів, розробила власні системи маршрутизації, активно впроваджує дрони та роботизовані склади. Як відзначає Н. Кирлик, саме завдяки інноваціям Amazon вдалося встановити нові стандарти швидкості доставки – «день у день», що стало орієнтиром для інших операторів [15, с. 53].

Другим гравцем, який задає тон у глобальній логістиці, є DHL (Deutsche Post DHL Group). Це найбільший світовий оператор, що працює у понад 220 країнах і має понад 500 тис. співробітників. У 2022 році доходи DHL у сегменті логістики перевищили 32 млрд дол. США. Компанія активно інвестує у цифровізацію та сталий розвиток. Її програма «GoGreen» передбачає досягнення нульових викидів до 2050 року, а в найближчій перспективі – поступову електрифікацію автопарку та використання біопалива у авіап перевезеннях. Як підкреслює І. Жарська, досвід DHL свідчить про поєднання екологічних цілей із конкурентними перевагами, оскільки клієнти дедалі частіше обирають партнерів із «зеленою» репутацією [41, с. 18, 24; 12, с.

206].

Особливу позицію займає Kuehne+Nagel – швейцарська компанія, яка є світовим лідером у сфері морських перевезень та однією з найпотужніших у сегменті 3PL. У 2022 році її обсяги доходів у морському транспорті перевищили 18 млрд дол. США. Модель успіху Kuehne+Nagel ґрунтується на високій спеціалізації та одночасній диверсифікації: окрім морських перевезень, компанія активно розвиває авіаційний, автомобільний транспорт і контрактну логістику. Її цифрова платформа myKN дозволяє клієнтам здійснювати онлайн- бронювання, відстеження вантажів та отримувати аналітику, що підвищує прозорість і контроль над поставками. Цей досвід підтверджує висновки українського дослідника В. Компанійця про те, що цифровізація у логістиці стає не додатковим, а базовим сервісом [16, с. 28; 35, с. 1].

Ще одним прикладом є DSV (Данія), яка за останні роки увійшла до світового топ-5 завдяки агресивній політиці злиттів і поглинань. У 2019 році компанія придбала Panalpina, а у 2021 році – логістичний бізнес Agility, що дозволило їй збільшити масштаби вдвічі. За підсумками 2022 року доходи DSV перевищили 17 млрд дол. США. Стратегія компанії демонструє ефективність укрупнення у глобальній конкуренції: консолідація дозволяє скорочувати витрати, стандартизувати процеси та пропонувати клієнтам комплексні рішення. Як зазначає Т. Артюх, саме DSV стала прикладом того, як M&A формує нові баланси сил на ринку [4, с. 122; 18, с. 6].

Узагальнюючи досвід провідних компаній, можна виокремити кілька спільних моделей успіху:

1. Глобальність – наявність розгалуженої мережі у ключових регіонах.
2. Інноваційність – масові інвестиції у цифрові рішення, автоматизацію, штучний інтелект.
3. Клієнтоорієнтованість – інтегровані сервіси, які дозволяють зменшувати складність для замовника.
4. Сталий розвиток – поєднання фінансових цілей із екологічними стандартами.
5. Консолідація – укрупнення компаній задля зниження витрат та підвищення глобальної конкурентоспроможності [41, с. 18; 12, с. 206; 35, с. 1].

Серед американських компаній особливе місце посідає UPS Supply Chain Solutions. На відміну від свого традиційного бізнесу кур'єрської доставки, підрозділ Supply Chain Solutions спеціалізується на контрактній логістиці та управлінні ланцюгами постачання. У 2022 році доходи цього сегмента UPS склали понад 15 млрд дол. США. Ключова стратегія UPS – це диверсифікація: поєднання глобальної мережі експрес-доставки з високотехнологічними рішеннями у сфері 3PL. Як зазначає О. Полякова, UPS вдалося інтегрувати транспортний та логістичний бізнеси у єдину систему, що забезпечує контроль над усім процесом доставки – від виробника до кінцевого споживача.

Важливим аспектом успіху компанії є автоматизація складів та впровадження аналітики даних для оптимізації маршрутів [58, с. 3; 16, с. 28].

Ще один потужний американський оператор – С.Н. Robinson, який є найбільшим у світі транспортним брокером. У 2022 році його доходи склали понад 23 млрд дол. США. Модель С.Н. Robinson відрізняється тим, що компанія не має власного великого автопарку, а працює як інтегратор і посередник, з'єднуючи клієнтів із перевізниками. Це дозволяє швидко масштабувати послуги залежно від попиту та уникати значних капітальних витрат [37, с. 2].

У Європі одним із ключових гравців є DB Schenker, що належить до Deutsche Bahn. Компанія спеціалізується на автомобільних, залізничних, морських і авіаперевезеннях, а також контрактній логістиці. У 2022 році її доходи перевищили 27 млрд дол. США. Стратегія DB Schenker побудована на поєднанні потужної транспортної мережі Європи з інноваційними сервісами у сфері цифрової логістики. Як зазначає І. Гринюк, перевагою DB Schenker є синергія з національною транспортною системою Німеччини, що дозволяє ефективно інтегрувати залізничні та автомобільні перевезення. Особливу увагу компанія приділяє розвитку стійкої логістики: у 2021-2023 рр. DB Schenker інвестувала у створення мережі електровантажівок і тестування безпілотних технологій [40, с. 5; 9, с. 130].

Ще один приклад успішного європейського оператора – XPO Logistics. Компанія виникла у США, але активно розвиває свій бізнес у Європі. Її доходи у 2022 році склали близько 13 млрд дол. США. Унікальність XPO полягає у спеціалізації: компанія є одним із світових лідерів у сфері less-than-truckload (LTL) – перевезень малих партій вантажів. Це особливо актуально у контексті зростання електронної комерції, де переважають дрібні замовлення. За словами дослідників Т. Артюх та А. Тернової, XPO продемонструвала, що вузька спеціалізація у сегменті LTL може бути більш вигідною, ніж універсальна модель. Інноваційні рішення XPO включають автоматизовані сортувальні

центри, застосування алгоритмів для оптимізації завантаження автомобілів та діджиталізацію клієнтського сервісу [60, с. 1; 4, с. 122].

Згідно з міжнародними дослідженнями, світовий ринок логістичних послуг у 2023 р. становив близько 10,2 трлн дол. США, а до 2033 р. прогнозується його зростання до понад 20 трлн дол. США при середньорічному темпі приросту близько 7 %. Високі темпи розвитку галузі зумовлені цифровізацією, автоматизацією процесів та поширенням інтегрованих моделей управління ланцюгами постачання [49, с. 2; 41, с. 24].

Відповідно до даних World Bank LPI (2023), лідируючі позиції у світі за рівнем логістичної ефективності займають Сінгапур, Фінляндія, Німеччина та Нідерланди, тоді як більшість країн Азії демонструють динамічне покращення позицій завдяки інвестиціям у транспортну та цифрову інфраструктуру [24, с. 1].

