

Хмельницький національний університет  
Факультет міжнародних відносин і права  
Кафедра міжнародних економічних відносин

## ДИПЛОМНА РОБОТА

Бакалавр  
Освітній рівень

Галузь знань 29 Міжнародні відносини  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 292 Міжнародна логістика та митна справа  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Міжнародні економічні відносини

Тема: «Міжнародна логістика у забезпеченні конкурентоспроможності експорту України»

Виконав: студент 4 курсу, група МЕВ -21-1  А.Р. Стельмах  
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник: к.е.н., доцент  О.Ф. Яременко  
Підпис, дата Ініціали, прізвище


До захисту допускаю:  
В.О. Зав. кафедри МЕВ, д.е.н., професор  Д.М. Васильківський  
Підпис, дата Ініціали, прізвище

\_\_\_\_\_ 2025 р.

Хмельницький, 2025

Міністерство освіти і науки України  
Хмельницький національний університет

Факультет міжнародних відносин  
Кафедра міжнародних економічних відносин  
Освітній рівень перший (бакалаврський)  
Галузь знань 29 Міжнародні відносини  
Спеціальність 292 Міжнародна логістика та митна справа  
Освітня програма Міжнародні економічні відносини

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
В.О.Завідувача кафедри міжнародних  
економічних відносин  
 Д.М.Васильківський  
"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2025 р.

## ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студента

Стельмах Ангеліни Русланівни

1. Тема роботи: «Міжнародна логістика у забезпеченні конкурентоспроможності експорту України»  
затверджено наказом по університету від \_\_\_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_\_
2. Термін здачі закінченої роботи 20.06.2025р.
3. Вихідні дані до роботи: праці вітчизняних і закордонних учених, законодавчі і нормативні акти України, підручники, монографії, методичні рекомендації, наукові статті, звіти міжнародних організацій з питань міжнародної логістики, конкуренції та конкурентоспроможності та ЗЕД в Україні та зарубіжних країн.
4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які належить розробити): Теоретичні засади міжнародної логістики та конкурентоспроможності експорту. Стан міжнародної логістики в Україні та її вплив на експорт. Шляхи підвищення ефективності міжнародної логістики для зміцнення експорту України
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
  - \_\_\_\_\_ 15 таблиць (назви таблиць);
  - \_\_\_\_\_ 8 рисунків (назви рисунків);
  - \_\_\_\_\_ 12 слайдів ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Консультанти	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 2025рКерівник роботи Завдання прийняв до виконання 

## Календарний план

№ з/п	Етап дипломної роботи	Термін виконання етапу	Примітка
1.	Розділ 1. Теоретичні засади міжнародної логістики та конкурентоспроможності експорту		Виконано
2.	Розділ 2. Стан міжнародної логістики в Україні та її вплив на експорт		Виконано
3.	Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності міжнародної логістики для зміцнення експорту України		Виконано

Студент

  
ПідписА.Р. Стельмах  
Ініціали, прізвище

Керівник

  
ПідписО.Ф. Яременко  
Ініціали, прізвище

## АНОТАЦІЯ

*Стельмах А.Р* «Міжнародна логістика у забезпеченні конкурентоспроможності експорту України». – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Диплом на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 292 «Митна логістика та митна справа». – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2025.

Дипломна робота присвячена дослідженню ролі міжнародної логістики у забезпеченні конкурентоспроможності експорту України в умовах воєнних викликів, економічної трансформації та євроінтеграційних процесів. У роботі уточнено сутність поняття «міжнародна логістика», її функціональні складові та значення для зовнішньоторговельної діяльності держави.

На основі аналізу сучасного стану логістичної інфраструктури України у 2020–2024 рр. виявлено ключові бар'єри і потенціал її розвитку. Важливе місце відведено аналізу міжнародного досвіду інтеграції логістичних систем на прикладі країн ЄС, Туреччини, Японії, Польщі та інших, із подальшим обґрунтуванням можливостей застосування відповідних механізмів в Україні. Запропоновано комплексні заходи щодо зниження витрат, підвищення прозорості, якості та екологічності логістичних послуг, що прямо впливають на конкурентоспроможність національного експорту. У роботі розроблено пропозиції для державної політики, бізнесу та міжнародного партнерства з метою інтеграції України до європейського логістичного простору, що сприятиме включенню українських виробників до глобальних ланцюгів постачання.

*Ключові слова:* міжнародна логістика, конкурентоспроможність експорту, логістична інфраструктура, цифрова логістика, європейська інтеграція, державно-приватне партнерство, митна синхронізація.

## ABSTRACT

*Stelmakh A.R.* «International Logistics in Ensuring the Competitiveness of Ukraine's exports».

Diploma for obtaining a bachelor's degree in specialty 292 «Customs logistics and customs affairs». – Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 2025.

The diploma is devoted to studying the role of international logistics in enhancing the competitiveness of Ukraine's exports in the context of wartime challenges, economic restructuring, and integration processes with the European Union. The paper clarifies the essence and functional components of the concept of «international logistics» and highlights its significance in ensuring continuity, efficiency, and quality in foreign trade operations.

The research analyses the current state of Ukraine's logistics infrastructure in 2020–2024, identifies the key barriers to its development, and outlines strategic reserves for growth. The study reviews international practices of logistics integration (based on the examples of the EU, Poland, Turkey, Japan, and others), allowing the identification of key mechanisms for ensuring logistics compatibility and competitiveness in global supply chains.

The work substantiates that the effective implementation of digital solutions, harmonization of customs procedures, infrastructure development, and public-private partnerships are critical factors for strengthening the global position of Ukrainian exports. A set of practical policy recommendations is proposed for both the state and business sectors regarding the integration of Ukraine's logistics into the common European space.

*Keywords:* international logistics, export competitiveness, logistics infrastructure, digital logistics, European integration, public-private partnership, customs harmonization.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКСПОРТУ.....	10
1.1. Сутність, структура та ключові елементи міжнародної логістики.....	10
1.2. Теоретичні підходи до оцінки конкурентоспроможності експорту .....	15
1.3. Взаємозв'язок міжнародної логістики та конкурентоспроможності продукції на світовому ринку .....	19
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. СТАН МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКСПОРТ .....	25
2.1. Особливості розвитку логістичної інфраструктури України в умовах війни	25
2.2. Аналіз переваг і бар'єрів логістичної системи України у порівнянні з провідними країнами світу .....	34
Висновки до розділу 2 .....	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ .....	41
3.1. Пріоритетні напрями розвитку логістичної інфраструктури та цифровізації.....	41
3.2. Заходи щодо зниження витрат, ризиків і підвищення якості логістичних послуг .....	47
3.3. Системні механізми інтеграції логістики України до логістичного простору ЄС.....	55
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	63
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	65

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах глобалізації та геоекономічної нестабільності логістика стає критичним чинником забезпечення конкурентоспроможності країн на зовнішніх ринках. Для України, яка перебуває в умовах війни, потребує післявоєнного відновлення та активно просувається шляхом євроінтеграції, питання розвитку міжнародної логістики є особливо актуальним. Саме логістичні канали визначають здатність країни забезпечувати безперервні, ефективні та прозорі поставки продукції за кордон, що, у свою чергу, впливає на рівень експорту, валютні надходження та позиціонування держави в системі глобальних ланцюгів постачання.

Інтеграція до логістичного простору ЄС, розвиток цифрових та інфраструктурних рішень, модернізація митних процедур, залучення до міжнародних транспортних коридорів — усі ці напрями безпосередньо впливають на логістичну конкурентоспроможність України. Особливої ваги набуває комплексний підхід, що охоплює не лише технічну модернізацію, але й правову, цифрову та інституційну інтеграцію з європейськими та глобальними партнерами.

Проблематиці міжнародної логістики та конкурентоспроможності експорту присвячено праці вітчизняних дослідників - П. Бондарчука, О. Скляр, І. Струтинської, В. Ауліна, Н. Тюріної, які розглядали питання інфраструктурного забезпечення, цифровізації логістики та інтеграції в європейський простір. Серед зарубіжних науковців значний внесок зробили J.-P. Rodrigue, M. Christopher, A. Branch, D. Waters, які сформуvalи сучасні уявлення про логістичні платформи, міжнародні ланцюги доданої вартості та стратегічне управління логістикою.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження ролі міжнародної логістики у забезпеченні конкурентоспроможності експорту

України та обґрунтування механізмів її ефективної трансформації в умовах інтеграції до європейського логістичного простору.

*Основні завдання дослідження:*

- уточнити сутність поняття «міжнародна логістика» та її функціональну роль у зовнішній торгівлі;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку міжнародної логістики у світі;
- оцінити стан логістичної інфраструктури України у 2020–2024 роках;
- виявити бар'єри та резерви підвищення експортної логістики України;
- узагальнити міжнародний досвід інтеграції логістичних систем (країни ЄС, Туреччина, Японія, Польща);
- запропонувати механізми цифрової, інституційної, інфраструктурної та бізнес-інтеграції до логістичного простору ЄС;
- розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності українського експорту через покращення логістичних процесів.

**Об'єкт дослідження:** логістична система України в умовах міжнародної економічної інтеграції та глобальних логістичних трансформацій.

**Предмет дослідження:** процеси інтеграції логістичної системи України у міжнародний простір як чинник зростання конкурентоспроможності експорту.

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція), структурно-функціональний, порівняльний, статистичний та графічний методи. Для оцінки динаміки логістичних процесів та конкурентоспроможності використано також методи SWOT-аналізу та експертного оцінювання.

**Інформаційна база** дослідження включає статистичні дані Держстату, МЕРТ, звіти Європейської комісії, OECD, ЄІБ, аналітичні публікації міжнародних компаній (DHL, CEVA Logistics, Maersk), наукові статті українських та зарубіжних авторів, а також законодавчі документи та міжнародні угоди України.

**Наукова новизна** дослідження полягає у комплексному узагальненні міжнародних підходів до розвитку логістики та їх адаптації до умов України, а також у розробці структурованих механізмів інтеграції української логістичної системи до логістичного простору ЄС як чинника підвищення конкурентоспроможності національного експорту.

**Практичне значення** дослідження полягає у розробці рекомендацій у галузі державної політики, бізнес-спільноти та міжнародних партнерів щодо підвищення ефективності логістичних процесів в Україні. Запропоновані заходи можуть бути використані при формуванні стратегій післявоєнного відновлення, цифрової трансформації та адаптації до стандартів ЄС у сфері логістики.

**Структура і обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст охоплює 65 сторінки. Роботу доповнюють 15 таблиць і 8 рисунків. Список джерел складає 52 найменування.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКСПОРТУ

### 1.1. Сутність, структура та ключові елементи міжнародної логістики

Успішна інтеграція національної економіки у глобальні ринки значною мірою залежить від ефективності логістичних процесів та здатності країни формувати конкурентоспроможний експортний потенціал. У сучасних умовах міжнародна логістика перестає бути виключно технічною сферою й трансформується у стратегічний інструмент, що безпосередньо впливає на позиціонування продукції на зовнішньому ринку.

У сучасних умовах глобалізації міжнародна логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування зовнішньоекономічної діяльності. Вона охоплює процеси, пов'язані з переміщенням товарів, інформації та фінансових потоків між країнами, формуючи основу для інтеграції національних економік у світову систему. Саме через міжнародну логістику реалізуються експортні та імпорتنі операції, оптимізуються витрати, скорочуються часові затримки й підвищується якість обслуговування клієнтів.

В економічній літературі існує низка трактувань поняття «міжнародна логістика», які підкреслюють її багатофункціональний і системний характер. Так, за визначенням А.Є. Ковальова, міжнародна логістика — це система управління матеріальними потоками, що виходять за межі однієї країни, включаючи транспортування, зберігання, митне оформлення, страхування та інші операції, які забезпечують доставку товарів до споживача в іншій державі [46]. М.І. Прудкий визначає міжнародну логістику як процес планування, реалізації й контролю потоків продукції, послуг і пов'язаної з ними інформації з метою задоволення потреб клієнтів у межах міжнародного простору [51]. В. С. Довбня підкреслює, що міжнародна логістика — це інтегрована система

організації руху матеріальних і інформаційних потоків у процесі міжнародної торгівлі з урахуванням митного, транспортного та правового регулювання [44].

Розглядається цей термін й у міжнародній науковій літературі. Поняття «міжнародна логістика» (international logistics) трактується багатьма відомими фахівцями в галузі логістики та управління ланцюгами постачання. Наприклад, Donald J. Bowersox, David J. Closs [2] «Міжнародна логістика - це проектування та управління системою, що спрямовує та контролює ефективний прямий і зворотний рух і зберігання товарів, послуг і супутньої інформації між точкою походження і точкою споживання через міжнародні кордони». У роботі [6] авторами вказано «Міжнародна логістика охоплює планування, реалізацію та контроль фізичних та інформаційних потоків, пов'язаних із матеріалами та готовою продукцією, від місця походження до місця споживання за межами країни». Alan E. Branch [3] стверджує, що «Міжнародна логістика — це процес управління та координації переміщення товарів та інформації через глобальний ланцюг постачання з метою задоволення потреб клієнтів за межами національних кордонів». А Pierre A. David у роботі [7] вказує, що міжнародна логістика «охоплює всі дії, необхідні для планування, реалізації та контролю переміщення товарів і інформації з однієї країни в іншу».

