

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: «Розвиток логістичних хабів в Україні в умовах повосної розбудови та свроїнтеграції»

Виконав: студент 4 курсу, група МЕВ -21-1  Плосконос А.Д.  
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

Посконос Анастасії Дмитрівни

1. Тема роботи: «Розвиток логістичних хабів в Україні в умовах повосинної розбудови та своїнтеграції»

затверджено наказом по університету від 07.02.2025 р. № 23

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 в галузі логістики, логістичних хабів та центрів України та інших країн.

4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які належить розробити): Теоретичні аспекти розвитку логістичних хабів, Потенціал України як міжнародного логістичного хабу, Перспективи розвитку логістичних хабів в Україні в умовах повосинної відбудови та своїнтеграції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

- \_\_\_\_\_ 19 таблиць (назви таблиць);

- \_\_\_\_\_ 3 рисунки (назви рисунків);

- \_\_\_\_\_ 12 слайдів ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ		Консультанти	Підпис, дата	
			Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 10.05.19Керівник роботи [підпис]Завдання прийняв до виконання [підпис]

## Календарний план

№ з/п	Етап дипломної роботи	Термін виконання етапу	Примітка
1.	Розділ 1. Теоретичні аспекти розвитку логістичних хабів		Виконано
2.	Розділ 2. Потенціал України як міжнародного логістичного хабу		Виконано
3.	Розділ 3. Перспективи розвитку логістичних хабів в Україні в умовах повосної відбудови та євроінтеграції		Виконано

Студент

[підпис]  
Підпис

А.Д. Плосконос  
Ініціали, прізвище

Керівник

[підпис]  
Підпис

О.Ф. Яременко  
Ініціали, прізвище

## АНОТАЦІЯ

*Плосконос А.Д.* «Розвиток логістичних хабів в Україні в умовах повоєнної розбудови та євроінтеграції». – 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 теоретико-методологічних основ, сучасного стану та перспектив розвитку логістичних хабів в Україні в контексті міжнародної інтеграції та викликів воєнного часу. У роботі розглянуто відмінності між поняттями «логістичний центр» та «логістичний хаб», проаналізовано їхнє функціональне призначення, класифікаційні підходи та роль у глобальних ланцюгах постачання. На основі аналізу українських та зарубіжних практик систематизовано типи хабів за критеріями масштабу, рівня автоматизації, мультимодальності та інтегрованості. Досліджено динаміку розвитку логістичного ринку України у 2020–2024 роках, зокрема зміни в транспортній структурі, модернізацію складської інфраструктури та зростання частки 3PL-послуг. Окрему увагу приділено аналізу західних логістичних коридорів, ролі міжнародного партнерства та підтримки з боку ЄС, а також перспективам інтеграції до європейських транспортно-логістичних систем. У роботі запропоновано адаптаційну модель розвитку логістичних хабів в Україні на основі досвіду Польщі, що включає інституційну інтеграцію, цифровізацію, державно-приватне партнерство та розвиток прикордонної інфраструктури. Наголошено на стратегічному значенні логістичних хабів для економічного відновлення, експорту, транзиту та національної безпеки.

*Ключові слова:* логістичний хаб, логістичний центр, інтермодальні перевезення, цифровізація, мультимодальність, логістична інфраструктура, післявоєнне відновлення, державна політика, міжнародна співпраця.

## ABSTRACT

*Ploskonos A.D.* «Development of Logistics Hubs in Ukraine in the Context of Post-War Reconstruction and European Integration» – Qualifying scientific work on manuscript rights.

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

The diploma is dedicated to the study of the theoretical and methodological foundations, current state, and development prospects of logistics hubs in Ukraine in the context of international integration and wartime challenges. The paper explores the differences between the concepts of «logistics center» and «logistics hub», analyzing their functional purposes, classification approaches, and roles in global supply chains. Based on the analysis of Ukrainian and international practices, the study systematizes types of hubs according to scale, level of automation, multimodality, and integration.

The dynamics of Ukraine's logistics market during 2020–2024 are examined, with particular attention to changes in the transport structure, modernization of warehousing infrastructure, and the growing share of 3PL services. Special attention is given to the analysis of western logistics corridors, the role of international partnerships and EU support, and the prospects for integration into European transport and logistics systems.

The thesis proposes an adaptive model for the development of logistics hubs in Ukraine, based on the experience of Poland, which includes institutional integration, digitalization, public-private partnerships, and the development of border infrastructure. The strategic importance of logistics hubs for economic recovery, exports, transit, and national security is emphasized.

*Keywords:* logistics hub, logistics center, intermodal transportation, digitalization, multimodality, logistics infrastructure, post-war recovery, state policy, international cooperation.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ХАБІВ....	10
1.1. Зміст поняття «логістичний хаб».....	10
1.2. Класифікація логістичних хабів та центрів.....	16
1.3. Вплив логістичних хабів на ефективність міжнародної торгівлі.....	18
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ ЯК МІЖНАРОДНОГО ЛОГІСТИЧНОГО ХАБУ.....	23
2.1 Аналіз ринку логістики в Україні .....	23
2.2 Логістичні потоки України та перспективні напрями їх розвитку.....	30
2.3 Співпраця провідних європейських логістичних компаній з Україною в умовах воєнного стану.....	34
Висновки до розділу 2 .....	41
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ХАБІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ .....	44
3.1 Пріоритетні регіони для розвитку логістичних хабів в Україні.....	44
3.2 Форми міжнародної підтримки у розвитку логістики України.....	50
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ.....	58
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	60

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах глобалізації та євроінтеграції логістика набуває стратегічного значення як інструмент економічного розвитку та забезпечення ефективної участі держав у міжнародній торгівлі. В Україні розвиток логістичних хабів стає пріоритетним напрямом в умовах повоєнної відбудови, оскільки саме ці інфраструктурні об'єкти можуть забезпечити швидке відновлення товарообігу, інтеграцію у європейські ланцюги постачання та посилення транзитного потенціалу країни.

Проблематиці логістичних хабів присвячено чимало наукових праць українських та зарубіжних авторів. Серед українських дослідників варто виокремити І.М. Струтинську, В.В. Мандру, А.І. Марченка, В.В. Ауліна, О.М. Петрук, Л. Кустріч, Н.М. Тюріну, Г. Хімичеву, які досліджують питання складської логістики, класифікації логістичних центрів, транспортної інфраструктури та формування логістичних кластерів. Серед іноземних авторів вагомий внесок зробили J.-P. Rodrigue (США), A. Branch (Велика Британія), H. Christopher (Канада), D. Waters (Велика Британія), а також аналітичні платформи та компанії — Interlake Mecalux, Europlatforms EEIG, Paack Logistics, RXO Inc. Їхні праці охоплюють питання функціонування логістичних мереж, цифровізації логістики, мультимодальних перевезень та стратегії управління ланцюгами постачання.

**Мета й завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження теоретичних засад, сучасного стану та перспектив розвитку логістичних хабів в Україні в контексті повоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- уточнити поняття та функції логістичних хабів і центрів;
- класифікувати логістичні хаби за ключовими ознаками;
- проаналізувати вплив логістичних хабів на ефективність міжнародної торгівлі;

- оцінити сучасний стан логістичної інфраструктури України у 2020–2024 роках;
- виявити ключові виклики та можливості для трансформації логістичної системи;
- визначити роль міжнародної підтримки та партнерств у розвитку логістичних хабів;
- запропонувати практичні напрями адаптації європейського досвіду до українських умов.

**Об’єкт дослідження:** розвиток логістичних хабів як елементу міжнародної логістичної інфраструктури.

**Предмет дослідження:** теоретичні основи, поточний стан та перспективи розвитку логістичних хабів в Україні в умовах повоєнної відбудови та євроінтеграції.

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз, синтез, систематизацію, порівняння, логічний, статистичний та картографічний методи, а також метод SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін логістичної системи України.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативні документи України, аналітичні звіти міжнародних організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, публікації профільних медіа та експертні оцінки.

**Наукова новизна** полягає у комплексному аналізі розвитку логістичних хабів України в контексті європейської інтеграції, а також у запропонованій адаптаційній моделі, яка базується на досвіді країн ЄС, зокрема Польщі.

**Практичне значення** полягає у розробці рекомендацій щодо формування ефективної мережі логістичних хабів в Україні, що сприятиме покращенню умов міжнародної торгівлі, залученню інвестицій, відновленню інфраструктури та зростанню національної економіки.

**Структура і обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст становить 65 сторінок. У роботі вміщено 19 таблиць, 3 рисунки. Список використаних джерел складається із 47 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ХАБІВ

### 1.1. Зміст поняття «логістичний хаб»

Розвиток складської логістики та логістичних хабів в Україні становить важливу складову інфраструктурного прогресу та економічного зростання держави. Поточний стан складської логістики демонструє позитивну динаміку, незважаючи на складні умови, зумовлені економічною нестабільністю, геополітичними викликами та ризиками, спричиненими військовими діями. Одним із ключових чинників, що стимулює розвиток даної галузі, є поступова інтеграція України до європейських і глобальних ланцюгів постачання, що зумовлює зростання потреби у високоякісних складських приміщеннях, які відповідають міжнародним стандартам.

Серед основних логістичних хабів України вирізняються Київ, Львів, Одеса, які відіграють провідну роль у забезпеченні ефективного переміщення товарів як у межах країни, так і в міжнародному контексті. Зокрема, Київський регіон, завдяки вигідному географічному положенню, виконує функцію центрального дистрибуційного вузла. Львів формує логістичне ядро західного регіону, забезпечуючи ефективну взаємодію з країнами Європейського Союзу. Одеса, як один із найбільших морських портів, у поєднанні з Дунайським річковим портом, забезпечує значну частку міжнародних вантажоперевезень, особливо у сфері контейнерних перевезень, завдяки розвинутій інфраструктурі та мультиформатному транспортному сполученню.

Окремо варто відзначити Хмельницький, який, завдяки стратегічному розташуванню та наявності відповідної інфраструктури, активно наближається до лідерських позицій серед логістичних хабів України. Збройний конфлікт значною мірою сприяв модернізації та розширенню транспортної інфраструктури міста, що, своєю чергою, дозволило підвищити ефективність і

надійність логістичних операцій в умовах зростаючого попиту на швидку та безпечну доставку товарів.

У сучасних умовах логістика відіграє роль одного з базових бізнес-процесів, від ефективності організації якого залежить не лише рівень конкурентоспроможності підприємств, але й їх рентабельність, надійність постачання та репутація на внутрішньому й міжнародному ринках.

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення понять «логістичний центр» та «логістичний хаб».

Термін «хаб» (від англ. *hub*) був запозичений з англійської мови у середині ХХ століття. Спочатку він використовувався переважно в авіаційній сфері для позначення центрального аеропорту, через який здійснюється пересадка пасажирів на інші рейси. Згодом значення терміна було розширено, і він став вживатися як загальне позначення транспортного вузла. У сучасному розумінні хаб — це ключовий пересадочний та перевантажувальний центр, через який проходять значні потоки пасажирів або вантажів, з подальшим їх розподілом у різних напрямках.

У процесі вивчення наукових джерел було встановлено, що в літературі відсутнє єдине усталене трактування понять «логістичний центр» та «логістичний хаб». Автори по-різному акцентують увагу на функціональних, інфраструктурних та організаційних аспектах цих об'єктів. Разом з тим, проаналізовані підходи дозволяють узагальнити їх сутність і виявити спільні та відмінні риси. Нижче наведено порівняльний аналіз цих термінів.

Таблиця. 1.1 - Визначення понять «логістичний центр» та «логістичний хаб»

Автор	Термін	Визначення	Джерело
Струтинська І.М.	Логістичний центр	Спеціалізована структура для зберігання, обробки та розподілу товарів, а також надання супутніх послуг.	Струтинська І.М. Складська логістика: сучасний стан та перспективи розвитку // Соц.-ек. проблеми і держава. – 2012. – № 2. – С122-127
Мандра В.В.	Логістичний центр	Інструмент інтеграції транспортно-логістичної системи для управління матеріальними потоками.	Мандра В.В. Логістичні центри в системі логістичної інфраструктури // Вісник ТНЕУ. – 2017. – № 1. – С.89-94

Марченко А.І.	Логістичний центр	Юридична особа, що виконує комплекс логістичних операцій: транспортування, пакування, маркування тощо.	Марченко А.І. Логістика: навч. посібник. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 320с.
Гордон М., Карнаухов С.	Логістичний центр	Адаптивна економічна система, що складається з взаємопов'язаних елементів-ланок, інтегрованих в єдине ціле матеріальними та інформаційними потоками.	Гордон М., Карнаухов С. Системи логістичного менеджменту. – Луцьк: ЛНТУ, 2018. – 228 с.
Interlake Mecalux (США–Іспанія)	Logistics Center	Центральний елемент ланцюга постачання, відповідальний за зберігання, підготовку та відвантаження товарів.	Interlake Mecalux. Logistics centers: The cornerstone of the supply chain. URL: <a href="https://www.interlakemecalux.com/blog/logistics-centers">https://www.interlakemecalux.com/blog/logistics-centers</a>
Europlatforms EEIG (ЄС)	Logistic Center	Географічно визначене місце з розвинутою інфраструктурою для повного циклу логістичних послуг, включаючи мультимодальні перевезення.	Europlatforms EEIG. Logistic Center Definition. URL: <a href="https://europlatforms.eu">https://europlatforms.eu</a>
Paack Logistics (Іспанія)	Logistics Hub	Централізований вузол для консолідації, сортування та розподілу вантажів між регіонами або кінцевими точками.	Paack. Logistics Hub: What Is It and How It Works. URL: <a href="https://paack.co/logistics-hub-what-it-is-and-how-it-works">https://paack.co/logistics-hub-what-it-is-and-how-it-works</a>
RXO Inc. (США)	Logistics Hub	Мережевий вузол з аналітичними функціями, цифровими системами управління маршрутами та прогнозування попиту.	RXO. Everything You Need to Know about Logistics Centers. URL: <a href="https://eu.rxo.com/resources">https://eu.rxo.com/resources</a>
SeaRates Blog	Logistics Hub	Вузловий порт або об'єкт, що забезпечує транзит, лінійні перевезення та перевалку вантажів між різними географічними зонами.	SeaRates Blog. What is a logistics hub? URL: <a href="https://www.searates.com/blog/post/what-is-a-logistics-hub">https://www.searates.com/blog/post/what-is-a-logistics-hub</a>
Смерічевська С. В.	Логістичний хаб	Величезне «місто зі складів», де виконують увесь комплекс логістичних операцій, включаючи мультимодальні перевезення та митне оформлення.	Смерічевська С. В. Проєктування об'єктів логістичної інфраструктури: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / С. В. Смерічевська. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 76 с. – Режим доступу: <a href="https://ela.kpi.ua/handle/123456789/50039">https://ela.kpi.ua/handle/123456789/50039</a>

Логістичний центр зазвичай трактується як операційна одиниця, яка виконує функції зберігання, сортування, пакування та розподілу товарів. Він має чітко визначене місце в логістичному ланцюзі та забезпечує ефективне управління запасами.