За оцінками UNCTAD (2023), на азійський регіон припадає близько 40 % світових контейнерних перевезень, тоді як країни ЄС забезпечують понад 35 % глобального експорту логістичних послуг [54, с. 10; 55, с. 6]. Такі тенденції свідчать про формування багаторівневої структури глобального ринку, у якій визначальними чинниками виступають інноваційність, екологічна сталість та інтеграція транспортно-логістичних систем.

Для порівняльного аналізу стратегічних підходів провідних операторів логістичного ринку доцільно розглянути ключові характеристики найбільших американських і європейських компаній, що наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Ключові характеристики провідних американських і європейських компаній (2022 р.)

Компанія	Доходи, млрд дол.	Основна стратегія	Особливості
А	1	2	3
UPS SCS	~15	Диверсифікація, інтеграція з доставкою	Контроль усіх етапів постачання
С.Н. Robinson	~23	Платформна модель, брокерські послуги	Гнучкість, мінімальні активи

A	1	2	3
DB Schenker	~27	Інтеграція з транспортними мережами ЄС	Стійкість, інновації
XPO Logistics	~13	Спеціалізація у LTL	Ефективність у сегменті e-commerce

Джерело: узагальнено автором на основі [37, 40, 58, 60].

Таким чином, аналіз показує, що провідні американські та європейські оператори обирають різні моделі розвитку: від повної інтеграції (UPS) до платформної організації (С.Н. Robinson), від комплексного мультисервісу (DB Schenker) до вузької спеціалізації (XPO). Усі ці компанії доводять, що у глобальній логістиці немає єдиної універсальної моделі успіху – її визначають інноваційність, стратегічна гнучкість і орієнтація на потреби клієнта.

В Азії, яка сьогодні є головним драйвером світової логістики, функціонують кілька потужних гравців, що забезпечують значну частку глобального ринку. Першим серед них є Sinotrans (Китай) – найбільший логістичний оператор у КНР. У 2022 році його доходи перевищили 12 млрд дол. США. Компанія спеціалізується на морських і залізничних перевезеннях та тісно інтегрована в державні програми Китаю, зокрема «Один пояс, один шлях». Важливо, що Sinotrans активно розвиває залізничні перевезення до Європи, що стало особливо актуальним у період контейнерної кризи 2021-2022 років. За оцінкою Т. Артюх, це приклад компанії, яка використовує державну підтримку для формування глобальних конкурентних переваг [47, с. 6; 4, с. 122].

Другим яскравим представником є Nippon Express (Японія) – компанія з більш ніж 80-річною історією, яка у 2022 році отримала близько 16 млрд дол. Доходів. Вона спеціалізується на високотехнологічних логістичних рішеннях, включаючи перевезення медичного обладнання, електроніки та автомобільних комплектуючих. За словами І. Гринюк, Nippon Express демонструє приклад японської бізнес-моделі, де логістика поєднується з високими стандартами якості та технологічності [45, с. 3; 9, с. 130]. Унікальність компанії полягає у

високій частці контрактної логістики та спеціалізованих сервісів для індустріальних секторів.

Серед південнокорейських операторів виділяється CJ Logistics, яка активно розвиває регіональний ринок та електронну комерцію. У 2022 році доходи компанії перевищили 10 млрд дол. США. CJ Logistics зробила ставку на інтеграцію з e-commerce-платформами і стала одним із провідних провайдерів «останньої милі» в Азії. Її інноваційні рішення включають використання роботів для сортування дрібних посилок, розробку мобільних платформ для клієнтів та створення мережі мікроскладів у містах. Як підкреслює Н. Кирлик, азійські компанії, на відміну від американських та європейських, часто орієнтуються на масовий сегмент та масштабні операції, що дозволяє їм швидко збільшувати частку ринку [39, с. 2; 15, с. 53].

Аналіз діяльності провідних компаній світу дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, немає універсальної моделі успіху у глобальній логістиці: Amazon і UPS інтегрують усі процеси у власні бізнес-моделі; С.Н. Robinson та XPO Logistics роблять ставку на вузьку спеціалізацію; DHL і Kuehne+Nagel поєднують диверсифікацію з інноваціями; Sinotrans і Nippon Express використовують державну підтримку та національні конкурентні переваги. По-друге, спільними рисами всіх компаній є цифровізація, глобальність та клієнтоорієнтованість. По-третє, стійкість і екологічність дедалі більше стають умовами не просто успіху, а виживання у світовій конкуренції [41, с. 18; 12, с. 206; 35, с. 1].

Таким чином, досвід провідних компаній підтверджує, що стратегічні імперативи розвитку світового ринку логістики – інноваційність, адаптивність і сталість – втілюються у конкретних бізнес-моделях. Саме вони визначатимуть розвиток галузі у найближчі роки.

РОЗДІЛ 3. ІМПЕРАТИВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

3.1. Ключові виклики та стратегічні вектори розвитку логістичної галузі в Україні

Логістична галузь України у 2024 році перебуває на рубежі складних випробувань і стратегічних трансформацій. Найгострішим викликом залишається дефіцит кваліфікованих кадрів, що може паралізувати управлінські функції та гальмувати оперативну адаптацію процесів у кризових умовах. Відповідно до висновків Міністерства економіки, у транспортно-логістичній сфері гостро відчувається нестача управлінців і спеціалістів, здатних швидко реагувати на військові виклики та здійснювати реорганізацію логістичних мереж. Це виявляється критично важливим у період воєнного стану, коли оперативність і гнучкість дій – запорука життєздатності сектору [33, с. 2; 43, с. 6].

Другою системною проблемою є швидкоплинність змін у нормативно-правовому полі. Уряд часто приймає нові регуляції щодо мобілізації, податкових пільг, трудових відносин, що створює додаткове адміністративне навантаження на компанії та вимушує витратити ресурси на юридичний супровід і моніторинг змін. Це стає додатковим бар'єром у масштабі війни, коли саме мінімізація витрат і бюрократії є вкрай необхідною.

Водночас логістична система України опинилася під серйозним тиском через руйнування транспортної та складської інфраструктури. Згідно із дослідженнями, війна вже спричинила масштабні пошкодження складів, майданчиків, доріг і мостів, що серйозно ускладнило збереження та транспортування вантажів. Логістичні ланцюги порушені, попит на послуги стрімко скоротився, багато компаній втратили клієнтів чи зіткнулися з

підвищеною вартістю охорони та страхування вантажів. Крім того, нестабільність призвела до розбалансування запасів: або надлишкове накопичення, або їхня критична нестача [43, с. 10; 42, с. 2].

У результаті цих процесів сформувався комплекс системних проблем, що визначають поточний стан і перспективи розвитку логістичного сектору України. Для узагальнення основних труднощів, з якими стикаються учасники ринку, у табл. 3.1 наведено ключові виклики, що впливають на ефективність функціонування галузі у 2024 році.

Таблиця 3.1

Основні виклики логістичної галузі України у 2024 році

Виклик	Опис
Дефіцит кваліфікованого персоналу	Нестача менеджерів та кризових спеціалістів у логістиці.
Часті зміни законодавства	Нові регуляції збільшують адміністративне навантаження.
Руйнування інфраструктури	Пошкоджені склади, дороги, логістичні майданчики.
Порушення ланцюгів постачання	Зниження попиту, нестабільність запасів, високі страхові витрати.