Зважаючи на наведені різними авторами поняття «міжнародна логістика», порівнюємо їх у Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. - Таблиця порівняння трактувань поняття «міжнародна логістика»

№	Автор	Визначення	Основні акценти
1	Ковальов А.Є. [46]	Система управління матеріальними потоками, що виходять за межі однієї країни, включаючи транспортування, митне оформлення, страхування, зберігання	Практичний підхід, зосереджено на операціях
2	Прудкий М.І. [51]	Процес планування, реалізації й контролю потоків продукції, послуг і інформації між країнами	Підхід, орієнтований на процеси й інформаційні потоки
3	Довбня В.С. [44.]	Інтегрована система руху матеріальних і інформаційних потоків у процесі міжнародної торгівлі	Системно-інституційний підхід

4	Bowersox & Closs [2]	Дизайн і управління прямим і зворотним рухом товарів, послуг та інформації через кордони	Повний цикл, включаючи реверсивну логістику
5	Coyle [4]	Планування, реалізація та контроль фізичних і інформаційних потоків між країнами	Орієнтація на управління ланцюгами постачання
6	Branch A.E. [3]	Координація переміщення товарів і інформації в глобальному ланцюгу постачання	Глобальний контекст, клієнтоорієнтованість
7	David P.A. [7]	Усі дії, пов'язані з переміщенням товарів і інформації між країнами	Комплексний, логістично-операційний підхід

Як показують дані таблиці, українські автори більше зосереджуються на прикладних аспектах: транспортуванні, митному оформленні, страхуванні та складській логістиці. Вони переважно описують структуру логістики як функціональної системи в міжнародній торгівлі. Зарубіжні автори, зокрема Bowersox, Coyle, Branch, розглядають міжнародну логістику в контексті глобального управління ланцюгами постачання, із включенням зворотних потоків, цифровізації та стратегічної координації. Їхній підхід — більш інтегрований і стратегічний, часто з акцентом на клієнтську цінність і ефективність у масштабах усієї мережі постачання. Також важливою відмінністю є системність мислення: якщо в українських працях переважає опис конкретних функцій логістики, то західні джерела частіше трактують її як інструмент конкурентної стратегії підприємства.

Узагальнюючи наукові підходи, міжнародну логістику можна визначити як комплекс взаємопов'язаних заходів, що забезпечують ефективне планування, організацію, координацію та контроль руху товарів, послуг, капіталу та інформації в межах глобальних ланцюгів постачання. Це не просто фізичне переміщення вантажів, а управління складною багаторівневою системою, яка охоплює прямі та зворотні потоки і включає транспортно-складські операції, митне регулювання, інформаційну інтеграцію та фінансовий супровід. Ефективність цієї системи багато в чому залежить від здатності адаптуватися до економічних, правових і культурних особливостей конкретного ринку, а також від застосування сучасних цифрових рішень.

У цьому контексті міжнародна логістика виступає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств і країн, сприяє прискоренню товарообігу, оптимізації витрат, мінімізації ризиків і забезпеченню сталого розвитку в умовах глобалізації.

Структура міжнародної логістики складається з взаємопов'язаних функціональних блоків, що охоплюють усі етапи логістичного циклу: від підготовки зовнішньоекономічної угоди до доставки товару кінцевому споживачу за кордоном. Ці блоки утворюють інтегровану систему логістичних процесів [51], що функціонують у транскордонному середовищі. Нижче наведено структуру міжнародної логістики, створену на основі опрацьованих джерел [46; 51; 3; 44; 7; 42.; 2].

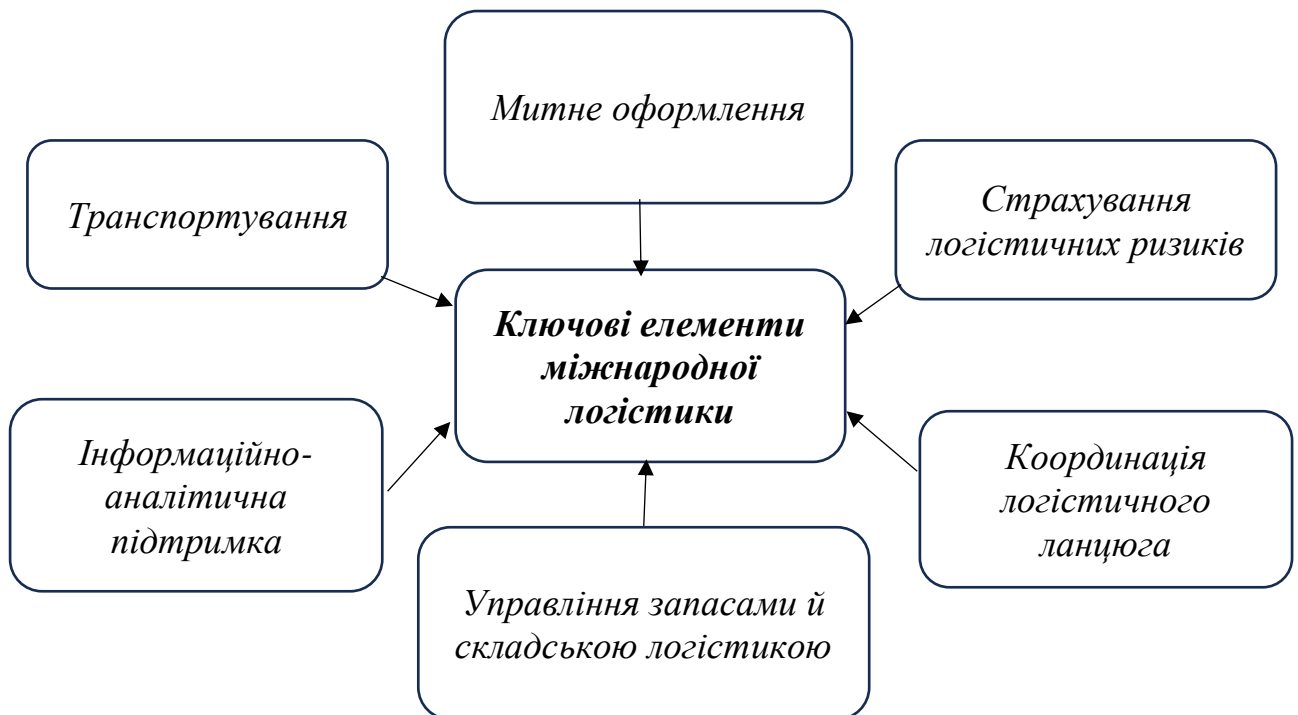


Рис.1.1. – Структура міжнародної логістики

Транспортування - основна операційна функція, що забезпечує переміщення товарів між країнами. У міжнародній практиці використовуються морські, автомобільні, залізничні та авіаційні перевезення залежно від виду продукції, відстані, терміновості та витрат. Морські перевезення є домінуючим

видом (понад 80 % світового вантажообігу), особливо для масових вантажів і контейнерів.

Митне оформлення - процедура легального перетину кордону товаром. Вона включає оформлення вантажно-супровідних документів, сплату мит і зборів, проходження контролю. Ефективність цього етапу визначає швидкість і безперебійність міжнародних поставок.

Страховання логістичних ризиків - необхідне для фінансового захисту від можливих збитків, пов'язаних із багаторівневою структурою логістичних ланцюгів і потенційними затримками чи втратами в дорозі.

Управління запасами і складською логістикою - процес оптимізації розподілу продукції, який дозволяє знизити витрати, підвищити рівень обслуговування споживачів та забезпечити гнучкість у реагуванні на коливання попиту.

Інформаційно-аналітична підтримка - управління інформаційними потоками, що забезпечує координацію, моніторинг, прогнозування, швидке прийняття рішень у ланцюгах постачання.

Координація логістичного ланцюга - інтеграція всіх операцій в єдину систему взаємодії між учасниками ЗЕД: експортерами, імпортерами, логістичними компаніями, брокерами, банками, страховими установами. Це дозволяє досягти синергії, знизити трансакційні витрати і скоротити логістичний час.

Отже, міжнародна логістика є складною багаторівневою системою, що охоплює не лише фізичне переміщення товарів між країнами, а й широкий спектр пов'язаних операцій — від митного оформлення, страхування, управління запасами до інформаційної координації та стратегічного планування. Вона функціонує як інтегрована частина глобальних ланцюгів постачання, де важливою умовою ефективності є здатність адаптувати логістичні рішення до специфіки конкретних ринків, культурних особливостей і регуляторного середовища. Аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що

міжнародна логістика виступає не лише як технічний інструмент забезпечення поставок, а як ключовий чинник формування конкурентоспроможності підприємств у глобальній економіці.

## 1.2. Теоретичні підходи до оцінки конкурентоспроможності експорту

У контексті міжнародної торгівлі конкурентоспроможність, як поняття набуває особливої ваги, оскільки визначає ефективність позиціонування національної продукції на зовнішніх ринках, її здатність витримувати тиск глобальної конкуренції, відповідати міжнародним стандартам якості та пропонувати оптимальне співвідношення ціни й цінності. В умовах глобалізації конкурентоспроможність експорту розглядається як один із ключових індикаторів економічної стабільності та ефективності зовнішньоекономічної діяльності країни.

Оцінка конкурентоспроможності експорту є важливим інструментом економічного аналізу, стратегічного планування та формування експортної політики. У науковій літературі сформувалося кілька підходів до аналізу цього явища, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах: ресурсних, ринкових, інституційних чи індексних. Розглянемо найбільш поширені з них.

### 1. Ресурсно-функціональний підхід

Цей підхід базується на оцінці наявних внутрішніх ресурсів країни або підприємства — трудових, матеріальних, технологічних, організаційних. Конкурентоспроможність експорту у цьому контексті визначається здатністю ефективно використовувати наявні ресурси для виробництва та просування продукції на зовнішніх ринках. Перевага підходу — можливість аналізу потенціалу конкретних підприємств або галузей, з урахуванням їхніх логістичних і управлінських можливостей. Недоліком є обмежений фокус на зовнішнє середовище — ринкові умови, попит, конкуренція зазвичай не враховуються.

## 2. Підхід порівняльних переваг (теорія Портера)

Згідно з концепцією М. Портера, конкурентоспроможність на зовнішньому ринку визначається наявністю стійких порівняльних переваг. У його «ромбовій моделі» виділено чотири групи факторів, які формують національну конкурентоспроможність: – факторні умови виробництва (ресурси), – умови попиту на внутрішньому ринку, – наявність суміжних галузей, – стратегія і конкуренція підприємств.

Цей підхід має системний характер і дозволяє виявити глибинні причини успіху або слабкості експортної моделі. Він найбільш доречний при аналізі на рівні країни чи галузі, однак вимагає детальних структурних даних і складної методології.

## 3. Індексний підхід

Цей підхід полягає у використанні інтегрованих кількісних індикаторів для вимірювання рівня конкурентоспроможності. Серед них - Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI), Індекс ефективності експорту, Індекс торговельної відкритості, Індекс реального ефективного валютного курсу (REER). Перевага - можливість порівнювати країни між собою або відстежувати динаміку в межах одного ринку. Недолік - узагальненість: показники часто не враховують галузевих чи інституційних деталей.

## 4. Інституційний підхід

Цей підхід акцентує увагу на ролі регуляторного середовища, зовнішньоекономічної політики та інституційних механізмів підтримки експорту.

Враховуються такі фактори, як: ефективність митної та податкової системи, – наявність державних стимулів для експортерів, участь у міжнародних торговельних угодах, рівень розвитку інфраструктури підтримки ЗЕД.

Узагальнено характеристику вказаних підходів наведено у Таблиці 1.2

Таблиця 1.2. - Теоретичні підходи до оцінки конкурентоспроможності експорту

№	Підхід	Суть підходу	Основні автори / джерела	Особливості застосування
1	Ресурсно-функціональний	Оцінює конкурентоспроможність на основі доступу до ресурсів і здатності їх ефективно використовувати	Захарін С.В., Коломієць А.В. [42]	Застосовується на мікрота мезорівнях; враховує виробничий потенціал, логістику, персонал
2	Порівняльні переваги (Портер)	Базується на унікальних умовах країни: попит, фактори виробництва, інфраструктура, конкуренція	Портер М. [28]	Аналізує структурні фактори успіху на глобальному ринку
3	Індексний підхід	Застосовує узагальнені індикатори та рейтинги для порівняння конкурентоспроможності між країнами	Schwab K., WEF, WTO [32]	Дає змогу відстежувати позицію країни у світових рейтингах, зручно для порівняльного аналізу
4	Інституційний підхід	Підкреслює роль регуляторного середовища, торговельної політики, стимулювання експорту	Галанова Т.М. [41]	Використовується в державному регулюванні зовнішньоекономічної діяльності

Зведене порівняння основних теоретичних підходів до оцінки конкурентоспроможності експорту дозволяє виявити їх ключові характеристики, аналітичну спрямованість і практичну застосовність.

Проте для глибшого розуміння сильних і слабких сторін кожного підходу, а також потенційних можливостей і ризиків їх використання в умовах національної економіки доцільно провести SWOT-аналіз, наведений у Таблиці 1.3.

Варто зазначити, що проведений аналіз свідчить про те, що жоден із розглянутих підходів не є універсальним

Таблиця 1.3. SWOT-аналіз теоретичних підходів до оцінки конкурентоспроможності експорту

Підхід	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
Ресурсно-функціональний	Оцінює внутрішній потенціал Придатний для підприємств і галузей Враховує логістику й управління	Не враховує зовнішнє середовище Обмежений у міжкраїнних порівняннях	Може бути основою для розробки галузевих стратегій Легко поєднується з операційною логістикою	Ризик ігнорування реального ринку Може переоцінювати «внутрішній» успіх
Порівняльні переваги (Портер)	Системний підхід Орієнтація на довгострокові конкурентні позиції Враховує середовище, інфраструктуру, стратегії	Високі вимоги до даних Складність у застосуванні на підприємствах	Придатний для національних стратегій розвитку Пояснює галузеві успіхи на ринку	Недоступність даних для країн, що розвиваються Ризик формалізації складних факторів
Індексний	Кількісна вимірюваність Універсальність застосування	Узагальненість Ігнорування контексту Низька гнучкість у галузевому аналізі	Добре підходить для аналітики, макроекономіки, звітності Можна використовувати у міжнародних програмах	Можливі маніпуляції або спрощення Залежність від методології індексів
Інституційний	Враховує регуляторне та інституційне середовище Пояснює політичний вплив Актуальний для країн у трансформації	Складність кількісного вимірювання Важко адаптувати для мікрорівня	Дає базу для реформ і політичних ініціатив Підходить для державної стратегії	Ризик суб'єктивності Складно масштабувати на підприємства

Ресурсно-функціональний підхід ефективно працює на мікрорівні, але обмежений у стратегічній перспективі. Модель порівняльних переваг Портера дозволяє системно оцінювати галузеву конкурентоспроможність, оскільки враховує взаємодію виробничих факторів, попиту, суміжних галузей та стратегії підприємств. Проте її застосування потребує детальних структурних даних про економіку країни: галузеву продуктивність, динаміку внутрішнього попиту, рівень інновацій, наявність кластерів, якість інфраструктури тощо. Відсутність

таких детальних показників обмежує практичне використання моделі, особливо в країнах із нестабільною статистичною базою. Індексний підхід забезпечує зручну кількісну оцінку на макрорівні, однак не враховує економічного, інституційного та галузевого контексту, в якому функціонує експорт. Зведені індекси здебільшого абстрагуються від реального стану виробництва, регуляторних обмежень та специфіки окремих товарних груп, що може спотворювати результати аналізу або робити їх надто узагальненими. Інституційний підхід актуальний у країнах із перехідною економікою, де саме якість регуляторного середовища, ефективність державної підтримки та прозорість процедур мають вирішальне значення для розвитку експорту. Водночас, складність цього підходу полягає у труднощах кількісного вимірювання інституційних факторів — таких як стабільність правових норм, рівень бюрократії, ефективність митної служби чи наявність корупційних бар'єрів. Ці чинники часто мають якісний або суб'єктивний характер, що ускладнює їх об'єктивне порівняння та інтеграцію в уніфіковані методики оцінки.