Логістичний хаб натомість розглядається як більш складна структура — стратегічний вузол у логістичній мережі, що забезпечує зв'язок між різними маршрутами і центрами. Він виконує не лише технічні, а й аналітичні, цифрові та координаційні функції, включаючи управління транспортними потоками.

Аналіз наведених визначень свідчить про те, що українські автори (зокрема Струтинська І.М., Мандра В.В.) переважно акцентують на функціональних і організаційних аспектах, зосереджуючи увагу на фізичній інфраструктурі, зберіганні, транспортуванні та інтеграції у логістичну систему. Зарубіжні джерела (Interlake Mecalux, Europlatforms, Paack, RXO) додають до визначень технологічний вимір – цифрові сервіси, аналітичні платформи, автоматизацію, мультимодальність та прогнозування попиту. Логістичний хаб трактується не лише як фізичний об'єкт, а як інтелектуальний вузол логістичної мережі.

Таким чином, зарубіжний підхід розглядає логістичну інфраструктуру більш комплексно — як поєднання матеріальної, інформаційної та цифрової логістики, тоді як вітчизняна література поки зосереджується переважно на класичних інфраструктурно-операційних функціях.

Отже, як свідчить аналіз наукових джерел, логістичний центр — це базова складова логістичної мережі, що забезпечує внутрішні процеси товарного обігу, тоді як логістичний хаб виконує роль інтеграційного вузла, який пов'язує різні напрямки постачання та забезпечує ефективне управління потоками на національному або міжнародному рівні. Обидва поняття є ключовими для розуміння структури сучасних логістичних систем і потребують диференційованого підходу при проектуванні інфраструктури.

У сучасній науковій літературі поняття «логістичний хаб» часто використовується як синонім до логістичного центру, однак існують і відмінності.

Таблиця 1.2. - Порівняльна таблиця змісту понять хаб та центр

Критерій	Логістичний центр	Логістичний хаб
Основна функція	Зберігання, обробка та розподіл товарів	Консолідація, деконсолідація та перевалка вантажів
Розташування	Поблизу міст або транспортних вузлів	У великих транспортних вузлах (аеропорти, порти, залізничні вузли)
Взаємодія з транспортом	Забезпечує доступ до різних видів транспорту	Служить вузлом для з'єднання різних транспортних маршрутів
Роль у ланцюгу постачання	Операційна ланка для зберігання та обробки товарів	Стратегічний вузол для оптимізації та координації транспортних потоків

Основною метою діяльності логістичних хабів, на наш погляд, є створення економічних та господарських зв'язків між товаровиробником та споживачем, зниження транзакційних витрат у системі товароруку для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного продовольства на внутрішньому та міжнародних ринках, становлення системи відстежування продукції, що гарантує її якість та безпеку в усьому логістичному ланцюзі [32].

Формування ефективної мережі логістичних хабів потребує наявності чітких критеріїв для відбору потенційних об'єктів. Визначення таких критеріїв ґрунтується на необхідності забезпечення високої пропускної здатності, рентабельності функціонування та відповідності стратегічним цілям логістичної системи. До основних критеріїв належать:

#### 1. Рівень розвитку транспортної інфраструктури.

Умовою ефективного функціонування логістичного хабу є розвинена транспортна мережа, зокрема:

- наявність залізничного сполучення;
- пропускна спроможність автомобільних доріг;
- близькість до міжнародних або національних транспортних коридорів;
- можливість мультимодальних перевезень.

Це забезпечує гнучкість логістичних операцій та скорочення часу доставки.

## 2. Фінансово-економічна обґрунтованість.

Об'єкти, включені до мережі хабів, мають відповідати вимогам економічної ефективності, зокрема:

- рентабельність функціонування хабу (оцінюється на основі аналізу витрат та доходів);
- потенціал залучення інвестицій;
- соціальна доцільність, зокрема створення нових робочих місць і розвиток регіональної інфраструктури.

## 3. Кількісна обґрунтованість.

До уваги береться достатній обсяг логістичних операцій, що здійснюються в регіоні, зокрема:

- обсяги вантажопотоків, які проходять через територію;
- інтенсивність транспортування товарів;
- кількість суб'єктів господарювання, які можуть бути зацікавленими у використанні послуг логістичного хабу.

## 4. Функціональна спеціалізація.

Доцільність створення хабу також визначається товарною структурою перевезень і потребами галузей економіки:

- у регіонах виробництва – логістичні центри з переважним функціональним навантаженням з приймання, сортування та формування партій;
- у регіонах споживання – вузли з розширеною інфраструктурою для дистрибуції, пакування та зберігання товарів з високою доданою вартістю.

Отже, у сучасній науковій літературі логістичні хаби все частіше розглядаються як важливі елементи логістичної інфраструктури, які допомагають поєднувати місцеві ринки з міжнародними транспортними маршрутами. Сьогодні такі хаби виконують не лише функції перевалки або зберігання вантажів, а й служать центрами, де зосереджено сучасні цифрові рішення, ІТ-системи для відстеження товарів (наприклад, електронне

маркування, контроль доставки через цифрові платформи) та управління логістичними потоками.

Завдяки такому підходу логістичний хаб можна розглядати як багатофункціональний центр, який поєднує технічну, інформаційну та організаційну складові логістичної мережі.

## 1.2. Класифікація логістичних хабів та центрів

Для розуміння місця та ролі логістичних об'єктів у транспортно-логістичній системі доцільним є їх класифікація за різними критеріями. Це дозволяє визначити типові функції, масштаби діяльності, географічне положення та рівень інтегрованості у логістичні мережі.

У табл. 1.3 представлено узагальнену класифікацію логістичних центрів і хабів за п'ятьма ключовими критеріями, що найчастіше використовуються у науковій та прикладній логістиці. Такий підхід дозволяє систематизувати різні типи логістичних об'єктів залежно від масштабів діяльності, функціонального призначення, транспортної спеціалізації, ролі у логістичному ланцюзі та рівня автоматизації.

Зокрема, Аулін В.В. [25] та Струтинська І.В. [43] наголошують на доцільності виокремлення територіального масштабу як базового критерію, що визначає функціональний рівень логістичного вузла — від місцевого до міжнародного. У свою чергу, Тюріна Н.М. [45] та Хімичева Г. [46] детально описують функціональні відмінності між транспортними, складськими та інтегрованими логістичними структурами, з акцентом на комплексність їх функцій.

Таблиця 1.3 – Класифікація логістичних центрів і хабів за різними критеріями

Критерій класифікації	Типи / категорії	Характеристика
1. Територіальний масштаб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Місцеві</li> <li>• Національні</li> <li>• Міжнародні</li> </ul>	Обслуговують відповідно локальний, загальнодержавний або глобальний рівень логістичних потоків
2. Функціональне призначення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Транспортні</li> <li>• Складські</li> <li>• Інтегровані</li> </ul>	Зосереджуються на перевалці, зберіганні або комплексному логістичному обслуговуванні
3. Вид транспорту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Автомобільні</li> <li>• Залізничні</li> <li>• Морські / річкові</li> <li>• Авіаційні</li> </ul>	Визначається провідним видом транспорту, до якого підключений логістичний вузол
4. Ступінь інтегрованості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Первинні хаби</li> <li>• Проміжні хаби</li> <li>• Кінцеві логістичні центри</li> </ul>	Виконують роль вихідних, проміжних або завершальних етапів у ланцюгах постачання
5. Рівень автоматизації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Традиційні</li> <li>• Автоматизовані / цифрові</li> </ul>	Різняться за рівнем застосування ІТ-рішень, роботизації та цифрових систем управління логістикою

Особливу увагу заслуговує класифікація за видом транспорту, що є критично важливою для забезпечення мультимодального характеру хабів. Аналогічно, критерій ступеня інтегрованості дозволяє розглядати логістичні центри не лише як окремі об'єкти, а як частини ієрархічно впорядкованої логістичної мережі.

Нарешті, сучасна наукова думка (зокрема, [45 ; 46] приділяє значну увагу рівню цифровізації та автоматизації, який визначає здатність логістичного об'єкта до адаптації в умовах динамічного ринку.

Як свідчить аналіз, міжнародні практики логістики підкреслюють зростаюче значення інтегрованих і цифровізованих хабів, які не лише обслуговують вантажні потоки, а й функціонують як центри управління даними, відстеження товарів і комунікації між учасниками ланцюга поставок. Зокрема, за інформацією компанії Raack [11], сучасний хаб виконує роль ключового вузла, де відбувається консолідація, сортування та інтелектуальне управління

доставкою. Подібні підходи реалізовані в Європі (наприклад, логістичні платформи RXO, Amazon, DHL Freight та ін.) [16].

Таким чином, систематизація логістичних центрів і хабів за наведеними класифікаційними ознаками дозволяє забезпечити адаптивність інфраструктури до потреб сучасного ринку та інтеграцію української логістики в європейський і глобальний простір.

Таким чином, систематизація логістичних центрів і хабів за наведеними ознаками має важливе значення для проектування ефективних логістичних мереж, що відповідають потребам ринку та державної логістичної політики.

### 1.3. Вплив логістичних хабів на ефективність міжнародної торгівлі

У глобальній економіці, що характеризується високою інтенсивністю товарообміну та взаємозалежністю національних ринків, логістичні хаби відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності міжнародної торгівлі. Вони є не лише фізичними вузлами для перевалки, зберігання та перерозподілу вантажів, але й важливими інфраструктурними й інформаційними центрами, які інтегрують учасників логістичних ланцюгів у єдину систему.

Згідно з даними ООН [ 20], сучасні логістичні хаби знижують витрати на логістику до 15 - 20% завдяки централізації операцій та впровадженню цифрових технологій. У дослідженнях Світового банку [23] підкреслюється, що наявність ефективної логістичної інфраструктури прямо впливає на обсяг експорту та інвестиційну привабливість країн.

Зарубіжні дослідники [15] трактують логістичні хаби як елементи інституціоналізованої логістики, що виконують не лише матеріально-технічну, але й аналітичну, цифрову та митну функції. Вони об'єднують учасників торгівлі, транспортні компанії, інформаційні сервіси та державні структури в єдиний логістичний простір.

У світовій практиці існує низка прикладів ефективної реалізації логістичних хабів:

- Сінгапур (Changi Mega Hub) - інтегрований хаб, який поєднує авіаційні, морські та сухопутні перевезення, забезпечуючи високу швидкість обробки вантажів і автоматизоване митне оформлення.
- Німеччина (Duisburg Intermodal Terminal) - найбільший річковий логістичний хаб Європи, який є ключовим вузлом нового Шовкового шляху між Китаєм та ЄС.
- Туреччина (Istanbul Logistics Base) - мультимодальний хаб, що поєднує сухопутні, залізничні та морські маршрути з Європою та Азією.

Ці приклади демонструють, що хаби сприяють пришвидшенню товарообігу, мінімізації затримок на кордоні, спрощенню митного контролю, а також формуванню логістичних кластерів навколо себе.

Логістичні хаби сприяють підвищенню ефективності міжнародної торгівлі за кількома напрямками, наведеними у таблиці 1.4

Таблиця 1.4. – Напрями впливу логістичних хабів на ефективність міжнародної торгівлі

Напрямок впливу	Очікуваний ефект
Економічний	Зниження логістичних витрат, економія на масштабах, розвиток бізнес-кластерів
Часовий	Скорочення термінів доставки, прискорення транзиту
Технічний	Автоматизація процесів, цифрове відстеження, аналітика
Інституційний	Спрощення процедур, митне оформлення на місці
Екологічний	Зменшення викидів CO <sub>2</sub> через оптимізацію маршрутів

Згідно з дослідженням Радіонової А. та Кульбашної С. [39], в Україні логістичні хаби, зокрема в Одесі, Львові, Києві та Чопі, набувають дедалі більшого значення в системі міжнародної торгівлі.