Джерело: узагальнено автором на основі [19, 21].

Крім наземних обмежень, логістика постраждала від обмеженої мореплавної діяльності. Морські порти залишаються заблокованими або працюють із обмеженнями, що призводить до зниження обсягів перевезень та залежності від наземних мереж. У результаті 69 % транспортних компаній відзначають кадровий дефіцит як головну проблему, а 65 % – зростання логістичних витрат, що ще більше поглиблює кризу.

Серед додаткових факторів: обмежена робота морських терміналів і небезпека судноплавства, зниження попиту на логістичні послуги, скорочення імпорту-експорту через падіння виробництва, а також критичні перебої з електропостачанням. Усі ці аспекти додатково ускладнюють діяльність сектору й потребують негайного вирішення [56, с. 3; 43, с. 11].

Проте водночас сформувалися стратегічні вектори адаптації та розвитку. Перший – активне інвестування у відновлення та модернізацію логістичної інфраструктури. У 2024 році 59 % компаній вже здійснили інвестиції, спрямовані на покращення логістики, оновлення об'єктів або зведення нових, зокрема через залучення власних коштів (79 %) та заборгованого фінансування (30 %). Іноземні інвестиції становили 39 %, тоді як українські – 61 %. Це свідчить про мобілізацію ресурсів, навіть у складних умовах.

Другий вектор – звернення до державно-приватного партнерства й законодавчої підтримки. Більшість бізнесу вказує, що держава має зосередитися на відкритті портів, забезпеченні страхування ризиків, розробленні закону про залізничний транспорт та підтримці відновлення інфраструктури [43, с. 14]. Такий консолідований підхід здатен посилити відбудову логістичних мереж.

Таким чином, логістика України, попри найгостріші виклики, демонструє адаптивність і стратегічне мислення. Проблеми кадрові, інфраструктурні, адміністративні та ризики вимагають комплексного реагування, адже тільки через оновлення, інвестиції й реформи галузь може вийти на траєкторію стійкого розвитку та інтеграції у глобальні ланцюги постачання.

Розглядаючи стратегічні вектори розвитку української логістики, важливо відзначити, що у 2023-2024 роках почався процес зміни самої структури ланцюгів постачання. Бізнес був змушений відмовитися від традиційної орієнтації на чорноморські порти та поступово сформувати нові маршрути через кордони з ЄС. Це не лише збільшило навантаження на західну транспортну інфраструктуру, а й визначило вектор на інтеграцію у транс'європейську транспортну мережу (TEN-T). Такі зміни вимагають комплексної модернізації прикордонних пунктів пропуску, залізничних гілок та автомобільних доріг, здатних забезпечити швидкий і масовий транзит товарів [1, с. 24; 2, с. 46; 53, с. 3]. При цьому зростає роль мультимодальних перевезень, коли використовується поєднання автомобільного, залізничного і річкового транспорту. Особливої ваги набуває розвиток дунайських портів, які стали

одним із ключових «вікон» українського експорту зерна та металопродукції у 2023-2024 рр.

Не менш важливим вектором є цифровізація логістичних процесів. Пандемія COVID-19 та війна показали, що класичні паперові процедури у транспорті створюють додаткові затримки та витрати. Тому бізнес дедалі активніше впроваджує електронні документи, системи відстеження вантажів у реальному часі, автоматизовані склади. Згідно з дослідженнями Європейської Бізнес Асоціації, близько 47 % логістичних компаній уже запровадили цифрові рішення у своїй роботі, ще 30 % планують це зробити протягом найближчих двох років. Це узгоджується з європейськими трендами, де цифрова логістика вважається основою конкурентоспроможності, адже дозволяє зменшити витрати на 10-15 % і суттєво підвищити якість обслуговування клієнтів [43, с. 19; 33, с. 2; 34, с. 1].

Варто також відзначити енергетичний вимір логістики. Після масштабних атак на енергосистему у 2022-2023 рр. бізнес зіткнувся з перебоями у функціонуванні складів, терміналів та транспортних центрів. Це змусило компанії активно інвестувати у генератори, системи безперебійного живлення та альтернативні джерела енергії. З одного боку, це підвищило витрати, з іншого – створило імпульс до переходу на більш енергоефективні технології. У перспективі післявоєнної відбудови цей вектор набуде особливої актуальності, адже ЄС реалізує політику «Green Deal», яка передбачає скорочення викидів у транспорті, і Україні доведеться узгоджувати свої стандарти з європейськими [33, с. 5; 42, с. 3].

Таким чином, енергетична безпека стає невід’ємною складовою стійкості логістичної системи, а її розвиток дедалі більше пов’язується з екологічними пріоритетами та євроінтеграційними орієнтирами. У контексті післявоєнної відбудови визначаються кілька ключових напрямів модернізації, що здатні забезпечити адаптацію української логістики до нових реалій та стандартів ЄС. Узагальнення цих напрямів подано у табл. 3.2.

Стратегічні вектори розвитку логістичної галузі України

Вектор	Сутність	Очікуваний ефект
Інтеграція у TEN-T	Модернізація прикордонної інфраструктури, розвиток мультимодальних перевезень.	Зростання транзитного потенціалу, зменшення залежності від портів
Цифровізація	Впровадження електронних документів, систем трекінгу, автоматизованих складів.	Зниження витрат, підвищення якості послуг
Енергетична стійкість	Інвестиції у резервні системи енергопостачання, альтернативну енергетику.	Безперервність роботи, відповідність екостандартам ЄС
Диверсифікація маршрутів	Використання дунайських портів, нових сухопутних коридорів, транскаспійського шляху.	Більша гнучкість та зниження ризиків у випадку блокади окремих шляхів

Джерело: узагальнено автором на основі [10, 11, 23, 34].

Окремо слід виділити кадровий аспект. За даними опитувань, понад 40 % компаній логістичної галузі у 2023-2024 рр. заявили про суттєвий дефіцит професійних водіїв, експедиторів та складських операторів. Війна призвела до мобілізації частини персоналу та трудової міграції, у результаті чого компанії вимушені адаптуватися – збільшувати зарплати, впроваджувати програми навчання, залучати нових працівників із суміжних галузей. У перспективі кадрове питання стане одним із визначальних у розвитку галузі: без інвестицій у людський капітал, модернізація інфраструктури та цифровізація не принесуть очікуваного ефекту.

У результаті можна констатувати, що логістична галузь України у 2024 році перебуває у фазі кризової трансформації. Виклики війни створили ситуацію глибокої турбулентності, але водночас відкрили вікно можливостей для якісного перезавантаження. Стратегічними орієнтирами виступають інтеграція у європейські транспортні системи, цифровізація, інвестиції в енергетичну стійкість та диверсифікація маршрутів. Від того, наскільки

ефективно бізнес і держава реалізують ці вектори, залежатиме подальший розвиток ринку логістичних послуг і його здатність інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості.

