

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту**  
**Кафедра міжнародного менеджменту**

<b>Освітньо-професійна програма</b>	«Міжнародний бізнес»
<b>галузь знань</b>	07 «Управління та адміністрування»
<b>спеціальність</b>	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
<b>спеціалізація</b>	«Міжнародний бізнес»

Форма навчання: денна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему: «Глобальний ринок логістичних послуг в сучасних умовах розвитку»

студента **Сафсафа Фаріда Рабаховича** \_\_\_\_\_  
(підпис)

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, учене звання)  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_ М.О.Бурмака  
(підпис)

**Київ 2023**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту**  
**Кафедра міжнародного менеджменту**

<b>Освітньо-професійна програма</b>	«Міжнародний бізнес»
<b>галузь знань</b>	07 «Управління та адміністрування»
<b>Спеціальність</b>	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
<b>Спеціалізація</b>	«Міжнародний бізнес»

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

\_\_\_\_\_ Є.Г. Панченко  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ М.О.Бурмака  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувача вищої освіти Сафсафа Фаріда Рабаховича

денної форми навчання  
(денної / заочної)

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Глобальний ринок логістичних послуг в сучасних умовах розвитку»  
Тему затверджено наказом ректора Університету від «12» вересня 2023 р. № 1519-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

**План кваліфікаційної магістерської роботи**

<b>Розділ 1</b>	<b>Теоретичні основи функціонування ринку логістичних послуг</b> (назва розділу)
<b>Розділ 2</b>	<b>Сучасні тенденції розвитку глобального ринку логістичних послуг</b> (назва розділу)
<b>Розділ 3</b>	<b>Аналіз ринку логістичних послуг в Україні</b>

**Об'єкт дослідження:**

Трансформація діяльності компаній на ринку логістичних послуг в умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів та викликів

<b>Предмет дослідження:</b>	Детермінанти, особливості, практики та тенденції діяльності логістичних компаній в світі та в Україні.
<b>Мета кваліфікаційної магістерської роботи:</b>	Комплексне дослідження ключових особливостей діяльності компаній на ринку логістичних послуг в сучасних умовах розвитку

**Конкретні завдання, які студент повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

<b>У розділі 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дослідити сутність поняття «логістична послуга» та її види;</li> <li>- проаналізувати ключові елементи та чинники ринку логістичних послуг;</li> <li>- встановити особливості регламентації на ринку логістики.</li> </ul>
--------------------	---

<b>У розділі 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснити загальну характеристику еволюції ринку логістичних послуг;</li> <li>- дослідити сучасний стан та основні тенденції розвитку ринку логістики;</li> <li>- встановити основні світові компанії-лідери серед посередників логістичних послуг;</li> </ul>
--------------------	---

<b>У розділі 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проаналізувати особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні;</li> <li>- дослідити розвиток провідних логістичних компаній в Україні;</li> <li>- виділити напрями вдосконалення діяльності логістичних посередників в Україні.</li> </ul>
--------------------	--

**Завдання підготував  
науковий керівник**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Є.М. Киян  
\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завдання одержав студент**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ф.Р. Сафсаф  
\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## Реферат

Магістерська робота містить 111 сторінок, 30 таблиць, 13 рисунків, список літератури з 96 найменувань, 2 додатки.

### «Глобальний ринок логістичних послуг в сучасних умовах розвитку»

Об'єктом дослідження виступає трансформація діяльності компаній на ринку логістичних послуг в умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів та викликів.

Предметом дослідження є виступають детермінанти, особливості, практики та тенденції діяльності логістичних компаній в світі та в Україні.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – комплексне дослідження ключових особливостей діяльності компаній на ринку логістичних послуг в сучасних умовах розвитку.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити сутність поняття «логістична послуга» та її види;
- проаналізувати ключові елементи та чинники ринку логістичних послуг;
- визначити основні чинники впливу на ринок логістичних послуг;
- встановити особливості регламентації на ринку логістики;
- здійснити загальну характеристику еволюції ринку логістичних послуг;
- дослідити сучасний стан та основні тенденції розвитку ринку логістики;
- встановити основні світові компанії-лідери серед посередників логістичних послуг;
- проаналізувати особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні;
- дослідити розвиток провідних логістичних компаній в Україні;
- виділити напрями вдосконалення діяльності логістичних посередників в Україні.

Практичне значення отриманих результатів полягає в визначенні головних тенденцій та стимулів розвитку глобального ринку логістичних послуг та у пропозиції заходів подальшого вдосконалення роботи ринку логістики в Україні.

Рік виконання магістерської роботи: 2023.

Рік захисту роботи: 2023.

Ключові слова: логістика, логістичні послуги, ринок логістичних послуг, логістичні посередники, 3PL логісти

В і д г у к  
про кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту  
освітньої програми «Міжнародний бізнес»

Сафсаф Фарід Рабахович

---

на тему: Глобальний ринок логістичних послуг в сучасних умовах розвитку

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): 10 балів

2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): 10 балів

3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): 15 балів

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): 15 балів

5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.): 10 балів

6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання КМР (0-10 балів): 10 балів

7. Позитивні сторони роботи: Автором витримана логіка і повнота викладення матеріалу, проведена систематизація та схематизація пунктів дипломної роботи

8. Недоліки роботи: Незначні недоліки щодо оформлення таблиць та рисунків, деталізації напрацювань щодо рекомендацій

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи (0-70 балів): 70 балів

Допущення КМР до захисту перед ЕК Робота допущена до захисту

**Науковий керівник** доцент кафедри міжнародного менеджменту, к.е.н.  
(посада, учене звання, науковий ступінь)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

“ ” 20\_\_ р.

Киян Є.М.  
(прізвище, ініціали)

**Рецензія**  
**на магістерську дипломну роботу**  
**Сафсафа Фаріда Рабаховича на тему:**  
**«Глобальний ринок логістичних послуг в сучасних умовах розвитку»**

Представлена для рецензування магістерська дипломна робота виконана на важливу і актуальну тему – глобального ринку логістичних послуг в сучасних умовах розвитку.

Автор, дослідивши наукові роботи, що присвячені обраній науковій темі визначив, що відкритими залишаються проблеми регламентування ринку логістики, оскільки різниця в законодавствах країн ускладнює роботу логістичних компаній, що взаємодіють в регіональних і глобальних ланцюгах поставок. Крім того, відкритими залишається купа питань, що стосуються визначення напрямів розвитку вітчизняного ринку логістичних послуг за умов війни та повоєнний час.

Враховуючи виклики, що стоять перед Україною в умовах військової агресії, необхідності переорієнтування на нові ринки, та в умовах обраного шляху європейської інтеграції тема є **актуальною і надзвичайно важливою**.

В роботі було проаналізовано значна кількість як вітчизняних, так закордонних авторів. Досліджена сучасна проблематика глобального ринку логістичних послуг. Автор сформулював власний аргументований погляд на визначену проблематику та аргументовано виклав своє бачення на шляхи вирішення.

Особливий інтерес в роботі заслуговує на аналіз сучасних українських проблем логістики, що виникли в наслідок військової агресії, автором був проведений SWOT-аналіз, за результатом якого було запропоновано декілька варіантів розвитку транспортної логістики за трьома напрямками: модернізація залізничної мережі, розбудова річкових портів Дунаю та запровадження зеленої логістики, а також інші пропозиції.

Отже, пропозиції Сафсафа Фаріда містять **наукову новизну**, мають **практичне значення**, магістерську дипломну роботу можна вважати завершеним дослідженням, що виконане на високому теоретично-прикладному рівні.

В цілому робота, що подана на рецензування, вирізняється поєднанням матеріалу і стилем його викладання, а також глибиною з'ясування проблемних питань теми та **заслуговує відмінної оцінки**.

Рецензент:  
Доцент, к.е.н., директор Інституту  
соціально-економічної трансформації,  
позаштатний радник Комітету ВРУ з питань  
фінансів, податкової та митної політики  
та Комітету ВРУ з питань економічного розвитку



Несходовський

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ.....	6
1.1. Сутність та види логістичних послуг.....	6
1.2. Ключові елементи та чинники ринку логістичних послуг.....	13
1.3. Особливості регламентації ринку логістичних послуг.....	23
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ.....	32
2.1. Еволюція ринку логістичних послуг: глобальний та регіональний аспект.....	32
2.2. Ринок логістичних послуг в сучасних умовах: ключові зміни та тенденції.....	43
2.3. Компаративне дослідження діяльності світових компаній-лідерів на ринку логістичних послуг.....	52
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	62
3.1. Ринок логістичних послуг в Україні: довоєнна ретроспектива та сучасний стан.....	62
3.2. Аналіз практик ключових логістичних компаній в Україні.....	72
3.3. Потенційні напрями вдосконалення діяльності логістичних компаній в Україні.....	84
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
Додатки.....	106

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Розширення світової торгівлі та зростання урбанізації сприяли зростанню глобального ринку логістичних послуг. Через зростання населення та економічно-виробничої діяльності виникла потреба у швидкому та якісному переміщенні товарів. Так відбулось утворення попиту на логістичні послуги, що в свою чергу сприяло появі сторонніх логістичних постачальників. Кожен з них спеціалізується на певному наборі послуг щодо транспортування вантажів, їх складування та розподіл через власну мережу каналів поставок. Тому, на сьогоднішній день, неможливо уявити світ без логістики.

Ряд зарубіжних вчених акцентують увагу на вивченні теоретичних та практичних питань ринку логістики: Дж.Р. Сток, К. Лайсонс, Д.М. Ламберт, Д. Клосс та інші. Поміж основних напрямів досліджень можна виділити такі: проблеми управління логістикою, створення ефективної логістичної системи, глобальні виклики та логістика тощо.

Вітчизняні вчені переважно концентрують свої дослідження на специфіці роботи ринку логістичних послуг в Україні, проте часто проводять оцінку сучасних тенденцій світового ринку логістики: І.М. Новак, Е. Федоришина, О.Б. Білошевська, М.Ю. Григорак та інші. Питання національної транспортно-логістичної інфраструктури вивчали М. Багрій, О.В. Коновалова, Н.А. Гринчак, К.М. Разумова та інші.

Зважаючи на велику кількість наукового аналізу, ряд питань теоретичного характеру не дістали в повній мірі всебічного розкриття, а саме відсутній єдиний класифікатор видів логістичних послуг. На сьогоднішній день, відкритими залишаються проблеми регламентування ринку логістики, оскільки різниця в законодавствах країн ускладнює роботу логістичних компаній, що взаємодіють в регіональних і глобальних ланцюгах поставок. Це несе негативний вплив на розвиток ринку та стримує його потенціал.

Крім того, відкритими залишається купа питань, що стосуються визначення напрямів розвитку вітчизняного ринку логістичних послуг за умов війни та

повоєнний час.

Тому виникає необхідність у проведенні дослідження, встановлення основних тенденцій та розробки рекомендацій щодо пришвидшення ефективності роботи логістичних посередників та розвитку ринку логістичних послуг.

*Мета та завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної магістерської роботи є комплексне дослідження ключових особливостей діяльності компаній на ринку логістичних послуг в сучасних умовах розвитку.

Для досягнення мети дипломної роботи були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити сутність поняття «логістична послуга» та її види;
- проаналізувати ключові елементи;
- визначити основні чинники впливу на ринок логістичних послуг;
- встановити особливості регламентації на ринку логістики;
- здійснити загальну характеристику еволюції ринку логістичних послуг;
- дослідити сучасний стан та основні тенденції розвитку ринку логістики;
- встановити основні світові компанії-лідери серед посередників логістичних послуг;
- проаналізувати особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні;
- дослідити розвиток провідних логістичних компаній в Україні;
- виділити напрями вдосконалення діяльності логістичних посередників в Україні.

*Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи* є трансформація діяльності компаній на ринку логістичних послуг в умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів та викликів.

*Предметом кваліфікаційної магістерської роботи* виступають детермінанти, особливості, практики та тенденції діяльності логістичних компаній в світі та в Україні.