Так, Одеса активно розвиває мультимодальний комплекс «Сухий порт», що дозволяє зменшити навантаження на морський порт та інтегрувати залізничний і автомобільний транспорт.

Львів — приклад регіонального логістичного хабу, який орієнтований на експорт до країн ЄС. Його розвиток у повоєнний період має стати основою стійкого економічного зростання Західної України.

У Київському регіоні створюється логістичний кластер, що забезпечує перевалку, зберігання та подальший розподіл товарів по всій країні.

Проте існують і виклики: недостатній рівень цифровізації логістичних процесів, брак інвестицій у транспортну інфраструктуру, військова загроза та нестабільність зовнішніх торговельних зв'язків.

Тому необхідним є розвиток мережі розподілених хабів із високим рівнем адаптивності до зовнішніх ризиків.

Таким чином, логістичні хаби виступають не лише транспортними вузлами, але й потужними драйверами ефективності міжнародної торгівлі. Вони сприяють зниженню витрат, пришвидшенню доставки, інтеграції до глобальних ланцюгів постачання та покращенню конкурентоспроможності національної економіки.

Для України розвиток логістичних хабів є стратегічно важливим напрямом у контексті повоєнної відбудови, розширення експорту та залучення інвестицій.

Хоча логістичні хаби здебільшого мають позитивний вплив на ефективність міжнародної торгівлі, варто також виділити потенційні недоліки та ризики, які вони можуть спричиняти (Таблиця 1.5).

Таким чином, логістичні хаби виступають не лише транспортними вузлами, але й потужними драйверами ефективності міжнародної торгівлі. Вони сприяють зниженню витрат, пришвидшенню доставки, інтеграції до глобальних ланцюгів постачання та покращенню конкурентоспроможності національної економіки.

Таблиця 1.5. - Недоліки та обмеження впливу логістичних хабів на міжнародну торгівлю [ 30].

Недолік / обмеження	Суть проблеми
Надмірна концентрація вантажопотоків	У разі перевантаження хабу виникають затримки, знижується ефективність усієї логістичної системи.
Залежність від геополітичної стабільності	Хаби в прикордонних або конфліктних регіонах підвладні впливу політичних ризиків та військових загроз.
Високі капіталовкладення та тривалий період окупності	Створення сучасного хабу вимагає значних інвестицій, які не завжди мають швидке економічне повернення.
Неузгодженість національного законодавства	У ряді країн відсутнє регулювання роботи хабів або не гармонізовані митні та транспортні процедури.
Вразливість до збоїв у постачанні	Збої у роботі одного великого хабу можуть вплинути на функціонування цілих регіональних ланцюгів.
Монополізація логістичних послуг	Великі хаби часто контролюються кількома гравцями, що може призводити до високих тарифів і бар'єрів входу.
Екологічні ризики	Концентрація вантажного транспорту створює додаткове навантаження на навколишнє середовище.

Проте необхідно враховувати і потенційні ризики, що можуть знизити ефективність або навіть створити загрози стабільності міжнародної логістики. Для України розвиток логістичних хабів є стратегічно важливим напрямом у контексті повоєнної відбудови, розширення експорту та залучення інвестицій. Успішна реалізація цього потенціалу можлива лише за умови подолання існуючих проблем і створення сприятливого інституційного середовища.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі бакалаврської роботи було розглянуто теоретико-методологічні засади формування логістичних хабів і центрів, їхню роль у міжнародних ланцюгах постачання, а також класифікаційні підходи до цих інфраструктурних об'єктів.

1. На основі аналізу наукових джерел встановлено, що поняття «логістичний центр» і «логістичний хаб» не є тотожними, хоча в науковій літературі часто використовуються як синоніми.

2. Логістичний центр здебільшого виконує операційні функції з обробки, зберігання та розподілу товарів, тоді як логістичний хаб виступає як стратегічний вузол з аналітичними, цифровими та координаційними функціями, включаючи мультимодальні перевезення.

3. Проведене порівняння українських і зарубіжних підходів дозволило виокремити ключові відмінності: вітчизняна література зосереджується на інфраструктурно-операційних аспектах логістичних центрів, тоді як міжнародні джерела акцентують на цифровізації, інтеграції та аналітичному потенціалі хабів. Таким чином, зарубіжна практика розглядає логістичні хаби як комплексні цифрові платформи з високим рівнем автоматизації.

4. Систематизація логістичних центрів і хабів за п'ятьма ключовими критеріями (територіальний масштаб, функціональне призначення, вид транспорту, ступінь інтегрованості, рівень автоматизації) дозволила класифікувати їх відповідно до сучасних вимог ринку. Особливу увагу приділено цифровим та мультимодальним хабам, що забезпечують адаптивність до глобальних викликів.

5. У роботі висвітлено значний позитивний вплив логістичних хабів на ефективність міжнародної торгівлі, зокрема через зниження логістичних витрат, скорочення термінів доставки, підвищення прозорості й керованості логістичних процесів.

6. Разом з тим, виявлено низку ризиків і обмежень, пов'язаних із надмірною концентрацією вантажопотоків, високими капіталовкладеннями, залежністю від геополітичної стабільності та екологічними загрозами.

Отже, логістичні хаби виступають ключовими елементами міжнародної логістичної системи, які можуть стати точками зростання для національної економіки. Їх розвиток в Україні потребує комплексного підходу, з урахуванням світового досвіду, національних особливостей і викликів воєнного часу.

## РОЗДІЛ 2. ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ ЯК МІЖНАРОДНОГО ЛОГІСТИЧНОГО ХАБУ

### 2.1 Аналіз ринку логістики в Україні

У 2020–2024 роках логістична галузь України пройшла через масштабні трансформації, зумовлені пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням РФ. Ці події суттєво вплинули на структуру ринку, перевезення, кадрову ситуацію та інфраструктуру. Попри ці виклики, галузь продемонструвала здатність до адаптації, структурного оновлення та поступової інтеграції в європейський логістичний простір.

За даними [28, 36, 24, 41], наведеними у таблиці 2.1, спостерігаємо наступне. Таблиця 2.1. - Статистичні дані розвитку ринку логістики України (2020 - 2024рр.)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг вантажних перевезень (млн тонн)	400	420	320	340	354
Вантажообіг (млрд тонно-км)	220	230	160	170	185
Обсяг ринку логістики (млрд грн)	90	100	110	145	185
Частка логістичних витрат у ВВП (%)	4,5	4,7	4,4	5,5	6,3
Обсяги експорту (млрд дол. США)	50	55	44	49	41,6
Обсяг імпорту (млрд дол. США)	55	60	48	58	70,7

Обсяг вантажних перевезень демонстрував помірне зростання у 2021 році на 5% у порівнянні з 2020 роком. Однак у 2022 році через військові дії спостерігалось значне скорочення — майже на 24%. Починаючи з 2023 року, спостерігається тенденція до відновлення, і до 2024 року обсяг перевезень досяг 354 млн тонн, що становить близько 89% від рівня 2021 року. Це свідчить про поступову стабілізацію логістичної активності.

Вантажообіг, як показник транспортної інтенсивності, повторював динаміку перевезень, однак мав вищі темпи зростання у 2023–2024 роках, що може вказувати на збільшення частки міжрегіональних та міжнародних перевезень. Зокрема, у 2024 році він склав 185 млрд тонно-кілометрів, що на 15,6% більше, ніж у 2022р.

Обсяг ринку логістики у грошовому вираженні постійно зростав протягом усього періоду. З 90 млрд грн у 2020 році ринок розширився до 185 млрд грн у 2024 році, зокрема, найбільший ріст зафіксовано в 2023 році - понад 30%. Це зростання відбулося не лише за рахунок обсягів перевезень, а й через подорожчання логістичних послуг, підвищення складності операцій, зростання попиту на послуги 3PL/4PL та підвищення витрат на безпеку.

Частка логістичних витрат у ВВП України варіювалась від 4,4% у 2022 році до 6,3% у 2024р, що свідчить про зростання ролі логістики в структурі економіки. Підвищення цієї частки обумовлено як подорожчанням логістичних послуг, так і зростанням їх значущості в умовах військового та відбудовчого періоду.

Обсяги експорту знизилися у 2022 році на 20%, але частково відновились у 2023р. Водночас у 2024 році експорт знову зменшився до 41,6 млрд дол. США. Це падіння, ймовірно, зумовлено обмеженнями аграрного експорту, руйнуванням виробничих потужностей та ускладненням логістичних маршрутів.

Імпорт, на відміну від експорту, демонстрував стабільне зростання після провалу 2022 року. Зростання обсягу імпорту в 2023 і 2024 роках (понад 20% щорічно) свідчить про відновлення внутрішнього попиту та потреби економіки у сировині, енергоресурсах, техніці та товарах широкого вжитку.

На основі офіційних даних Держстату та аналітичних джерел представлена таблиця 2.2 з обсягами перевезень за видами транспорту в Україні за 2020–2024 роки.

Таблиця 2.2. - Обсяги перевезень за видами транспорту в Україні за 2020–2024рр.

Вид транспорту	2020 (млн т)	2021 (млн т)	2022 (млн т)	2023 (млн т)	2024 (млн т)
Залізничний	176,9	114,2	87,1	147,8	148,6
Автомобільний	58,2	52,4	41,4	49,7	55,0
Морський (вантажний)	17,8	238,4	304,0	218,7	91,7
Річковий	198,2 тис. т	252,4 тис. т	325,6 тис. т	232,1 тис. т	241,6 тис. т
Повітряний	0,04	0,09	0,04	0,09	0,12

Упродовж 2020–2024 років структура вантажоперевезень в Україні суттєво змінювалася під впливом воєнних дій, логістичних обмежень, блокади портів, а також переорієнтації зовнішньоторговельних маршрутів на західний напрям.

Залізничний транспорт залишався ключовим видом перевезень в Україні. У 2020 році його частка була домінуючою (176,9 млн тонн), але вже у 2021–2022 роках зафіксовано різке зниження — зокрема в 2022 році до 87,1 млн тонн (падіння майже на 50% за два роки). Це пов'язано з руйнуванням залізничної інфраструктури на сході країни та переорієнтацією вантажів. Проте у 2023–2024 роках спостерігається відновлення обсягів до майже 149 млн тонн, що свідчить про високий рівень адаптивності галузі.

Автомобільні перевезення, незважаючи на нижчі абсолютні показники, є стратегічними для регіональної та прикордонної логістики. Їхній обсяг зменшився в 2022 році до 41,4 млн тонн, але вже у 2024 році зріс до 55 млн тонн - майже на 33% у порівнянні з мінімумом 2022 року. Автотранспорт відіграє вирішальну роль у доставці гуманітарних вантажів, евакуації та обслуговуванні транскордонних операцій.

Цей вид транспорту показує надзвичайну волатильність. Якщо в 2020 році вантажообіг становив 17,8 млн тонн, то у 2021–2022 роках - відбулося вибухове зростання до 238,4 та 304 млн тонн відповідно. Це може бути пов'язано з накопиченням вантажів у портах та частковим звільненням портової інфраструктури. Однак у 2024 році обсяг морських перевезень обвалився до 91,7

млн тонн, що може свідчити про повторні обмеження, загрозу безпеці в Чорному морі та перехід вантажів на залізницю та автошляхи.

Обсяги річкових перевезень залишаються незначними в загальному обсязі логістики — на рівні сотень тисяч тонн. Хоча в 2022 році зафіксовано зростання до 325,6 тис. тонн, уже в 2023 році цей показник знову знизився. Рівень використання водного транспорту в Україні залишається низьким через недостатню інфраструктуру, мілководдя та сезонність.

Цей сегмент стабільно займає маргінальну частку перевезень. Обсяг вантажів коливається в межах 0,04 - 0,12 млн тонн. У період активних бойових дій та обмежень на авіасполучення роль повітряного транспорту була мінімальною, проте у 2024 році зафіксоване деяке зростання, імовірно в межах спеціалізованих швидких доставок або гуманітарної допомоги.