Ще одним визначальним стратегічним напрямом розвитку української логістики є підвищення стійкості та адаптивності ланцюгів постачання. Події останніх років переконливо довели, що довгі та централізовані маршрути надто вразливі до зовнішніх шоків. Блокада Чорного моря та руйнування ключових транспортних об'єктів змусили компанії диверсифікувати постачання, шукати альтернативні шляхи та будувати резервні потужності. Це включає створення додаткових складів у західних регіонах, збільшення страхових запасів продукції, активне використання дунайських портів, а також пошук нових транзитних маршрутів, зокрема через Транскаспійський транспортний коридор. Така диверсифікація стає стратегічним імперативом, адже зменшує залежність від одного вузького каналу та забезпечує більшу гнучкість бізнесу.

Важливим аспектом є й роль України у світових логістичних мережах. Географічне положення країни – на перетині шляхів між Європою та Азією – створює унікальні передумови для позиціонування як транзитного хабу. Проте для цього необхідно здійснити значні інвестиції в модернізацію інфраструктури, синхронізувати технічні стандарти із європейськими та розвивати мультимодальні транспортні вузли. Вже у 2024 році уряд України разом із міжнародними партнерами заявив про плани масштабної інтеграції транспортної системи України до транс'європейської мережі TEN-T, що дозволить забезпечити доступ до фінансування з фондів ЄС і водночас розширити транзитні можливості країни.

Не менш важливою складовою стратегічного бачення є інноваційний розвиток галузі. Світові тенденції показують, що конкурентоспроможність логістики дедалі більше визначається рівнем технологічності. У багатьох країнах активно застосовуються автоматизовані склади, роботизовані системи сортування вантажів, аналітика великих даних для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів. Українські компанії починають інтегрувати подібні

рішення, хоча війна значно обмежила інвестиційні можливості. За даними профільних досліджень, приблизно 28 % вітчизняних операторів уже впроваджують цифрові системи управління складськими процесами, а ще 35 % планують їх адаптацію найближчими роками. Це дозволить суттєво скоротити витрати, мінімізувати людський фактор і підвищити точність роботи.

Отже, цифрова трансформація поступово стає ключовим чинником підвищення ефективності логістичних процесів в Україні. Вона формує основу для системних змін у галузі, спрямованих на інтеграцію інновацій, підвищення стійкості та конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Узагальнення основних системних напрямів стратегічного розвитку логістики України подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Системні напрями стратегічного розвитку логістики України

Напря́м	Приклади реалізації	Потенційний ефект
Стійкість і адаптивність	Використання дунайських портів, диверсифікація маршрутів, страхові запаси.	Менша залежність від окремих шляхів, підвищення гнучкості
Інтеграція у глобальні мережі	Приєднання до TEN-T, модернізація прикордонної інфраструктури.	Розширення транзитних можливостей, доступ до інвестиційних ресурсів
Інноваційність та цифровізація	Автоматизовані склади, системи прогнозування попиту, роботизація логістики.	Зниження витрат, підвищення ефективності та конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено автором на основі [10, 11, 25, 34].

Усе це свідчить, що розвиток логістичної галузі України повинен відбуватися не лише як відповідь на поточні виклики, але й як системна стратегія трансформації [43, с. 22]. Головним завданням є перехід від виживання у кризових умовах до створення нової моделі логістики, орієнтованої на гнучкість, цифровізацію та інтеграцію у світову економіку. Водночас ключову роль відіграватиме державна підтримка – від стимулювання інвестицій до законодавчої гармонізації з ЄС. Саме завдяки поєднанню ресурсів

бізнесу та держави Україна зможе перетворити наявні виклики у точки зростання та закласти фундамент для довгострокового розвитку ринку логістичних послуг.

3.2. Перспективи формування ефективної логістичної інфраструктури України в умовах глобалізації

Формування сучасної логістичної інфраструктури в Україні є однією з ключових умов її економічного зростання та інтеграції у глобальну економіку. У сучасному світі логістика перестала бути лише допоміжною сферою – вона стала стратегічним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність національної економіки. Світові дослідження показують, що частка логістики у вартості готового продукту може сягати 15-20 %, а у періоди криз – навіть 30 %. Це означає, що від ефективності логістичної інфраструктури прямо залежить рівень цін, швидкість постачання, а також здатність країни брати участь у міжнародних ланцюгах доданої вартості.

В умовах глобалізації Україна отримує унікальний шанс використати своє географічне положення. Країна розташована на перетині ключових транспортних коридорів Європи та Азії, що потенційно дозволяє їй відігравати роль транзитного хабу. Однак, щоб реалізувати цей потенціал, необхідно модернізувати транспортну мережу, синхронізувати стандарти з ЄС та створити сучасні мультимодальні логістичні вузли. Згідно з даними Світового банку, Україна у 2023 році займала 78 місце серед 139 країн за Індексом ефективності логістики (LPI), що свідчить про суттєве відставання від сусідів і потребу у масштабних інвестиціях.

Особливе значення для України має інтеграція у транс'європейську транспортну мережу TEN-T. Це дає змогу не лише отримати доступ до фондів ЄС, але й синхронізувати українські транспортні коридори з міжнародними

маршрутами. Уже в 2023-2024 роках уряд розпочав узгодження проектів з Європейською комісією щодо розбудови прикордонних пунктів, модернізації залізничних колій до європейського стандарту, а також створення індустріально-логістичних парків у західних областях. Така інтеграція передбачає також розвиток інтермодальних перевезень, які у Європі забезпечують понад 40 % внутрішнього вантажообігу, тоді як в Україні цей показник поки що не перевищує 10 %.

Для наочного розуміння масштабів цих відмінностей і потенційних напрямів розвитку у табл. 3.4 подано порівняльні показники логістичної інфраструктури України та країн ЄС.

Таблиця 3. 4

Порівняння показників логістичної інфраструктури України та країн ЄС

Показник	Україна (2023)	Польща (2023)	Німеччина (2023)	Середнє по ЄС
Місце у LPI	78	28	1	~25
Частка інтермодальних перевезень (%)	~10	35	45	40
Частка доріг із твердим покриттям (%)	88	96	99	97

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

Як видно з таблиці, Україна відстає за ключовими індикаторами, але водночас має великий потенціал для прогресу. Основними бар'єрами залишаються зношеність дорожньої мережі, нестача сучасних логістичних терміналів, низька частка контейнерних перевезень залізницею та брак автоматизації на складах [1, с. 40; 2, с. 30]. Вирішення цих проблем дозволить країні не лише відновити довоєнні позиції, але й створити конкурентні переваги на європейському ринку.

Важливим аспектом є також розвиток альтернативних транспортних напрямків. У 2023-2024 роках Україна активно використовувала дунайські порти Рені, Ізмаїл та Усть-Дунайськ для експорту зерна та металів, що

дозволило частково компенсувати втрату чорноморських потужностей. У перспективі доцільним є масштабне інвестування у розширення цих портів, будівництво нових терміналів та інтеграція їх у загальноєвропейські маршрути. Подібний вектор відповідає тенденціям глобалізації, коли країни намагаються диверсифікувати свої транспортні можливості та уникати залежності від одного коридору.