*Методи дослідження.* Під час написання дипломної роботи було використано методи наукового дослідження: порівняльний, узагальнення, статистичний, компаративний, аналітичний тощо.

*Структура кваліфікаційної магістерської роботи.* Дипломна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Робота викладена на 111 сторінках друкованого тексту.

В першому розділі роботи розкрито сутність поняття «логістична послуга», класифікацію логістики та логістичних послуг та функції логістичних посередників. Розглянуто сегменти ринку логістики, основних його учасників, типи постачальників та критерії їх вибору, а також ризики на ринку й фактори росту. Охарактеризовано особливості державного та неурядового регламентування роботи ринку логістичних послуг.

У другому розділі здійснено аналіз еволюції глобального ринку логістичних послуг, а також оцінено його розвиток за регіонами на основі статистичних даних щодо доходів і витрат на логістику, а також досліджено сегмент сторонньої логістики в глобальному та регіональному аспектах. Встановлено ключові зміни на РЛП через визначення основних сучасних технологічних трендів та надано прогнозований розмір ринку до 2030 року в глобальному та регіональному вимірі. Проведено дослідження діяльності основних лідерів логістичних операторів, їх останні інноваційні рішення, а також складено рейтинги ТОП-10 компаній за останні 3 роки.

У третьому розділі розкрито питання особливостей функціонування ринку логістики в Україні, досліджено етапи його становлення, проаналізовано динаміку та структуру реалізованих логістичних послуг за період 2018-2021 рр. Визначено логістичну ефективність України за інтегральним показником - індекс ефективності логістики. Досліджено ринок логістики під час війни, визначено основні зміни та проблеми, а також складено рейтинги ТОП-15 логістичних провайдерів на вітчизняному ринку. Запропоновано шляхи рішення проблем українського ринку логістичних послуг.

У висновках підсумовано інформацію за проведеним дослідженням.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

## 1.1. Сутність та види логістичних послуг

На сьогоднішній день, логістика проникла в кожен галузь через свою специфіку. Вона включає в себе комплекс процесів від маркетингу до нагляду за переміщенням продукту з точки виробництва до кінцевого пункту призначення – споживача. Слово «логістика» походить від французького слова «logistique», що означає координацію та полегшення руху як вантажів, так і людей. В цілому сутність поняття «логістика» розкривається, як загальний процес управління ресурсами, що отримуються на зберігання та транспортуються до кінцевого пункту призначення. Метою логістики є заповнення просторового та часового розриву між виробником та споживачем.

В економічній літературі умовно логістику поділяють на п'ять елементів – це складське зберігання, упаковка, інвентар, транспортування та управління інформацією. Усі ці логістичні послуги працюють разом, щоб забезпечити спрощений робочий процес для ефективного переміщення товарів від виробника до клієнтів у ланцюгу поставок. Варто відмітити, що послугами логістики широко користується бізнес-сектор, особливо виробничі компанії. Роль логістичних послуг в організації каналів розподілу проявляється через оптимізацію та регулювання технологічних процедур на всіх етапах руху товарів через уніфікацію стандартів, правил, тарифів, технологій [1].

Тому, доцільним є провести дослідження сутності поняття «логістичні послуги». Ряд вчених під логістичними послугами розуміють безпосередню організацію повного процесу переміщення товарів до місця призначення [2]. Детальний аналіз зарубіжних та вітчизняних джерел показав, що сутність даного терміну розкрита за різними підходами.

Джейк Рюде наголошує, що логістичні послуги – це послуги, які допомагають у переміщенні товарів у ланцюжку постачання, такі як транспортування матеріалів

до компаній, складування та доставка клієнтам [1]. Тотожним є тлумачення експертів Світового банку, які зауважують, що логістичні послуги – це послуги, які охоплюють кілька галузей, а саме усі транспортні послуги, розподіл, пакування та складування [3].

У бізнес-секторі логістичні послуги розглядаються як джерело життя ланцюга поставок. Це тому, що вони сприяють переміщенню вантажу з одного пункту призначення в інший, а також від виробників до споживачів [4].

Фахівці логістичної компанії Seed Project зауважують, що логістичні послуги є цілим комплексом заходів, що націлені на вирішення однієї задачі – транспортування вантажу з пункту відправлення до пункту призначення [5].

Експерти Міжнародної федерації асоціацій експедиторів розглядають логістичні та транспортно-експедиторські послуги, як послуги пов'язані з перевезенням, консолідацією, зберіганням, обробкою, пакуванням або розподілом товарів, також вони включають допоміжні та консультативні послуги (митні та фіскальні питання, декларування товарів, забезпечення їх страхування та стягнення або забезпечення оплати або документів, що стосуються товарів). Йдеться про логістичні послуги з використанням сучасних інформаційних і комунікаційних технологій у зв'язку з перевезенням, обробкою або зберіганням вантажів, тобто де-факто повне управління ланцюгом поставок [6].

Думки вітчизняних вчених наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

### Сутність «логістичної послуги»

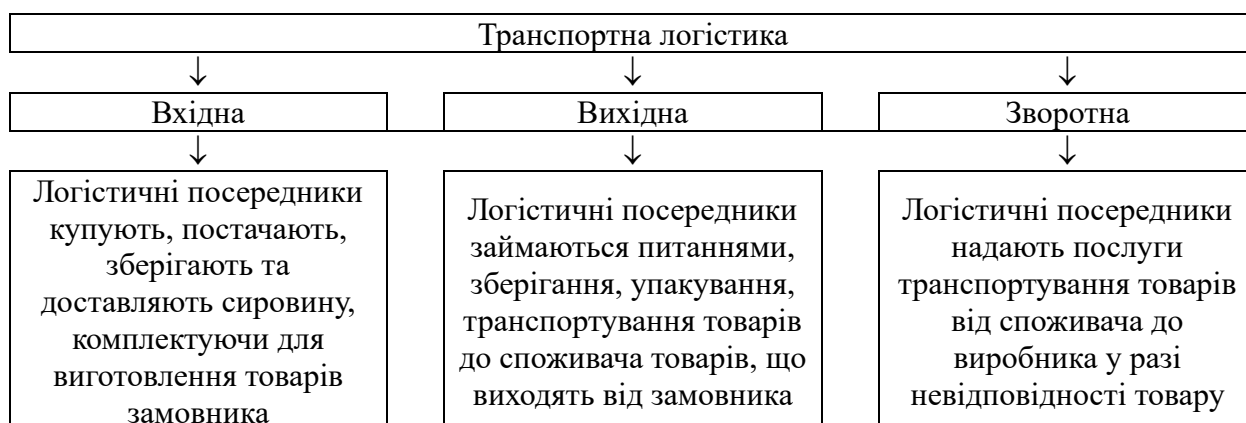
Автор	Тлумачення
Волков В.П. [7, с.221]	Є об'єктом логістичного сервісу, що являє собою діяльність спеціалізованих організацій на договірній основі
Чухрай Н.І. [8, с. 108]	Це сукупність послуг, націлених на виконання замовлення споживачів щодо організації управління ланцюгами поставок для підвищення їх оптимізації
Крикавський Є.В.[9, с.752]	Це спрямована діяльність на забезпечення переміщення товарів у визначений час, в необхідній кількості та якості за мінімально можливою ціною

Таким чином, аналіз сутності терміну «логістичні послуги» показав різноманіття тверджень, що мають спільне зведення трактування до сукупності дій для переміщення товару. На основі цього, було сформоване власне твердження поняття «логістичні послуги» – це комплекс дій окремих компаній, що пов'язанні

організацією безпечного ефективного переміщення продукту до споживача за мінімальні терміни. Вони можуть включати послуги з маркування, упакування чи складування з гарантією збереження якості продукту.

Аналіз показав, що в зарубіжній та вітчизняній літературі відсутній уніфікований класифікатор видів логістики та логістичних послуг. Тому розглянемо їх види за різними спрямуванням. Так, в економічній літературі виділяють такі види логістики – глобальна, виробнича, інформаційна, маркетингова, транспортна [4, 10,11].

До категорії транспортна логістика відносять вхідну, вихідну та зворотну логістику, оскільки вони відповідають за організацію переміщення фізичного (матеріального) об'єкту у просторі та часі (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Види транспортної логістики**

Джерело: складено автором самостійно на основі [12]

Вхідна логістика застосовується з метою доставки сировини до виробника, а оброблений продукт потім транспортується до кінцевих споживачів через вихідну логістику. Таким чином, робота вхідної логістики полягає в доставці сировини та матеріалів до відповідних відділів або виробника з метою подальшої обробки.

Вихідна логістика – процес виконання замовлення, тобто являє собою переміщення продукції від виробничих цехів до наступної ланки ланцюга поставок – до складу або одразу до споживачів. Даний вид логістики можна інтерпретувати ще як виробнича через, те що стосується управління поставками товарів.

Зворотна логістика здійснюється після завершення продажу товару, коли виникає необхідність у його заміні чи поверненні для відновлення, ремонту, обміну,

утилізації або переробки.

Деякі експерти зауважують, що дана класифікація є неповною та потребує доповнення ще таких двох видів – логістика відновлення та логістика переробки. Дані поняття є тотожними, проте з невеликими відмінностями. Так, логістика відновлення є потоком, який відновлює та переробляє продукти, контейнери та упаковку, які виконали свою роль. А логістика переробки – це переміщення об'єктів вторинної переробки (продуктів і контейнерів) [10].

Крім цього, логістика буває: глобальна, виробнича, інформаційна та маркетингова. Так, під глобальною логістикою розуміють комплекс дій щодо формування, управління та оптимізації фізичного потоку на міжнародному рівні, тобто на рівні макрорегіональних господарських структур.

Виробнича відповідає за оптимізацію управління матеріальними потоками в межах підприємства. На відміну від транспортної логістики, концепція виробничої націлена на вирішення завдань щодо якісного та своєчасного виробництва продукції. Її метою є мінімізація витрат чере синхронізації етапу виробництва з логістичними операціями, а також нагромадження його обсягу і вихід на ринки [13].

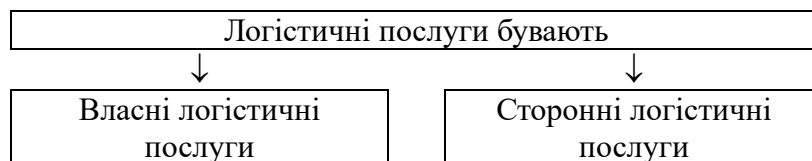
Щодо інформаційної логістики то, вона націлена на організацію та управління потоку даних, який в свою чергу супроводжує безпосереднє переміщення фізичного об'єкту – товару. Такий вид логістики координує комплекс економічної інформації як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Варто відмітити, саме інформаційна логістика відповідає за дослідження і контроль, відстежування та корегування, розподіл та зберігання [14].

Інформаційна логістика розширює можливості для швидкого прийняття рішень через забезпечення інформацією за допомогою засобів обчислювальної техніки та програмування. Таким чином, програмне логістичне забезпечення спрощує роботу для всіх учасників ланцюжка поставок. Одним з таких є TMS (Transportation Management System) – це функціональна система ефективних рішень, яка дозволяє користувачам планувати, виконувати та оптимізувати транспортну діяльність [10]. Важливо відмітити, що функціонування систем програмного логістичного забезпечення залежить від синхронізації всіх точок

даних у транспортній мережі.

Маркетингова логістика являє собою планування, управління та контроль матеріальних потоків товарів в точці виникнення потоків вихідної сировини, комплектуючих деталей тощо.

Щодо логістичних послуг, то вони можуть набувати різного характеру залежно від потреб клієнта. Відповідно до того, хто надає логістичні послуги, їх можна класифікувати на дві категорії (рис. 1.2).