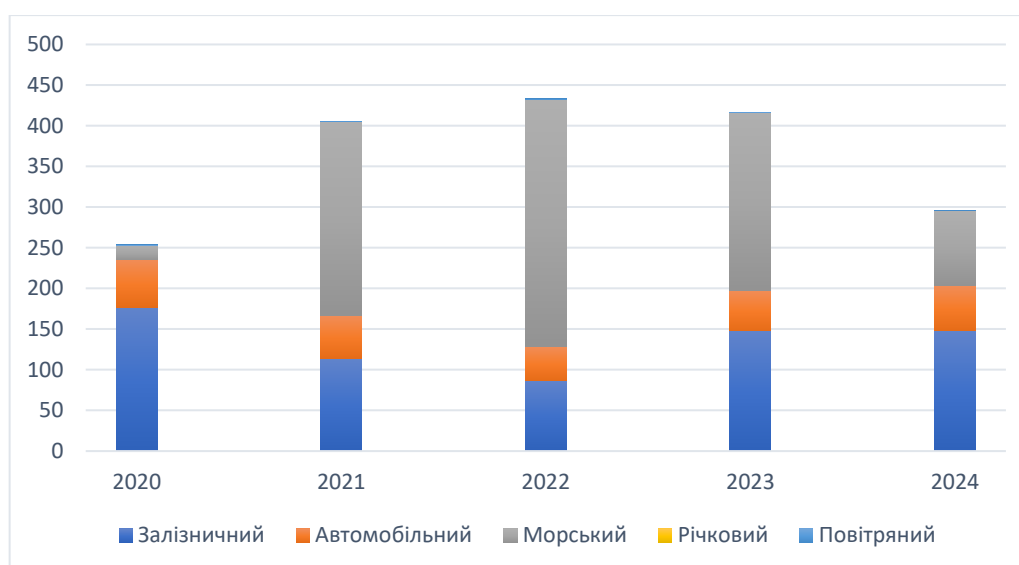


Рисунок 2.1. - Структура вантажоперевезень в Україні різними видами транспорту

Протягом 2020–2024 років логістичний сектор України демонструє стабільне зростання ключових показників, що свідчить про поступовий розвиток внутрішньої логістичної інфраструктури, адаптацію до умов воєнного часу та посилення інтеграції до глобальних ланцюгів постачання (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3. – Обсяги логістичних послуг

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Загальний обсяг логістичних операцій, млрд грн	40,5	50,2	65,4	84,1	105,9
Кількість логістичних операторів	320	365	410	436	470
Частка 3PL-послуг у загальному обсязі (%)	22%	27%	31%	38%	42%

Спостерігається значне збільшення загального обсягу логістичних операцій — з 40,5 млрд грн у 2020 році до прогнозованих 105,9 млрд грн у 2024 році. Таким чином, за п'ятирічний період ринок виріс більш ніж у 2,6 раза. Найбільші темпи приросту спостерігалися у 2021–2023 роках, що свідчить про активізацію логістичної діяльності навіть попри вплив військових дій та збоїв в міжнародних перевезеннях.

Кількість логістичних операторів також зросла з 320 у 2020 році до 470 у 2024 році. Водночас темпи приросту сповільнюються: якщо у 2021 році кількість компаній зросла на 14%, то у 2023–2024 роках — лише на 6–8%. Це може свідчити про насичення ринку, підвищення вимог до якості послуг та витіснення менш ефективних гравців.

Особливу увагу слід приділити зростанню частки 3PL-послуг у загальному обсязі логістичних операцій — з 22% у 2020 році до 42% у 2024 році. Така динаміка вказує на поширення практики логістичного аутсорсингу, яка характерна для розвинених ринків. Компанії дедалі частіше передають логістичні функції професійним операторам, що дозволяє їм зосередитися на основній діяльності, зменшити витрати та підвищити гнучкість управління ланцюгами постачання.

Отже, загальна тенденція розвитку логістичного ринку в Україні є позитивною. Зростання обсягів операцій, кількості операторів та частки 3PL-послуг свідчить про структурну трансформацію галузі, яка реагує на виклики

часу через модернізацію, підвищення ефективності та наближення до європейських стандартів логістичного обслуговування.

Упродовж 2020-2024 років логістична інфраструктура України демонструє тенденцію до кількісного та якісного зростання, що підтверджується динамікою основних складських показників за класами (Таблиця 2.4).[19].

Таблиця 2.4. – Логістична інфраструктура в Україні за 2020–2024 роки

Рік	Класи А/В (сучасні склади)	Клас С (стандартні склади)	Клас D (базові склади)	Загальна кількість складів	Кількість логістичних операторів
2020	280	150	100	530	320
2021	300	160	105	565	365
2022	320	170	110	600	410
2023	360	180	115	655	436
2024	400	190	120	710	470

Зростання кількості сучасних складів (класи А/В). Найбільш динамічно зростає сегмент сучасних складів класів А та В, який зріс з 280 об'єктів у 2020 році до 400 у 2024 році. Це становить приріст на 43% за 5 років. Така динаміка свідчить про активну модернізацію логістичних площ відповідно до європейських вимог: забезпечення температурного режиму, автоматизація обробки вантажів, наявність сертифікованих зон зберігання.

Повільніше зростання складів класу С (стандартний рівень). Кількість складів класу С зросла з 150 до 190, тобто на 26,7%. Це вказує на стабільний, але менш інтенсивний розвиток складів середнього рівня, які часто використовуються для внутрішнього товарообігу або оренди малими та середніми підприємствами.

Базові склади (клас D) – незначне, але послідовне зростання. Кількість об'єктів класу D (найменш обладнаних) збільшилася з 100 до 120. Темп приросту становить лише 20%, що може свідчити про поступову втрату актуальності цього сегменту на тлі загального підвищення вимог до логістичних потужностей.

Загальна кількість складів зросла на 180 об'єктів. Загальна кількість складських приміщень в Україні зросла з 530 до 710 одиниць, що є приростом на

понад 33%. Це демонструє інтенсивне розширення логістичної інфраструктури, адаптацію до зростаючих обсягів товарообігу та впровадження нових бізнес-моделей, таких як електронна комерція.

Кореляція з кількістю логістичних операторів. Показники кількості логістичних операторів також зростають паралельно (з 320 до 470), що свідчить про розширення ринку послуг з обробки, зберігання та транспортування вантажів. Це логічно супроводжує зростання складських площ і зумовлює розвиток нових логістичних центрів, переважно у регіонах з активним споживчим попитом (Київ, Львів, Одеса).

Загальна тенденція свідчить про структурну модернізацію логістичної інфраструктури України. Зростання частки сучасних складів, зменшення частки об'єктів застарілих типів, а також розширення кількості операторів є індикаторами того, що ринок логістики в Україні поступово наближається до стандартів розвинених країн Європи.

Сфера логістики в Україні за період 2020–2024 років зазнала суттєвих змін у кадровому забезпеченні, що пов'язано як із розширенням обсягів логістичних операцій, так і з впливом зовнішніх викликів (зокрема, повномасштабної війни, мобілізації, релокації бізнесу тощо).

Таблиця 2.5. - Кадрові показники в логістиці

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість працівників (тис.)	135	140	140	148	155
Середня зарплата (грн)	15000	16500	17800	20400	24100
Дефіцит кадрів (%)	10-12%	8-10%	25-28%	22%	18-19%

Чисельність працівників у галузі логістики зросла з 135 тис. осіб у 2020 році до 155 тис. у 2024 році, що становить приріст на близько 15%. Така динаміка свідчить про розширення ринку праці в логістичному секторі, що корелює з ростом кількості операторів і складських потужностей.

Середня заробітна плата у сфері логістики демонструє постійну позитивну динаміку: у 2020 році — 15000 грн, у 2024 році — вже 24100 грн.

Таким чином, зростання склало понад 60% за п'ять років. Це може бути результатом як інфляційних процесів, так і дефіциту кваліфікованих кадрів, а також конкуренції за персонал серед логістичних компаній.

Спостерігається гострий кадровий дефіцит у 2022–2023 роках. Найбільш критичною ситуація на ринку праці була у 2022 році, коли дефіцит кадрів сягнув 25–28%. Це був наслідок масової трудової міграції, мобілізації частини персоналу, переривання ланцюгів постачання та зупинки бізнесів у певних регіонах.

У 2023–2024 роках кадровий дефіцит дещо зменшився (до 22% і 18–19% відповідно), що може свідчити про адаптацію ринку праці до нових умов, а також про активізацію професійної підготовки та перекваліфікації кадрів.

## 2.2 Основні логістичні потоки України та перспективні напрями їх розвитку

У період 2020–2024 років логістична система України зазнала значних змін через повномасштабну війну, блокаду морських портів, зміни торговельних маршрутів та трансформацію внутрішнього споживання. Попри виклики, Україна змогла переорієнтувати значну частину потоків на західні й дунайські шляхи, забезпечивши критично необхідну експортну логістику. Враховуючи дані, наведені у [28; 24; 27; 47; 33], можна визначити основні логістичні потоки України (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6. - Логістичні потоки України за напрямками (2020–2024), млн тон

№	Логістичні потоки	2020	2021	2022	2023	2024
1	Південь (порти Одеси)	62,0	75,0	18,0	34,1	54,6
2	Захід (Польща, Словаччина, Румунія)	70,0	78,0	82,5	93,7	98,8
3	Дунайський регіон (Ізмаїл, Рені)	12,0	18,0	36,0	42,3	39,1
4	Центр (Київ, логістичні хаби)	40,0	42,0	45,0	52,0	57,3
5	Схід (Дніпро, Харків, Запоріжжя)	28,0	26,0	24,0	18,5	15,0
6	Північ (Київська, Чернігівська області)	18,0	20,0	22,0	20,2	21,7

У цьому контексті простежується яскрава динаміка логістичних потоків за регіональними напрямками, яку можна охарактеризувати наступним чином.

До 2022 року порти Великої Одеси традиційно залишалися основним каналом для морського експорту, зокрема зернових, руди та олії. У 2020–2021 роках обсяги перевезень сягали 62–75 млн тонн. Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році цей напрямок зазнав значного падіння до 18 млн тонн через блокаду портів. Проте вже у 2023–2024 роках ситуація стабілізується завдяки частковому розблокуванню морських маршрутів, створенню альтернативних коридорів та активізації експорту. У 2024 році обсяг вантажів становив 54,6 млн тонн.

Західний напрямок (кордони з Польщею, Словаччиною, Румунією) став основним логістичним коридором у період війни. Якщо у 2020–2021 роках він демонстрував стабільні обсяги (70–78 млн тонн), то з 2022 року почалося стрімке зростання — до 82,5 млн тонн, а в 2024 році – вже до 98,8 млн тонн. Основними вантажами є автомобілі, фармацевтика, продукти харчування, обладнання. Через західні кордони здійснюється значна частина експортно-імпортних операцій, а також переміщення гуманітарної допомоги.

До війни Дунайський напрямок (Ізмаїл, Рені) відігравав другорядну роль у логістичній системі України. Однак у 2022 році обсяг вантажів різко зріс до 36 млн тонн, а у 2023 – до 42,3 млн тонн, що пов'язано з критичною потребою експортувати агропродукцію під час блокади чорноморських портів. У 2024 році спостерігалось деяке зниження до 39,1 млн тонн через часткове повернення вантажів до портів Одеси. Проте дунайський кластер залишається стратегічною складовою логістичної інфраструктури в умовах ризиків на морських маршрутах.

У 2020–2021 роках логістичні потоки в центрі України коливалися в межах 40–42 млн тонн. З початком війни Київ (центральний напрямок) став одним із ключових розподільчих центрів для внутрішньої логістики, посылкової доставки та дистрибуції товарів першої необхідності. У 2024 році обсяг вантажів зріс до

57,3 млн тонн. Така динаміка свідчить про розвиток електронної комерції та зміцнення внутрішніх логістичних ланцюгів.

На відміну від інших напрямків, логістика у східному регіоні зазнала істотного скорочення. У 2020 році обсяг перевезень становив 28 млн тонн, а у 2024 - лише 15 млн тонн. Основною причиною є активні бойові дії, часткове руйнування транспортної інфраструктури, зупинка промислових підприємств і загальне зниження економічної активності регіону.

Північний напрямок (Київська, Чернігівська області) виконував функцію тилової логістики та перевалки вантажів. У 2020–2024 роках обсяги вантажопотоків залишались стабільними, у межах 18–22 млн тонн. Основними типами вантажів виступали гуманітарна допомога, обладнання, продовольчі товари та побутова логістика.

У цьому контексті визначаються кілька ключових напрямів розвитку логістичної інфраструктури. Серед них варто виокремити наступні.

#### 1. Розширення західних логістичних коридорів

Західний напрямок (Польща, Словаччина, Румунія) став основним каналом для експортно-імпортних операцій України після 2022 року. Перспективи розвитку цього напрямку включають: модернізацію залізничної інфраструктури: будівництво євроколій до логістичних хабів Західної України, інтеграція з європейськими вантажними мережами, розширення прикордонних терміналів і пунктів пропуску: зменшення черг, автоматизація митних процедур, розвиток логістичних кластерів у прикордонних зонах: створення індустріальних парків, логістичних платформ, холодильних складів [24].

2. Розвиток мультимодальних перевезень із залученням річкового транспорту по Дунаю. На тлі обмеженого морського експорту Дунайський кластер (Ізмаїл, Рені) став одним із ключових логістичних вузлів. Перспективи включають: будівництво сучасних терміналів на Дунаї для перевалки зерна, металів, добрив, контейнерних вантажів, стимулювання приватних інвестицій у портову інфраструктуру, судноплавство та логістичне обладнання, розвиток

інтермодальних маршрутів: «залізниця + баржа», «TIR + річка», що дозволяє зменшити навантаження на автошляхи і знизити логістичні витрати [24].

3. Відновлення та модернізація морських портів. Морські порти традиційно є найефективнішим каналом експорту української продукції. У перспективі передбачаються: відновлення портової інфраструктури в Одесі, Чорноморську, Південному після часткової або повної деблокади, розбудова нових логістичних платформ у портах Ізмаїл, Білгород-Дністровський та інших, що можуть діяти як альтернативні хаби, інвестування в цифрові системи управління портами (Port Community System), автоматизація розвантаження і завантаження, електронний документообіг [39].

4. Пошук альтернативних маршрутів у напрямку Північної Європи. У довгостроковій перспективі стратегічним кроком є диверсифікація логістичних каналів через Балтійське море та країни Північної Європи: формування сухопутних коридорів через Польщу, Литву до портів Гданськ, Клайпеда, Рига, транзитна співпраця з країнами Скандинавії (Швеція, Фінляндія, Данія) для подальшого виходу на Північне море, інтеграція до європейських логістичних платформ і вантажних залізничних коридорів (Rail Freight Corridors) [38].