Таким чином, перспективи розвитку логістичної інфраструктури України у глобальному контексті зводяться до трьох основних завдань: інтеграція у TEN-T і синхронізація зі світовими стандартами, масштабна модернізація внутрішніх транспортних мереж та розвиток альтернативних напрямків, зокрема дунайських портів і транскаспійського маршруту. Усе це створює передумови для формування ефективної, гнучкої та стійкої логістичної системи, здатної витримувати сучасні глобальні виклики.

Сучасна логістична інфраструктура повинна формуватися не лише на основі відновлення зруйнованих потужностей, а й через впровадження принципів «build back better» (відбудувати краще, ніж було). Це означає, що Україна має можливість створити якісно нову систему логістики, орієнтовану на глобальні стандарти. Прикладом є цифровізація митних процедур та інтеграція в європейські електронні платформи. Уже у 2023 році Україна приєдналася до системи NCTS, що фактично запровадило «митний безвіз» з ЄС і скоротило час оформлення вантажів на кордоні на 30-40 % [33; 25, с. 45]. Подібні кроки створюють передумови для спрощення міжнародної торгівлі та зменшення транзакційних витрат бізнесу.

Важливим напрямом є також розбудова логістичних хабів у західних регіонах України. Переміщення частини виробництв і складів у Львівську, Закарпатську та Волинську області стало природною реакцією бізнесу на блокаду чорноморських портів і воєнні ризики. За даними Європейської Бізнес Асоціації, понад 60 % компаній у 2023-2024 роках розглядають західні регіони як пріоритетні для розвитку логістичної інфраструктури. Тут формується мережа індустріальних парків, де передбачено сучасні склади, митні термінали,

виробничі майданчики та офіси для логістичних операторів. У перспективі ці хаби можуть стати опорними пунктами для інтеграції у TEN-T, оскільки знаходяться у безпосередній близькості до кордонів ЄС.

Окрему увагу варто приділити мультимодальності. У глобальній практиці поєднання кількох видів транспорту в межах одного маршруту є ключем до гнучкості та ефективності постачання. Для України мультимодальні рішення особливо важливі через потребу компенсувати блокування морських шляхів. Зростає роль річкових перевезень по Дунаю, які у 2023 році забезпечили майже 30 % експорту зерна. Також активізувалася робота над створенням контейнерних поїздів, що курсують між Україною та Польщею, Словаччиною та Румунією. Подібні проекти дозволяють скоротити витрати та час доставки, наближаючи Україну до європейських стандартів транспортної логістики.

У цьому контексті доцільно розглянути приклади інфраструктурних рішень, що відображають тенденції розвитку транспортно-логістичної системи в умовах глобалізації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Приклади інфраструктурних рішень у контексті глобалізації

Напрямок розвитку	Приклад реалізації	Очікуваний результат
Цифровізація митниці	Впровадження NCTS та електронних декларацій	Зменшення часу оформлення вантажів, підвищення прозорості процедур
Західні логістичні хаби	Індустріальні парки у Львівській та Закарпатській областях	Формування регіональних центрів інтеграції у TEN-T
Мультимодальні рішення	Використання дунайських портів та контейнерних поїздів	Зменшення витрат, диверсифікація маршрутів, гнучкість постачання

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 2, 25].

Ще одним перспективним вектором розвитку є екологізація транспорту. Європейський Союз реалізує програму «Green Deal», яка передбачає скорочення викидів від транспорту на 90 % до 2050 року. Для України це означає необхідність адаптації свого логістичного сектору до «зелених» стандартів, зокрема через оновлення автопарку, розвиток електромобільних

вантажівок, а також використання залізниці як більш екологічного виду транспорту [16, с. 120; 41]. У перспективі це дозволить не лише виконати міжнародні зобов'язання, але й підвищити інвестиційну привабливість України у сфері логістики.

Формування ефективної логістичної інфраструктури України в умовах глобалізації спирається на чотири ключові стовпи: цифровізація та інтеграція у європейські платформи, розвиток західних логістичних хабів, впровадження мультимодальних рішень та екологізація транспорту. У комплексі ці напрями створюють основу для переходу від кризового виживання до системної модернізації логістики, здатної забезпечити конкурентоспроможність країни на світовому рівні.

3.3. Напрями державної підтримки та інституційного сприяння розвитку логістичного ринку в Україні

В умовах війни та глобальної трансформації логістики роль держави у підтримці галузі є визначальною. Якщо бізнес має обмежені ресурси для інвестування у відновлення інфраструктури, то саме державна політика стає головним каталізатором модернізаційних процесів. Уряд України у 2022-2024 роках задекларував логістику як пріоритетну сферу для економічної відбудови. Це зумовлено тим, що транспорт і логістика не лише забезпечують функціонування внутрішнього ринку, але й є основою експортно-імпоротної діяльності, від якої напряму залежить валютна стабільність та інтеграція в міжнародні ланцюги доданої вартості.

Першим важливим напрямом є фінансування відбудови інфраструктури. Згідно з оцінками Світового банку, станом на кінець 2023 року прямі збитки транспортної інфраструктури України становили близько 30,5 млрд євро, а загальні потреби на відновлення перевищили 66,8 млрд євро. Для координації

процесів уряд створив цифрову платформу DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management), яка дозволяє відстежувати всі проекти відбудови у режимі реального часу, забезпечуючи прозорість використання коштів. Додатково у державному бюджеті передбачені видатки на розширення транспортних коридорів до ЄС, будівництво нових доріг та модернізацію залізничних колій.

Другим напрямом є законодавча гармонізація з ЄС. Україна поступово адаптує норми транспортного права до європейських стандартів, що дає змогу отримати повноцінний доступ до ринку ЄС. Зокрема, у 2023 році було підписано угоди про спільний авіаційний простір, а також розпочато адаптацію пакету «Мобільність-1», який регламентує умови праці водіїв і доступ на ринок вантажних перевезень. Такі зміни мають на меті не лише зняти адміністративні бар'єри для українських перевізників, але й підвищити рівень безпеки та якості послуг.

Третім вектором державної політики є залучення інвестицій через систему стимулів. У 2023 році набули чинності положення закону про значні інвестиції, які дозволяють компаніям, що вкладають у логістичну інфраструктуру понад 12 млн євро, отримати пільги: звільнення від податку на прибуток на строк до 5 років, компенсацію витрат на підключення до інженерних мереж, а також державну підтримку у будівництві під'їзних шляхів. Водночас міжнародні партнери, зокрема Європейський інвестиційний банк і ЄБРР, готові надавати кредити та гранти для проектів у сфері логістики під державні гарантії. Це створює багаторівневу систему підтримки, у якій поєднуються ресурси держави та міжнародних донорів.

Узагальнення ключових напрямів державної підтримки логістики України наведено у табл. 3.6.

Державна підтримка у сфері логістики має системний характер і спрямована на поєднання трьох складових: відбудови інфраструктури, інтеграції у правове поле ЄС та створення сприятливого інвестиційного

клімату. Ці напрями не лише дозволяють вирішувати поточні проблеми, але й формують основу для довгострокового розвитку ринку логістичних послуг.