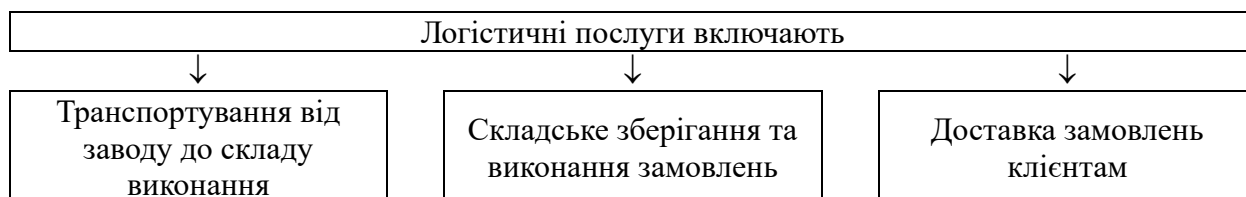
**Рис. 1.2. Види ЛП відповідно постачальника**

Джерело: складено автором на основі [10]

Власні ЛП надаються внутрішнім відділом логістики. Внутрішня логістика має кілька переваг, зокрема кращий контроль над потоком продукції та економічну ефективність. Проте, даний вид потребує якісне програмне забезпечення та працівників, що матимуть навички роботи з ним, це несе додаткове фінансове навантаження.

Сторонні логістичні послуги – це вид ЛП із залученням третіх осіб (постачальників) у ланцюжку переміщення товару, які виступають сполучною ланкою між виробником товару та його споживачем. А від так, перш ніж обрати вид логістичних послуг, кожному замовнику необхідно ретельно порівняти витратну частину та обрати найоптимальніший варіант для свого бізнесу.

Загалом більшість послуг, що надаються логістичними компаніями, належать до однієї з трьох основних категорій будучи частиною ланцюжка поставок від виробника до споживача (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Види ЛП відповідно до етапів ланцюга постачання**

Джерело: складено автором на основі [1]

Багато посередників оснащені технологіями, які дозволяють виконувати завдання транспортування ефективніше, ніж компанії, які не спеціалізуються на управлінні транспортом. Якщо компанія виробник працює в певному регіоні чи в одній країні, то вона може самотужки виконувати перевезення, маючи парк з декількох вантажівок. Але в інших випадках доцільно користуватись логістичними послугами спеціалізованих компаній. Вантажні перевезення можуть включати завдання, які можуть бути надто складними для компанії без спеціалізованої та дорогої системи управління транспортом. Ці завдання можуть включати оптимізацію перевезень «незавантаженими вантажівками», використання кількох видів транспорту — наприклад, авіап перевезення, морські та вантажівки, відомі як мультимодальні перевезення — планування маршруту тощо [15].

Вантажна доставка — це процес доставки вантажів за допомогою різних типів транспортних засобів. В основному використовується для перевезення вантажів великих обсягів, також можна використовувати для негабаритних вантажів. Для невеликих вантажів існують варіанти спільного транспортування, що дозволяє розділити витрати з іншими компаніями [4].

Складське зберігання у посередників є зручною альтернативою власному складу для компаній які прагнуть вийти на нові регіональні ринки, або для тих, хто має велику клієнтську базу тощо. Оскільки, придбання або будівництво та утримання складів може бути надто дорогим для ефективної роботи всередині компанії, а запаси підприємства повинні десь зберігатися протягом періоду між виробництвом і доставкою кінцевого продукту клієнтам. У складських приміщеннях зберігаються товари виробника, при цьому вантажне транспортування забезпечує їх комплексному переміщенні, що допомагає економії коштів, а кур'єрські служби постачають безпосередню клієнтам. Таким чином, складське зберігання передбачає якісне та безпечне зберігання товарів на спеціальних складах, а потім розподілення їх у необхідні місця по всьому світу [15].

Кур'єрська доставка ідеально відповідає потребам доставки до кінцевого споживача чи невеликих замовлень, особливо коли мова йде про перевезення крихких вантажів, які потребують великої обережності. Перевага кур'єрської

доставки над вантажною – це економія часу. Тому, ефективніше переміщувати вантаж безпосередньо зі складів до споживачів через кур’єрську доставку [4].

Залежно від того, куди потрібно відправити товар, логістичні посередники обирають найоптимальніший маршрут з відповідними транспортними засобами, це може бути повітряний, морський або наземний транспорт. Як правило, товари відстежуються, щоб клієнт і відправник могли точно визначити їх місцерозташування і терміни доставки. Варто відмітити, що швидкість транспортування залежить в тому числі від того, як усі товари упаковані та чи супроводжуватися відповідними документами.

Варто відмітити, що підприємства – замовники ЛП можуть вирішити обробляти одну чи декілька з цих категорій власними силами чи замовити всі у посередника. А посередникам для ефективного надання логістичних послуг необхідно якісно підходити до виконання основних функцій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

### Функції логістичних посередників

Функція	Характеристика
Обробка замовлень	Ключова функція в галузі логістики, що є відправною точкою для різноманітних логістичних заходів. Вона забезпечує дотримання умов оплати та доставки.
Складське зберігання та транспортування матеріалів	Передбачає зберігання надлишкових товарів в спеціалізованих складських будівлях з транспортно-розвантажувальним обладнанням до тих пір, поки вони не знадобляться споживачам, що забезпечує постійне постачання продукції для ефективної роботи виробників. Центри логістичного обслуговування мають стратегічне розташування, що допомагає забезпечити доставку товарів клієнтам навіть у період високого попиту або низького виробництва.
Управління запасами	Ефективне управління запасами на основі сучасного програмного забезпечення є ключовим аспектом логістичних компаній, який передбачає підтримку оптимального рівня запасів для задоволення потреб клієнтів і мінімізацію транспортних витрат. Оскільки, запис кожної операції з інвентаризації може допомогти оптимізувати операції з інвентаризацією, збільшити простір, оптимізувати час і зменшити витрати.
Транспортування	Одна з найважливіших функцій, яку виконують логістичні компанії, оскільки перевезення товарів має бути здійснене у визначені терміни, а товар має зберегти свою якість.

Джерело: складено автором на основі [15]

Отже, логістика є сукупністю видів діяльності посередників, які націлені на ефективне управління матеріальними, інформаційними й фінансовими потоками в

ланцюгах постачання. Користувачами логістичних послуг є великі торгові компанії, приватні підприємці, виробничі підприємства. Логістичні послуги відіграють провідну роль у контролі потоків продукції, ефективному плануванні й управлінні зберіганням товарів та інформації. Саме тому, вони є дуже важливою частиною управління ланцюгом поставок.

## **1.2 Ключові елементи та чинники ринку логістичних послуг**

На сьогодні, ключовим елементом розвитку як національної, так і глобальної економіки є ринок логістичних послуг (РЛП). За рахунок інтеграції вертикальних та горизонтальних ЛП даний ринок має власні сутнісні ознаки, характеристики, елементи й форми функціонування, як частини соціально-економічної системи будь-якої держави.

На практиці, ринок логістичних послуг формується з декількох сегментів. Виділяють декілька варіантів сегментування РЛП:

- Желябін І.В. передбачає поділ РЛП на такі сегменти, як транспортно-експедиційні послуги; комплексні логістичні рішення та управління ланцюгами поставок [16, с. 49–50];
- Глушенко Т.М. репрезентує кілька сегментів: експедиція, транспорт, логістика [17];
- фахівці Європейського статистичного агентства «Eurostat» наголошують, що на найвищому рівні розподіляють: за «видами транспорту» (водний, залізничний, автомобільний та повітряний); за географічними критеріями (регіональний, національний і міжнародний) або за «видами логістичних об'єктів» (вантажний чи пасажирський транспорт) [18];
- експерти Європейської комісії та Німецької асоціації логістики під час проведення дослідження, поділяють РЛП на дев'ять сегментів (таблиця 1.3) [18].

### Сегменти ринку логістичних послуг

Сегмент	Характеристика
«Масова логістика»	Вид сегменту, що включає логістичні послуги щодо сипучих вантажів типу сировини (газу, рідини чи гранул) або відходів.
«Вантажні перевезення транспортом»	Логістичні послуги щодо перевезення великогабаритних вантажів, без спеціальних умов, які можна зберігати за стандартних умов. Вага вантажу може коливатись в межах 2-25 тон.
«Перевезення малогабаритних вантажів»	Для перевезення неспеціалізованими транспортом і контейнерами вантажів малих габаритів та невеликою вантажопідйомністю. Вантажі рідко потрапляють одразу до споживача, переважно є проміжними від терміналу до терміналу. Тобто, вантажі перевозяться з проміжним групуванням.
«Спеціалізовані перевезення»	Це послуги з перевезення вантажів, які потребують спеціально обладнані транспортні засоби (для перевезення скляних виробів, вогнебезпечних чи токсичних речовин, окремих видів продуктів харчування, тварин тощо).
«Кур'єрські та поштові послуги, експрес-доставка вантажів»	Даний напрям сконцентрований на наданні ЛП для невеликих термінових поставок, переважно до кінцевого споживача
«Контрактна логістика»	Охоплює широкий спектр логістичних послуг, що надаються індивідуально для клієнтів з спеціально налаштованими системами в сфері виробництва чи для торговців оптовими та роздрібними товарами в межах довгострокових договірних відносин.
«Складські та термінальні операції»	Це послуги з надання термінальних операцій (склади, внутрішні порти, морські порти, аеропорти, термінали, парки для зберігання контейнерів, сховища та інше).
«Морські перевезення»	Надання міжнародних транспортних й експедиторських послуг водним транспортом.
«Авіаперевезення»	Логістичні послуги, що надаються повітряним транспортом.

Джерело: складено автором на основі [19]

Безпосередньо функціонування РЛП залежить від наявності, рівня розвитку та взаємодії ключових його елементів. До них відносяться: суб'єкти РЛП, об'єкти, інфраструктура, транспортні коридори (шляхи), транспортні засоби, контейнери, упакування логістичні центри, склади та інноваційні термінали. Тому виникає необхідність більш детального огляду основних елементів ринку логістичних послуг (табл. 1.4).

**Ключові елементи ринку логістичних послуг**

Товари	Є головними об'єктами на ринку. Це власність фізичних та юридичних осіб, що приймається на зберігання чи транспортування.
Учасники	Це фізичні та юридичні особи, що беруть участь в ланцюгу поставок (замовник, відправник, посередник, споживач), а також регулятори.
Інфраструктура	Це мережа залізничних та автомобільних доріг, наявність повітряних та водних сполучень, трубопроводів тощо. Від її розвитку залежить ефективність, швидкість та якість логістичних послуг.
Шлях	Заданий маршрут за яким здійснюється переміщення товарів у середовищі.
Транспортні засоби	Це рухоме майно посередників, що безпосередньо здійснює послуги з переміщення товарів у середовищі (потяги, літаки, судна, вантажівки тощо).
Контейнери та упакування	Відповідають за забезпечення збереження вантажу, зменшення часу та підвищення зручності при виконанні обробки вантажних операцій.
Центри та термінали	Це нерухоме майно посередників, де зберігається товар, проводиться його упакування та підготовка до відвантаження.

Джерело: складено автором на основі [20]

Зі зростанням обсягів виробництва товарів та послуг, їх торгівлі, руху сировини та інше посилювалась тенденція до все більш активного залучення до процесу товарного обміну третіх сторін, що займались цими питаннями. Поява посередників на РЛП (логістичні провайдери, оператори мультимодальних перевезень, інтеграторів тощо) призвела до мінімізації витрат на транспортування через доцільнішу організацію етапу переміщення та зберігання товарів більшими обсягами. А тому вони посіли провідну роль серед учасників ринку. В їх компетенцію входить детальна організація процесу планування, координації та управління рухом товарів, послуг та інформації з точки А в точку Б, в тому числі через кордони. Логістичні посередники формують господарські зв'язки між виробниками та споживачами через надання логістичних послуг. Підприємства, зайняті логістичною посередницькою діяльністю з обслуговування виробництва, можуть концентрувати функції із закупівлі й реалізації продукції, здійснюючи господарські зв'язки з виробниками і споживачами продукції, а також з надання нових видів послуг, коли вони налагоджують господарські зв'язки виробника зі споживачами.