Попри активний розвиток західних і мультимодальних логістичних коридорів, Україна стикається з рядом викликів, які стримують повноцінну реалізацію її транспортного потенціалу. До основних перешкод належать (Таблиця 2.7)

Таблиця 2.7. – Основні виклики логістичних хабів в Україні

Виклик	Коментар
Руйнування інфраструктури	Близько 20% логістичних об'єктів (склади, термінали, шляхи) зазнали пошкоджень або знищення внаслідок бойових дій.
Бюрократія на митниці	Застарілі процедури та повільне оформлення вантажів уповільнюють транскордонний трафік навіть через пріоритетні пункти.
Дефіцит кадрів	Відчувається нестача кваліфікованих далекобійників, логістів, диспетчерів, що знижує продуктивність логістичних ланцюгів.
Відсутність узгоджених стратегій	Україна не має єдиної інтегрованої національної логістичної стратегії, що ускладнює довгострокове планування та координацію між регіонами.

Розвиток логістичної інфраструктури в Україні має орієнтуватися на гнучкість, багатовекторність та інтеграцію до європейської транспортної системи. Усі наведені напрями є не лише відповіддю на сучасні виклики, але й стратегічним фундаментом для повоєнного економічного відновлення та сталого зростання експортного потенціалу держави.

### 2.3. Співпраця провідних європейських логістичних компаній з Україною в умовах воєнного стану

У Європі логістичні хаби (транспортно-логістичні центри) почали активно створюватися ще з 1980-х років, і сьогодні вони є ключовими вузлами для організації вантажопотоків між країнами та континентами [30].

Перший транспортно-логістичний центр було створено в Баварії. Його розміщення в місті Інгольштадт не було випадковим, адже головною метою було забезпечення мінімізації витрат на постачання товарів. Вибір цієї локації зумовлювався наявністю розвиненої інфраструктури, зокрема зручного сполучення залізничними та автомобільними шляхами. Логістичні процеси доставки були організовані таким чином, щоб вантажі надходили до місця призначення ще до початку робочого дня.

Досвід країн Західної Європи демонструє значну ефективність функціонування транспортно-логістичних центрів. Зокрема, у Нідерландах їх діяльність забезпечує близько 40% доходів транспортного сектору, у Франції – 31%, а в Німеччині – 25%. Період окупності таких центрів становить у середньому від 5 до 9 років. У західноєвропейських країнах логістичні послуги відіграють важливу роль у структурі національної економіки. Серед країн з найбільшою кількістю зайнятих у сфері допоміжних транспортних послуг можна виокремити Німеччину, Італію, Іспанію, Францію та Великобританію. [30].

У 1991 році в межах європейського простору була заснована Європлатформа (Europlatforms) — Європейська асоціація транспортно-логістичних центрів. На сьогодні до її складу входять 62 компанії з 10 країн, зокрема Італії, Іспанії, Франції, Португалії, Данії, Німеччини, Греції, Угорщини, України та Люксембургу.

Основною метою діяльності Європлатформи є сприяння створенню та ефективному управлінню транспортно-логістичними центрами на всій території Європи. Під її координацією функціонує понад 2400 транспортних і логістичних компаній. Стратегічне завдання організації полягає у просуванні концепції розвитку транспортно-логістичних центрів на глобальному рівні, а також у поглибленні співпраці між логістичними системами різних країн і регіонів.

Одним із найбільших транспортно-логістичних центрів Європейського Союзу є «Vologna Freight Village» (Італія), розташований на перетині п'яти основних залізничних та чотирьох автомобільних магістралей. Цей центр забезпечує обслуговування близько 35% внутрішніх вантажопотоків Італії та 16% міжнародного вантажного трафіку. У його структурі функціонують близько 100 транспортних і логістичних компаній з різних країн світу, а також представництва митної служби, банків, поштових операторів, готелів і закладів громадського харчування.

У результаті тривалої практики створення та функціонування транспортно-логістичних центрів на території Європейського Союзу, а також на основі численних наукових досліджень, було сформовано класифікацію таких центрів відповідно до їх функціонального призначення, масштабу діяльності та рівня інтеграції в міжнародну логістичну інфраструктуру.

У межах європейської логістичної системи сформовано класифікацію транспортно-логістичних центрів за рівнем їх значущості, функціонального призначення та просторової інтегрованості. Згідно з цією класифікацією, виокремлюють п'ять основних категорій:

1. Основні транспортно-логістичні центри загальноєвропейського значення — відіграють ключову роль у забезпеченні трансєвропейських вантажопотоків і інтеграції континентальної логістичної інфраструктури.
2. Основні транспортно-логістичні центри частково загальноєвропейського значення — мають важливе значення на окремих міжнародних напрямках, забезпечуючи логістичне сполучення між регіонами.
3. Другорядні транспортно-логістичні центри регіонального значення — обслуговують переважно внутрішньорегіональні потоки товарів, сприяючи розвитку локальної логістики.
4. Національні допоміжні транспортно-логістичні центри — виконують допоміжні функції в межах національної логістичної системи та забезпечують взаємодію між регіональними і центральними центрами.
5. Регіональні допоміжні транспортно-логістичні центри — функціонують на локальному рівні та спрямовані на забезпечення логістичних потреб окремих адміністративно-територіальних одиниць.

Важливою джерельною базою для оцінки поточного стану європейського ринку логістичних послуг слугує звіт Центру прикладних досліджень у сфері ланцюгів постачань Інституту Фраунгофера – «Top 100 der Logistik». Це дослідження є одним з найрепрезентативніших у галузі, оскільки надає систематизований аналіз діяльності провідних логістичних операторів Європи. У межах дослідження було розглянуто близько 150 провідних компаній, що функціонують у сфері транспортних і логістичних послуг, із наведенням основних фінансово-економічних показників та короткою характеристикою їхньої діяльності.

Відповідно до представленого рейтингу, нами складено таблицю профілів європейських гігантів логістичного сектору [18].

Таблиця 2.8. - Профілі ключових логістичних компаній Європи

№	Компанія	Країна	Основна спеціалізація	Оборот у Європі (€ млрд)	Особливості
1	Deutsche Post DHL Group	Німеччина	Пошта, експрес-доставка, вантажні перевезення, складування	29,7	Лідер світового масштабу, понад 100 тис. працівників у ЄС; має дочірні компанії DHL Freight, DHL Express, DHL Supply Chain.
2	Deutsche Bahn AG (DB Schenker)	Німеччина	Залізничні вантажні перевезення, логістика	17,4	Активно розвиває мультимодальні маршрути (залізниця + авто). Значна частка перевезень у межах «зеленої» логістики.
3	Maersk	Данія	Контейнерні морські перевезення, інтегрована логістика	16,3	Має наземну інфраструктуру в усіх країнах ЄС; активно інвестує у сталу логістику.
4	Kuehne + Nagel	Швейцарія	Море, авіа, авто логістика, 3PL та контрактна логістика	14,5	Одна з найбільших логістичних платформ у Європі. Має розвинену цифрову платформу логістичного обслуговування myKN.
5	CMA CGM + Ceva Logistics	Франція	Морська логістика + контрактна логістика	13,2	Інтеграція Ceva дозволила посилити наземну логістику.
6	MSC (Mediterranean Shipping Co.)	Швейцарія	Контейнерні морські перевезення	11,8	Основний конкурент Maersk у сфері океанських перевезень.
7	DSV	Данія	Вантажоперевезення, e-commerce логістика	10,6	Активна експансія в ЄС, поглинання Panalpina, Agility GIL.
8	UPS Europe	Бельгія/США	Кур'єрська доставка, e-commerce логістика	9,3	Основний конкурент DHL Express у швидкій доставці.
9	La Poste / GeoPost	Франція	Поштова логістика, міжнародні B2C перевезення	8,7	Активно розвиває цифрові логістичні сервіси через дочірню GeoPost. GeoPost працює під брендом DPDgroup.
10	GEFCO (до 2022 — Groupe PSA)	Франція/США	Автомобільна логістика, контрактні рішення	4,6	Спеціалізується на логістиці для автомобільної промисловості.

Попри безпрецедентні виклики, зумовлені повномасштабною агресією Російської Федерації, Україна зберігає важливу роль у системі європейських

транспортно-логістичних зв'язків. Її геостратегічне положення, зокрема як транзитного коридору між Європейським Союзом та Азією, стимулює співпрацю з міжнародними логістичними операторами. Важливу роль у підтримці логістичної інфраструктури відіграють провідні європейські компанії, які не лише не припинили свою діяльність в Україні, а й активізували її у відповідь на кризу.

DHL Express Україна продовжує бути ключовим партнером для державного і приватного секторів у сфері доставки та митного оформлення. З початком повномасштабної війни компанія реалізувала гнучку модель логістичних рішень, зокрема, перенесення основних маршрутів до західних пунктів пропуску; організацію термінової доставки гуманітарної допомоги; модернізацію митного процесу через цифровізацію. Компанія налагодила тісну взаємодію з українськими поштовими та митними службами, що дозволяє ефективно обслуговувати понад 100 населених пунктів, включно з прифронтовими територіями.

DB Schenker Україна, дочірня структура Deutsche Bahn AG, зосередила зусилля на збереженні безперервного транспортного сполучення для українських підприємств. Після 2022 року компанія оптимізувала логістичні маршрути через території Польщі, Румунії та Словаччини; брала участь у транспортуванні гуманітарної та військової допомоги спільно з урядом Німеччини; відкрила логістичний центр у Львівській області, який став ключовим вузлом для координації поставань на схід країни. Таким чином, DB Schenker не лише зберегла свою присутність в Україні, а й стала інструментом зовнішньої підтримки в логістичній сфері.

Інші великі оператори також розширили або трансформували свою співпрацю з Україною. Наприклад, Maersk забезпечує доставку контейнерів до українських отримувачів через порти Чорного моря (Констанца, Варна) та наземний транспорт. Така модель є важливою для експорту аграрної та промислової продукції. DSV спеціалізується на логістиці для ритейлу, е-

commerce і сільського господарства, підтримуючи зокрема мережі постачання українських виробників до країн ЄС. Kuehne + Nagel активно працює з українськими фармацевтичними та машинобудівними компаніями, забезпечуючи складські та транспортні послуги відповідно до міжнародних стандартів. UPS Україна підтримує трансграничну електронну комерцію, забезпечуючи безперебійний рух товарів малого й середнього бізнесу, особливо на західних напрямках.

У сучасному глобалізованому просторі ефективність логістичних хабів стає вирішальним чинником у формуванні стійких ланцюгів постачання. На тлі геополітичних трансформацій після 2022 року, порівняння українських логістичних центрів із провідними європейськими хабами дозволяє виявити їхні сильні й слабкі сторони, а також окреслити перспективи для інтеграції України до європейського логістичного ринку.

Таблиця 2.9. - Порівняльна характеристика логістичних хабів України та Європи

Критерій	Львів	Київ	Одеса	Чоп	Роттердам (Нідерланди)	Дуйсбург (Німеччина)
Тип хабу	сухопутний, мультимодальний	внутрішній сортувальний центр	морський, експортний	залізничний вузол на кордоні з ЄС	морський, глобальний	залізничний, внутрішній
Переваги	близькість до ЄС, нова інфраструктура	центр внутрішньої логістики	вихід до моря, зерновий порт	ключовий транзит до ЄС та Азії	глибоководний порт, інтеграція з Пн. Європою	ключовий термінал Нового шовкового шляху
Недоліки	вузькість залізничних колій, корки	перевантаження, відсутність морського виходу	пошкодження внаслідок війни	обмежена пропускна спроможність	перевантаження, дорогий хендлінг	перенасичення, високі тарифи
Інтермодальність	так (авто + залізниця)	так (внутрішнє сортування)	так (порт + залізниця)	так (залізниця + євроколія)	так (морський + залізничний)	так
Інтеграція з ЄС	висока	середня	висока	дуже висока	повна	повна

Хоча українські логістичні хаби поступаються провідним європейським за рівнем технологічного розвитку та обсягами обробки, їхні конкурентні переваги

— географія, гнучкість, швидка адаптація — дозволяють Україні займати ключове місце в новій архітектурі європейської логістики. Подальша інтеграція з логістичними системами ЄС, зокрема через цифрові митні коридори, інтермодальні термінали та «зелену» логістику, відкриває широкі можливості для економічного зростання та міжнародного партнерства.

До конкурентних переваг логістичних хабів України, належать наступні.

1) Геостратегічне розташування. Україна розташована на перетині найважливіших транспортних коридорів Східної та Центральної Європи. Її логістична мережа включена до кількох трансконтинентальних маршрутів, що дозволяє ефективно обслуговувати перевезення в напрямках Північ–Південь та Захід–Схід.

2) Альтернатива традиційним східним маршрутам. Після втрати логістичних можливостей на сході Європи (зокрема через обмеження співпраці з РФ), Україна стала критично важливим партнером для транзиту товарів між ЄС і Чорноморським регіоном. Зросло значення таких хабів, як Чоп, Львів та Одеса, які забезпечують доступ до ключових напрямків.

3) Розвиток інтермодальних рішень. В умовах війни зберігається і навіть активізується розвиток мультимодальної інфраструктури:

- у Львові функціонують сучасні промислово-логістичні парки: *Sparrow Park, M10 Industrial Park*;
- в Одесі — порти Південний, Чорноморськ, Одеса беруть участь у зерновому експорті;
- у Києві — активна робота контейнерних поїздів до Польщі та Румунії;
- у Чопі — розбудова залізничного вузла для перетину з євроколією.