Таблиця 3.6

Основні напрями державної підтримки логістики України

Напрямок	Зміст	Очікуваний результат
Відбудова інфраструктури	Фінансування відновлення доріг, мостів, портів; система DREAM	Відновлення транспортної мережі та створення нових коридорів
Законодавча гармонізація	Адаптація норм ЄС у транспорті, «митний безвіз», пакет «Мобільність-1»	Зняття бар'єрів, інтеграція у ринок ЄС
Інвестиційні стимули	Податкові пільги, компенсації витрат, держгарантії	Залучення приватного капіталу у логістичні проекти

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 23, 45].

Окрім інвестицій та гармонізації законодавства, важливою складовою державної підтримки є розвиток кадрового потенціалу та інституційне забезпечення галузі. Війна спричинила відтік значної кількості фахівців логістики та водіїв за кордон, а також мобілізацію частини працездатного населення. За даними дослідження Європейської Бізнес Асоціації, понад 40 % компаній у сфері перевезень у 2023 році відчували гострий дефіцит персоналу. Для подолання цієї проблеми держава розгорнула програми підготовки та перепідготовки кадрів: у співпраці з Міністерством освіти і науки створюються освітні курси для логістів, а також професійні програми для ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Такий підхід сприяє як працевлаштуванню громадян, так і забезпеченню галузі кваліфікованими спеціалістами.

Наступний важливий вектор – державно-приватне партнерство у сфері логістики. Український уряд дедалі частіше використовує концесії та спеціальні інвестиційні угоди для будівництва доріг, портів та складських комплексів. У 2023-2024 роках було підписано кілька угод про державно-приватне партнерство для розвитку індустріальних парків у західних областях. Подібні проекти дозволяють поєднувати державні гарантії та приватні інвестиції, що є

особливо важливим у період обмежених бюджетних можливостей. Водночас міжнародні партнери – зокрема USAID та Європейський інвестиційний банк – надають гранти та кредити для логістичних проєктів, які держава спрямовує на розвиток транспортних вузлів та модернізацію прикордонної інфраструктури.

Важливим є й створення сприятливих умов для малого та середнього бізнесу (МСБ) у логістичній сфері. Окрім великих інвесторів, держава разом із міжнародними донорами реалізує грантові програми для МСБ, що займаються перевезеннями та складською логістикою. Наприклад, у 2023 році було запроваджено програму підтримки експорту агропродукції, яка включає компенсацію витрат на оренду складських приміщень та закупівлю обладнання для перевалки зерна [25, с. 45; 42]. Це дозволило невеликим компаніям долучитися до вирішення проблем продовольчої безпеки та водночас сприяло розвитку регіональних логістичних центрів.

Таким чином, підтримка малого та середнього бізнесу виступає важливою складовою державної політики у сфері логістики, оскільки саме МСБ забезпечують гнучкість, адаптивність і розвиток регіональної інфраструктури.

Для узагальнення ключових механізмів та інституційних інструментів такої підтримки наведено табл. 3.7, у якій відображено основні інституційні напрями державної підтримки логістики України.

Таблиця 3.7

Інституційні напрями державної підтримки

Напрямок	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Кадрова політика	Освітні програми, підготовка ветеранів та ВПО	Залучення нових спеціалістів у логістичну сферу
Державно-приватне партнерство	Концесії, спеціальні інвестиційні угоди	Прискорене будівництво нових інфраструктурних об'єктів
Підтримка МСБ	Гранти, пільгове кредитування, компенсація витрат	Розвиток малого бізнесу, диверсифікація логістичних послуг

Джерело: узагальнено автором на основі [25, 42, 43].

Напрями державної підтримки логістичної галузі в Україні включають не лише відбудову та інвестиційні стимули, але й кадрове забезпечення, розвиток державно-приватного партнерства та підтримку малого і середнього бізнесу. Комплексність цієї політики забезпечує більш стійкий та збалансований розвиток ринку. Вона дозволяє не лише реагувати на виклики війни, а й створювати передумови для інтеграції в європейські та глобальні логістичні мережі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити сутність, сучасний стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг у світі та в Україні. В ході роботи було обґрунтовано актуальність вивчення цієї проблематики, що зумовлено зростаючою роллю логістики у забезпеченні конкурентоспроможності економік та інтеграції національних господарств у глобальний простір. Логістичні послуги сьогодні виходять за межі традиційного розуміння транспортування та зберігання, набуваючи ознак стратегічного ресурсу, який визначає швидкість та якість бізнес-процесів. Результати аналізу свідчать, що логістика стає ключовим фактором міжнародної економічної динаміки, адже саме від неї залежить формування ефективних ланцюгів постачання, рівень інтеграції виробників у глобальні ринки та можливість забезпечення стабільності поставок в умовах кризових викликів.

В теоретичній частині роботи було систематизовано наукові підходи до визначення сутності ринку логістичних послуг, розкрито його особливості та структуру, узагальнено концепції формування конкурентних переваг у сфері логістики. Особливу увагу приділено дослідженню методологічних аспектів, що дозволяють виокремити ринок логістичних послуг як самостійний об'єкт аналізу, який має власні закономірності розвитку, специфічні ринкові механізми та інституційну базу. Окремо наголошено на підходах зарубіжних і вітчизняних учених, які доводять, що логістика поступово перетворюється із допоміжного елемента економічної діяльності на центральний механізм управління ланцюгами створення вартості. Таким чином, теоретичне узагальнення дозволило сформулювати наукову основу для подальшого аналізу практичного функціонування ринку.

Зроблено висновки, що методичні підходи до оцінки ефективності логістичних процесів базуються на аналізі рівня сервісу, часу постачання, вартості операцій та стійкості ланцюгів поставок.

У другому розділі було здійснено аналітичне дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку логістичних послуг у світі. Було показано, що протягом 2020–2024 рр. глобальний ринок логістики демонстрував зростання попри вплив пандемії COVID-19, кризові явища у сфері міжнародної торгівлі та геополітичні потрясіння. Світові компанії зосереджували увагу на цифровізації процесів, розвитку інноваційних бізнес-моделей, оптимізації витрат та підвищенні рівня клієнтського сервісу. Аналіз динаміки та структурних змін ринку дозволив встановити, що найбільше зростання спостерігалось у сегментах електронної комерції, кур'єрської доставки та складської логістики. При цьому було виявлено суттєві диспропорції між розвиненими країнами та економіками, що розвиваються, що підтверджує потребу у формуванні більш збалансованої глобальної логістичної інфраструктури.

Важливим результатом дослідження стало узагальнення досвіду провідних світових логістичних компаній, які демонструють моделі успіху, орієнтовані на інтеграцію цифрових рішень, застосування штучного інтелекту, big data та автоматизації процесів. Приклади діяльності DHL, FedEx, Maersk та UPS підтверджують, що сучасний ринок логістики визначається не лише масштабом активів, але й здатністю до інноваційного розвитку, створення стійких та клієнтоорієнтованих бізнес-моделей. Цей досвід має практичну цінність для формування рекомендацій щодо вдосконалення української логістичної системи.