Загалом, окрім логістичних посередників учасниками ринку логістичних послуг є замовники – виробничі компанії, що створюють товар; споживачі, яким цей товар має дійти вчасно та в гарній якості; регулятори ринку – урядові та

неурядові міжнародні та національні (регіональні) організації; страхові агенти, що залучаються коли посередник не відповідає за страхування товару під час його переміщенні чи зберіганні.

На сучасному етапі розвитку ринку логістичних послуг виділяють п'ять основних типів логістичних посередників, які з'являлись внаслідок еволюційного розвитку логістики (табл. 1.5).

Таблиця. 1.5.

### Типи постачальників логістичних послуг

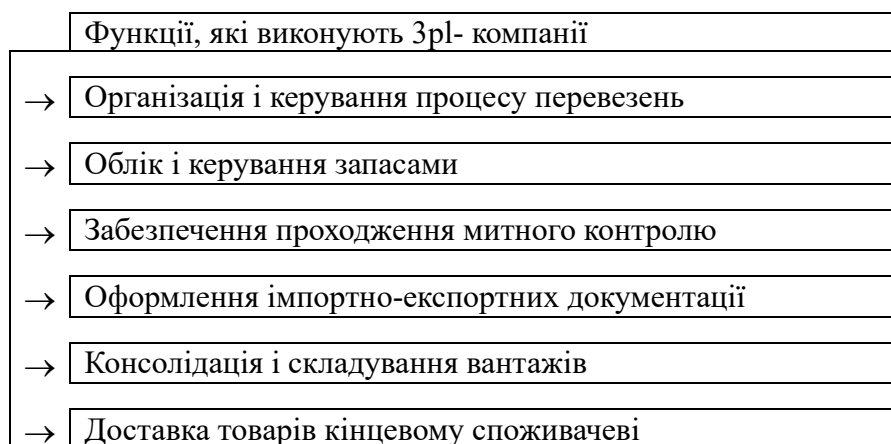
Типи постачальників ЛП	
<i>Перші постачальники логістичних послуг</i>	
1PL	ЛП першої сторони відносяться до організацій, що проводять внутрішні логістичні операції, тобто самостійно на власному транспорті здійснюють перевезення, несуть відповідальність за доставку й зберігання свого товару.
<i>Сторонні постачальники логістичних послуг</i>	
2PL	Другими постачальниками ЛП є компанії, що відповідають за транспортний аспект управління логістикою, а саме завантаження/розвантаження товарів, збір необхідних документів (митні документи, рахунки-фактури та інші).
3PL	Логістичні провайдери третьої сторони є найпоширенішою формою управління логістикою. Такий посередник може нести відповідальність за всі чи окремо визначені аспекти розподілу, складування та виконання транспортних послуг. Експедитори та кур'єрські компанії є прикладами сторонніх постачальників логістичних послуг.
4PL	Логістика четвертої сторони застосовується компаніями для передачі всіх логістичних операцій одному партнеру з логістики. Посередник логістичних послуг буде відповідати за управління всім ланцюгом поставок, в тому числі за оцінку, проектування, створення, запуск і відстеження рішень ланцюга поставок для клієнта.
5PL	Постачальники логістичних послуг п'ятої сторони є логістичними агрегаторами. Вони об'єднуюватимуть вимоги 3PL та інших для отримання кращих тарифів

Джерело: складено автором на основі [10, 11, 21]

Одна з головних переваг використання стороннього постачальника логістичних послуг полягає в тому, що компанії не потрібно володіти власними видами транспорту. Більш детальний розбір варіантів сторонніх постачальників логістичних послуг показав, що логістика другої сторони передбачає транспортування товарів (залізницею, дорогою, морем або повітрям) із визначеної зони ланцюга постачання. До таких посередників відносять перевізників, що мають власні чи орендовані автомобілі та судна, або укладені контракти з авіакомпаніями. В основному до постачальників ЛП другого порядку звертаються замовники для міжнародних перевезень важких чи оптових вантажів, а також для торгівлі.

Логістика третьої сторони – це ланцюжок поставок, який головним чином

стосується транспортування та доставки різних продуктів, а також включає різні види додаткових послуг. Функції 3PL наведено на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Функції 3PL**

Джерело: складено автором на основі [22]

Перевага 3PL перед іншими полягає в тому, що всі процеси доставки та транспортування знаходяться під контролем постачальника логістичних послуг через використання логістичних ІТ-програмних продуктів для відстеження статусу доставки товарів. А також, вони можуть бути задіяні в інших сферах, таких як митні відносини, зберігання, робота терміналів, управління ланцюгом поставок тощо. Компанії 3PL не виробляють продукцію, проте гарантують, що продукція коли надходить до споживачів залишається такої ж якості. Постачальники логістики переконуються, що всі сторони, які беруть участь у процесі, виконують свої зобов'язання; з моменту відправлення вантажу з певного пункту до прибуття в призначене місце.

Концепція логістики четвертої сторони передбачає наймання наглядача для управління всім ланцюгом постачання компанії. Цей вид логістики ще називають провідним постачальником логістики, що представляє собою консалтингову компанію для багатьох ланцюгів постачання, що діє як головний адміністратор. Вони відповідають за укладання контрактів з сторонніми логістами щодо різних логістичних послуг 3pl. Це забезпечує єдине рішення для виставлення рахунків і спрощує логістичну роботу.

Логістичні посередники п'ятої сторони тісно співпрацюють із внутрішніми відділами компаній. Таким чином, вони відповідають за розуміння, планування,

реалізацію та управління логістичними рішеннями в повному обсязі. 5PLs також відповідатимуть за управління низкою 3PL та 4PLs від імені клієнта. Це компанії, що використовують електронну комерцію, тобто розробляють і впроваджують індивідуальні мережі для своїх клієнтів для забезпечення ефективної роботи клієнтів.

Фахівці зауважують, що до вибору постачальника логістичних послуг необхідно підходити відповідально, оскільки від цього залежить ефективність та оптимізація ланцюга поставок. Вибір надійного логістичного посередника допоможе досягти успіху в зберіганні товару на складі, транспортуванні та розподілу [22]. Тому рекомендовано звертати увагу на ряд факторів при виборі постачальника логістичних послуг (табл. 1.6).

Таблиця. 1.6.

### Критерії вибору постачальника логістичних послуг

Критерії вибору постачальника логістичних послуг	
Компетентність та досвід	Знання та досвід у галузі є одними із основних критеріїв при виборі логістичного посередника. Постачальник, який працював із подібними компаніями чи в необхідній галузі для замовника, матиме глибше розуміння ризиків і найкращих практик у галузі щодо логістики.
Спектр послуг	Залежно від вимог замовника проводиться вибір постачальника, який може запропонувати комплексні наскрізні рішення, або який може зосередитися на певній частині ланцюга постачання. Тобто, оцінка спектру послуг постачальника логістики допомагає замовнику зрозуміти чи задовільнить його потреби логістична компанія в повній мірі. Логістичні послуги можуть охоплювати широкий спектр діяльності, включаючи складування, управління запасами, виконання замовлень, транспортування та послуги з доданою вартістю.
Масштабованість та гнучкість	В сучасному світі, масштабування бізнесу звична справа. Тому, під час вибору постачальника логістичних послуг, замовнику важливо розуміти чи може посередник масштабувати свою діяльність відповідно до його потреб. Масштабованість гарантує, що постачальник логістичних послуг зможе задовольнити вимоги як зараз, так і в майбутньому. Ще один важливий фактор – гнучкість. По-перше, чи може постачальник логістичних послуг пропонувати індивідуальні підходи відповідно до конкретних бізнес-вимог замовника. По-друге, потреби замовника в ланцюжку постачання можуть змінюватися з часом, тому необхідно мати уявлення про те, чи зможе логістичний посередник надати свої послуги відповідно до мінливих потреб.
Технології та інновації	Нині технології відіграють ключову роль в оптимізації операцій ланцюга поставок. А відтак оцінка технологічних можливостей постачальника логістики (система управління складом, транспортуванням, цифрові інструменти тощо) та його інвестиції в інновації є необхідною вимогою при виборі постачальника.

Джерело: складено автором на основі 22

Тож, варто відмітити, що беручи до уваги вищезазначені фактори, замовник може обрати постачальника, який відповідає його конкретним потребам, цілям та побудувати міцні взаємовигідні відносини. Це в свою чергу, дозволить оптимізувати операції в ланцюзі поставок, знизити витрати, підвищити задоволеність споживачів й сприяти розвитку бізнесу.

Експерти відмічають, що ключові посередники зосереджуються на просуванні розширених вдосконалених логістичних послуг. Вони регулярно інвестують у дослідження та розробки оптимізаційних рішень, щоб їх ЛП задовольняли попит й вимоги споживачів [23].

Тож, ринок логістичних послуг включає багато учасників, режимів, правил, а тому й викликів, які впливають на ефективність, надійність і сталість глобальних та регіональних ланцюгів поставок. На сьогодні, функціонування РЛП стикається з ризиками та викликами, які вимагають адаптації чи застосовувати інновації.

Найбільшим викликом за останні роки в глобальному вимірі стала пандемія COVID-19, що показала важливість транспортно-логістичної галузі для кожної економіки. Масове призупинення виробничих потужностей, затримки в портах та складських приміщеннях, а також брак робочої сили порушили ланцюжки поставок у всьому світі. Повномасштабне вторгнення росії, що призвело до війни в Україні також, призвело до масових порушень у створених ланцюгах між країнами Європи та Азії безпосередньо.

Проте, збої в логістичній галузі та ланцюзі поставок є регулярним явищем через свою чутливість навіть до малих коливань, таких як несприятливі погодні умови, якість дорожньої інфраструктури, зміни в законодавстві, світові події, крадіжки, пошкодження майна чи товару, поломка транспортного засобу чи банально людський фактор, в тому числі поганого управління запасами.

Таким чином, ринок логістичних послуг є вразливим до зовнішніх чинників, що постійно змінюються та можуть завадити налагодженому ланцюгу поставок. Так, було проведене власне дослідження та визначені основні ризики РЛП методом PESTLE (табл. 1.7).

## Ризики для ринку логістичних послуг методом PESTLE

Група	Ризики
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна державної політики,</li> <li>- системна корупція,</li> <li>- війни,</li> <li>- перевороти в межах країни</li> <li>- підтримка монополії</li> </ul>
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коливання курсу валют,</li> <li>- зміна вартості палива,</li> <li>- кредитні ризики,</li> <li>- ринкові ризики,</li> <li>- низький рівень ВВП,</li> <li>- низький розвиток транспортної інфраструктури чи погана її якість,</li> <li>- монополісти, що не дають розвиватись здоровій конкуренції</li> <li>- економічні кризи</li> </ul>
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пандемії,</li> <li>- дефіцит кваліфікованих працівників,</li> <li>- перевищені очікування клієнтів,</li> <li>- втрата довіри партнерів та споживачів,</li> <li>- незадоволення послугами через невідповідність вимогам споживачів</li> </ul>
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризики планування,</li> <li>- транспортні ризики,</li> <li>- управлінські ризики,</li> <li>- ризики зберігання,</li> <li>- ризики взаємодії з контрагентами.</li> </ul>
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризики невідповідності екологічним нормам,</li> <li>- техногенні катастрофи,</li> <li>- зміна клімату,</li> <li>- несприятливі погодні умови (масштабні пожежі, повені, снігові замети, шторм і тд)</li> </ul>
Юридичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик невідповідності вимогам міжнародних сертифікатів,</li> <li>- втрата сертифікату через порушення,</li> <li>- накладення санкцій,</li> <li>- штрафи/пені через порушення митного та податкового законодавства</li> <li>- втрата ліцензій</li> <li>- нещасні випадки</li> </ul>

Джерело: складено автором самостійно

Політична нестабільність через зміни в урядовій діяльності чи законодавстві, системна корупція, а також війни чи перевороти, призводять до дестабілізації налаштованих ланцюгів постачання, гуманітарних проблем в регіонах тощо. Так, нововведення в законодавстві вимагають переналаштовувати бізнес, що викликає затримки в поставках та збільшення витрат на керування невизначеністю, спричиненою цими збоями [24]. Експерти зауважують, що логістичним посередникам необхідно відслідковувати політичні тенденції в тих країнах, де

побудовані ланцюги поставок.