7. Інфраструктурне зростання, незважаючи на війну. Між 2022 і 2024 роками в Україні: збудовано понад 38 нових логістичних центрів; частка автоматизованих складів зросла до 24%; лише в липні 2024 року експортовано 4,2 млн тонн зернових через Одесу, що стало рекордом з початку повномасштабного вторгнення.

Загалом, партнерство України з провідними європейськими логістичними компаніями:

- сприяє стабільності внутрішніх та зовнішніх логістичних ланцюгів;
- пришвидшує доставку гуманітарних вантажів і допомоги;
- забезпечує високий рівень взаємодії з європейськими інституціями та хабами;
- сприяє технологічному оновленню українського логістичного сектору.

У перспективі післявоєнної реконструкції очікується, що ці компанії стануть стратегічними партнерами у відбудові транспортно-логістичної інфраструктури України. Зокрема, йдеться про:

- створення мультимодальних логістичних центрів у прикордонних регіонах;
- реалізацію проєктів «зеленої» логістики;
- впровадження європейських цифрових рішень у сфері вантажоперевезень.

Таким чином, співпраця з міжнародними логістичними операторами не лише підтримує українську економіку в умовах війни, але й закладає підвалини для її інтеграції у сталу транспортну систему ЄС.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

На основі проведеного у науковій роботі аналізу встановлено наступне:

1. Логістичний ринок України у 2020–2024 роках демонструє стійку динаміку відновлення після пандемії COVID-19 та початку повномасштабної війни. Попри суттєві виклики, зумовлені знищенням інфраструктури, блокадою портів та дефіцитом кадрів, обсяг ринку зріс з 90 млрд грн у 2020 році до 185 млрд грн у 2024 році, а обсяг логістичних операцій — з 40,5 до 105,9 млрд грн відповідно.

2. Структура перевезень в Україні зазнала трансформації: залізничний транспорт, попри зниження у 2022 році, зберіг лідерство, а західні, дунайські та

внутрішні логістичні напрямки значно посилюються. Особливо динамічним був ріст мультимодальних перевезень і відновлення портової логістики у 2023–2024 роках.

3. Західний логістичний коридор (через Польщу, Словаччину, Румунію) став ключовим маршрутом для експортно-імпортних потоків, обсяг яких досяг 98,8 млн тонн у 2024 році. Паралельно активно розвивалися дунайські порти Ізмаїл та Рені, які забезпечили альтернативні канали експорту сільськогосподарської продукції.

4. Кількість логістичних операторів в Україні зросла на 47% протягом п'яти років (з 320 до 470), що супроводжувалося якісною модернізацією складської інфраструктури. Зокрема, кількість сучасних складів класу А/В зросла з 280 до 400, що свідчить про тенденцію до євростандартизації галузі. Частка 3PL-послуг у структурі логістики зросла з 22% до 42%, що вказує на поглиблення аутсорсингових практик і підвищення складності логістичних операцій. Це характерно для ринків, що швидко розвиваються і переходять до цифрових та контрактних форм управління ланцюгами постачання.

5. Кадрова ситуація в галузі була напруженою, особливо у 2022–2023 роках, коли дефіцит кадрів сягав понад 25%. У 2024 році ситуація частково стабілізувалась, однак проблема залишається актуальною. Середня заробітна плата у секторі зросла на 60% за п'ять років.

6. Порівняльний аналіз українських логістичних хабів (Львів, Київ, Одеса, Чоп) із провідними європейськими центрами (Роттердам, Дуйсбург) засвідчує поступове зростання їхньої ролі у транзитній системі Європи. Українські хаби вирізняються гнучкістю, стратегічним положенням та швидкою адаптацією до змін.

7. Міжнародна співпраця з провідними логістичними компаніями ЄС, такими як DHL, DB Schenker, Maersk, UPS, Kuehne + Nagel, DSV, сприяє підтримці логістичної системи України, пришвидшує інфраструктурне оновлення та впровадження цифрових рішень.

8. Основні бар'єри розвитку галузі — руйнування інфраструктури, бюрократія, дефіцит кадрів і відсутність інтегрованої національної стратегії, що потребує комплексного державного підходу та міжвідомчої координації.

9. Подальший розвиток логістичної системи України повинен базуватися на багатовекторності, інтермодальності та інтеграції з європейськими логістичними платформами, включно з розвитком західних та дунайських коридорів, цифрових інструментів, «зеленої логістики» та прикордонних мультимодальних центрів.

Отже, логістика є не лише критично важливою галуззю для забезпечення життєдіяльності країни в умовах війни, але й потужним інструментом економічного зростання в майбутній фазі повоєнної відбудови України. Вона має стати основою інтеграції в транспортну систему Європейського Союзу та глобальні логістичні ланцюги.

## РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ХАБІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

### 3.1 Пріоритетні регіони для розвитку логістичних хабів в Україні

У теорії логістики регіональні логістичні хаби розглядаються як вузлові утворення, що забезпечують зберігання, обробку, перерозподіл та супровід товарних потоків між виробниками, споживачами та транзитними зонами. Згідно з аналітикою, поданою в дослідженні та на основі [44], основними критеріями доцільності розміщення логістичних хабів є:

- економічна активність регіону (обсяг споживання й виробництва);
- транспортна доступність (наявність залізниць, автошляхів, митниць, портів);
- географічне положення (близькість до кордонів, промислових кластерів);
- наявність площ під забудову та інфраструктурні ресурси.

Логістичні хаби виконують функцію інтеграційних центрів, які зменшують витрати на перевезення та підвищують ефективність дистрибуції. В умовах України особливо актуально враховувати фактор безпеки, а також підтримку з боку місцевих громад, інвесторів і міжнародних програм реконструкції.

Регіональний логістичний центр як основа забезпечення логістичної ефективності території виконують роль інтегратора товарних потоків, поєднуючи інтереси:

- виробника (оптимізація дистрибуції),
- споживача (швидка доставка),
- держави (формування логістичної інфраструктури),
- логістичного оператора (раціоналізація витрат і маршрутів).

Одним із ключових підходів у формуванні ефективних РЛЦ є врахування так званого «трикутника логістичної ефективності» (Рис 3.1), який базується на

трьох ключових елементах: інфраструктура – наявність складів, доріг, терміналів; географія – розташування щодо кордонів, торгових шляхів; попит / товарні потоки – обсяг виробництва, споживання, імпорту-експорту:

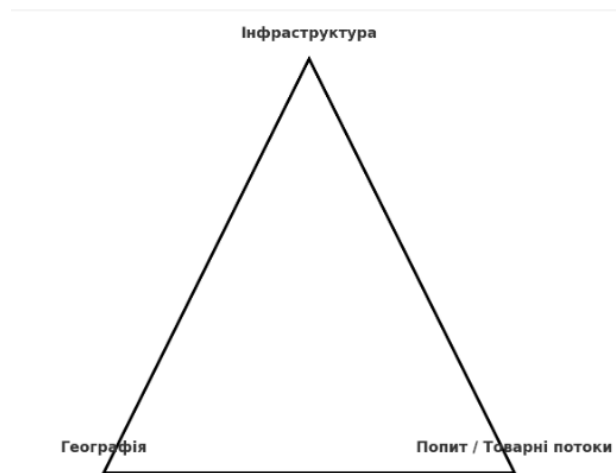


Рис. 3.1. - Трикутник логістичної ефективності

Логістичні хаби здатні створювати нові економічні осередки навіть у депресивних зонах за рахунок мультиплікаційного ефекту: зростання зайнятості, надходжень до місцевих бюджетів, формування суміжних сервісів.

Враховуючи те, що Україна відіграє важливу роль у забезпеченні континентальних транспортно-логістичних потоків між Європейським Союзом, Азією, Близьким Сходом і країнами Кавказу. Її геостратегічне положення формує значний євразійський логістичний потенціал, який реалізується через низку міжнародних транспортних коридорів і мультимодальних маршрутів, що пролягають через українську територію.

До ключових коридорів належать (Рис 3.2):

- Середній коридор Нового шовкового шляху (Middle Corridor) – альтернативний шлях з Китаю до Європи через Казахстан, Каспійське море, Південний Кавказ, Чорне море та Україну. Він дозволяє зменшити залежність від маршруту через РФ і скорочує логістичний час до ЄС.

- Європейський залізничний вантажний коридор №9 (RFC9) – один із TEN-T коридорів, що з'єднує Балтійське море, Балкани, Чорне море. Україна

інтегрується у цей маршрут через залізничні переходи в Чопі, Ягодині, Мостиській.

– Дунайсько-Чорноморський транспортний кластер – логістичне угруповання, що включає порти Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ, залізничне сполучення з Румунією та Угорщиною, а також мультимодальні термінали. Це – важлива ланка в агроекспорті та транзиті вантажів у південному напрямку.



Рис 3.2. - Ключові логістичні хаби та Євразійські логістичні маршрути України

Потенціал інтеграції України в євразійські логістичні системи базується на її здатності:

- забезпечувати інтермодальність перевезень (морський, річковий, залізничний, автомобільний транспорт);
- надавати альтернативу традиційним маршрутам через РФ;
- виконувати функцію буфера між ринками ЄС, Азії, Кавказу.

Розвиток логістичних хабів в Україні є одним із ключових напрямків модернізації інфраструктури та забезпечення стійкості економіки в умовах воєнного стану та післявоєнної реконструкції. Пріоритетність тих чи інших регіонів визначається сукупністю факторів: географічним положенням,

інфраструктурною готовністю, доступом до кордонів, транспортною розв'язкою, концентрацією споживчого попиту, безпековими умовами та наявністю індустріальних і торговельних вузлів.

На основі аналізу можемо виділити наступні регіони: київський регіон, який є центральним логістичним вузлом України завдяки рівновіддаленості від ключових регіонів, розвиненій інфраструктурі, високій концентрації населення та промисловості. В умовах воєнних дій у східних регіонах саме Київ прийняв значну частину релокованих розподільчих центрів, зокрема FMCG- і e-commerce-компаній. Столиця має добре налагоджене автомобільне й залізничне сполучення, а також доступ до авіаперевезень (аеропорт «Бориспіль»), що підсилює її функцію національного логістичного ядра.

Другим виділяють захід України, як один із головних транскордонних логістичних хабів. Львів і Волинь мають вигідне розташування поблизу кордонів Польщі, Словаччини та Угорщини, що робить ці області ключовими «воротами» до ЄС. Тут зосереджені основні вантажні пункти пропуску, а також активно розвиваються індустріальні парки, зокрема Sparrow Park Lviv, M10 Industrial Park, Kovel Multimodal Terminal тощо. Ці регіони є центром переорієнтації логістичних потоків із південних і східних маршрутів на західний напрям.

Хмельниччина впевнено долучається до групи пріоритетних регіонів завдяки будівництву сучасного логістичного центру компанії «Епіцентр К». У 2024 році тут було введено в експлуатацію першу чергу розподільчого складу, що обслуговує понад 30 торговельних об'єктів у західному макрорегіоні. Логістичний центр має: автоматизовану роботизовану зону на 11000 палето-місць, стекер-крани, енергоефективне холодильне обладнання та інноваційні IT-рішення. Він не лише зменшує витрати на дистрибуцію, а й підвищує швидкість товарообігу, створює робочі місця та наповнює місцевий бюджет. За рахунок цього Хмельницький перетворюється на локальний логістичний центр із потенціалом регіонального значення, особливо з огляду на доступ до західного кордону та розгалужену автомобільну мережу (траса М12).

Одеська область має багаторівневий логістичний потенціал — морський, річковий, залізничний. З огляду на часткову блокаду Чорного моря, зростає значення Дунайських портів Ізмаїл та Рені, через які йде експорт агропродукції, металів і контейнерів до Європи. У регіоні відновлюється портова інфраструктура, створюються сухі порти, зерносховища, розвантажувальні термінали. Регіон відіграє критичну роль у логістиці «зернового коридору» та розвитку альтернатив морським перевезенням.

Дніпропетровська область та місто Дніпро традиційно є промисловим центром із вигідним логістичним розташуванням. Він знаходиться на перетині залізничних та автомобільних маршрутів, що сполучають центральну, східну та південну Україну. У регіоні заплановано створення масштабних складських комплексів класу А, а також логістичних терміналів для обслуговування металургії, машинобудування та агросектору.

Іншими перспективними регіонами є:

- Чоп/Ужгород – залізничні прикордонні хаби, що мають стратегічне значення для вантажопотоків з ЄС (євроколія, митні термінали).
- Ізмаїл – логістичний центр нижнього Дунаю, альтернативний маршрут для експортних вантажів, що компенсує блокування Чорного моря.
- Чернівці, Сарни (Рівненська область) – транзитні вузли для інтермодальних перевезень на північному заході України.