Третій розділ роботи був присвячений імперативам та перспективам розвитку ринку логістичних послуг в Україні. Було визначено, що національна логістична галузь стикається з низкою викликів, серед яких воєнні дії, руйнування інфраструктури, зростання ризиків та витрат на транспортування. Водночас Україна має значний потенціал для розвитку логістики завдяки вигідному географічному положенню, можливості стати важливим транзитним хабом між Європою та Азією, а також зростаючому внутрішньому попиту на якісні транспортно-логістичні послуги. У роботі обґрунтовано, що стратегічними векторами розвитку логістики в Україні мають стати

цифровізація процесів, інтеграція до європейського логістичного простору, розвиток інфраструктури мультимодальних перевезень, а також посилення державної підтримки та партнерства з міжнародними фінансовими інституціями.

Значна увага приділялася перспективам формування ефективної логістичної інфраструктури України. Було доведено, що розвиток транспортних коридорів, модернізація залізничних і портових потужностей, створення сучасних логістичних хабів та складів є визначальними умовами для забезпечення конкурентоспроможності українських товарів на світовому ринку. Крім того, підкреслено роль державної політики у підтримці галузі, зокрема через стимулювання інвестицій, гармонізацію нормативної бази із європейськими стандартами та створення умов для розвитку державно-приватного партнерства.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що логістичні послуги сьогодні виступають важливим драйвером економічного розвитку та фактором забезпечення економічної безпеки держави. Для України розвиток ринку логістики має подвійне значення: з одного боку, він сприяє інтеграції країни у глобальний економічний простір, а з іншого – забезпечує внутрішню стійкість та підтримку критично важливих галузей. Перспективи розвитку української логістики напряму пов'язані з адаптацією до сучасних глобальних тенденцій, використанням інноваційних технологій та залученням інвестицій у відновлення й модернізацію інфраструктури.

Результати проведеного дослідження мають як теоретичне, так і практичне значення. Вони дозволяють поглибити наукове розуміння процесів функціонування ринку логістичних послуг, сприяють формуванню цілісної системи знань про його розвиток у світовому та національному вимірах. Практична цінність полягає у можливості використання сформульованих висновків та рекомендацій для розробки державної політики, стратегій розвитку компаній і підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кабінет Міністрів України. Національна транспортна стратегія України до 2030 року. Київ: КМУ, 2021. 48 с. URL: https://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/UDD/National_Transport_Strategy_2030.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.08.2025).
2. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Звіт про стратегічну екологічну оцінку проєкту Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та операційного плану її реалізації у 2025-2027 роках. Київ, 2023. 84 с. URL: https://mtu.gov.ua/files/SEO_National_Transport_Strategy_2030.pdf (дата звернення: 19.08.2025).
3. 2021 рік став рекордним для поглинань у сфері логістики. Logist.FM. 26.01.2022. URL: <https://logist.fm/news/2021-rik-stav-rekordnim-dlya-poglinan-u-sferi-logistiki> (дата звернення: 19.08.2025).
4. Артюх Т. М., Тернова А. С., Григоренко І. В. Стан світового ринку логістичних послуг та основні тренди його розвитку. *Товарознавчий вісник*. 2023. Т. 16, № 1. С. 116-128. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=31274.pdf> (дата звернення: 19.08.2025).
5. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Логістика: підручник. Львів: «Магнолія 2006», 2024. 368 с.
6. Берестенко В. Очікувані тренди сфери логістики у 2022 році // Центр транспортних стратегій. 11.01.2022. URL: <https://cfts.org.ua/blogs/ochikuvani-trendi-sferi-logistiki-u-2022-rotsi-628> (дата звернення: 19.08.2025).
7. Войтко С. В. Дослідження розвитку міжнародних логістичних систем в Україні та світі в умовах Індустрії 4.0. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 14-21. URL: [file:///C:/Users/lipin/Downloads/inek_2020_7-8_3%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/lipin/Downloads/inek_2020_7-8_3%20(1).pdf) (дата звернення: 19.08.2025).

8. Воробець Є. О. Управлінський облік витрат в міжнародній логістиці: формування собівартості логістичних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. С. 24-30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4532/4475> (дата звернення: 19.08.2025).

9. Гринюк І. А., Спірідонов Д. С. Теоретичні підходи до функціонування міжнародних логістичних систем. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 130-134. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5087&i=21> (дата звернення: 19.08.2025).

10. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Логістика: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Центр навчальної літератури (ЦНЛ), 2023. 176 с.

11. Ерфан, Є., Лабєцька, М. Дослідження впливу глобальних технологій на розвиток світового ринку транспортних послуг. *Економіка та суспільство*, (56). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2977/2895> (дата звернення: 19.08.2025).

12. Жарська І. О. Сучасні тренди логістики сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 206-211. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_10_0_206_211 (дата звернення: 19.08.2025).

13. Зубров С. М., Молчанов О. В. Ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків та трансформацій для України. *Economics, Technologies and Research*. 2024. № 3. С. 104-112. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/104.pdf> (дата звернення: 19.08.2025).

14. Зрибнєва І. П. Аналіз новітніх технологій, методів та підходів у логістиці, їх вплив на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення продуктивності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. С. 415-423. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3615/3546> (дата звернення: 19.08.2025).

15. Кирлик Н. В. Глобальні тренди розвитку транспортно-логістичних послуг. 2021. № 1 (237). Р. 53-59. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/03/03.21._topic_Kyrlyk-N.Y..-53-59.pdf (дата звернення: 19.08.2025).

16. 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. URL: <file:///C:/Users/lipin/Downloads/222118-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-502854-2-10-20250201.pdf> (дата звернення: 19.08.2025).

17. Кучкова О., Олефіренко Я. «Зелена» логістика: інноваційні рішення для оптимізації екологічної ефективності ланцюгів поставок. *Молодий вчений*. 2025. № 5 (125). С. 48-53. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6402> (дата звернення: 19.08.2025).

18. Логістика у 2024 році: тренди та виклики. *SeaRates Blog*. 19.04.2024. URL: <https://www.searates.com/ua/blog/post/logstika-u-2024-roc-trendi-ta-vikliki> (дата звернення: 19.08.2025).

19. Логістика : наук.-допом. бібліогр. покажч. Упоряд. О. М. Рудовська. Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ: НУХТ, 2021. 146 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/22.3-Rudovska.pdf> (дата звернення: 19.08.2025).

20. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика: підручник. Київ: Видавничий дім «Артек», 2024. 368 с.

21. Мудрик С. О. Вплив логістичних і транзакційних витрат на ефективність ланцюга постачання дистриб'юторських підприємств // *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 318-325. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-318-325> (дата звернення: 19.08.2025).