Таким чином, поєднання теоретичних підходів, із урахуванням рівня аналізу (підприємство, галузь, країна), є найбільш доцільним для формування всебічного уявлення про конкурентоспроможність експорту. Це дозволяє одночасно враховувати як внутрішній ресурсний потенціал, так і зовнішні ринкові, інституційні та глобальні виклики, що, у свою чергу, є основою для розробки ефективної зовнішньоекономічної політики та стратегічних управлінських рішень.

### 1.3. Взаємозв'язок міжнародної логістики та конкурентоспроможності продукції на світовому ринку

У сучасних умовах глобалізації міжнародна логістика стала не лише функціональним інструментом забезпечення поставок, а й ключовим фактором

формування конкурентоспроможності продукції на світовому ринку. Вона впливає як на ціну, якість, швидкість доставки товарів, так і на рівень задоволеності споживачів, адаптивність до ринкових змін та стратегічну гнучкість компаній. Теоретичне осмислення цього взаємозв'язку є необхідною умовою для розробки ефективної зовнішньоекономічної політики держави та стратегій підприємств-експортерів.

Науковці, зокрема [3], вказують, що логістика в міжнародному масштабі є не лише транспортною чи складською діяльністю, а системою управління цінністю (value-driven system), що сприяє створенню унікальних переваг на ринку. У цьому контексті логістика розглядається як інструмент диференціації, оптимізації витрат та формування лояльності клієнтів.

Одним із основних напрямів впливу міжнародної логістики на конкурентоспроможність є швидкість та надійність доставки. У роботах Котлера Ф. і Келлера К. [24] підкреслюється, що ефективна логістика здатна значно зменшити час виходу продукції на ринок, що особливо критично в умовах високої динаміки попиту. Високий рівень сервісу, відстеження вантажів, гарантії своєчасної доставки є важливими чинниками при виборі постачальника з боку міжнародного покупця.

Іншим важливим чинником є вартість логістичних послуг, яка безпосередньо впливає на кінцеву ціну продукції. За даними дослідження World Bank Logistics Performance Index [39], країни з розвинутою логістичною інфраструктурою мають вищі експортні показники саме завдяки нижчим транзакційним витратам. Таким чином, логістика впливає на цінову конкурентоспроможність експортованої продукції.

Крім того, міжнародна логістика виконує функцію гаранта якості обслуговування, що в сучасних умовах набуває дедалі більшого значення. Збереження товару, дотримання температурних режимів, правильне маркування та пакування є критично важливими для галузей з високими вимогами до логістики (фармацевтика, харчова промисловість, техніка).

Сучасні теоретичні підходи також підкреслюють роль інформаційно-аналітичної підтримки в логістиці. Як зазначає Крістофер М. [5], цифрова трансформація логістичних процесів (tracking systems, predictive analytics, supply chain visibility) дозволяє не лише підвищити ефективність, але й зміцнити конкурентну позицію підприємства на глобальному ринку.

У цьому контексті в науковій літературі дедалі частіше використовується поняття «логістична конкурентоспроможність» (logistics competitiveness). Цей термін відображає здатність країни або підприємства забезпечити ефективне функціонування логістичних процесів таким чином, щоб вони ставали джерелом переваг у міжнародній торгівлі. Як зазначає В. Новак [50], логістична конкурентоспроможність включає інфраструктурні, організаційні, технологічні та інституційні компоненти логістичної системи, що безпосередньо впливають на якість і швидкість експортних операцій. Високий рівень логістичної конкурентоспроможності дозволяє зменшити витрати, підвищити передбачуваність поставок та зміцнити репутацію на зовнішніх ринках.

З урахуванням вищезазначеного, можна виокремити ключові напрями впливу міжнародної логістики саме на експортну конкурентоспроможність продукції (Таблиця 1.4):

Таблиця 1.4. – Ключові напрями впливу логістики на експортну конкурентоспроможність

Напрямок впливу	Вплив на експортну конкурентоспроможність
1. Зменшення логістичних витрат	Знижує кінцеву ціну товару для закордонного споживача, як наслідок підвищує цінову конкурентоспроможність
2. Оптимізація часу доставки	Скорочення логістичного циклу дозволяє швидше реагувати на закордонний попит, уникати втрати контрактів
3. Якість логістичних послуг	Дотримання умов поставки (інкотермс), температурних режимів, збереження товару формує позитивний імідж
4. Доступ до інфраструктури та каналів збуту	Забезпечує вихід на нові ринки, особливо при використанні портів, залізниці, мультимодальних хабів
5. Прозорість та відстеження поставок	Знижує ризики і недовіру зі сторони іноземних партнерів, сприяє довготривалим контрактам
6. Адаптивність до міжнародних стандартів	Відповідність митним, фітосанітарним, транспортним нормам зменшує бар'єри при вході на ринки

7. Надійність логістичного ланцюга	Гарантує безперервність експорту навіть за умов кризи (війна, блокада, енергетичні збої)
8. Цифровізація логістики	Використання IT-рішень (TMS, CRM, blockchain) забезпечує конкурентні переваги у швидкості, контролі й довірі

Отже, міжнародна логістика є невід’ємним елементом механізму формування конкурентоспроможності продукції. Від її ефективності залежить не лише успішність поставок, але й здатність продукції витримувати конкуренцію, формувати довіру клієнтів та адаптуватися до викликів глобального ринку. На рисунку нижче узагальнено ключові складові цього взаємозв’язку.



Рис. 1.3. – Взаємозв’язок структурних елементів міжнародної логістики і конкурентоспроможності експорту

Отже, логістика є багатофункціональним інструментом, що впливає на експортну конкурентоспроможність не лише через скорочення витрат чи термінів доставки, а й через підвищення передбачуваності, надійності та відповідності міжнародним стандартам. Високий рівень логістичної організації

забезпечує адаптивність підприємств до умов глобального ринку та підвищує довіру з боку іноземних партнерів. Це ще раз підтверджує, що логістика є не допоміжним, а стратегічним чинником конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі бакалаврської роботи було розглянуто теоретико-методологічні засади формування міжнародної логістики та її впливу на конкурентоспроможність експорту продукції в умовах глобального ринку.

1. На основі аналізу наукових джерел визначено, що міжнародна логістика є багатофункціональною системою, яка охоплює планування, організацію, управління та контроль товарно-матеріальних і інформаційних потоків у межах транскордонних ланцюгів постачання. Її структура включає ключові функціональні блоки: транспортування, митне оформлення, страхування, управління запасами, інформаційну підтримку та координацію.

2. Систематизовано підходи до оцінки конкурентоспроможності експорту. Визначено п'ять основних напрямів: індексний, ресурсний, інституційний, порівняльних переваг та мікроекономічний. З'ясовано, що їх застосування залежить від рівня аналізу (національний, галузевий чи підприємницький), а також цілей політики розвитку експорту.

3. Проаналізовано взаємозв'язок міжнародної логістики з експортною конкурентоспроможністю. Доведено, що логістика впливає на вартісні, часові та якісні параметри продукції, зокрема за рахунок оптимізації витрат, прискорення доставки, зменшення ризиків і підвищення надійності поставок. Водночас виокремлено категорію логістичної конкурентоспроможності як індикатор готовності країни до ефективного забезпечення експорту в глобальному середовищі.

4. Розроблено та представлено графічну модель, яка ілюструє напрями впливу міжнародної логістики на конкурентоспроможність експортної продукції, підкреслюючи інтегровану роль логістичних процесів у створенні вартості для споживача за кордоном.

5. Визначено, що поєднання теоретичних підходів до логістики та оцінки конкурентоспроможності дозволяє сформувати цілісне уявлення про ефективність експортної діяльності, а також дає підґрунтя для розробки практичних рекомендацій у сфері логістичної політики.

Таким чином, міжнародна логістика виступає не лише інструментом фізичного переміщення товарів, а й стратегічним чинником формування конкурентних переваг на зовнішніх ринках.

## РОЗДІЛ 2. СТАН МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКСПОРТ

### 2.1. Особливості розвитку логістичної інфраструктури України в умовах війни

Логістична інфраструктура є основою експортно-імпоротної діяльності, а її ефективність безпосередньо впливає на обсяги зовнішньої торгівлі. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати динаміку зовнішньоторговельного балансу України протягом останніх років, що відображено в таблиці нижче.

Таблиця 2.1. - Динаміка зовнішньоторговельних операцій України, 2021-2024 рр. (за даними Держстату та МЕРТ)

Рік	Обсяг експорту, млрд дол. США	Обсяг імпорту, млрд дол. США	Сальдо, млрд дол. США
2021	68,1	72,8	-4,7
2022	44,1	55,6	-11,5
2023	39,6	62,0	-22,4
2024	53,7	82,2	-28,5

Складено за даними [43, 48]

Як видно з таблиці, з початком повномасштабної війни у 2022 році експортні обсяги скоротилися на понад 35%, а імпорт знизився менш пропорційно. У 2023-2024 роках ситуація з імпортом стабілізувалась швидше, тоді як експорт залишається на нижчих рівнях. Це зумовлено передусім проблемами із забезпеченням логістичних маршрутів.

У 2023 - 2024 рр. зовнішньоторговельна діяльність України зазнала значних трансформацій під впливом триваючої збройної агресії з боку РФ та обмежень у логістичних ланцюгах. Водночас відбувалося поступове відновлення економіки та нарощення експортно-імпортних потоків. Аналіз товарної структури зовнішньої торгівлі України дає змогу виявити основні зрушення у динаміці торговельних операцій та їхній взаємозв'язок з логістичними умовами.

Таблиця 2.2 демонструє суттєве зростання як експорту, так і імпорту у 2024 р. порівняно з 2023 р.

Таблиця 2.2. - Товарна структура зовнішньої торгівлі України товарами в 2023–2024 рр., млн дол. США

Товарна група	Експорт 2023	Експорт 2024	Імпорт 2023	Імпорт 2024
Продовольчі товари та сільськогосподарська продукція	24269	27427	4210	4680
Мінеральні продукти	2196	4548	4020	3980
Продукція хімічної промисловості	2705	2973	14246	13540
Метали і вироби з них	3521	4331	2824	2960
Машини, устаткування і транспорт	2091	4418	23311	28500
Деревина та целюлозно-паперові вироби	2091	2070	792	800
Інші товари	9328	8553	14297	23940
Усього	46201	53320	63700	82400

Складено за даними [48, 49].

Зокрема, вартісні обсяги експорту зросли на 15,4 %, що свідчить про часткове відновлення виробничого потенціалу та покращення логістичних умов, включно з функціонуванням Українського морського коридору. Особливо помітним є зростання експорту мінеральних продуктів (на 107 %), що стало можливим завдяки розширенню номенклатури постачань через морські порти. Водночас зберігається висока частка продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції, яка становила понад 51 % від усього експорту, підтверджуючи роль агросектора як ключового драйвера експортного потенціалу.

Серед позитивних тенденцій варто відзначити зростання експорту машин, устаткування та транспорту - на 111 %, що свідчить про поживлення виробництва високотехнологічної продукції. Проте зменшення обсягів експорту інших товарів (-8 %) вказує на можливі труднощі в роботі малих і середніх підприємств або зміну фокусу зовнішньоекономічної діяльності на стратегічно важливі галузі.

У структурі імпорту найбільшу частку займають машини, устаткування і транспорт - понад 35 %, що пов'язано як із потребами воєнного часу (зокрема імпортом безпілотних систем), так і з модернізацією інфраструктури. Також значно зросли обсяги імпорту продовольчих товарів, що вказує на часткове

порушення самозабезпечення окремими категоріями продукції в умовах війни. Зниження імпорту мінеральних продуктів на 14 % за вартістю при одночасному зростанні фізичних обсягів свідчить про здешевлення енергоносіїв на світових ринках та зміну структури закупівель.

Водночас негативне сальдо торгівлі товарами у 2024 р. поглибилося до – 29,1 млрд дол. США, що є рекордним показником і свідчить про дисбаланс між потребами внутрішнього ринку й можливостями експорту. Такий розрив значною мірою зумовлений логістичними обмеженнями, енергетичними ризиками та зниженням світових цін на ключові позиції українського експорту.

Таким чином, попри позитивну динаміку у відновленні логістичних шляхів та експортних позицій, зовнішньоторговельна структура України все ще перебуває в умовах високої вразливості. Це вимагає подальших інституційних змін, інвестицій у логістичну інфраструктуру, а також державної підтримки стратегічних галузей для забезпечення балансу в зовнішній торгівлі.

Товарну структуру зовнішньої торгівлі України у 2023 - 2024 рр. в процентному вираженні наведено на рисунку 2.1.