Спираючись на наведену інформацію, проведемо SWOT-аналіз виділених регіонів, та представимо його у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. - SWOT-аналіз регіонів для оцінки побудови логістичних хабів

Регіон / Параметри	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
1	2	3	4	5
Київ	Географічний центр; потужна інфраструктура; високий попит	Перенасичення трафіку; висока конкуренція	Цифрова логістика; хаби для e-commerce	Вразливість через близькість до фронту

Продовження Таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Львівська обл.	Кордон з ЄС; індустріальні парки; євроколія	Обмежені території під забудову	Європейські інвестиції, спільні проекти з Польщею	Навантаження на інфраструктуру через потік вантажів
Волинська обл.	Близькість до Польщі; зростаючий транзит	Недостатня глибина інфраструктури	Розвиток мультимодальних терміналів	Брак інвесторів; потреба в модернізації
Хмельницька обл.	Новий логістичний центр «Епіцентр К»; вільні площі	Менш відомий регіон у логістиці	Розширення кластеру на всю Західну Україну	Нестача прямих зовнішніх інвестицій
Одеська обл.	Морський порт; Дунай; агрологістика	Загрози безпеки; зниження контейнерних перевезень	Альтернативні логістичні маршрути (Дунай)	Блокади; воєнна нестабільність
Дніпро	Потужна промисловість; центр країни	Ризики через близькість до бойових дій	Реконструкція складів і вузлів	Руйнування інфраструктури
Чоп / Ужгород	Євроколія, митні термінали; кордон з ЄС	Обмежений ринок збуту	Інтермодальні платформи на кордоні	Залежність від західних інвестицій
Ізмаїл / Рені	Доступ до Дунаю; річкові порти	Вузька спеціалізація (зерно); логістика залежить від річки	Розвиток експорту через Дунай	Погодні обмеження, сезонність, навігація
Чернівці / Сарни	Нові логістичні маршрути; перехрестя напрямків	Недостатня логістична база	Потенціал розвитку складів і дистрибуції	Високі витрати на початкову інфраструктуру

На основі проведеного аналізу запропонуємо порівняльну оцінку логістичного потенціалу регіонів України для створення хабів з урахуванням сьогоденної ситуації.

Таблиця 3.2. - Порівняльна оцінка логістичного потенціалу регіонів України для створення хабів

Регіон	Географія / доступ до кордонів	Транспортна інфраструктура	Економічна активність	Інвестпроекти та інновації	Потенціал розвитку
1	2	3	4	5	6
Київ	Центр країни, рівновіддалений від кордонів	Авто-, залізнична, авіа, розгалужена	Висока	Релокація складів, хаби e-commerce	*****

## Продовження Таблиці 3.2.

1	2	3	4	5	6
Львівська область	Прикордонна з ЄС, частина TEN-T	Розвинене залізничне і автомобільне	Висока	Індустріальні парки, мультимодальні термінали	*****
Волинська область	Прилягає до Польщі, стратегічна близькість	Наявність митниць, автошляхи	Середня	Розвиток нових терміналів	****
Хмельницька область	Центр західного регіону, далекий тил	Розгалужена автоінфраструктура	Середня	Логістичний центр «Епіцентр К»	****
Одеська область	Узбережжя, Чорне море, Дунай	Порти, річкові та залізничні шляхи	Висока	Відновлення портів, розвиток Дунайських гаваней	*****
Дніпропетровська обл.	Центр Придніпров'я, перетин напрямків	Залізнична та автоінфраструктура	Висока	Склади класу А, агрологістичні проекти	****
Чоп / Ужгород (Закарпаття)	Кордон з ЄС (HU, SK), прикордонні пункти	Євроколія, митні термінали	Середня	Прикордонна логістика, інтермодальні рішення	***
Ізмаїл / Рені	Нижній Дунай, портовий потенціал	Річкова та автоінфраструктура	Середня	Зернові й агроекспортні хаби	***
Чернівці / Сарни	Поблизу транскордонних маршрутів	Основні автошляхи	Низька–середня	Можливість створення дистрибутивних складів	***

\*\*\*\*\* - дуже високий потенціал

\*\*\*\* - високий потенціал

\*\*\* - середній потенціал

Отже, як свідчить зведена оцінка, Київ, Львів, Одеса та Хмельницький мають найвищий логістичний потенціал з огляду на сполучення критичних чинників: доступ до ключових транспортних артерій, геоекономічне розташування та активність бізнесу. Хмельницька область, хоча й не була традиційним логістичним центром, швидко набирає вагу завдяки впровадженню інноваційної інфраструктури.

### 3.2. Форми міжнародної підтримки у розвитку логістики України

Логістична інфраструктура стала ключовим фактором економічної стійкості України в умовах повномасштабної війни. З огляду на значні руйнування транспортної та складської інфраструктури, міжнародна допомога

та партнерства стали важелем для збереження експортного потенціалу та майбутньої інтеграції до європейської логістичної мережі.

Починаючи з 2022 року, Україна активно залучає підтримку ЄС, міжнародних фінансових установ та провідних логістичних операторів, розвиваючи нові шляхи постачання через західні кордони та дунайські порти.

Міжнародна підтримка логістичного сектору України має кілька основних форматів, які охоплюють фінансову допомогу, інфраструктурні проєкти, консультаційну підтримку та інтеграцію в європейські транспортні системи.

Аналізуючи відповідні джерела [2, 5, 20, 21, 1, 4, 3, 14, 12, 36], можемо представити конкретні форми міжнародної підтримки у логістиці світової спільноти України.

У результаті аналізу основних джерел міжнародної допомоги можна виокремити шість провідних форматів підтримки, які систематизовано в Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. - Форми міжнародної підтримки у сфері логістики України

№	Форма підтримки	Зміст / Приклади
1	Фінансова та інвестиційна допомога	ЄБРР, ЄІБ, USAID — фінансування транспортних вузлів, КПП, портів, залізниць
2	Технічна та консультаційна допомога	UNDP, GIZ — навчання кадрів, стратегічне консультування, участь у програмі Horizon Europe
3	Інфраструктурні проєкти у партнерстві з ЄС	Ініціатива <i>Solidarity Lanes</i> — модернізація залізничних вузлів, розширення портів, будівництво євроколії
4	Інституційна інтеграція	Участь у TEN-T, приєднання до ERA, доступ до фонду CEF Transport для фінансування логістичних проєктів
5	Партнерства з міжнародними логістичними компаніями	РКР Cargo, Rail Cargo Group, Maersk — спільні термінали, контейнерні маршрути, мультимодальні центри
6	Цифрові рішення за підтримки донорів	Платформа <i>єТранспорт</i> , інтеграція з європейськими митними системами, електронне бронювання логістичних потужностей

Отже, міжнародна підтримка у сфері логістики для України охоплює як фінансові та технічні компоненти, так і інституційну інтеграцію з ЄС та партнерства з провідними компаніями. Цей підхід забезпечує базу для вивчення

аналогічного досвіду інших країн, зокрема Польщі, як прикладу ефективної логістичної трансформації.

За останні період Польща перетворилася на один із ключових логістичних хабів Центрально-Східної Європи.

Польський досвід може бути адаптований в Україні через реалізацію п'яти ключових векторів: інституційної інтеграції, розвитку хабів, державно-приватного партнерства, регіональної логістики та цифровізації. Такий підхід дозволить Україні не лише подолати наслідки війни, а й закласти основи для формування повноцінної логістичної системи європейського рівня.

У таблиці 3.4. систематизовано польський досвід через ключові вектори (стовпи), які забезпечили успішне перетворення Польщі на логістичний хаб Європи. Для кращого розуміння факторів, що забезпечили успішну логістичну трансформацію Польщі, доцільно виокремити п'ять ключових векторів (стовпів), які стали основою стратегії країни в цій сфері. Кожен із цих напрямів має практичну цінність і потенціал для адаптації в українських умовах.

Інституційна інтеграція, насамперед через участь у TEN-T і використання європейських фінансових інструментів, забезпечила Польщі стабільне джерело довгострокових інвестицій. Розвиток мультимодальних логістичних хабів у поєднанні з доступом до морських і залізничних артерій перетворив Польщу на транзитний вузол. Водночас, державно-приватне партнерство (PPP) створило передумови для приходу провідних світових операторів, таких як DHL та GLP.

Важливу роль відіграла і децентралізація логістичного планування, що дозволила регіонам самостійно ініціювати створення логістичних кластерів. Нарешті, цифровізація логістики прискорила і спростила обробку вантажів, оптимізувала митні процедури та підвищила прозорість логістичних ланцюгів.

У таблиці нижче представлено короткий огляд кожного з цих векторів, їх реалізації у Польщі та можливостей для впровадження аналогічного підходу в Україні.

Таблиця 3.4. - Польський досвід розбудови логістичної інфраструктури: ключові вектори успіху

№	Вектор	Змістовне наповнення	Значення для України
1	Інституційна інтеграція з ЄС	Повноцінне включення до TEN-T Core Network. Використання можливостей фонду CEF (Connecting Europe Facility). Гармонізація національного законодавства у сфері транспорту й логістики з директивами ЄС.	інтеграція до TEN-T дозволяє залучати масштабні кошти на інфраструктуру.
2	Розвиток логістичних хабів і мультимодальності	Створення логістичних вузлів у ключових містах (Гданськ, Катовіце, Познань). Поєднання залізничних, автомобільних і морських маршрутів. Підключення портів і хабів до інтермодальних платформ (інвестиції у DCT Gdańsk, Rail Baltica, Via Carpatia).	розвиток Львова, Чопа, Ізмаїла як мультимодальних воріт до ЄС.
3	Публічно-приватне партнерство (PPP)	Створення сприятливих умов для приходу глобальних операторів (DHL, DB Schenker, GLP). Надання концесій на управління терміналами. Врегулювання процедур землеустрою, будівництва, доступу до комунікацій.	держава має стати регулятором, а не монопольним власником хабів.
4	Децентралізація та регіональна ініціатива	Активна участь воєводств та муніципалітетів у плануванні логістичних проєктів. Впровадження локальних індустріальних стратегій у логістично привабливих регіонах. Залучення місцевих університетів до підготовки кадрів.	територіальні громади можуть виступати ініціаторами логістичних кластерів.
5	Цифровізація логістичних процесів	Впровадження національної логістичної платформи з відстеженням вантажів. Цифрова інтеграція з митною системою ЄС. Автоматизація роботи хабів (сканування вантажу, електронне бронювання, API-зв'язок між системами).	інтеграція <i>eТранспорт</i> у міжнародні платформи стане конкурентною перевагою.

Аналіз логістичного прориву Польщі засвідчує, що успішна модернізація інфраструктури неможлива без системного та стратегічного підходу, який поєднує інституційну інтеграцію, інвестиції у хаби, цифрову трансформацію та активну участь регіонів і приватного бізнесу. Польща зуміла створити багаторівневу логістичну систему, що функціонує як частина європейської логістичної архітектури.

Цей досвід є особливо актуальним для України, яка наразі перебуває на етапі відновлення й перебудови логістичної мережі в умовах війни. Ключові вектори польської моделі можуть бути адаптовані до українських реалій, враховуючи наявний потенціал, географічне положення та прагнення до євроінтеграції.

У Таблиці 3.5 сформульовано пропозиції щодо впровадження в Україні аналогічних механізмів і структур, які довели свою ефективність у Польщі. Ці пропозиції охоплюють стратегічне планування, створення логістичних хабів, залучення міжнародного бізнесу, цифровізацію та інтеграцію з європейськими транспортними системами.

Таблиця 3.5. - Ключові вектори польського досвіду та їх застосування в Україні

Вектор (стовп)	Реалізація у Польщі	Можливості застосування в Україні
Інституційна інтеграція	Польща – учасник TEN-T, отримала понад 10 млрд євро з CEF	Україна включена до оновленої карти TEN-T, є можливість подачі на фінансування
Розвиток логістичних хабів	Катовіце, Познань, Гданськ — мультимодальні центри, інтегровані у морські, залізничні та автошляхи	Львів, Чоп, Ізмаїл можуть стати основою нових транспортно-логістичних вузлів
Державно-приватне партнерство (PPP)	Побудова розподільчих центрів DHL, інвестиції GLP, концесії на логістичні об'єкти	Створення прозорих умов для інвесторів у логістичну інфраструктуру
Децентралізація логістичного планування	Воїводства беруть участь у плануванні, реалізації та обслуговуванні логістичних кластерів	Залучення громад та ОДА до логістичних стратегій — через індустріальні парки
Цифровізація логістики	Електронне митне оформлення, національна платформа логістики, API-доступ до інфраструктури	Розвиток <i>eTransport</i> , єдиного вікна та транскордонної логістичної цифрової системи

Отже, міжнародна підтримка логістичної сфери в Україні є багаторівневою та стратегічно орієнтованою. Вона не лише дозволяє оперативно реагувати на виклики воєнного часу, але й створює передумови для довгострокового розвитку логістичної інфраструктури як частини єдиного європейського економічного простору. Наступним кроком у цьому напрямку є адаптація успішних прикладів логістичної трансформації з країн ЄС — насамперед, Польщі, яка демонструє приклад ефективної інтеграції, модернізації та партнерської взаємодії у цій сфері. Польський досвід показує, що успішна логістична трансформація можлива лише за умови поєднання політичної волі, інституційної підтримки ЄС, приватних інвестицій, децентралізованого управління та цифрової модернізації. Ці принципи цілком можуть стати основою оновленої логістичної політики України.