22. Найкраща країна для логістичного бізнесу? *Haski.ua*. 23.02.2023. URL: <https://haski.ua/blog/luchshaya-strana-dlya-logystycheskogo-byznesa> (дата звернення: 19.08.2025).
23. Сало, Я., Тарасова, К., Новак, Г. Роль інновацій в розвитку транспортної логістики. *Економіка та суспільство* 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5316/5258> (дата звернення: 19.08.2025).
24. Світовий банк. Logistics Performance Index 2023. Washington: World Bank, 2023. URL: <https://lpi.worldbank.org/> (дата звернення: 19.08.2025).
25. Сколоздра Ю. Оптимізація логістичних процесів в імпортній діяльності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. С. 295-302. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5965/5904> (дата звернення: 19.08.2025).
26. Стасюк М. Г. Особливості процесу підвищення живучості об'єктів логістики в умовах сьогодення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 316-320. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/04/ujae_2025_r01_a53.pdf (дата звернення: 19.08.2025).
27. Сташенко Ю. В., Гавриловський О. С. Сучасні тенденції розвитку глобального ринку транспортно-логістичних послуг. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. С. 318-324. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1427/1374> (дата звернення: 19.08.2025).
28. Ринок логістичних послуг України: тренди та можливості // *TOT Business*. 28.02.2020. URL: <https://www.tot.com.ua/post/rinok-logistichnih-poslug> (дата звернення: 19.08.2025).
29. Попова Ю., Чуприна О., Демчина В. Логістика і повоєнне відновлення економіки України: напрацювання стратегій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. С. 156-162. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5839/5780> (дата звернення: 19.08.2025).

30. Про що говорять у 2022? – Основні тенденції світової логістики // *Haski.ua*. 15.02.2022. URL: <https://haski.ua/blog/osnovni-tendentsiyi-svitovoyi-lohistrytsi> (дата звернення: 19.08.2025).
31. Тренди логістики у 2024 році. *Haski.ua*. 07.12.2023. URL: <https://haski.ua/blog/trendy-logistyky-u-2024-roczі> (дата звернення: 19.08.2025).
32. Центр транспортних стратегій. URL: <https://cfts.org.ua/> (дата звернення: 19.08.2025).
33. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Травень 2023 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-traven-2023> (дата звернення: 19.08.2025).
34. Чапліч С. Штучний інтелект у логістиці та як його використовують світові й українські компанії. URL: <https://proit.ua/shtuchnii-intieliekt-v-loghistitsi-ta-іak-іogho-vikoristovuiut-svitovi-i-ukrayinski-kompaniyi/> (дата звернення: 19.08.2025).
35. Armstrong & Associates. Top 50 Global 3PLs 2022. URL: <https://www.3plogistics.com/> (дата звернення: 19.08.2025).
36. Bloomberg Economics. Trump’s Trade Policy and Global Supply Chains Shift. New York : Bloomberg L.P. URL: [bloomberg.com/news/features/2025-07-27/how-trump-s-tariffs-are-already-stunting-world-economic-growth](https://www.bloomberg.com/news/features/2025-07-27/how-trump-s-tariffs-are-already-stunting-world-economic-growth) (дата звернення: 19.08.2025).
37. С.Н. Robinson – Annual Report 2022. URL: <https://www.chrobinson.com/> (дата звернення: 19.08.2025).
38. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2021. 328 p. URL: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management-%205th%20edition.pdf> (дата звернення: 19.08.2025).
39. CJ Logistics – Business Report 2022. URL: <https://www.cjlogistics.com/> (дата звернення: 19.08.2025).

40. DB Schenker – Sustainability and Annual Report 2022. URL: <https://www.dbschenker.com/> (дата звернення: 19.08.2025).
41. DHL. Logistics Trend Radar 2022. Bonn: DHL Customer Solutions & Innovation, 2022. 56 p. URL: <https://www.dhl.com/es-en/home/innovation-in-logistics/logistics-trend-radar.html> (дата звернення: 19.08.2025).
42. DLF attorneys-at-law. Відбудова України: логістичний сектор. Київ: DLF, 2024. URL: <https://dlf.ua/ua/vidbudova-ukrayini-logistichnij-sektor/> (дата звернення: 19.08.2025).
43. European Business Association. Logistics Market Survey 2023-2024. Kyiv: EBA, 2024. 28 с. URL: <https://eba.com.ua/en/research/doslidzhennya-ta-analityka/> (дата звернення: 19.08.2025).
44. Exploding Topics. *7 Key Transportation Industry Trends (2025-2029)*. Updated June 5, 2025. URL: <https://explodingtopics.com/blog/transportation-industry-trends> (дата звернення: 19.08.2025).
45. Nippon Express Holdings – Financial Report 2022. URL: <https://www.nipponexpress.com/> (дата звернення: 19.08.2025).
46. SeaRates. Тренди логістики 2025: 6 кроків до новітнього ланцюга постачання. URL: <https://www.searates.com/ua/blog/post/trendi-logistiki-2025-6-krokv-do-novtnogo-lancyuga-postachannya> (дата звернення: 19.08.2025).
47. Sinotrans Annual Report 2022. URL: <http://www.sinotrans.com/> (дата звернення: 19.08.2025).
48. SYNEX Logistics. Світові тренди логістики в 2025 році. URL: <https://synexlogistics.com/ua-uk/statti/svitovi-trendy-logistyky-v-2025-roczy/> (дата звернення: 19.08.2025).
49. Precedence Research. Transportation Services Market Size, Share, and Trends 2024 to 2034. Toronto : Precedence Research, 2024. URL: <https://www.precedenceresearch.com/transportation-services-market> (дата звернення: 19.08.2025).
50. PwC Україна. Міжнародне аналітичне дослідження довіри до цифрових технологій 2025: Розбудова кібербезпеки у співпраці з

топменеджментом: ключові висновки для галузі транспорту та логістики. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/cee-findings-from-the-2025-global-digital-trust-insights-survey/transportation-logistics.html> (дата звернення: 19.08.2025).

51. SLA Logistics. Reshoring and Nearshoring Trends in Logistics. SLA Logistics. URL: <https://slalogistics.com/2024/01/24/reshoring-and-nearshoring-trends-in-logistics/> (дата звернення: 19.08.2025).

52. Statista. U.S. Imports by Country of Origin 2018-2023. Hamburg : Statista Research Department, 2023.

53. UkraineInvest. FIT for Ukraine: Logistics and Industrial Parks. Київ: UkraineInvest, 2023. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/> (дата звернення: 19.08.2025).

54. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2022. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2022. URL: <https://unctad.org/rmt2022> (дата звернення: 19.08.2025).

55. UNCTAD. E-commerce and Development Report 2022. Geneva: United Nations, 2022. URL: <https://unctad.org/> (дата звернення: 19.08.2025).

56. UTEC. Міжнародна логістика: головні виклики та рішення станом на 24 квітня 2025 року. URL: <https://utec.ua/blog/logistika-oglyad-24-kvitnya-2025> (дата звернення: 19.08.2025).

57. UTEC. Тренди логістики 2025: 6 кроків до новітнього ланцюга постачання. URL: <https://utec.ua/blog/vazhlivi-zmini-u-globalniy-logistitsi-scho-chaeye-na-ukrayinskiy-biznes> (дата звернення: 19.08.2025).

58. UPS Supply Chain Solutions – Annual Report 2022. URL: <https://about.ups.com/> (дата звернення: 19.08.2025).

59. World Trade Organization. *World Trade Statistical Review 2023*. Geneva: WTO, 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtsr_2023_e.htm (дата звернення: 19.08.2025).

60. XPO Logistics – Investor Relations Report 2022. URL: <https://www.xpo.com/> (дата звернення: 19.08.2025).