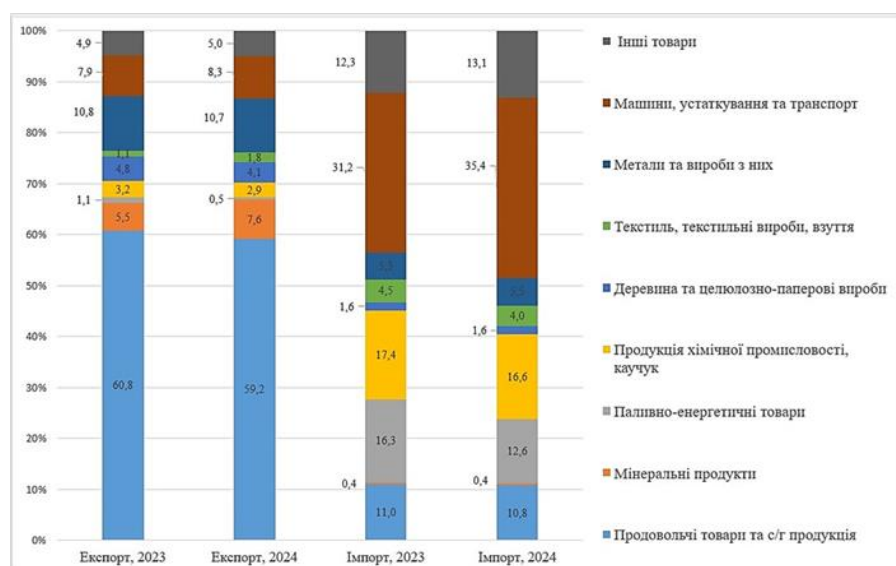


Рис 2.1. - Товарна структура зовнішньої торгівлі України товарами в 2023-2024 рр., %

Як видно з рисунка 2.1, найбільшу частку у структурі експорту продовжує займати аграрна продукція, тоді як імпорт зосереджений у секторах машинобудування та хімічної промисловості.

Географічну структуру зовнішньої торгівлі товарами України в 2024 р. представлено на рисунку 2.2, де простежується переорієнтація експортно-імпортних потоків.

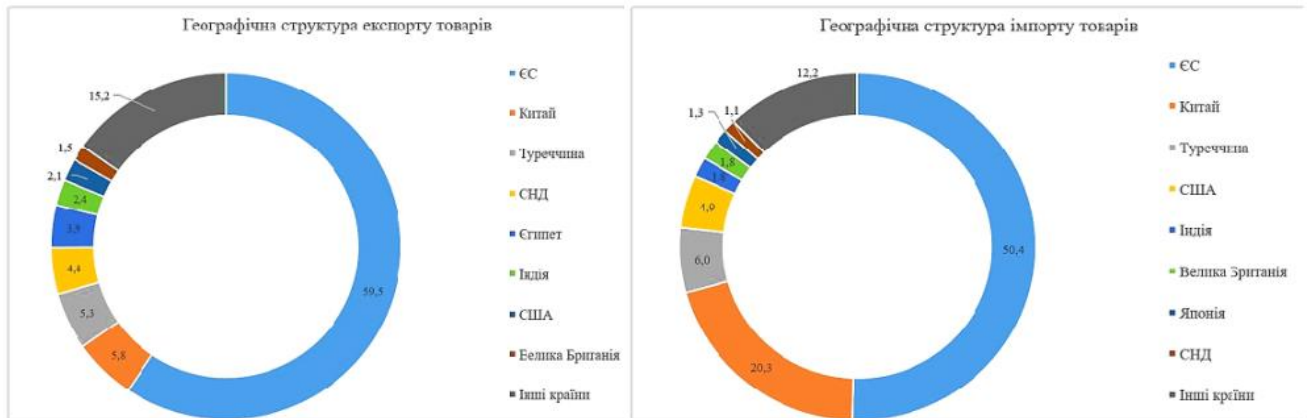


Рис 2.2. - Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами України в 2024 р.

Рисунок 2.2 підтверджує, що Європейський Союз залишався основним партнером, попри незначне зменшення його частки, а також демонструє активізацію торговельної взаємодії з Китаєм і США. Аналіз географічної структури зовнішньої торгівлі України в 2024 році (рис. 2.2.) свідчить про продовження орієнтації країни на співпрацю з європейськими та азійськими ринками, водночас демонструючи зміну частки окремих торговельних партнерів під впливом воєнних та економічних чинників.

У структурі експорту основним партнером України залишався Європейський Союз, на який у 2024 році припадало 59,5 % усіх вартісних поставок. Хоча ця частка є домінантною, вона зменшилася більш ніж на 5 в. п. порівняно з 2023 роком (64,6 %), що пояснюється поступовою диверсифікацією українського експорту. До цього спрчинили як покращення логістики в інших напрямках (зокрема, відновлення морського коридору), так і потреба адаптуватися до обмежень, які запроваджує ЄС щодо чутливої продукції.

Другою за обсягом країною-партнером є Китай, з часткою у 14,9 % загального товарообігу. При цьому експорт до Китаю становив лише 2,4 млрд дол. США, що є значно менше за обсяги імпорту (14,4 млрд дол. США), внаслідок чого сформувалося негативне сальдо торгівлі в розмірі 12 млрд дол. США. Водночас варто відзначити зростання фізичних обсягів експорту до Китаю більш ніж удвічі, що свідчить про активізацію поставок залізорудної сировини та сільськогосподарських товарів.

Імпортна структура демонструє подібну орієнтацію на ЄС, який забезпечив 50,4 % поставок до України. Це, ймовірно, свідчить про зростаючу залежність від європейських технологічних ресурсів, необхідних для модернізації економіки у післякризовий період.

Особливу увагу привертає зростання імпорту з Китаю на 37,6 %, переважно за рахунок обладнання, електроніки та дронів. На думку аналітиків, така динаміка може бути зумовлена активізацією внутрішнього попиту, зокрема з боку підприємств військово-промислового комплексу.

Інтерес становить динаміка торгівлі зі США, де спостерігається зростання експорту на 70,7 %, а також збільшення імпорту на 23 %, що свідчить про поглиблення економічної співпраці, зокрема в контексті міжнародної підтримки України.

Отже, географічна структура зовнішньої торгівлі України в 2024 році демонструє зміцнення зв'язків з ЄС і Китаєм, поступову диверсифікацію експорту та активізацію постачань із США.

Це є відображенням адаптації української логістики до умов воєнного часу, прагнення до зменшення залежності від окремих ринків і збалансування зовнішньоторговельного балансу шляхом розширення географії партнерства.

Аналіз динаміки вантажних перевезень за видами транспорту в Україні у 2021–2024 роках (табл. 2.3) свідчить про суттєві зміни логістичних потоків, зумовлені наслідками повномасштабної війни, адаптацією логістичної

інфраструктури до нових умов та частковим відновленням транспортних маршрутів.

Таблиця 2.3. - Динаміка вантажних перевезень за видами транспорту, млн т

Вид транспорту	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Морський	146	36	61	84
Автомобільний	180	152	164	178
Залізничний	160	118	144	152
Внутрішній водний	12,3	6,8	9,1	11
Авіаційний	<1	<0,1	<0,1	<0,1

У морському секторі відбулося різке скорочення обсягів перевезень у 2022 році - з 146 млн т у 2021 році до лише 36 млн т, що становить падіння на 75 %. Це безпосередньо пов'язано з блокадою українських портів у перші місяці вторгнення РФ. Водночас у 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення морських перевезень - до 61 млн т у 2023 р. і 84 млн т у 2024 р., що є результатом запуску альтернативних морських коридорів і покращення безпеки в акваторії Чорного моря.

Автомобільний транспорт залишався найбільш стабільним видом перевезень, з незначним зниженням у 2022 році (до 152 млн т) та поступовим зростанням до 178 млн т у 2024 році. Це свідчить про ключову роль автотранспорту в підтриманні експортно-імпоротної логістики, особливо в умовах тимчасової недоступності портової інфраструктури.

Залізничний транспорт, який традиційно виконує значну частину перевезень у межах України та на експорт, також зазнав втрат у 2022 р. - до 118 млн т проти 160 млн т у 2021 р.. Проте вже у 2023 році обсяг перевезень зріс до 144 млн т, а в 2024 році - до 152 млн т, що свідчить про стратегію поступового відновлення залізничної інфраструктури, а також про перенаправлення вантажопотоків до західних прикордонних переходів.

Внутрішній водний транспорт у 2022 році скоротився майже вдвічі - з 12,3 до 6,8 млн т, але до 2024 року відновився майже до довоєнного рівня - 11 млн т,

що пов'язано з реалізацією логістичних проєктів на Дніпрі та Дунайському напрямку, а також із розширенням співпраці з портами Румунії.

Авіаційні вантажоперевезення, як і раніше, не мають істотного впливу на загальну структуру перевезень: після початку повномасштабної війни їхні обсяги залишаються мінімальними - менше 0,1 млн т на рік, що пов'язано з обмеженням повітряного простору над Україною.

Загалом, у 2022 році всі види транспорту, окрім автомобільного, зазнали значного зниження обсягів перевезень, однак у 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення логістичних потоків, що відображає адаптацію транспортної системи України до умов війни, переорієнтацію на європейські ринки та розвиток альтернативних маршрутів.

У 2021–2024 роках українська логістична система зазнала глибоких трансформацій, обумовлених повномасштабною війною та необхідністю адаптації до нових геополітичних реалій. Один із ключових векторів трансформації - переорієнтація логістичних маршрутів із традиційних морських напрямків на західні сухопутні та дунайські коридори.

Таблиця 2.4. – Аналіз маршрутів через західний кордон

Рік	Залізничні переходи (ЄС)		Завантаження портів Дунаю (Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ)
	Кількість	Основні напрямки	Перевалка вантажів, млн т
2021	6	Польща, Словаччина	7 млн т
2022	10	Польща, Румунія, Словаччина	16,2 млн т
2023	13	додано Угорщину, Молдову	22,8 млн т
2024	15	створення логістичних хабів	понад 28 млн т (оцінка)

По-перше, кількість залізничних переходів через західний кордон зросла з 6 у 2021 році до 15 у 2024 році. До вже наявних напрямків (Польща, Словаччина) було додано Румунію, Угорщину, Молдову, а також активізовано створення

логістичних хабів на західному кордоні. Це стало можливим завдяки поглибленню євроінтеграції та інфраструктурній підтримці з боку партнерів.

По-друге, відбулася переорієнтація морської перевалки вантажів на порти Дунаю (Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ), які з 2021 по 2024 рік збільшили обсяги перевалки з 7 до понад 28 млн тонн. Таким чином, дунайські порти стали критично важливим елементом українського експорту, особливо для зернової продукції — на них припадає до 25% відповідних відвантажень.

Таблиця 2.5. – Характеристика експортних перевезень

Показник	2021	2022	2023	2024
Контейнерні перевезення (контейнеризація експорту)				
Експорт у контейнерах (TEU, тис.)	650 тис.	180 тис.	320 тис.	400 тис.
Питома вага контейнерів у експорті (%)	7,2%	2,4%	4,9%	6%
Час очікування на кордоні / спрощення процедур				
Середній час на проходження митниці (год)	6–8	18–36	10–14	8–12
Частка електронних декларацій (%)	70%	85%	92%	95%+

Ще один показник змін - динаміка контейнеризації експорту. У 2022 році, внаслідок блокування морських портів, спостерігалось різке падіння експорту в контейнерах (до 180 тис. TEU- (Twenty-foot Equivalent Unit) - умовна одиниця виміру контейнерних перевезень, яка відповідає одному стандартному двадцятифутовому контейнеру.). Однак вже у 2023–2024 рр. ситуація почала стабілізуватися, і контейнерні перевезення знову зросли до 400 тис. TEU. Частка контейнерного експорту зросла до 6%, що стало можливим завдяки розвитку залізничних та термінальних потужностей у Польщі й Румунії.

Значне покращення відбулося і в митному оформленні та цифровізації процедур. Якщо у 2022 році середній час очікування на проходження кордону сягав 18–36 годин, то в 2024 році він скоротився до 8 - 12 годин. Частка електронних декларацій у цей період зросла до понад 95%, що свідчить про

ефективну імплементацію митного «безвізу» та цифрових інструментів обміну інформацією з ЄС.

У таблиці 2.6. узагальнено інформацію про ключові логістичні хаби України станом на 2024 рік із зазначенням їхнього розміщення, спеціалізації, орієнтації на види транспорту та обсягів обслуговування.

Таблиця 2.6. - Основні логістичні хаби України у 2024 році

Регіон / місто	Кількість хабів / вузлів	Основні логістичні точки	Орієнтовний обсяг обслуговування	Функціональні особливості
Одеська обл.	5	порти Одеса, Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ	27–30% загального експорту	Морська логістика, перевалка агро та металопродукції, хаби для мультимодальних перевезень
Львівська обл.	3-4	логістичний парк "RLP Львів", Скнилів, Яворів	19% експорту	Контейнеризація, залізничні термінали, хаби з інтеграцією до системи TEN-T
Закарпатська обл.	2-3	Чоп, Мукачево	14% експорту	Перевалка на європейську колію, перерозподіл транзитних потоків
Волинська обл.	2	Ковель, Ягодин	11% експорту	Хаб для швидких автотранспортних перевезень до Польщі
Київ / Київська обл.	5-6	Біла Церква, Бориспіль, "Фоззі-логістика"	Внутрішній дистрибутивний центр	Центр обслуговування рітейлу, мультимодальна логістика, хаби категорії А

Сформовано на основі [36, 23]

Як свідчать дані, найбільшим за потужністю залишається Одеський логістичний хаб, що забезпечує мультимодальні перевезення та обробку контейнерів, нафтопродуктів і зернових.

Львівський логістичний хаб значно посилив свою роль у зв'язку з перенесенням логістичних потоків на західні кордони. Він спеціалізується на експорті до ЄС, зокрема через залізничне та автомобільне сполучення. Чопський

і Волинський хаби стали важливими вузлами для транзиту через Словаччину та Польщу.

Крім того, Закарпатський хаб активно розвиває потужності для контейнерного експорту через Угорщину, а Дунайський кластер (Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ) фактично став альтернативним морським коридором, який забезпечує понад 25 % українського зернового експорту.

Суттєве зростання ролі хабів у західних областях пояснюється як геополітичними обставинами (блокада морських портів у 2022–2023 рр.), так і активною політикою держави щодо розвитку прикордонної інфраструктури та залучення іноземних інвестицій.

Таким чином, логістичні хаби не лише забезпечують фізичне переміщення вантажів, а й виступають інституційними платформами інтеграції України до логістичних систем ЄС, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності українського експорту в умовах воєнної економіки.

## 2.2. Аналіз переваг і бар'єрів логістичної системи України у порівнянні з провідними країнами світу

Ефективність експортної логістики є визначальним чинником підтримки зовнішньоторговельної активності держави, особливо в умовах зовнішньої агресії та економічної нестабільності. Після початку повномасштабної війни в Україні логістична система зазнала критичних змін, що істотно вплинули на спроможність національного бізнесу забезпечувати стабільні експортні поставки. У цьому контексті важливо розглянути системні проблеми, що стримують розвиток експортної логістики, а також виявити стратегічні резерви її вдосконалення.