Будь які економічні коливання неодмінно впливають на логістику через їх тісний взаємозв'язок. Так, економічні ризики являють собою набір глобальних різноманітних проблем, з якими стикаються компанії. Наслідки економічного спаду та політичних потрясінь особливо впливають на ланцюг поставок. Оскільки коливання валют, нестабільність попиту та цін, зміна вартості робочої сили та інфляційний тиск унеможливають для фірм точне планування своїх інвестицій на зовнішніх ринках. Це спонукає постачальників логістичних послуг обирати коротший і простіший ланцюжок поставок. При зовнішніх закупівлях, компанії повинні підтримувати тісний зв'язок із постачальниками, щоб переконатися, що вони достатньо гнучкі для моніторингу та швидко реагують на зміни на ринку [25].

Соціальні аспекти мають декілька напрямів. Перше, низький соціально-культурний розвиток населення викликає труднощі у роботі логістики та дефіцит професійних кадрів. Друге, це порушення самою логістичною компанією правил логістики та умов постачання, що спонукає до невдоволення клієнтів та їх втрату.

Логістичні посередники можуть найбільше вплинути та протидіяти технологічним ризикам, що переважно залежать від їх злагодженої роботи. Тому розглянемо більш детально чим викликані підкатегорії ризиків:

1. Ризики планування – це помилки, що пов'язані з прогнозами споживання, постачання чи несвоєчасне повідомлення відповідальних осіб про серйозні зміни попиту, проблеми міжфункціональної координації, затримку циклів постачання, які перешкоджають своєчасному виконанню зобов'язань.

2. Транспортні ризики проявляються як затримка чи пошкодження матеріальних ресурсів і готової продукції під час транспортування через: поломку транспортних засобів; аварію під час перевезень товарів; низький рівень розвитку транспортної інфраструктури тощо.

3. Ризики зберігання - закінчення терміну придатності матеріальних ресурсів, що зберігаються, виявлення пошкоджень, втрат матеріальних ресурсів на складах, фактична відсутність матеріальних ресурсів тощо.

4. Ризики взаємодії з постачальником - відсутність або нестача матеріальних

ресурсів у постачальника, порушення термінів відвантаження, поставка неякісної, неповної або невідповідної за характеристиками продукції.

5. Управлінські ризики проявляються через затримку вдосконалення бізнес-процесів на основі сучасних технологій, що знижує конкурентоспроможність компанії.

Екологічні ризики переважно це зовнішні фактори, але вони можуть бути і внутрішніми. Стихійні лиха та інші екстремальні погодні умови становлять основну частину зовнішніх екологічних ризиків, з якими зустрічаються посередники. Так, через землетруси, повені, зимові шторми та торнадо закривають аеропорти та порти, доки та дороги, внаслідок чого затримується чи зривається доставка товарів. Зовнішні екологічні ризики є тою групою, що складно спрогнозувати та керувати, проте плани реакцій мають бути обов'язково розроблені. Внутрішніми екологічними ризиками є помилки в управлінні охороною здоров'я та безпеки й викликають техногенні катастрофи різних масштабів (пожежі, розливи, витoki хімікатів та інші небезпеки для навколишнього середовища), які в свою чергу призведуть до збоїв в роботі [25].

Юридичні ризики є правовими, що в основному пов'язані з порушенням норм та вимог законодавства, невиконанням договірних зобов'язань тощо. Тому, посередникам важливо вивчати всі зміни в нормативних документах, проходити стандартизацію міжнародних організацій для полегшення роботи.

Економісти зазначають, що ключовими рушійними силами динамічного розвитку ринку логістичних послуг є: глобалізація діяльності клієнтів –споживачів логістичних послуг; зменшення затрат на переміщення товарів й оптимізація логістичного ланцюжка; популярність аутсорсингу другорядних напрямів діяльності серед клієнтів; застосування інноваційних підходів відносно дистрибуції товарів [26 ].

Таким чином, можна виділити основні фактори, що позитивно впливають на ріст попиту на логістичні послуги (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Фактори росту попиту на логістичні послуги**

Джерело: складено автором на основі [17]

Отже, успішне функціонування ринку логістики залежить від злагодженої роботи між усіма його учасниками та розгалуженості інфраструктури за всіма його сегментами. Під час дослідження було встановлено, що робота РЛП реалізується через його основних учасників – посередників, тобто компаній, що надають логістичні послуги.

Встановлено, що галузь логістики стикається з численними викликами, зокрема збоями в ланцюжках поставок через ряд ризиків. Без належних стратегій зменшення ризиків ці проблеми можуть призвести до значних затримок, збільшення витрат і шкоди репутації компанії. А також, що крім негативних факторів на РЛП діє рушійна сила розвитку – глобалізація економічних процесів.

### **1.3 Особливості регламентації ринку логістичних послуг**

Ринок логістичних послуг є основою ефективної роботи економіки та багатограним за рахунок накопичення, транспортування та розміщення фізичних ресурсів для розподілу до місця призначення. З одного боку, всі ланцюги поставок мають бути чітко регламентованим та керованим державою, а з іншого це створює зайвий тиск на посередників. Оскільки, державні норми можуть як допомогти забезпечити ефективну та етичну роботу в сфері логістики, так можуть створити перешкоди для керівників ланцюгів поставок.

Провівши дослідження питання регламентування та регулювання логістики можна зауважити, що єдина глобальна система управління ще не створена, а державне регулювання РЛП має ряд відмінностей в різних країнах чи регіонах та

розриви в розвитку. Це пов'язано з різницею митних тарифів, податків, торговельних угод, політичних пріоритетів, курсових валют, екологічних вимог та заходам безпеки. Всі фактори в сукупності створюють труднощі в роботі міжнародним логістичним компаніям через те, що вони мають дотримуватись правила кожної країни.

Внаслідок посилення глобалізації світового ринку, що спонукав уряди до ефективного використання транзитного потенціалу, ряд країн зайнялись питаннями управління логістикою на загальнодержавному та місцевому рівнях. Так, останніми десятиліттями уряди провідних країн проводили економічні реформи та приділяли увагу розвитку галузі логістики, згідно певних обумовлених напрямів й світових тенденцій, а саме через удосконалення:

- транспортної інфраструктури, включаючи будівництво нових автомагістралей, залізничних ліній, трубопроводів, аеропортів і морських портів, що підвищує ефективність логістичної галузі;

- стандартів безпеки для транспортних засобів за якими визначається їх придатність до експлуатації;

- цінової політики в транспортній та логістичній галузі;

- оподаткуванню, митних правил щодо політики імпорту та експорту, торговельних угод з метою швидкого ввезення вантажів в країну й вивезення з нею чи надання транзитного коридору.

Взагалі, регулювання логістики, як галузі є нелегким завданням для держави, оскільки воно потребує співпраці між численними агентствами, департаментами на державному та місцевому рівнях управління. Питаннями регулювання логістики займаються ряд спеціалізованих відділів в різних міністерствах (економіки, фінансів, транспорту, інфраструктури, екології, розвитку тощо). Особливе місце в регулюванні РЛП посідають фіскальні органи. Ефективне державне регулювання національного ринку логістичних послуг передбачає активну участь місцевих та регіональних органів управління з питань розвитку інфраструктури. Варто відмітити, що в межах регіональних міждержавних союзів уряди країн намагаються створити єдиний простір для транспортних перевезень, що значно полегшує роботу

перевізникам.

Так, як РЛП є складною різнорівневою системою, то відсутність робочого механізму його регулювання в державі з чітко визначеними єдиними правилами, стримує розвиток її транспортного та експортного потенціалу, знижує показники логістичної конкуренції тощо.

Як зауважують фахівці, регламент на логістичні послуги є недостатньо обумовлений особливо в країнах, що розвиваються. Це пов'язано з погано розвиненою нормативно-правовою базою, низькою взаємодією адміністративних установ, браком професіоналізму логістичної компетентності у посередників тощо. Через це компанії з глобальними ланцюгами поставок уникають співпрацю з країнами з слабким нормативно-правовим регулюванням та дешевою робочою силою.

Загалом державне регулювання логістики включає ряд дій: по-перше, проведення єдиної державної політики відносно даної сфери, розробку та прийняття державних програм з розвитку логістичної діяльності; по-друге, створення сприятливих економічних умов для роботи логістичних компаній та встановлення вимог безпеки логістики; по-третє, проведення стандартизації, технічного нормування й підтвердження відповідності умовам нормативно-правових актів; по-четверте, забезпечення міжнародної співпраці в цій галузі.

Можна додати, що державне втручання в роботу ланцюгів поставок повинне мати на меті прискорення капіталоутворення через впровадження технологічних й структурних змін націлених на забезпечення швидкого економічного зростання.

Тому, для полегшення роботи глобального ринку логістичних послуг створено ряд неурядових міжнародних організацій, що приймають активну участь у забезпеченні правової основи та його регламентуванні, що в свою чергу допомагає потім національним ринкам провадити свою діяльність опираючись на ці міжнародні вимоги.

Такий вид регламентації роботи ринку відноситься до саморегулювання, що здійснюють різні міжнародні та національні профільні організації, спілки та асоціації. Вони являють собою об'єднанням компаній, громадських організацій й

промислових центрів та діють на підставі укладеного договору, що націлений на регулювання та координацію дій. Дані організації спрямовують свою діяльність на розвиток логістики через аналіз стану ринку, розробку нових стратегій, обміну досвідом, встановленням правил тощо [27, с. 87].

Розглянемо найвпливовіші міжнародні логістичні організації, частина з яких проводить стандартизацію логістики:

1. Рада професіоналів у галузі управління ланцюгами постачання (The Council of Supply chain Management Professionals) – некомерційна організація, заснована в США у 1963 році та а представлена на всіх континентах (71 країна). Вона створена з метою допомогти фахівцям з управління ланцюгами поставок отримувати знання про те, як керувати складною системою ланцюга поставок підприємства. Організація проводить заходи для спеціалістів презентуючи розробки в галузі, способи ефективного управління ланцюгами поставок зважаючи на глобальні виклики та мінливість економіки [28].

2. Рада ланцюгів постачання (The Supply-chain council) є глобальною некомерційною організацією, що допомагає організаціям-членам значно, швидко та стійко покращувати ефективність ланцюга поставок за допомогою розроблених та встановлених правил, методології вдосконалення та сертифікації. Supply Chain Operations Reference (SCOR) —світовий стандарт управління ланцюгом поставок, що являє собою модель для забезпечення унікальної структури для визначення та зв'язку показників ефективності, процесів, найкращих практик і людей в єдину структуру [29].

3. Європейська логістична асоціація (European Logistics Association - ELA) заснована в 1984 році в Швейцарії та об'єднує 22 національні логістичні асоціації, що охоплює майже всі країни Центральної, Західної та Східної Європи, у тому числі й вітчизняні. Вона відповідає за направлення досліджень в логістичній сфері, щоб сприяти інноваціям та найкращим практикам у сфері європейської логістики й ланцюгів поставок. Одним з напрямів діяльності асоціації ELA є сертифікація, тобто її фахівці розробляють стандарти компетенцій у логістиці та ланцюгу поставок з метою гармонізувати кваліфікації в логістиці. Кваліфікаційні стандарти

підготовки професіоналів в сфері логістики та управління ланцюгами постачання ELA є основою для сертифікації персоналу Європейським сертифікаційним комітетом з логістики (ECBL). Дані стандарти розроблені з урахуванням новітніх світових трендів у сфері логістики й ланцюгах постачання [30].

4. Міжнародна федерація асоціацій експедиторів (International Federation of Freight Forwarders Associations – FIATA) є найбільшою глобальною неурядовою членською організацією, що представляє експедиторів у 150 країнах. Вона працює на міжнародній арені, представляючи постачальників логістичних послуг, та є довідковим джерелом відносно міжнародної політики та правил, що націлені на регулювання транспортно-експедиторської та логістичної галузі. Дана організація відповідає за стандартизацію експедиторської сфери. Документи FIATA сприяють спрощенню міжнародних обмінів і є цінним інструментом для світової торгівлі: експедиторський та транспортний сертифікат, складська квитанція, оборотна та необоротна накладна для мультимодального транспорту, а також цифрова оборотна мультимодальна транспортна накладна [6].