Адаптація польського досвіду дає змогу не лише модернізувати логістичну інфраструктуру України, а й забезпечити її повноцінну інтеграцію до європейських логістичних систем, що є критично важливим елементом повоєнного економічного відновлення.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

У третьому розділі виокремлено регіональні пріоритети розвитку логістичних хабів в Україні, систематизовано форми міжнародної підтримки логістичної інфраструктури та окреслено напрями адаптації успішного досвіду Польщі в українських умовах. Основні результати можна узагальнити наступним чином:

1. Визначено пріоритетні регіони для розміщення логістичних хабів в Україні на основі критеріїв географічного положення, транспортної доступності, економічної активності та інфраструктурної готовності. До таких регіонів

віднесено Київську, Львівську, Одеську, Хмельницьку та Дніпропетровську області, а також прикордонні вузли — Чоп, Ужгород, Ізмаїл, Сарни та Чернівці.

2. Здійснено комплексний SWOT-аналіз логістичних можливостей різних регіонів, що дозволяє обґрунтувати доцільність розвитку хабів на основі сильних сторін, можливостей, слабких місць і загроз. Виділено регіони з дуже високим і високим потенціалом для розбудови інтермодальної логістики.

3. Проаналізовано форми міжнародної підтримки розвитку логістичної інфраструктури України, серед яких: фінансова допомога міжнародних інституцій (ЄБРР, ЄІБ, USAID), інфраструктурні проекти (Solidarity Lanes, TEN-T), інституційна інтеграція, цифрові платформи (єТранспорт), стратегічні партнерства з європейськими логістичними компаніями та консультативна допомога (GIZ, UNDP).

4. Запропоновано модель адаптації польського досвіду логістичної трансформації до українських реалій. Зокрема, п'ять ключових векторів — інституційна інтеграція, розвиток мультимодальних хабів, державно-приватне партнерство, децентралізація логістичного планування та цифровізація — розглянуто як основи для модернізації української логістики.

5. Обґрунтовано, що реалізація польської моделі в Україні потребує системного підходу до планування, координації зусиль держави, регіонів та бізнесу, а також ефективного використання міжнародної допомоги та доступу до європейських інструментів фінансування (CEF, TEN-T, Horizon Europe).

6. Визначено, що логістична інфраструктура - ключовий компонент економічної відбудови України в післявоєнний період. Вона здатна забезпечити не лише ефективну дистрибуцію товарів, але й підвищити інтеграцію з ринками ЄС, сприяти залученню інвестицій, формуванню нових ланцюгів постачання та зміцненню національної безпеки.

Таким чином, розвиток логістичних хабів та ефективне використання міжнародної підтримки є стратегічним напрямом економічної трансформації України. Використання досвіду Польщі дозволяє створити

конкурентоспроможну, стійку та інтегровану логістичну систему, що стане основою для відновлення, експорту та транзитного потенціалу держави

## ВИСНОВКИ

У дослідженні було проаналізовано теоретичні засади, сучасні тенденції, національні особливості та міжнародний досвід розвитку логістичних хабів як ключових елементів глобальних ланцюгів постачання.

Отримані в процесі дослідження результати дозволяють сформулювати наступні висновки.

1. У першому розділі розглянуто понятійно-категоріальний апарат і класифікаційні підходи до логістичних центрів і хабів. Встановлено, що логістичний центр має переважно операційний характер, тоді як логістичний хаб виконує стратегічну функцію, забезпечуючи інтеграцію цифрових, транспортних та координаційних процесів на міжрегіональному або міжнародному рівні.

2. Проаналізовано світовий досвід формування логістичних хабів, що вказує на зростання ролі цифровізації, мультимодальності та автоматизації. Відмінності між українськими та зарубіжними підходами демонструють потребу адаптації сучасних технологічних і управлінських рішень до українських реалій.

3. У другому розділі досліджено динаміку розвитку логістичного ринку України у 2020–2024 роках. Незважаючи на серйозні виклики, спричинені пандемією та війною, галузь продемонструвала позитивні тенденції — зростання обсягів ринку, модернізацію складської інфраструктури, розвиток 3PL-послуг та активізацію мультимодальних перевезень.

4. Встановлено ключові тенденції змін у структурі перевезень: зростання ролі західних та дунайських логістичних маршрутів, розвиток портової логістики та адаптація до нових геополітичних умов. Паралельно відбувається підвищення ролі таких українських хабів, як Львів, Київ, Чоп, Одеса, які поступово інтегруються в європейський транзитний простір.

5. Особливу увагу приділено кадровій ситуації у логістичній сфері, яка залишається напруженою, незважаючи на поступове зростання заробітної плати.

Це вказує на необхідність системного підходу до підготовки і збереження логістичних фахівців.

6. У третьому розділі окреслено регіональні пріоритети розвитку логістичних хабів в Україні. Проведено комплексний SWOT-аналіз потенціалу регіонів та ідентифіковано ключові логістичні вузли, придатні для розміщення інтермодальних центрів із високим рівнем інтеграції з європейською транспортною системою.

7. Систематизовано форми міжнародної підтримки логістичної інфраструктури України, зокрема інституційну, фінансову та технічну допомогу з боку ЄС, міжнародних організацій та провідних логістичних компаній. Це створює основу для інтеграції України у європейські логістичні мережі.

8. Запропоновано модель адаптації польського досвіду до українських умов, яка включає п'ять стратегічних векторів: розвиток мультимодальних хабів, цифровізацію, інституційну інтеграцію, децентралізацію логістичного управління та державно-приватне партнерство.

9. Підкреслено, що логістична інфраструктура має відігравати ключову роль у повоєнній економічній трансформації України. Вона здатна не лише забезпечити ефективне транспортування товарів, але й стати рушієм економічного зростання, інвестиційної привабливості та регіонального розвитку.

Отже, розвиток логістичних хабів в Україні є стратегічно важливим напрямом інтеграції в європейські транспортно-логістичні системи. Ефективне поєднання міжнародної підтримки, національного планування та адаптації кращих практик (зокрема польського досвіду) створює підґрунтя для формування стійкої, цифрової, інтермодальної логістичної системи. Така система сприятиме економічному відновленню, зміцненню транзитного потенціалу України, розширенню зовнішньої торгівлі та підвищенню логістичної конкурентоспроможності держави на міжнародній арені.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Projects in Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.giz.de/en/worldwide/324.html>
2. European Bank for Reconstruction and Development. Ukraine and the EBRD [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ebrd.com/where-we-are/ukraine.html>
3. European Commission. Solidarity Lanes Factsheet [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://transport.ec.europa.eu/solidarity-lanes\\_en](https://transport.ec.europa.eu/solidarity-lanes_en)
4. European Commission. TEN-T Policy [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)
5. European Investment Bank. Ukraine Projects Overview [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eib.org/en/projects/regions/eastern-neighbours/ukraine/index.htm>
6. Europlatforms EEIG. Logistic Center Definition [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://europlatforms.eu>
7. Impulse Consulting. Аналіз ринку логістики в Україні у 2024 році [Електронний ресурс]. – 2024. – 11 вересня. – Режим доступу: <https://www.impulse-consulting.com.ua/analiz-rynku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roci/>
8. Interlake Mecalux. Logistics centers: The cornerstone of the supply chain [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.interlakemecalux.com/blog/logistics-centers>
9. Kyivstar Hub. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>

10. Lemtrans plans to build a modern container terminal in Fastiv [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gmk.center/en/news/lemtrans-plans-to-build-a-modern-container-terminal-in-fastiv/>
11. Paack. Logistics Hub: What Is It and How It Works [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://paack.co/logistics-hub-what-it-is-and-how-it-works>
12. PKP Cargo. Cooperation with Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pkpcargo.com>
13. Pro-Consulting. Аналіз ринку транспорту і логістики в Україні. 2024 рік [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-transporta-i-logistiki-ukrainy-2024-god>
14. Rail Cargo Group. International Expansion [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.railcargo.com/en>
15. Rodrigue, J.-P. The Geography of Transport Systems. – 5th ed. – New York: Routledge, 2020.
16. RXO. Everything You Need to Know about Logistics Centers [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eu.rxo.com/resources>
17. SeaRates Blog. What is a logistics hub? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.searates.com/blog/post/what-is-a-logistics-hub>
18. TOP 100 in European Transport and Logistics Services 2023/2024 [Електронний ресурс] : прес-реліз / Fraunhofer IIS. – Режим доступу: <https://www.iis.fraunhofer.de/de/pr/2024/pressemitteilung-top-100-in-european-transport-and-logistics-services-2023-2024.html>
19. UkraineInvest. Інвестиційні можливості інфраструктури та логістики в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/infrastruktura-ta-logistyka.pdf>

20. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2022>
21. UNDP Ukraine. Projects in Infrastructure and Logistics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.undp.org/ukraine>
22. USAID Ukraine. Project Portfolio [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.usaid.gov/ukraine>
23. World Bank. Logistics Performance Index Report, 2022. URL: <https://lpi.worldbank.org>
24. Аналіз ринку логістики в Україні у 2024 році / Impulse Consulting. – 2024. – 11 вересня. – Режим доступу: <https://www.impulse-consulting.com.ua/analiz-rynku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roci/>
25. Аулін В.В., Петрук О.М., Гапоненко Ю.Ф. Формування та функціонування логістичних центрів в регіональних транспортно-логістичних системах України: монографія. – Тернопіль: ТНТУ, 2024. – 216 с. – URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48357>
26. Гордон М., Карнаухов С. Системи логістичного менеджменту. – Луцьк: ЛНТУ, 2018. – с.228.
27. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні / Kyivstar Hub. – 2024. – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>
28. Державна служба статистики України. Обсяг вантажних перевезень в Україні у 2024 році зріс на 7,8% [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: <https://landlord.ua/news/logistika/obsyag-vantazhnyh-perevezen-v-ukrayini-u-2024-roczy-zris-na-78/>
29. Державна служба статистики України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: <https://stat.gov.ua/uk/pages/2024>
30. Кирлик Н.Ю. Європейський досвід розвитку транспортно-логістичних центрів // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.

Серія: Економіка та менеджмент. – 2016. – Вип. 22. – С. 98–101. – Режим доступу:

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/31122/1/ЄВРОПЕЙСЬКИЙ%20ДОСВІД%20РОЗВИТКУ.pdf>

- 31.Кулікова Н.В., Мандра В.В. Проблеми розвитку логістичних центрів в Україні // Логістика: теорія і практика. – 2023. – № 1. – С. 25–30.
- 32.Кустріч Л. Агрологістичні хаби як невід’ємна складова розвитку аграрного сектору України // *Український журнал будівництва та архітектури*. – 2024. – № 5 (023). – DOI: 10.30838/UJCEA.2312.301024.109.1099
- 33.Логістика в Україні під час війни / Збірник наукових праць Житомирського державного технологічного університету. – 2024. – Вип. 139. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/139.pdf>
- 34.Мандра В.В. Логістичні центри в системі логістичної інфраструктури // Вісник ТНЕУ. – 2017. – № 1. – С. 198-204. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2017\\_1\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_1_34)
- 35.Марченко А.І. Логістика: навч. посібник. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 320с.
- 36.Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Проєкт «єТранспорт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua>
- 37.Настич І. Логістика в Україні: зміна фокуса та перспективи відновлення / Ірина Настич // Property Times. – 2023. – 13 грудня. – Режим доступу: [https://propertytimes.com.ua/industrialnaya\\_nedvizhemost/logistika\\_v\\_ukrayini\\_zmina\\_fokusa\\_ta\\_perspektivi\\_vidnovlennya](https://propertytimes.com.ua/industrialnaya_nedvizhemost/logistika_v_ukrayini_zmina_fokusa_ta_perspektivi_vidnovlennya),
- 38.Нові напрями та перспективи розвитку логістики у 2024 році / Cargofy – 2024. – Режим доступу: <https://cargofy.ua/uk/blog/novi-napryami-ta-perspektivi-rozvitku-logistiki-u-2024-roci>
- 39.Перевалка завантажених контейнерів в українських портах зросла на 78% за 2024 рік / Rail Insider – 2025. – Режим доступу:

<https://www.railinsider.com.ua/perevalka-zavantazhenyh-kontejneriv-v-ukrayinskyh-portah-zrosla-na-78-za-2024-rik>

- 40.Радіонова А., Кульбашна С. Роль логістичних хабів у сучасних ланцюгах постачання // Український журнал будівництва та архітектури. – 2024. – № 5 (023). – С. 112–114. – DOI: 10.30838/UJSEA.2312.301024.109.1099
- 41.Самодай В., Донський М., Растова К. Проблеми сьогодення логістичної мережі України / В. Самодай, М. Донський, К. Растова // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 60. – С. 89-102. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3542/3472/>
- 42.Смерічевська С. В. Проектування об'єктів логістичної інфраструктури: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / С. В. Смерічевська. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 76 с. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/50039>
- 43.Струтинська І.М. Складська логістика: сучасний стан та перспективи розвитку // Соц.-ек. проблеми і держава. – 2012. – № 2. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua>
- 44.Ткач О. В., Волощук І.А. Регіональний логістичний центр: формування та особливості функціонування. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2018. Випуск. 13. Т. 2. С. 128-134
- 45.Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: підручник. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 312 с. – URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Tiurina\\_Nila/Lohistyka.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Tiurina_Nila/Lohistyka.pdf)
- 46.Хімічева Г., Білашов К. Обґрунтування вибору та ефективності застосування логістичних хабів за класифікаційними ознаками // Наука й освіта. – 2024. – № 3. – URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/2651>

47. Які доходи лідерів у транспорті та логістиці у 2024 році: аналіз / In.biz.ua.  
– 2025. – Режим доступу: <https://in.biz.ua/yaki-dokhody-lideriv-u-transporti-ta-lohistytsi-u-2024-rotsi-analiz-2086/>;