Ключовими проблемами експортної логістики України є наступні.

По-перше, одним із найгостріших викликів залишається фізичне руйнування логістичної інфраструктури, зокрема морських портів (Маріуполь,

Бердянськ), частини залізничних вузлів та автомобільних магістралей. За оцінками експертів, понад 20 % логістичних об'єктів України зазнали пошкоджень або знищення внаслідок збройної агресії [36].

По-друге, дефіцит транспортних потужностей, пов'язаний з втратою частини вагонного парку, нестачею тягового складу, спеціалізованих контейнерів та паливних ресурсів, суттєво обмежує експортні можливості. Крім того, обмежена пропускна спроможність західних прикордонних переходів спричиняє затори та затримки поставок [21].

По-третє, дисбаланс у розвитку логістичних напрямків призвів до надмірного навантаження на західні транспортні коридори (Польща, Румунія, Словаччина), що в умовах обмеженої інфраструктури призводить до збільшення вартості перевезень і втрат часу [30].

Ще одним фактором, що ускладнює логістичну діяльність, є залишки бюрократичних процедур і технічних бар'єрів: хоча спостерігається прогрес у впровадженні митного «безвізу», не всі процеси є автоматизованими, а швидкість обробки документів потребує покращення. Ускладнення спричиняє також обмеження імпорتنих режимів з боку окремих країн ЄС для низки українських товарів [48].

Також слід відзначити низький рівень контейнеризації. У 2021 р. лише 7,2 % експорту здійснювалось у контейнерах, а у 2022 р. цей показник скоротився до 2,4 % через закриття портів. Попри деяке зростання у 2023–2024 рр., Україна все ще суттєво відстає від європейських показників [38].

Таблиця 2.7.- Ключові проблеми експортної логістики України

№	Проблема	Зміст проблеми	Наслідки	Джерело
1	Руйнування логістичної інфраструктури	Пошкоджено понад 20 % логістичних об'єктів, включно з морськими портами (Маріуполь, Бердянськ), залізничними вузлами та автошляхами	Зниження логістичних можливостей, скорочення обсягів експорту	[36]
2	Дефіцит транспортних потужностей	Втрата вагонного парку, нестача локомотивів, контейнерів, пального	Зменшення обсягів перевезень,	[21]

			нестабільність логістичних ланцюгів	
3	Перевантаження західних коридорів	Надмірне навантаження на напрямки через Польщу, Румунію, Словаччину	Затримки, зростання витрат, логістичні втрати часу	[30]
4	Бюрократичні та технічні бар'єри	Часткова автоматизація, повільне оформлення, обмеження з боку окремих країн ЄС	Зниження ефективності митного оформлення, перешкоди для експорту	[48]
5	Низький рівень контейнеризації	У 2021 р. – 7,2 %, у 2022 р. – 2,4 %; обмеження через закриття портів	Висока залежність від традиційних перевезень, неефективність логістики	[38]

Таким чином, ефективна експортна логістика України стримується не лише збройною агресією та фізичними руйнуваннями, а й системними структурними дисбалансами, що потребують комплексного реформування.

На основі [34, 11, 40; 25] нами сформовано Таблицю 2.8, яка характеризує логістичні системи деяких країн світу та України.

Таблиця 2.8. - Логістична система України та провідних країн

Показник	Україна	Польща	Німеччина	Нідерланди	Сінгапур
Індекс логістичної ефективності (LPI), 2023	2,78	3,65	4,10	4,15	4,30
Час митного оформлення (днів)	2–5	1–2	<1	<1	<1
Частка контейнерних перевезень (%)	15%	45%	50%	60%	85%
Автоматизація складів	низька	середня	висока	дуже висока	дуже висока
Частка 3PL-послуг	42%	55%	65%	70%	80%

Таблиця 2.8. демонструє значні розбіжності між логістичними можливостями України та провідних країн світу, що впливає на експортну конкурентоспроможність і здатність до інтеграції у глобальні ланцюги постачання.

Індекс логістичної ефективності (LPI) Світового банку у 2023 році для України становить 2,78, що помітно нижче за показники країн ЄС і Сінгапуру

(понад 4,0). Це свідчить про низький рівень надійності, ефективності транспортування, якості інфраструктури і послуг, а також складність митних процедур. Для порівняння можна навести індекси таких країн, як Німеччина – 4,10; Нідерланди - 4,15; Сінгапур – 4,30. Такі країни інвестували в цифрову інфраструктуру, автоматизацію і безперервне вдосконалення логістичних ланцюгів, що забезпечило їм стабільну конкурентну перевагу.

В Україні митне оформлення триває 2 - 5 днів, що значно повільніше, ніж у Німеччині, Нідерландах чи Сінгапурі (менше 1 дня). Це свідчить про недостатню автоматизацію, бюрократичні бар'єри та нестачу інтеграції з європейськими митними платформами, що призводить до затримок, особливо критичних для швидкопсувних або термінових вантажів.

В Україні лише близько 15 % вантажів експортується в контейнерах, тоді як в Польщі - 45 %; Німеччині - 50 %; Нідерландах - 60 %; Сінгапурі понад 85 %.

Цей показник демонструє структурну відсталість у напрямку контейнеризації, яка є критично важливою для інтеграції у глобальні логістичні ланцюги. Закриття портів та низький рівень інвестицій у перевантажувальні потужності суттєво обмежують цей напрям.

В Україні рівень автоматизації логістичних об'єктів оцінюється як низький, у той час як у Сінгапурі та Нідерландах — дуже високий. Це впливає на операційну ефективність, точність, контроль запасів та швидкість обслуговування, що є критичними для роботи у форматі Just-in-Time та для високотехнологічних товарів.

Ще одним важливим показником є частка Third-Party Logistics (3PL). У 2024 році частка 3PL-послуг в Україні становить 42 %, що нижче, ніж у Польщі (складає 55 %), Німеччині (близько 65 %) або Нідерландах (понад 70 %). Низька частка 3PL вказує на недостатній розвиток логістичних сервісів з високою доданою вартістю, які забезпечують аутсорсинг, гнучкість та адаптивність до змін у світових ланцюгах постачання.

З метою узагальнення ключових чинників, що впливають на розвиток

міжнародної логістики в Україні та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності експорту, доцільно провести SWOT-аналіз. Такий аналіз дозволяє комплексно оцінити сильні й слабкі сторони логістичної системи, а також виявити зовнішні можливості та загрози, які формуються в умовах воєнного стану та трансформації глобальних ланцюгів постачання.

Враховуючи як внутрішні структурні фактори, так і зовнішньоекономічні виклики, важливо не лише порівнювати показники логістичної системи України з іншими державами, а й системно оцінити її потенціал і ризики.

З цією метою було проведено SWOT-аналіз, який узагальнює сильні і слабкі сторони міжнародної логістики України, а також зовнішні можливості та загрози для підвищення конкурентоспроможності експорту (Таблиця 2.9).

Таблиця 2.9. - SWOT-аналіз стану розвитку логістики України у контексті конкурентоспроможності експорту

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
Географічна близькість до ринків ЄС та участь у ініціативах TEN-T	Руйнування критичної інфраструктури (порти, залізниця, склади) внаслідок війни
Розгалужена залізнична мережа як основа для мультимодальних перевезень	Високі логістичні витрати на одиницю експортної продукції
Потенціал для розвитку 3PL/4PL сервісів і залучення міжнародних операторів	Недостатній рівень цифровізації та слабка інтеграція в міжнародні логістичні ланцюги
Активна підтримка міжнародних інституцій (ЄІБ, ЄБРР, Світовий банк)	Повільне проходження митниці та залишкові бар'єри в торгівлі
Високий рівень адаптивності бізнесу до зміни маршрутів	Обмежена контейнеризація та низька ефективність портів
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
Розбудова нових логістичних маршрутів у напрямку ЄС (Словаччина, Румунія, Польща)	Тривала нестабільність у регіоні знижує довіру міжнародних партнерів
Інтеграція в європейські цифрові системи логістики та митного оформлення (NCTS, eFTI)	Висока залежність від окремих транзитних країн та «вузьких місць» на кордонах
Відновлення й модернізація логістичних хабів для обслуговування експорту	Геополітичне витіснення України з деяких експортних ринків (наприклад, Чорноморський регіон)
Розвиток сталих і зелених логістичних рішень для підвищення привабливості експорту	Зростання тарифів на транспорт і страхування вантажів у зоні ризику
Поглиблення інтеграції з міжнародними торговельними мережами та e-commerce	Конкуренція з боку більш стабільних логістичних хабів у Центральній Європі

Таким чином, проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність у міжнародної логістики України вагомих переваг, зокрема сприятливого географічного положення, розгалуженої транспортної мережі та зростаючої міжнародної техніко-фінансової підтримки

Проте ці переваги значною мірою нівелюються внутрішніми структурними проблемами, зокрема низьким рівнем цифровізації, пошкодженням інфраструктури та недостатньою інтеграцією в європейські логістичні мережі. Підвищення конкурентоспроможності українського експорту вимагає комплексних дій щодо модернізації логістичних потужностей, удосконалення нормативного середовища та розширення міжнародної співпраці у сфері логістики.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

На основі проведеного в другому розділі дослідження встановлено наступне:

1. У 2022–2024 роках логістична система України зазнала масштабних змін під впливом повномасштабної війни. Водночас виявлено ознаки адаптації — зростання обсягів перевезень, переорієнтація на західні коридори, розвиток хабів і запуск альтернативних маршрутів через Дунай.

2. Аналіз товарної та географічної структури зовнішньої торгівлі засвідчив, що аграрна продукція залишається ключовим експортним сегментом, а ЄС — основним торговельним партнером. Натомість зросла частка Китаю та США, що свідчить про поступову диверсифікацію експортних напрямків.

3. Незважаючи на часткове відновлення експортно-логістичних потоків у 2023–2024 рр., негативне сальдо зовнішньої торгівлі України досягло рекордного рівня (–28,5 млрд дол. США), що свідчить про дисбаланс між імпортними потребами та експортними можливостями.

4. Основними логістичними бар'єрами залишаються: зруйнована інфраструктура, перевантаженість західних коридорів, низький рівень контейнеризації, бюрократія на митниці та обмежена цифровізація.

5. У результаті порівняння з провідними країнами (Німеччина, Нідерланди, Сінгапур) виявлено, що Україна значно поступається за ключовими логістичними показниками: індексом логістичної ефективності (LPI), рівнем автоматизації, часткою 3PL-послуг та контейнерних перевезень.

6. Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що Україна має стратегічні переваги (географічне положення, потенціал мультимодальних перевезень, підтримка міжнародних партнерів), однак для підвищення конкурентоспроможності експорту необхідно подолати внутрішні бар'єри, зокрема інфраструктурні й цифрові.

Таким чином, стан міжнародної логістики в Україні є визначальним чинником конкурентоспроможності вітчизняного експорту, а її відновлення та модернізація - ключова умова економічної стійкості та подальшої інтеграції у європейські логістичні мережі.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ

3.1. Пріоритетні напрями розвитку логістичної інфраструктури та цифровізації

У сучасних умовах трансформації глобальної економіки логістична інфраструктура виступає не лише основою товароруху, а й критично важливим чинником підвищення конкурентоспроможності національного експорту. В умовах цифрової економіки її розвиток передбачає не лише фізичну модернізацію транспортних вузлів і складів, а й глибоку цифрову трансформацію логістичних систем на всіх рівнях. Це охоплює як базові інфраструктурні об'єкти, так і супровідні аналітичні, інформаційні та комунікаційні сервіси.

Світові тенденції у галузі логістики свідчать про перехід до створення мультимодальних хабів нового покоління, які поєднують функції складування, обробки вантажів, цифрового управління та енергоефективності. Як зазначається у [33], пріоритетними елементами сучасної інфраструктури є:

- електричні локомотиви та вантажівки з нульовим викидом;
- сонячні термінали для живлення логістичних центрів;
- зарядні станції для електромобільного транспорту;
- автоматизовані перевалочні пункти з цифровими модулями обліку та обробки вантажу.

Поширення електронної комерції формує нові очікування споживачів щодо швидкості, гнучкості та індивідуалізованого обслуговування. Це зумовлює активний розвиток інноваційних форм логістичного сервісу, що спрямовані на адаптацію до міського середовища, мінімізацію часу обслуговування та підвищення рівня клієнтської орієнтованості:

- мікрологістичні хаби у межах міської інфраструктури — малі логістичні

центри, розміщені в безпосередній близькості до кінцевого споживача, що дозволяють скоротити час доставки та зменшити навантаження на транспортну систему мегаполісів [10];

- мобільні склади з гнучкою геолокацією - транспортні засоби, переобладнані під мобільні точки зберігання і комплектації товарів, які переміщуються відповідно до динаміки попиту в певному районі міста;
- мобільні застосунки для відстеження статусу замовлення — цифрові платформи, які надають клієнтам можливість у реальному часі отримувати інформацію про місцезнаходження товару, змінювати адресу доставки або час прибуття [19];
- інтелектуальні алгоритми побудови маршрутів — використання систем на базі штучного інтелекту, які враховують поточний трафік, пріоритетність доставки, індивідуальні параметри замовлення, погодні умови та енерговитрати при побудові оптимального маршруту [1].

Такі рішення формують нову якість логістичного сервісу, орієнтовану на швидкість, персоналізацію та сталість процесів.

У центрі сучасної логістики дедалі частіше опиняється не лише швидкість, а й сталий характер перевезень. Зростаючий вплив екологічних факторів і регуляторних вимог ЄС зумовлює необхідність «озеленення» транспортних процесів, впровадження циркулярної економіки та зниження вуглецевого сліду.

Пріоритетними заходами в межах «зеленої» трансформації виступають:

- перехід на електричний вантажний транспорт з нульовим рівнем викидів, що дозволяє знизити вуглецеві викиди у містах та на магістральних маршрутах;
- розвиток повторного використання або утилізації пакувальних матеріалів, що сприяє зменшенню обсягу відходів та підвищенню рівня вторинної переробки;

- застосування систем маршрутизації з урахуванням вуглецевого сліду, які визначають оптимальні логістичні маршрути з найменшим енергоспоживанням та рівнем CO<sub>2</sub>-емісій;
- екологічна сертифікація логістичних об'єктів і транспортних засобів, зокрема відповідно до міжнародних стандартів ISO 14001, LEED, BREEAM, що підвищує прозорість екологічної політики компаній та їх привабливість для європейських партнерів [13].