5. Міжнародне товариство інженерів-логістів (The International Society of Logistics - SOLE), що засноване 1966 року в США та представлене, як некомерційне міжнародне професійне товариство для логістичних технологій, освіти та управління. На сьогодні, існує понад 90 філій у понад 50 країнах світу. Вони проводять технічні зустрічі, симпозіуми та семінари, що спрямовані на надання членам організації можливостей для професійного розвитку [31].

6. Міжнародна асоціація повітряного транспорту (IATA) – це неурядова асоціація близько 300 світових торгових авіакомпаній, що становить 83% від загального обсягу авіап перевезень. Робота асоціації спрямована на розробку правил для безпечних, регулярних та рентабельних повітряних перевезень, формування галузевої політики відносно управління галуззю авіації та підтримку сфер авіаційної діяльності [32].

7. Міжнародна організація цивільної авіації (The International Civil Aviation Organization - ICAO) є спеціалізований заклад ООН в галузі повітряних сполучень, що встановлює міжнародні норми цивільної авіап перевезень з метою підвищити

рівень їх безпеки та зблизити взаємозв'язки державам-членів. Діяльність організації націлена на прийняття стандартів, практики та політики для міжнародних цивільних польотів, вона фінансується та керується державами-учасниками Чиказької конвенції (193 країни). Також, ICAO розробляє програми, матеріали, інтегровані ініціативи з аудиту, проводить навчання та надає підтримку під час впровадження новизни [33].

Вагоме місце в регламентуванні РЛП є Стандарти від Міжнародної організації стандартизації (ISO) щодо галузі логістики. Вони, в свою чергу, допомагають логістичним підприємствам в налагодженні управління власними операціями для ефективного виконання замовлень. А тому міжнародні компанії проводять свою діяльність з організації ланцюга поставок дотримуючись вимог Стандартів ISO (табл. 1.8)

Таблиця 1.8.

### Стандарти ISO в галузі логістики

Стандарт ISO	Опис
ISO 9001: Системи управління якістю (QMS)	Це найпопулярніший стандарт для систем управління якістю у світі. Структура та принципи є розумним підходом до управління організацією, який задовольняє клієнтів і зацікавлених сторін. Контроль якості веде до ефективної роботи та ефективних продуктів і послуг, тому сертифікація ISO 9001 сприяє успіху кожної компанії та демонструє прагнення щодо надання якісних послуг.
ISO 27001: Системи управління інформаційною безпекою	Даний стандарт створений для систем управління інформаційною безпекою. Він націлений допомогти учасникам ланцюга поставок відповідати вимогам законодавства, забезпечуючи конфіденційність даних про співробітників, компанії й клієнтів. Саме завдяки сертифікації ISO 27001 логістичні посередники можуть бути готовими до загроз їх безпеці (витік даних, вандалізм, крадіжка тощо).
ISO 50001: Системи енергоменеджменту	Даний стандарт допомагає логістичним компаніям проводити оптимізацію бізнес процесів з питань енергоефективності відповідно нормативним вимогам, що в свою чергу допомагає заощаджувати витрати на електроенергію.
ISO 14001: Системи управління навколишнім середовищем (EMS)	Головний стандарт для системи менеджменту, що визначає умови обслуговування систем екоменеджменту. Тобто, він націлений на допомогу контролювати екологічні аспекти, знизити шкідливий вплив на навколишнє середовище та дотримуватися вимог законодавства.
ISO 22301: Системи управління безперервністю бізнесу	Цей документ є практичною основою для побудови ефективної системи управління безперервністю бізнесу. Його структура дозволяє логістичним компаніям продемонструвати здатність управляти ризиками, долати перебої в роботі та надавати послуги у звичайному режимі.

ISO 6346:2022 Вантажні контейнери. Кодування, ідентифікація та маркування	Даний стандарт визначає систему ідентифікації та представлення інформації про вантажні контейнери. Вони проходять стандартизацію за масою бруто, габаритними розмірами, конструкцією пристроїв для кріплення на рухомому складі транспорту тощо. Стандартизована тара полегшує транспортування вантажу та прискорює його обробку в сортувальних центрах через присвоєний ідентифікатор загального застосування (у документації під час контролю, для відображення руху контейнерів тощо).
--	---

Джерело: складено автором на основі [34]

Варто відмітити, що всі Стандарти є гармонізованими, тобто структуруються таким чином, щоб бути сумісними між собою та взаємодоповнюючими. Як приклад, Стандарт ISO 27001 є універсальним щодо технології та постачальника ІТ-платформи, а тому не суперечить Стандарту ISO 9001: Системи управління якістю.

Логістична діяльність в глобальному вимірі має значний вплив на навколишнє середовище через викиди парникових газів, споживання ресурсів, утворення відходів і соціальної нерівності. На разі сформувалась тенденція до підвищення екологічних вимог та соціальних показників, що в свою чергу, викликає тиск на логістичних посередників, які мають діяти за принципами: люди, планета та прибуток.

Окрім вище перелічених стандартів логістичним компаніям рекомендовано дотримуватися вимог стандартів Контролюючого союзу сертифікатів (Control Union Certifications – CU). Дана організація створена для розвитку галузевих ланцюгів постачання в сільському господарстві, лісовому господарстві та текстильній промисловості. Control Union Certifications має власні представництва в понад 80 країнах, в тому числі й в Україні. Робота союзу спрямована на організацію безпечну і надійну торгівлю у всьому світі через досвід у сфері сертифікації, інспекцій, лабораторних послуг і управління ризиками [35].

Особливе місце необхідно віднести сертифікації вуглецевої нейтральності, відповідно до розробленої інструкції союзу – PAS 2060: Стандарт вуглецевої нейтральності – це єдиний міжнародний стандарт вуглецевої нейтральності, що базується на принципах ISO 14001, та було створено для того щоб компанії могли

вживати заходи щодо зменшення викидів вуглецю чи купувати вуглецеві кредити для компенсації залишкових викидів [36].

Як бачимо регламентування РЛП в цілому можна поділити на дві основні категорії – це якісне управління логістичними компаніями та безпосередньо умови перевезення (транспортування). Щодо другого напрямку, то він регулюється сукупністю правил, де кожна юрисдикція може мати різні правила, що пов'язані з транспортуванням. Основним бар'єром в наданні якісних транспортно-експедиторських послуг є те, що транспортні мережі в багатьох країнах традиційно контролюються державними чи приватними монополіями, це в свою чергу обмежує можливості приватних логістичних фірм в їх безперешкодній та вільній експлуатації. А також, низька якість безпосередньо транспортних коридорів за які несе відповідальність саме держава. Тому, цінним вкладом є розробка міжнародних механізмів регулювання допомагає у створенні транскордонних потоків логістичних послуг й товарів.

Одним з яскравих прикладів у транскордонній логістиці транспортування в Європейському просторі є дозвіл міжурядової організації – Європейська конференція міністрів транспорту (ЄКТМ). Він дозволяє власнику право на безперешкодну та необмежену кількість рейсів в межах кордонів країн-членів [37]. Даний дозвіл є прикладом універсального інструменту, оскільки його можна віднести й до державного регулювання через те, що він видається національними міністерствами транспорту чи торгівлі на один календарний рік. Перевізники мають чітко дотримуватись строгих вимог під час перевезенні вантажу, а також мати при собі дозвіл в кожній поїзді.

Отже, регулювання ринку логістики можна поділити на два рівні глобальний – недержавні організації щодо стандартизації та сертифікації логістичних посередників, а також уповноважені органи політико-економічних союзів держав, та національний – центральні державні органи управління й регіональні. Як встановлено, державне регулювання являє собою розробку нормативно-правового регулювання, створення транспортної інфраструктури та сприятливих економічних умов для функціонування логістичних компаній. А міжнародні вимоги

стандартизації логістичної діяльності, в свою чергу слугують орієнтиром для створення сучасної системи національного регулювання.

Державне регулювання має бути присутнім, оскільки безконтрольне функціонування компаній може призвести до нехтування компаніями вимог екологічних стандартів, погіршення умов праці, ухиляння від сплати податків тощо.

Тому ключовим завданням національних регуляторів ринку логістичних послуг повинне бути підвищення екологічної та інноваційної якості логістичних послуг, що сприятиме розвитку економіки, покращенню її конкурентоспроможності, інтеграції національного РЛП в глобальну систему. Це можливо здійснити за допомогою застосування інструментів ресурсозбереження та енергоефективності, оновлення інфраструктури, «озеленення» бізнесу та економіки країни тощо.

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ.

### 2.1. Еволюція ринку логістичних послуг: глобальний та регіональний аспект

Світове господарство постійно зазнає глибоких змін в посиленні глобалізації через прискорення науково-технічного прогресу та поглиблення міжнародного поділу праці. Глобалізація фактично проникла в усі ланки соціального та економічного життя держав, це призвело до утворення транснаціональних компаній, які в свою чергу забезпечують роботу міжнародних ринків. А успішне функціонування будь-якого міжнародного ринку неможливе без активного використання та сталого розвитку інструментів глобальної логістики та методів міжнародного маркетингу.

Варто відмітити, що галузь логістики та транспорту пройшла довгий шлях у декілька століть з часів кінних екіпажів до машин. Вдосконалення технологій та інфраструктури з кожним часовим проміжком дозволили швидше й ефективніше перевозити товар й людей, що спонукало значному розширенню торгівлі в світі. В табл. 2.1 було розглянуто ключові зміни за останні декілька століття.

Таблиця 2.1.

#### Основні впливові зміни в логістиці

Століття	Досягнення
XVIII ст.	Винайдено паровий двигун, який дав можливість транспортувати товар на великі відстані, в тому числі перевозити людей. Так, пароплави та потяги стали революційним проривом в розвитку транспорту, зробивши переміщення швидшим та ефективнішим.
XX ст.	Новий прогрес у транспортних технологіях, а саме винайдено двигун внутрішнього згоряння, що дозволив легковим і вантажним автомобілям стати основним видом транспорту для людей і вантажів. Завдяки чому активізувалась авіаційна промисловість через комфортні та швидкі подорожі літаками, в тому числі переміщення товарів.
XXI ст.	У 21 столітті технології продовжують трансформувати транспортну та логістичну галузь. Особливе значення необхідно віддати розвитку Інтернету, електронної комерції та штучного інтелекту. Саме вони призвели до створення нових моделей логістики (дропшипінг, аутсорсинг, доставка до споживача).

Джерело: складено автором на основі [38]

Зазначені в табл. 2.1 досягнення в транспорті спонукали до утворення сучасної розгалуженої міжнародної логістичної сфери. Відтак, автоматизована й налагоджена робота між логістичними посередниками (розподільчими центрами, складами, перевізниками тощо) показала стрімке зростання переміщення товарів від виробника до споживача.

Необхідно додати, що сучасні досягнення дозволяють логістичним посередникам оптимізувати ланцюги поставок за рахунок використання автоматизованих систем, аналітики даних та штучного інтелекту, що допомагає мінімізувати витрати та підвищувати ефективність переміщення товарів чи людей. Звичайно, ці процеси відзначились й на роботі інших учасників ринку, а саме міжнародних експедиторів, фінансових посередників тощо.