У перспективі сталий розвиток логістики має на меті інтеграцію принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у корпоративну стратегію транспортно-логістичних підприємств.

Цифровізація логістики змінює її операційну модель, формуючи нові стандарти точності, швидкості та гнучкості. Відповідно до досліджень [29], ключовими напрямками цифровізації є:

- використання технологій Інтернету речей (IoT) — забезпечує безперервний моніторинг транспорту, контейнерів, температурного режиму, рівня вібрації, вологості, що особливо важливо для фармацевтичних і харчових товарів;

- автоматизація складських операцій — застосування систем управління складами (Warehouse Management System, WMS) та роботизованих систем для обробки замовлень дозволяє знизити людський фактор, пришвидшити комплектацію та відвантаження;

- штучний інтелект і машинне навчання — дають змогу прогнозувати попит, аналізувати поведінку споживача, оптимізувати логістичні витрати й підвищити ефективність використання ресурсів;

- блокчейн-технології — забезпечують прозорість ланцюгів постачання, дозволяють підтверджувати справжність товарів, фіксувати всі логістичні транзакції без ризику підробки;

– автономний транспорт і дрони — використовуються для швидкої доставки «останньої милі», особливо у віддалених або перевантажених районах, скорочуючи витрати на персонал і зменшуючи час виконання доставки [29].

Забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками логістичного ланцюга можливе завдяки побудові єдиної цифрової екосистеми, яка охоплює як державні органи, так і приватних логістичних операторів. Для України на сучасному етапі особливо актуальними є такі напрями:

- створення національної логістичної платформи з відкритим API-доступом, що забезпечить уніфіковану взаємодію між учасниками ринку, спростить документообіг і підвищить ефективність адміністрування;
- інтеграція з європейськими інформаційними системами, такими як eFTI (електронна інформація щодо вантажів) і TEN-T (транс'європейська транспортна мережа), що є передумовою для включення України в єдину логістичну зону ЄС;
- розвиток цифрового митного супроводу та е-документообігу, включно з електронними накладними (eCMR), цифровим ліцензуванням, транскордонною ідентифікацією і автоматизованими сервісами контролю поставок [16].

Узагальнення пріоритетних напрямів цифровізації логістичної інфраструктури наведено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1. - Пріоритетні напрями розвитку логістичної інфраструктури та цифровізації

Напрямок	Зміст	Очікуваний ефект
Цифровізація логістичних процесів	Впровадження IoT, штучного інтелекту, блокчейн-технологій, дронів, автоматизованих складів	Підвищення ефективності, зниження витрат, покращення точності доставки
Інфраструктура нового покоління	Розвиток мультимодальних хабів, електрифікованих терміналів, зарядних станцій	Енергоефективність, екологічність, безперервність логістики
Сервіси «останньої милі»	Мікрохаби, мобільні склади, платформи відстеження доставки	Підвищення швидкості та якості обслуговування
Національні цифрові платформи	Розробка єдиної логістичної системи, інтеграція з eFTI та цифровим митом	Синхронізація з ЄС, прозорість, зменшення бюрократії

Зелена логістика	Електротранспорт, повторне використання вуглецево-нейтральна маршрутизація	Скорочення викидів, імідж сталого розвитку
Подолання викликів цифровізації	Інвестиції в ІТ, кіберзахист, підготовка кадрів, стандартизація	Сталий розвиток, захищеність логістичних даних

Рис.3.1. показує, як цифрові інструменти інтегруються в кожен етап логістичного ланцюга, забезпечуючи гнучкість, швидкість, точність і екологічність перевезень.

У контексті цифровізації логістичних процесів дедалі більшого значення набуває комплексне управління ланцюгом постачання з використанням цифрових технологій на кожному етапі логістичного циклу. Типовий цифровий логістичний цикл включає шість взаємопов'язаних етапів: виробництво, складування, інтелектуальне пакування, транспортування, розподіл і зворотний аналіз. Кожен з них інтегрує відповідні цифрові модулі, що забезпечують ефективність, прозорість і стійкість логістичних операцій.

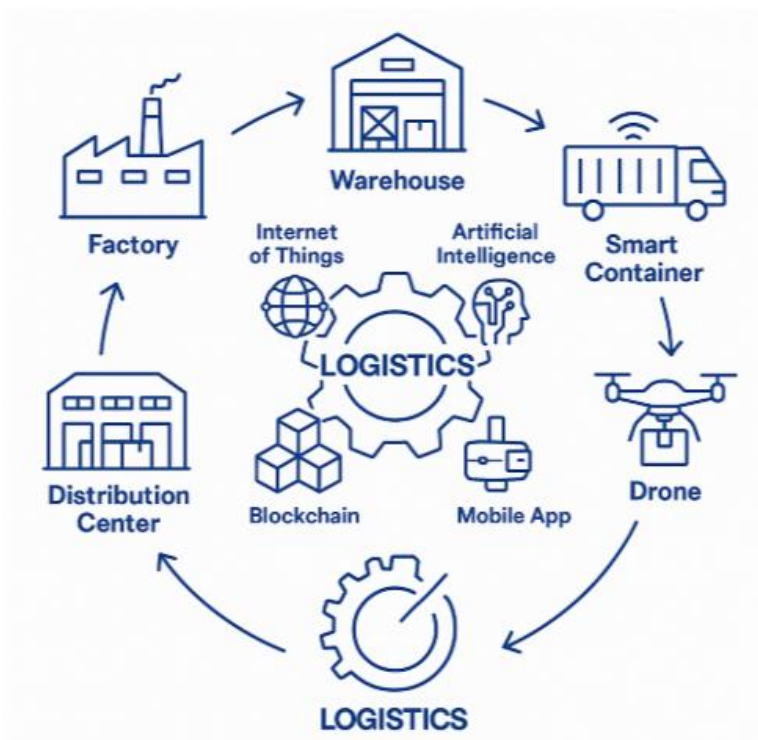


Рис.3.1 - Цифровий логістичний цикл: сучасний підхід до управління товаропотоками

Кожен з них інтегрує відповідні цифрові модулі, що забезпечують ефективність, прозорість і стійкість логістичних операцій.

1. Виробництво (Factory). На етапі виготовлення товару формується первинна логістична одиниця. Уже на цьому етапі можливе вбудоване маркування RFID-чіпами, що забезпечує подальше цифрове відстеження.

2. Складування (Warehouse). Товар переміщується до складу, де застосовуються автоматизовані складські системи (WMS), інтегровані з Інтернетом речей (IoT) для моніторингу умов зберігання (температура, вологість, вібрація). Це дає змогу мінімізувати втрати та забезпечити відповідність логістичним стандартам.

3. Інтелектуальна упаковка та транспортування (Smart Container). Упакований вантаж розміщується у «розумному» контейнері, оснащеному сенсорами, GPS, GSM-модулями, що дозволяють в реальному часі контролювати місцезнаходження вантажу та його стан. Дані передаються на централізовану цифрову платформу.

4. Остання миля доставки (Drone). Для забезпечення швидкої доставки кінцевому споживачу застосовуються безпілотні літальні апарати або автономні наземні транспортні засоби. Це дозволяє оптимізувати маршрути доставки, скоротити витрати та зменшити вуглецевий слід.

5. Розподільчий центр (Distribution Center). У розподільчому центрі здійснюється сортування та відвантаження товару відповідно до замовлень. Аналітика великих даних та модулі штучного інтелекту забезпечують ефективне управління потоками і автоматизовану маршрутизацію.

6. Цифрова аналітика (LOGISTICS Core). Центральний модуль логістичного управління об'єднує всі цифрові рішення в єдину систему. До складу цифрового ядра входять:

- штучний інтелект (AI) — для прогнозування попиту;
- блокчейн — для забезпечення прозорості транзакцій;

- мобільні застосунки — для взаємодії з клієнтами та підрядниками;
- IoT-пристрої — для контролю параметрів у реальному часі.

Таким чином, цифровий логістичний цикл є інноваційною моделлю управління ланцюгом постачання, що інтегрує передові технології в кожен операційний процес. Такий підхід дає змогу не лише підвищити ефективність логістичних операцій, а й забезпечити стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність логістичної системи країни в умовах глобальної діджиталізації.

### 3.2. Заходи щодо зниження витрат, ризиків і підвищення якості логістичних послуг

В умовах зростаючої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища, компанії, що здійснюють логістичну діяльність, стикаються з необхідністю одночасно знижувати витрати, мінімізувати ризики та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Для досягнення цих цілей може застосовуватись комплексна стратегія, що охоплює оптимізацію процесів, цифровізацію, підвищення прозорості й адаптацію до вимог ринку. У цьому контексті доцільно виділити низку ключових напрямів, реалізація яких сприяє зниженню витрат, мінімізації ризиків і підвищенню якості логістичних послуг. Серед них можна виділити наступні.

#### 1. Оптимізація транспортної логістики та маршрутизації

Одним із ключових факторів зниження витрат у міжнародній логістиці є ефективне управління маршрутами перевезень. Впровадження сучасних TMS (Transport Management Systems) дає змогу автоматизувати процеси планування, моніторингу та диспетчеризації, що істотно знижує операційні витрати та скорочує час доставки. Зокрема, такі системи забезпечують автоматизувати планування маршрутів, скорочуючи порожні пробіги на 10–15%, а також знижує витрати на паливо до 20 % [22]. Компанії також застосовують багатовекторну

маршрутизацію із комбінуванням залізничного, автомобільного й морського транспорту залежно від сезону та регіону. У міжнародному контексті важливими є алгоритми динамічного маршрутизування, що враховують:

- стан дорожнього трафіку в реальному часі;
- черги на прикордонних переходах;
- погодні умови на транскордонних ділянках;
- часові вікна доставки, що регламентуються контрактами;
- умови митного оформлення та регіональні логістичні обмеження.

Активно впроваджується мультимодальна доставка, яка поєднує автомобільний, залізничний, морський і авіаційний транспорт з метою зниження логістичних витрат та адаптації до змін у глобальних ланцюгах постачання. Такий підхід не лише підвищує гнучкість логістичних операцій, а й зміцнює позиції компанії на міжнародному ринку за рахунок надійності, передбачуваності та економічної ефективності доставки.

Варто також відзначити практику кластеризації доставок, коли система TMS групує замовлення за географічним принципом, щоб уникнути дублювання маршрутів і зменшити кількість поїздок.

Для міжнародних перевезень важливою є інтеграція TMS з митними та інформаційними системами (наприклад, e-CMR, NCTS), що забезпечує безперебійне проходження кордонів і зменшення часу простоїв.

Таким чином, оптимізація транспортної логістики базується не лише на скороченні фізичних витрат, але й на стратегічному використанні цифрових інструментів, що забезпечує прозорість і контроль на кожному етапі доставки. Оптимізація транспортної логістики є критично важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності експортерів, оскільки забезпечує своєчасну доставку, зменшує операційні витрати та зміцнює довіру з боку іноземних контрагентів.

## 2. Впровадження аутсорсингу логістичних функцій

Одним із ефективних інструментів оптимізації логістичних витрат є передача частини або всієї логістичної діяльності зовнішнім провайдерам — так званий аутсорсинг. Найпоширенішими моделями є 3PL (third-party logistics) — коли компанія залучає провайдера для виконання окремих логістичних функцій (транспорт, зберігання, комплектація), та 4PL (fourth-party logistics) — інтеграторів, які беруть на себе управління повним логістичним ланцюгом, включно з аналітикою, оптимізацією та координацією субпідрядників.

Залучення таких партнерів дозволяє компаніям:

- скоротити витрати на персонал, складські приміщення та логістичну IT-інфраструктуру;
- отримати доступ до найкращих практик і спеціалізованих технологій (WMS, TMS, SCM-системи);
- зменшити ризики, пов'язані з сезонними коливаннями попиту;
- зосередити ресурси на ключових бізнес-функціях (виробництво, збут, інновації).

Досвід компаній, що використовують аутсорсинг логістики, свідчить про зниження операційних витрат у середньому на 12–18 % завдяки ефекту масштабу, підвищенню точності процесів і зменшенню часу виконання замовлень [4].

У міжнародній логістиці переваги аутсорсингу особливо вагомі. Логістичні провайдери мають розгалужену інфраструктуру, досвід транскордонних перевезень і експертизу у митному супроводі, що забезпечує:

- скорочення часу доставки між країнами;
- швидке реагування на зміни регуляторного середовища (митні правила, санкції, ліцензування);
- підвищення передбачуваності логістичних витрат;
- зміцнення конкурентних позицій компанії на глобальному ринку.

Таким чином, аутсорсинг логістичних функцій є не лише інструментом економії, а й стратегічним чинником, який дозволяє українським експортерам

адаптуватися до вимог міжнародного середовища, підвищити якість обслуговування та забезпечити стабільність постачання.

### 3. Стандартизація процесів і контроль якості

В умовах міжнародної конкуренції стандартизація логістичних процесів стає запорукою стабільної якості обслуговування, зменшення витрат і підвищення довіри з боку партнерів. Запровадження уніфікованих процедур пакування, маркування, документообігу та обробки замовлень дозволяє мінімізувати помилки, зменшити час простою та прискорити проходження вантажів через логістичні ланки.

Стандартизація особливо важлива при роботі з зовнішніми ринками, оскільки дозволяє [11]:

- узгодити логістичні формати з міжнародними нормами (GS1, ISO 28000, e-CMR);
- полегшити взаємодію з іноземними контрагентами та митними органами;
- забезпечити прозорість і прогнозованість логістичних операцій;
- гарантувати єдиний рівень якості в різних регіонах обслуговування.

Застосування KPI (Key Performance Indicators) у логістиці - таких як час виконання замовлення (OTD), кількість рекламаций, частота відмов доставки, точність комплектації - дозволяє не лише контролювати якість послуг, але й підвищувати репутацію на міжнародному ринку.

Водночас уніфікація цифрових форматів (EDI-документи, API-протоколи) є умовою для інтеграції з платформами партнерів і міжнародними логістичними екосистемами.

### 4. Удосконалення складської логістики

Складська логістика є критично важливою складовою міжнародних ланцюгів постачання, оскільки саме на складах забезпечується зберігання, обробка, сортування та підготовка продукції до експорту. Оптимізація цього етапу має суттєвий вплив на вартість, швидкість та надійність зовнішньої логістики.

Серед ефективних заходів удосконалення складської логістики виділяють:

- впровадження WMS-систем (Warehouse Management Systems) для автоматизації обліку, інвентаризації та контролю запасів;
- використання ABC-аналізу та поповнення за принципом Just-in-Time для зменшення витрат на зберігання;
- застосування крос-докінгу — передачі товару без тривалого зберігання, що особливо актуально для міжнародної дистрибуції з обмеженими термінами доставки;
- розгортання високо механізованих складів з конвеєрними системами, автономними штабелерами та сканерами для зниження навантаження на персонал.

Згідно з [35], автоматизація складських процесів дозволяє знизити витрати на персонал до 30 %, а рівень помилок у комплектації — на 70 %. У міжнародному аспекті це також означає зменшення ризику повернення товару, затримок або фінансових втрат через логістичні збої.

Крім того, створення розподільчих хабів поблизу митниць або міжнародних аеропортів (наприклад, у межах спеціальних економічних зон) дозволяє значно скоротити час логістичного циклу і забезпечити гнучкість реагування на потреби іноземних партнерів.

#### 5. Страхування ризиків і гнучкі умови контрактів

У сучасному міжнародному середовищі логістика супроводжується значними ризиками, пов'язаними з геополітичною нестабільністю, коливанням валютних курсів, затримками на кордоні, пошкодженням вантажів або збоями в ланцюгах постачання. Для зниження впливу цих ризиків компанії впроваджують страхові та превентивні механізми управління непередбачуваними ситуаціями.

До найпоширеніших заходів належать:

- укладання договорів страхування вантажу (cargo insurance) з міжнародними страховими компаніями, що покривають ризики пошкодження, втрати чи крадіжки під час транспортування;

- впровадження систем резервного планування (contingency planning) та «планів В» на випадок змін митних режимів, закриття кордонів або страйків перевізників;
- диверсифікація маршрутів і провайдерів для уникнення залежності від одного транспортного каналу чи партнера;
- використання трекінгових технологій і інтернету речей (IoT) для постійного моніторингу переміщення вантажів та оперативного реагування на ризики.

У міжнародній практиці управління ризиками логістики також передбачає оцінювання рейтингу ризикованості регіонів доставки (Risk Map) та кредитоспроможності партнерів. Це дає змогу уникати комерційних втрат і затримок у рамках ЗЕД (зовнішньоекономічної діяльності).

Таким чином, ефективне страхування ризиків і створення системи превентивного управління інцидентами є невід'ємними умовами побудови стійкої та конкурентоспроможної міжнародної логістики. Управління ризиками передбачає страхування вантажів, відповідальності перевізників, а також укладання гнучких контрактів з форс-мажорними застереженнями. Компанії також активно використовують багатосторонні страхові рішення, цифрові трекінг-системи для моніторингу порушень і затримок у режимі реального часу [52].

#### 6. Інтеграція цифрових технологій для моніторингу й аналітики

Інтеграція цифрових рішень у логістичну систему дозволяє забезпечити повну прозорість ланцюга постачання, а також своєчасне реагування на відхилення, що виникають у процесі транспортування чи зберігання вантажів. Ключову роль у цьому відіграють пристрої Інтернету речей (IoT), які забезпечують моніторинг критичних параметрів у реальному часі (температури, вологості, геолокації, стану тари тощо).

Крім фізичного моніторингу, важливу роль відіграє аналітика даних. Застосування систем Business Intelligence (BI) у логістиці дозволяє:

- виявляти вузькі місця в логістичних процесах;
- оцінювати ефективність роботи перевізників і складів;
- оптимізувати використання транспортного парку;
- здійснювати точне планування ресурсів на основі історичних даних і трендів.

Особливої уваги заслуговує прогнозна аналітика (predictive analytics), що використовує алгоритми машинного навчання для передбачення попиту, попередження заторів у логістичних вузлах та розробки адаптивних стратегій постачання. Це дає змогу знизити ризик перевантаження складів, уникнути дефіциту ресурсів у пікові періоди та зменшити витрати, пов'язані з простоем або нерентабельною доставкою.

За даними [12], компанії, які впровадили цифрову аналітику в логістиці, досягли скорочення часу доставки на 20 %, зниження втрат продукції до 40 % і покращення точності прогнозування на 30 %.

У міжнародній логістиці такі рішення сприяють:

- підвищенню рівня сервісу за рахунок точного інформування клієнтів;
- дотриманню контрактних термінів;
- зниженню штрафів за невчасну доставку;
- формуванню конкурентної переваги на глобальному ринку завдяки інноваційності та прозорості процесів.

Таким чином, інтеграція цифрових технологій моніторингу й аналітики є фундаментом сучасної логістики, що поєднує ефективність, передбачуваність і стратегічну адаптивність до вимог міжнародного ринку.

Актуальним викликом для української логістичної системи є також потреба у гармонізації з європейськими стандартами логістики та цифровими платформами. Зокрема, інтеграція з транс'європейською транспортною мережею (TEN-T), застосування електронних транспортних документів (e-CMR) та впровадження eFTI-рішень (electronic Freight Transport Information) дозволяють забезпечити відповідність логістичних процесів вимогам ЄС. Така

адаптація не лише підвищує прозорість і оперативність обміну даними, а й є передумовою доступу до європейських ланцюгів постачання, що критично важливо для підвищення конкурентоспроможності українських експортерів на ринку ЄС.

Реалізація зазначених заходів формує основу стратегічного управління логістикою як на мікро-, так і на макрорівні. Вони дозволяють досягти не лише поточної операційної ефективності, а й забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі. Узагальнення основних інструментів оптимізації витрат, зниження ризиків і підвищення якості послуг наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Основні заходи оптимізації логістичних витрат, ризиків і якості обслуговування

Заходи	Зміст	Очікуваний результат
Оптимізація маршрутів	Використання TMS, зменшення порожніх пробігів	Економія палива, швидкість доставки
Аутсорсинг логістики	Передача функцій 3PL / 4PL операторам	Зниження витрат, фокус на основному бізнесі
Стандартизація процесів	Єдині формати документів, KPI-контроль	Мінімізація помилок, покращення обліку
Автоматизація складів	ABC-аналіз, WMS, крос-докінг	Зниження витрат, менше втрат
Страховання і контракти	Захист від форс-мажорів, відповідальність	Зменшення ризиків, передбачуваність
ІоТ та аналітика	Моніторинг, big data, прогнозування	Гнучкість, точність, адаптація під попит

Комплексний характер запропонованих заходів свідчить про необхідність поєднання технологічних, управлінських та організаційних рішень. Особливої актуальності ці заходи набувають у контексті міжнародної торгівлі, де логістика виступає ключовим чинником формування конкурентних переваг. Важливим напрямом подальшого розвитку є не лише внутрішня оптимізація, а й адаптація логістичних систем України до вимог європейського ринку, зокрема — інтеграція до цифрових платформ ЄС, гармонізація з транс'європейською мережею TEN-T та електронним документообігом eFTI.

### 3.3. Системні механізми інтеграції логістики України до логістичного простору ЄС

Інтеграція логістичної системи України до єдиної логістичної системи ЄС у середньостроковій перспективі до 2030 року є стратегічним завданням, яке потребує узгоджених дій державних інституцій, приватного бізнесу та міжнародних партнерів.

Основною метою цього процесу є гармонійне включення логістичної системи України до єдиної логістичної системи ЄС шляхом реалізації п'яти взаємопов'язаних механізмів [14; 30]: інституційного, цифрового, інфраструктурного, фінансового та бізнесового. Їх взаємодія забезпечує цілісність інтеграційного процесу та формує передумови для підвищення конкурентоспроможності українських експортерів.

#### 1. Інституційні механізми

Інституційні зусилля мають формувати нормативно-правове та стратегічне підґрунтя інтеграції. Основними напрямками є [16]:

- адаптація національного законодавства до *acquis communautaire*, зокрема в частині електронної логістики, безпеки перевезень, митного регулювання;
- імплементація положень Угоди про асоціацію щодо участі у ініціативах TEN-T і цифровізації логістики через eFTI;
- врахування положень Угоди АСАА (про Спільний авіаційний простір з ЄС), що передбачає інтеграцію в європейський ринок авіаційних перевезень, і є важливою складовою транспортування вантажів повітряним шляхом;
- створення координаційного міжвідомчого органу (МІУ, ДМСУ, Мінекономіки) для супроводу інтеграційних дій.

#### 2. Цифрові механізми

Цифрова сумісність з європейськими логістичними системами є критично важливою для забезпечення оперативності, прозорості та взаємосумісності даних [26]. Основні цифрові заходи включають:

- впровадження електронних транспортних документів (e-CMR, eFTI), цифрової митної системи NCTS, електронного обміну даними (EDI);
- розробка національної логістичної платформи з відкритим API для інтеграції із системами підприємств та митниці (RailInsider, 2025);
- підключення до загальноєвропейських хабів електронної логістики для синхронізації ланцюгів постачання в режимі реального часу;
- співвіднесення національних цифрових реформ з орієнтирами ЄС, зокрема рамковими напрацюваннями Digital Transport and Logistics Forum (DTLF). Цей форум є ключовою ініціативою Європейської Комісії для формування єдиної цифрової логістичної екосистеми. Серед його пріоритетів – стандартизація обміну транспортною інформацією, розробка єдиних структур даних для eFTI (електронної інформації про вантажі), сумісність API логістичних систем різних країн та забезпечення безпечного доступу до цифрових даних усіма учасниками ланцюга постачання [16].

### 3. Інфраструктурні механізми

Фізичне з'єднання логістичної інфраструктури України з мережею ЄС вимагає модернізації об'єктів транспортної логістики та створення нових потужностей [8]:

- реконструкція прикордонної інфраструктури, зокрема пунктів пропуску, терміналів та під'їзних шляхів;
- будівництво мультимодальних логістичних вузлів у прикордонних регіонах та на транспортних коридорах TEN-T;
- розвиток «зеленої» інфраструктури: зарядних станцій для електротранспорту, екологічно сертифікованих складів, логістики з нульовими викидами [18].

### 4. Фінансові механізми

Фінансування логістичної інтеграції потребує комбінування державних ресурсів, приватних інвестицій та міжнародної технічної допомоги:

- залучення коштів з фондів TEN-T, програм ЄБРР, ЄІБ, а також інструментів GIZ для розвитку інфраструктури та цифрових рішень;
- створення державних програм співфінансування проєктів модернізації логістики, зокрема на основі державно-приватного партнерства;
- запровадження податкових стимулів для підприємств, що здійснюють інвестиції у європейську логістичну інтеграцію [13].

#### 5. Бізнесові механізми

Бізнес є як користувачем, так і рушієм логістичної інтеграції. Основні напрями включають:

- розвиток партнерств з логістичними операторами ЄС для включення у регіональні та транснаціональні ланцюги постачання;
- сертифікація за міжнародними стандартами (ISO, ESG), гармонізація процедур з вимогами європейського ринку (eFTI, митні формати, технічні стандарти);
- створення спеціалізованих програм пільгового кредитування для малих і середніх підприємств, що здійснюють експортно-логістичну діяльність або інвестують у цифрову інфраструктуру логістики;
- поступова інтеграція українських експортерів у сервіси міжнародних логістичних операторів, зокрема Amazon Logistics, DB Schenker, Maersk та інших, що дозволяє підвищити швидкість, якість та простежуваність доставки у країнах ЄС;
- відкриття представництв українських логістичних компаній у країнах ЄС для оптимізації маршрутів, управління терміналами та інтеграції з IT-платформами [30].

Для узагальнення системного підходу до інтеграції логістики України до європейського простору доцільно стисло окреслити основні механізми, їхні ключові інструменти та очікувані ефекти у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Ключові механізми інтеграції логістики України до ЄС: інструменти та очікувані ефекти

<b>Механізм</b>	<b>Ключові інструменти</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
Інституційний	Адаптація законодавства до ЄС; участь у TEN-T; імплементація угод eFTI, ASAA	Уніфікація нормативного поля з ЄС; правова сумісність логістичних процедур
Цифровий	Впровадження e-CMR, NCTS, eFTI; API-платформи; орієнтири DTLF	Прозорість, сумісність даних, інтеграція в єдиний цифровий простір ЄС
Інфраструктурний	Модернізація КПП, мультимодальні хаби, «зелена» логістика	Підвищення фізичної сполученості та екологічної ефективності
Фінансовий	Кошти TEN-T, GIZ, ЄБРР; державно-приватні програми; пільгове кредитування	Забезпечення реалізації проєктів; залучення міжнародних і приватних інвестицій
Бізнесовий	Сертифікація ISO/ESG; партнерства з Maersk, DB Schenker; відкриття представництв	Включення українського бізнесу до європейських ланцюгів постачання

Таким чином, реалізація зазначених інструментів у межах кожного механізму сприятиме не лише технічному зближенню з ЄС, а й досягненню системної інтеграції логістики України до єдиного європейського простору.

Взаємозв'язок між механізмами має системний характер: інституційне забезпечення є базою для впровадження цифрових інструментів, цифровізація підвищує ефективність інфраструктури, фінансові механізми забезпечують їх реалізацію, а бізнесова активність сприяє масштабуванню ініціатив і вбудовуванню України в європейські логістичні ланцюги. Взаємодію цих механізмів ілюструє рис. 3.3, де показано, як саме інституційна політика стимулює цифровізацію, що, у свою чергу, підтримує модернізацію інфраструктури.



Рис.3.3. – Взаємозв’язок основних механізмів інтеграції логістичної системи України до ЄС

Рисунок ілюструє системну модель, у якій інтеграція логістичної системи України до європейського простору досягається через узгоджену дію п’яти стратегічних механізмів — інституційного, цифрового, інфраструктурного, фінансового та бізнесового.

Інституційні механізми відіграють фундаментальну роль, оскільки формують регуляторне та стратегічне підґрунтя для всієї системи. Вони ініціюють цифрову трансформацію (через законодавче впровадження e-CMR, eFTI, NCTS), дозволяють модернізувати інфраструктуру згідно з європейськими стандартами та відкривають доступ до міжнародного фінансування через участь у TEN-T.