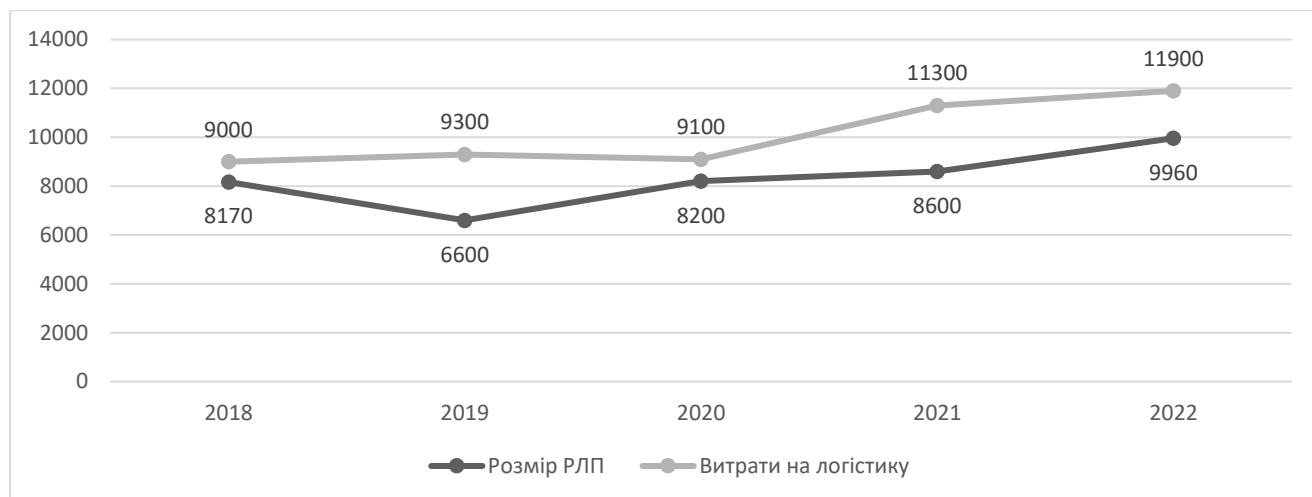
Загалом завдяки новим технологіям за 20 років XXI ст. спостерігався вражаючий розвиток обсягів вантажних перевезень. А саме [39]:

- за період з 2000 по 2020 рік обсяг відвантажень двадцятифутових стандартних контейнерів зріс з 224 млн. шт. до понад 800 млн. шт. в рік;
- в цей час обсяг авіаперевезень вантажів майже у двічі з 118 млн тонно-кілометрів (2000 рік) до 221,5 млн. тонно-кілометрів (2019 р.);
- автомобільні вантажні перевезення є одним з найпопулярніших способів наземного сухопутного переміщення товарів в межах країни, регіону чи глобальному вимірі. За обраний період спостерігалось значне зростання перевезених вантажів до 9 687 млн тонно-кілометрів в цілому, через ріст на ринках, що розвиваються;
- щодо залізничних вантажних перевезень, то зростання є помірним з 2,2 млн. тонно-кілометрів у 2000 році до 10,8 млн. тонно-кілометрів на кінець 2019 р.

Ринок логістики за масштабом поділяють на глобальний та регіональний. В цілому завдання глобальної та регіональної логістики є однаковими, проте у глобальний вимір має свої відмінності. Ключовим є те, що глобальні логістичні операції мають складнішу структуру через більш далекі відстані може зростати кількість посередників, обслуговуючого персоналу, документації, необхідних складських потужностей та транспорту, для забезпечення функціонування циклу.

Крім того, в глобальному вимірі логістичний ланцюг має бути гнучким, тому системи інформаційного забезпечення мають більші вимоги. Тому, можна спостерігати утворення глобальних виробничих, логістичних і маркетингових союзів.

В загальному вартісна оцінка глобального ринку логістики за останні 5 років показала відсутність сталої тенденції та коливання в межах 6-10 трильйонів дол. США. (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Динаміка розміру РЛП та витрат на логістику за 2018-2022 рр., млрд. дол. США**

Джерело: складено автором на основі [40-43]

Як видно з рис. 2.1, розмір глобального РЛП просів в 2019 році на 1,5 трлн. дол. США порівняно з 2018 роком через збої в ланцюзі поставок і зниження попиту на логістичні послуги. Це пов'язано з пандемією COVID-19, яка негативно вплинула на галузь логістики. Пандемія створила і посилила фінансові проблеми в компаніях у всьому світі, і багато з них працювали над обмеженням витрат.

Останнім часом інтерес до логістики зріс, незважаючи на наслідки пандемії. Тому 2020-2022 характеризуються позитивною динамікою. У 2020 році обсяги глобальної логістики почали зростати та перегнули показник в базовому 2018 році на 30 млрд. дол. США. Однією з причин відновлення загального ринку логістики стала підвищена популярність онлайн замовлень споживачів не виходячи з дому та доставка товарів. Це стало причиною поживлення щодо переміщення товарів з дотриманням карантинних умов через посередників, які в свою чергу допомагали в

управлінні логістикою та ланцюжках поставок. В 2022 році будучи однією з основ однією з основ міжнародної торгівлі, галузь глобального ринку логістики в усьому світі становила 9960 млрд. дол. США, що стало найбільшим показником за досліджуваний період.

Щодо регіонального поділу РЛП, то виділяють такі ринки: Північна Америка (США, Канада, Мексика), Європа, Азіатсько-Тихоокеанський регіон (Японія, Китай, Австралія, Індія та інші), ЛАМЕА (Латинська Америка, Близький Схід та Африка) [44].

З даних табл. 2.2 видно, що ринок логістичних послуг Азіатсько-Тихоокеанського регіону за розміром є найбільшим у світі за досліджуваний період, його частка сягає 43-44%. Експерти пов'язують його лідируючу позицію в галузі логістики з тим, що постачання більшості необхідних торговельних товарів у всьому світі йде з даного регіону. Тут присутня дешева робоча сила, занижені вимоги щодо екологічності виробництва, багатьом компаніям вигідно будувати підприємства в межах Азіатсько-Тихоокеанського регіону. А ефективна логістика допомагає розповсюдити швидко товари по всьому світу. Варто відмітити, що саме даний регіон має найбільше поштових відділень у світі.

**Таблиця 2.2.**

**Дохід ринку логістики за регіонами за 2018-2023рр.**

За регіонами	Обсяг доходу, млрд. дол. США			Частка, %		
	2018	2020	2022	2018	2020	2022
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	2949,45	3908,91	3952,34	42,34	43,60	44,09
Європа	1539,3	1644,65	1955,51	22,10	21,90	21,82
Латинська Америка	302,56	342,84	502,6	4,34	5,70	5,61
Близький Схід і Африка	414,87	328,45	359,22	5,96	4,10	4,01
Північна Америка	1759,2	2028,78	2193,7	25,26	24,70	24,47

Джерело: складено автором на основі [ 45]

Варто відмітити, що даний регіон має лідируючу позицію за рахунок ринку логістики Китаю, що останні 7 років посідає перше місце в світі. Обсяг доходу РЛП країни дійшов до 2 трлн. дол. США у 2022 році, це понад 57% від доходу всього Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Це пов'язано з одним з кращих розвитком логістичної інфраструктури, а також наявністю розгалуженої мережа складів і складських приміщень у поєднанні з передовими ІТ-сервісами. Останніми роками

уряд Китаю регулярно інвестує в галузь логістики, так лише у 2021 році обсяг інвестицій становив 29 млрд. дол. США. Крім того, Китай домінує завдяки значному європейському та північноамериканському експорту [46].

Ринок логістики Північної Америки протягом досліджуваного періоду займав друге місце з часткою 24-25%, на кінець 2022 року його розмір оцінювався в 2193,7 млрд. дол. США. В даному регіоні основним РЛП є ринок США з вдало комбінованою мережею ланцюгів постачання, що з'єднує споживачів і виробників за допомогою різних видів транспорту, таких як експрес-доставка та авіадоставка, залізниця, вантажний транспорт і морський транспорт.

Так, ринок логістичних послуг в США на кінець 2022 року становив 1720 млрд. дол. США, це 78% всього обсягу Північноамериканського регіону. Особливе місце посідають трубопроводи – вид транспорту, який найшвидше розвивається на ринку вантажних перевезень і логістики Сполучених Штатів. Так, у 2021 році обсяг економіки США в трубопровідному транспорті склав 45,1 мільярда доларів США. Станом на 3 квартал 2022 року він зріс до 47,8 мільярда доларів США з позитивними перспективами зростання в майбутньому.

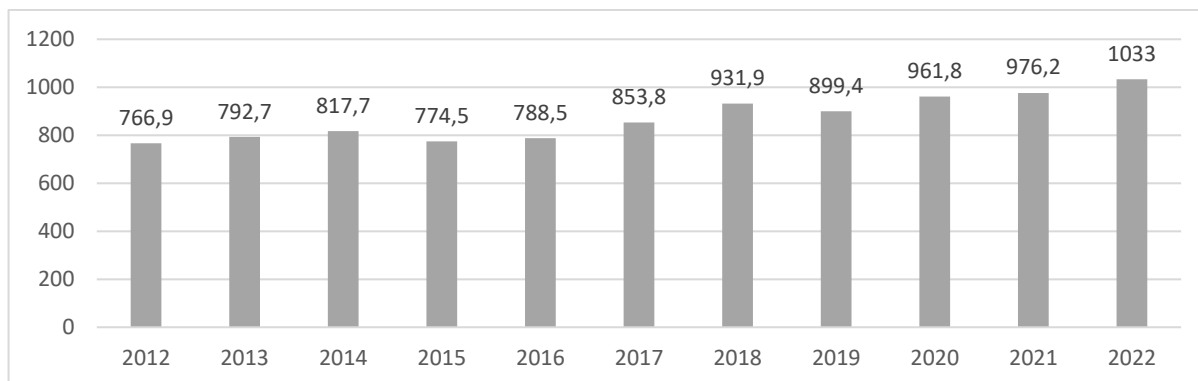
Третім за величиною є ринок логістичних послуг Європи з часткою, що коливалась в межах 22%. У вартісному вираженні за обраний період розмір РЛП виріс на 461,21 млрд. дол. США порівняно з базовим 2018 роком, майже до 2 трлн. дол. США. Зростання ринку стимулюється розширенням тенденцій електронної комерції, а також регіонами, що стають все більш залежним від неї. Провідним є РЛП в Німеччині, що займає найбільшу частку ринку, тоді як галузь логістики у Сполученому Королівстві була ринком, що розвивався найшвидше в європейському регіоні.

Крім того, європейські країни регулярно фінансують в логістичні дослідження та розробки. Так, лише в 2020 році витрати на логістику в Європі склали понад 1,6 трлн. дол. США [47].

РЛП Латинської Америки й Африки та Близького сходу є погано розвиненими та відстають від трійки лідерів з частками близько 5% відповідно. Це перш за все пояснюється тим, що в даних регіонах погано розвинена інфраструктура для

ефективного ланцюга постачання та сприянні торгівлі.

Важливим елементом ринку логістичних послуг стала стороння логістика, яку надають саме компанії посередники. Еволюція глобального ринку 3PL логістики за останні десять років наведена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Обсяг глобального ринку сторонніх логістичних послуг (3PL) за 2012-2022 рр., млрд. дол. США**

Джерело: складено автором на основі [48]

Даний ринок не мав чітко визначеної тенденції за 2012-2022 рр. Як видно з рис. 2.2, в наслідок пандемії даний сегмент зазнав труднощів у роботі ланцюгів у 2019 році та скоротився на 32,5 млрд. дол. США відносно попереднього.

Проте починаючи з 2020 року продемонстрував зростання, тому в 2022 році зріс до 1033 млрд. дол. США, що мав найбільше значення. Зростання доходів у 2020 році на 62, 4 млрд. дол. США (6,94%) відносно 2019 року свідчить про спроможність швидкого відновлення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

**Динаміка та темп приросту глобального ринку сторонніх логістичних послуг за 2018-2022 рр., млрд. дол. США**

Рік	Показник				
	Обсяг, млрд. дол. США	Динаміка відносно, млрд. дол. США		Темп приросту відносно, %	
		Попереднього періоду	Базового 2018 року	Попереднього періоду	Базового 2018 року
2018	764,8	-	-	-	-
2019	899,4	134,6	134,6	17,60	17,60
2020	961,8	62,4	197	6,94	25,76
2021	976,2	14,4	211,4	1,50	27,64
2022	1033	57,8	269,2	5,92	35,20

Джерело: складено автором самостійно на основі даних з рис. 2.2.