Цифрові механізми, у свою чергу, забезпечують функціональну інтеграцію з інформаційними системами ЄС, підвищують прозорість логістичних процесів та слугують інструментом координації інфраструктурних об'єктів і бізнесових операцій у режимі реального часу. Вони спираються на інституційну основу та потребують фінансування для впровадження.

Інфраструктурні механізми реалізуються у формі фізичного оновлення логістичних об'єктів — хабів, терміналів, прикордонних вузлів. Ці зміни стають ефективними лише за наявності нормативної підтримки (інституційний блок), цифрової синхронізації та достатніх ресурсів.

Фінансові механізми є ключовим інструментом реалізації всіх вищезначених змін. Міжнародне та національне фінансування підтримує як інфраструктурні, так і цифрові проєкти. Більше того, саме інституційна участь у європейських програмах дозволяє Україні залучати кошти з фондів ЄІБ, ЄБРР, TEN-T.

Бізнесові механізми є не лише кінцевим користувачем, а й активним учасником усіх змін. Вони потребують інституційної підтримки (лібералізація, стандарти), залежать від цифрової сумісності (трекінг, API), використовують інфраструктуру (хаби, склади) та співфінансуються через пільгові програми. Бізнес також генерує зворотний зв'язок, стимулюючи подальше вдосконалення нормативного поля.

Взаємопов'язана дія інституційних, цифрових, інфраструктурних, фінансових та бізнесових механізмів створює цілісну модель інтеграції логістичної системи України до європейського простору. Їхня координація забезпечує не лише гармонізацію з нормативними та технічними стандартами ЄС, а й прискорює цифрову трансформацію, сприяє модернізації логістичної інфраструктури та залученню міжнародного фінансування.

Узгоджене функціонування цих механізмів веде до досягнення трьох ключових результатів:

1. Підвищення конкурентоспроможності українського експорту за рахунок зниження логістичних витрат, підвищення надійності постачання та відповідності європейським стандартам обслуговування.

2. Глибша інтеграція України в логістичні ланцюги ЄС, що сприяє економічному зближенню та розширенню торгівлі.

3. Підвищення стійкості та гнучкості логістичної системи, що є критичним чинником у воєнний і післявоєнний періоди.

Таким чином, комплексна реалізація взаємопов'язаних механізмів інтеграції забезпечує Україні не лише логістичну модернізацію, а й стратегічне закріплення на карті європейського економічного простору.

Отже, сформована політика інтеграції логістики України до європейського простору передбачає не лише запозичення стандартів ЄС, але й створення інституційних, цифрових, інфраструктурних та фінансових умов, що дозволяють бізнесу ефективно функціонувати в єдиному ринку. Успішна реалізація кожного механізму є умовою стійкої адаптації української логістичної системи до вимог ЄС.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

У третьому розділі бакалаврської роботи досліджено системні механізми інтеграції логістики України до простору Європейського Союзу. Основні висновки такі:

1. Обґрунтовано п'ять ключових механізмів логістичної інтеграції: інституційний, цифровий, інфраструктурний, фінансовий та бізнесовий. Кожен з них відіграє важливу роль у формуванні спроможної, сучасної та сумісної з ЄС логістичної системи України.

2. Встановлено, що інституційна складова є базисом для впровадження європейських нормативів, цифрових стандартів та участі в ініціативах TEN-T, eFTI та ASAA, що формує необхідне регуляторне середовище для інтеграції.

3. Підтверджено, що цифрова трансформація логістики України повинна орієнтуватися на рекомендації Digital Transport and Logistics Forum (DTLF), зокрема в частині електронного обміну даними, єдиних API-стандартів та цифрової сумісності з IT-системами ЄС.

4. Виявлено важливість модернізації логістичної інфраструктури, особливо прикордонних пунктів пропуску, мультимодальних хабів та «зелених» логістичних об'єктів, як умови фізичного з'єднання з мережею TEN-T.

5. Доведено, що фінансові механізми міжнародної технічної допомоги, програм ЄБРР, ЄІБ, а також державно-приватне партнерство мають забезпечити реалізацію інфраструктурних та цифрових проєктів.

6. Виокремлено роль бізнесу як рушія змін – через адаптацію до європейських стандартів, побудову партнерств з міжнародними логістичними операторами та активну участь у транснаціональних ланцюгах постачання.

7. Зроблено висновок, що реалізація вказаних механізмів інтеграції має прямий вплив на підвищення конкурентоспроможності українського експорту за рахунок зниження логістичних витрат, покращення якості послуг і розширення гео економічної присутності України в Європі.

Отже, системний підхід до інтеграції логістики України у простір ЄС сприяє не лише гармонізації з європейськими стандартами, а й створює фундамент для сталого економічного зростання та закріплення України як важливого логістичного вузла регіону.

## ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено комплексне дослідження ролі міжнародної логістики у формуванні конкурентоспроможності експорту України. Аналіз охопив теоретичні основи, сучасний стан логістичної інфраструктури України, а також міжнародний досвід і політики, що сприяють інтеграції України до європейського логістичного простору.

Отримані результати дозволяють сформулювати такі висновки:

1. У першому розділі узагальнено сутність міжнародної логістики як системи управління потоками у межах глобального ринку. Показано, що ефективна логістика є критичним чинником забезпечення своєчасності, надійності та вартості експортних поставчань.

2. Визначено, що конкурентоспроможність експорту залежить не лише від якості товару, а й від логістичних витрат, швидкості доставки, гнучкості маршрутів та митної прозорості. Ці параметри формують логістичну складову експортного потенціалу.

3. Проаналізовано теоретичні підходи до оцінювання логістичної конкурентоспроможності, серед яких – моделі індексів (LPI, TCI), концепції сталого розвитку логістики (модель «три П»: People, Planet, Profit) та інструменти цифрової трансформації.

4. У другому розділі виявлено, що у 2020–2024 роках українська логістика зазнала значних трансформацій, спричинених воєнними діями. Частково втрачено фізичну інфраструктуру, але активізувалася цифровізація, розвиток 3PL-послуг і переорієнтація на західні коридори.

5. Проаналізовано структуру зовнішньої торгівлі, динаміку вантажних перевезень, стан мультимодальних вузлів та прикордонних маршрутів. Визначено ключові хаби (Львів, Чоп, Одеса) як перспективні центри євроінтеграції логістичних потоків.

6. Систематизовано основні проблеми (інфраструктурні руйнування, нестача кадрів, митні бар'єри) та виявлено резерви підвищення ефективності: цифрові рішення, євроінтеграційні проєкти, участь у міжнародних ініціативах (Solidarity Lanes, TEN-T).

7. У третьому розділі на основі аналізу міжнародного досвіду (Естонія, Польща, Нідерланди, Південна Корея тощо) виокремлено п'ять механізмів інтеграції логістики України до простору ЄС: інституційний, цифровий, інфраструктурний, фінансовий і бізнесовий.

8. Поглиблено опис кожного механізму, його інструментів та очікуваних ефектів. Зокрема, розкрито роль електронної логістики (eFTI, eCMR), цифрових платформ, участі в TEN-T, державно-приватного партнерства та інтеграції українського бізнесу у європейські ланцюги постачання.

9. Запропоновано системний підхід до логістичної інтеграції, у якому механізми взаємодіють між собою: інституційна реформа створює умови для цифровізації, цифрові рішення підвищують ефективність інфраструктури, а фінансові та бізнесові інструменти забезпечують масштабування. Такий підхід дозволяє Україні посісти активну позицію в європейській логістичній системі.

Таким чином, міжнародна логістика стає основою економічної трансформації України. Вона дозволяє не лише забезпечити ефективний експорт, а й сприяє глибшій інтеграції до ЄС, розвитку бізнесу, модернізації інфраструктури та формуванню конкурентоспроможної логістичної моделі, здатної відповідати на виклики сучасного глобального ринку.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Amazon. Route Optimization and Delivery Technologies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.aboutamazon.com/news/transportation/route-optimization>
2. Bowersox D.J., Closs D.J. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process* / D.J. Bowersox, D.J. Closs. — New York : McGraw-Hill, 1996. — 656 p.
3. Branch A.E. *Global Supply Chain Management and International Logistics* / A.E. Branch. — London : Routledge, 2009. — 528 p.;
4. Cargofy. Як компанії можуть скоротити витрати на логістику [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cargofy.ua/uk/blog/yak-kompaniyi-skorotiti-vitrati-na-logistiku>
5. Christopher M. *Logistics & Supply Chain Management*. – 5th ed. – Pearson Education, 2016. – 304 p.
6. Coyle J.J., Langley C.J., Novack R.A., Gibson B.J. *Supply Chain Management: A Logistics Perspective*. — 9th ed. — Boston : Cengage Learning, 2012. — 528 p.
7. David P.A. *International Logistics: The Management of International Trade Operations* / P.A. David. — 4th ed. — Boston : Cengage Learning, 2013. — 672 p.;
8. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). *Projects in Ukraine* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.giz.de/en/worldwide/324.html>
9. DHL. *Global Connectedness Index 2023* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dhl.com/discover>;
10. DHL. *Urban Logistics Trends 2025* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/thought-leadership/urban-logistics.html>

11. Diffreight. How to Save on International Shipping Costs [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://diffreight.com/blog/how-to-save>
12. Easterneurope-EBM. Smart logistics and predictive analytics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23\\_2019/49.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/49.pdf)
13. European Bank for Reconstruction and Development. Ukraine and the EBRD [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ebrd.com/where-we-are/ukraine.html>
14. European Commission. Digital Transport and Logistics Forum – DTLF [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа: [https://transport.ec.europa.eu/digital-transport-logistics-forum-dtlf\\_en](https://transport.ec.europa.eu/digital-transport-logistics-forum-dtlf_en)
15. European Commission. Digital Transport and Logistics Forum. eFTI and eCMR Standards [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://transport.ec.europa.eu/digital-transport-logistics-forum>
16. European Commission. Solidarity Lanes Factsheet [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://transport.ec.europa.eu/solidarity-lanes\\_en](https://transport.ec.europa.eu/solidarity-lanes_en); RailInsider.
17. European Environment Agency. Green Freight and Urban Transport [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eea.europa.eu/themes/transport/green-logistics>
18. European Investment Bank. Ukraine Projects Overview [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eib.org/en/projects/regions/eastern-neighbours/ukraine/index.htm>
19. Gartner. Supply Chain Top 25 for 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/supply-chain>;
20. Gartner. The Role of Last-Mile Delivery in Customer Experience [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/articles/the-role-of-last-mile-delivery-in-customer-experience>

- 21.GIZ. Логістичні бар'єри в Україні: виклики для бізнесу [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.giz.de/en/worldwide/324.html>
- 22.GUL. Як знизити витрати на міжнародні перевезення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gul.in.ua/ua/yak-zniziti-vitrati-na-mizhnarodni-perevezennya/>
- 23.Hub.Kyivstar. Галузеві тренди: стан логістичної галузі в Україні, тренди та особливості [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>
- 24.Kotler Ph., Keller K. *Marketing Management*. – 15th ed. – Pearson Education, 2016. – 832 p
- 25.Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. Logistics Statistics 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua>
- 26.Mobility and Transport. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/tent\\_en](https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/tent_en)
- 27.OECD. Digital Transformation in Transport and Logistics [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.oecd.org>;
- 28.Porter M.E. *The Competitive Advantage of Nations*. — New York : Free Press, 1990. — 855 p
- 29.Ptashchenko O.V., Sokhatska O.M. Peculiarities of logistics activity in the conditions of digitalization // *Visnyk SNU im. V. Dalya*. – 2022. – No. 6 (276). – P. 50–54. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-50-54>
- 30.RailInsider. Логістика-2025: Стратегія адаптації під час війни [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.railinsider.com.ua/logistyka-strategiya-ukrayina-2025/>

31. RailInsider. Логістика-стратегія Україна-2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.railinsider.com.ua/logistyka-strategiya-ukrayina-2025/>
32. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2019. — World Economic Forum, 2019. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2019>
33. Synex Logistics. Світові тренди логістики в 2025 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://synexlogistics.com/ua-uk/statti/svitovi-trendy-logistyky-v-2025-roczni/>
34. The World Bank. Logistics Performance Index (LPI) 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lpi.worldbank.org>;
35. UBI Logistic. Ефективна оптимізація логістики: ключові стратегії для зростання бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ubi-logistic.com/efektyvna-optymizacziya-logistyky-klyuchovi-strategiyi-dlya-zrostannya-biznesu/>
36. UkraineInvest. Інфраструктура та логістика: аналітика для інвестора [Електронний ресурс]. – Київ, 2025. – 39 с. – Режим доступу: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/infrastruktura-ta-logistyka.pdf>;
37. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://unctad.org/webflyer/review-maritime-transport-2023>;
38. USM. Морські порти і контейнеризація у 2023 році [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://usm.media>
39. World Bank. *Logistics Performance Index 2023* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lpi.worldbank.org/>
40. World Customs Organization. Time Release Study Reports [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.wcoomd.org>;

41. Галанова Т.М. Інституційні засади забезпечення конкурентоспроможності національного експорту // Економіка та держава. — 2021. — № 9. — С. 45–49
42. Губська К.Ф. Міжнародна логістика : навч. посіб. / К.Ф. Губська. — Київ : КНЕУ, 2018. — 240 с.;
43. Державна служба статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
44. Довбня В.С. Міжнародна логістика : навч. посіб. — Львів : Новий Світ–2000, 2020. — 208 с
45. Захарін С.В., Коломієць А.В. Теоретико-методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку // Економіка і організація управління. — 2021. — № 2(42). — С. 27–33
46. Ковальов А.Є. Логістика: теорія та практика : навч. посіб. — К. : Центр учб. літ., 2019. — 352 с
47. Логістика-стратегія Україна-2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.railinsider.com.ua/logistyka-strategiya-ukrayina-2025/>
48. Міністерство економіки України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua>
49. Національний інститут стратегічних досліджень. Зовнішня торгівля України: підсумки 2024 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua>
50. Новак В. В. Логістична конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації / В. В. Новак // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2022. – № 78. – С. 52–57
51. Прудкий М.І. Логістика : підручник / М.І. Прудкий. — Київ : КНЕУ, 2021. — 392 с.
52. Хомяк І. С. Особливості формування логістичної стратегії підприємства // Східноєвропейський журнал передових технологій. – 2019. – № 2 (23). – С.

49–53. – Режим доступу: [https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/23\\_2019/49.pdf](https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/23_2019/49.pdf)