Найменше зростання було у 2021 році лише на 14.4 млрд. дол. США порівняно з попереднім роком. Такі результати, є чудовим критерієм, що вказує на ефективне протистояння ринку до ризиків та непередбачуваних викликів, а також на професіоналізм посередників. Оскільки вони, мають гарні можливості для підтримки нових бізнес-моделей, пропонуючи спеціалізовані послуги для забезпечення безперебійної роботи. 3PL компанії також доцільно використовують інфраструктуру та технології, що призводить до економічно ефективнішої діяльності, що в свою чергу, значно підтримує ринок.

В цілому за п'ять останніх років обсяг ринку зріс в 1,35 рази на 269,2 млрд. дол. США. Темп приросту за досліджуваний період склав 35,2%, а сукупний середньорічний темп зростання (CAGR) за обраний період становив 7,8%.

Так, як посередники логістичних послуг надають різні види послуг виникає необхідність оцінити зміни в структурному розрізі обсягу глобального РЛП за останні роки за видами послуг (табл. 2.4). Відповідно до даних з табл. 2.3. видно, що ринок сторонньої логістики поділяється на п'ять напрямів, обсяги яких за 2020-2022 рр. зростали.

Таблиця 2.4.

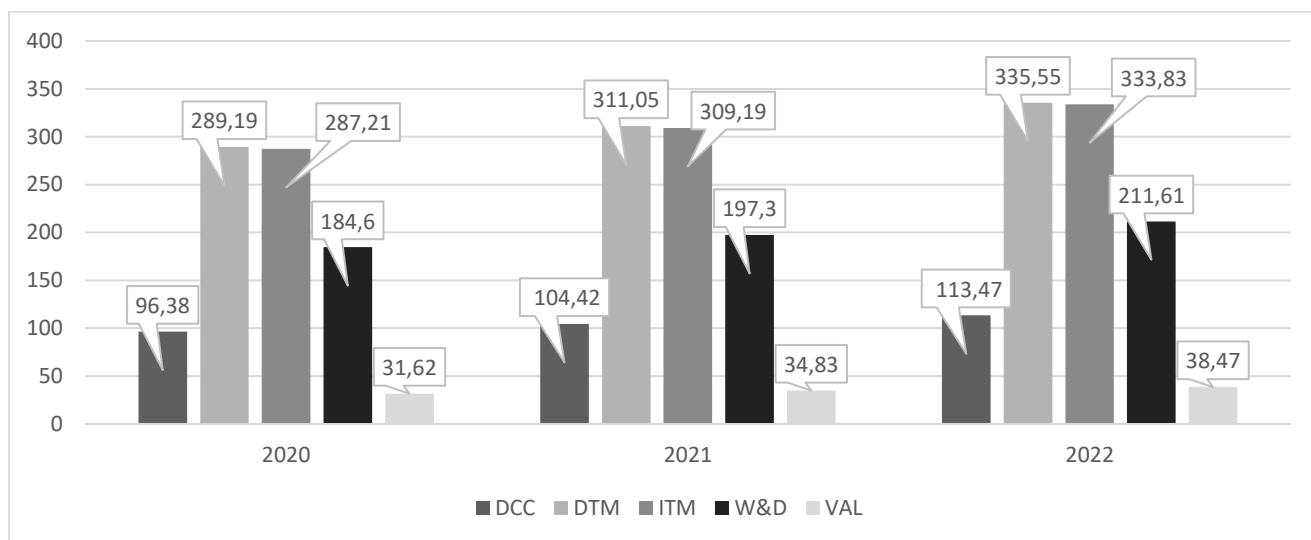
#### **Структура ринку глобальної сторонньої логістики 3PL за послугами за 2020–2022**

Тип послуги	Показник					
	Обсяг, млрд. дол. США			Питома вага послуг, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Експедиція вантажів/ контрактна логістика (DCC)	96,38	104,42	113,47	10,84	10,91	10,99
Управління внутрішнім транспортом (DTM)	289,19	311,05	335,55	32,53	32,51	32,49
Управління міжнародним транспортом (ITM)	287,21	309,19	333,83	32,31	32,32	32,32
Зберігання та розподіл (W&D)	184,6	197,3	211,61	20,76	20,62	20,49
Логістичні послуги з доданою вартістю (VAL)	31,62	34,83	38,47	3,56	3,64	3,72
<b>Разом</b>	<b>961,8</b>	<b>976,2</b>	<b>1032,9</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Джерело: складено автором на основі [49]

Щодо структурного поділу, то два види мають частки понад 32%. Так, найбільшу частку біля 32,5% має сегмент управління внутрішнім транспортом

(DTM), який в основному складається з брокерських послуг з вантажних перевезень, а також з керованих перевезень та цифрових вантажних компаній/брокерів з цифрових вантажних перевезень. Рівень доходів за 2020-2022 рр. постачальників DTM зросли на 17% з 289,19 млрд. дол. США до 335,55 млрд. дол. США завдяки регулярним внутрішньодержавних переміщень товарів із порту на склад, запасів між складами і до кінцевих споживачів, зростаючим тарифам перевізників, збільшенню доходів від додаткових зборів за паливо та постійному аутсорсингу серед вантажовідправників (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Динаміка ринку глобальної сторонньої логістики 3PL за послугами за 2020–2022, млрд. дол. США**

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.4.

Інший вагомий сегмент – це управління міжнародним транспортом (ITM), що має частку 32,3% складається з авіаційного та морського експедирування вантажів і додаткових послуг з доданою вартістю.

Зберігання та розподіл (W&D) на третьому місці з часткою у понад 20%. Даний сегмент мав позитивну динаміку через збільшення інвентаризації тарифів на імпорт складування. Питома вага сегменту спеціалізованої контрактної логістики (DCC) зросла за два роки з 10,8% до 11% % через нагромадження обсягу послуг. Логістичні послуги з доданою вартістю (VAL) найменш розвинений сегмент на ринку сторонньої логістики частка якого становить понад 3,5%.

Тож, порівняння логістичних посередників за видами діяльності, показало що

більш прибутковими сегментами для компаній є ті, що пов'язані з управлінням транспортування. Аналіз ринку сторонньої логістики за видом транспорту за останні три звітні роки показав зростання за всіма напрямками (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Структура ринку сторонньої логістики (3PL) за транспортом  
за 2020–2022 рр.**

Тип транспорту	Обсяг, млрд. дол. США			Питома вага, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Автомобільні перевезення	525,27	563,18	605,52	59,08	58,86	58,62
Залізничні перевезення	177,65	192,48	209,28	19,98	20,12	20,26
Морські перевезення	139,81	150,83	163,31	15,73	15,76	15,81
Авіаперевезення	46,28	50,31	54,83	5,21	5,26	5,31
Разом	961,8	976,2	1032,9	100	100	100

Джерело: складено автором на основі [49]

Як видно з табл. 2.\* найбільш популярними видом є вантажні перевезення наземним (крім залізниці) транспортом, їх обсяг зріс на 80,25 млрд. дол. США за визначений період до 605,52 млрд. дол. США на кінець 2022 року. При цьому рівень їх частки на ринку 3PL коливались в межах 59%, така популярність автомобільних перевезень пов'язана зі найшвидшою доставкою в межах континентів, а також з більшою дешевизною, ніж авіаперевезення.

На другому місці є залізничні перевезення з часткою біля 20%, що теж є частиною сухопутного виду транспорту. Стабільна позитивна динаміка призвела до зростання їх обсягу на 31,63 млрд. дол. США за досліджуваний період до 209,28 млрд. дол. США в 2022 році.

Морські перевезення посідають третє місце з часткою 15%, також продемонстрували зростання обсягу до 163,31 млрд. дол. США на кінець звітнього 2022 року. Перевагою даного виду транспорту є те, що він є міжконтинентальним та має найбільшу вантажопідйомність, звичайно він буде повільним, проте вигідним для посередників.

Авіаперевезення мають найменшу частку, що становить понад 5%, це пояснюється тим, що вони є не дуже зручним видом для перевезення великогабаритних вантажів та сировини, до того ж, мережа аеропортів найменш

розвинена порівняно з іншими видами транспортної інфраструктури практично в усіх країнах. Звичайно, авіап перевезення є зручним видом для швидкої доставки малих вантажів та товарів між континентами.

Щодо регіональних ринків сторонньої логістики 3PL, то на основі оцінки аналітичного агентства Armstrong & Associates, були встановлені такі результати (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

### Оцінка глобального розміру ринку 3PL за регіонами в 2020 році

Регіон	ВВП, млрд. дол. США	Доходи логістики, млрд. дол. США	Частка у ВВП, %	Дохід 3PL, млрд. дол. США	Частка у логістиці, %
Китай	14722,8	2134,8	14,5	227,4	10,6
Азія	30301,6	3908,91	12,9	389,9	10
США	20932,8	1674,6	8,0	231,5	13,8
Північна Америка	24152,1	2028,78	8,4	267,4	13,2
Європа	19123,8	1644,45	8,6	173,8	10,5
Африка	2409,5	328,45	13,63	27,9	8,1
Південна Америка	2833,4	342,84	12,1	31,4	9,1

Джерело: складено на основі даних [51]

Тож, як бачимо доходи від логістики регіонів відповідно до їх ВВП займають відносно не великі частки. Найбільший показник має африканський регіон 13,69%, в Азії та Південній Америці також частки перевищують 10% від ВВП – 12,9% та 12,1% відповідно. Щодо безпосередньо до доходів сторонньої логістики 3PL, то так саме як і в загальному обсягу логістики, лідер Азія – 389,9 млрд. дол. США, з них 58,3% дохід 3PL в Китаї (227,4 млрд. дол. США). Дохід сегменту 3PL в Північній Америці сягнув 267,4 млрд. дол. США, 86,57% з якого є доходами посередників з США. На третьому місці ринок 3PL в Європі з доходом 173,8 млрд. дол. США.

Необхідно зауважити, що в цілому ринок 3PL в доходах від логістики не перевищує 13%. На основі дослідження, можна сформулювати такі основні факти про регіональні ринки сторонньої логістики 3PL:

- Азіатсько-Тихоокеанський ринок 3PL є регіоном з найбільшим доходами для компаній 3PL, які все більше присутні саме тут через високу концентрацію виробничих потужностей.

- Північноамериканський ринок є висококонку rentним, де логістичні компанії пропонують послуги транспортування складування та розподіл. Драйвери розвитку ринку включають зростання електронної комерції та потребу виробничого сектору в рентабельному та ефективному управлінні ланцюгом поставок. Ключовими учасниками північноамериканського ринку 3PL є UPS Supply Chain Solutions, FedEx Supply Chain і XPO Logistics.

- Логістичний ринок 3PL в Європі є найбільш фрагментованим через те, що тут працює багато малих і середніх компаній. Ключовими гравцями на цьому ринку є DHL Supply Chain, Kuehne + Nagel, DB Schenker і XPO Logistics.

- Ринок 3PL в Африці відносно невеликий та має погану інфраструктуру, нерозвинені транспортні та логістичні системи, а також потребує більш кваліфіковану робочу силу. Проте, останнім часом продемонстрував ріст через зростання торгівлі та інвестицій, урбанізацію та зростання електронної комерції. Тому фахівці очікують на його подальший ріст в найближчі роки.

- Логістичні посередники стають популярними й на Близькому Сході, оскільки підприємства прагнуть зосередитися на своїх основних компетенціях, залишаючи логістику експертам. Безпосередньо 3PL компаній приваблює стратегічне розташування даного регіону на перехресті Азії, Європи та Африки. Також, як і в Африці основною проблемою, що стримує розвиток сторонньої логістики є відсутність інфраструктури та обмежений доступ до фінансування.

- Ринок сторонньої логістики в Південній Америці переважно формується з малих та середніх логістичних компаній, а також з декількох великих транснаціональних організацій. Основу ринку регіону складає ринок 3PL Бразилії та Аргентини. Останнім часом ринок характеризується впровадженням технологій та автоматизації в ланцюгу поставок та екологічних логістичних рішень.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що за останні роки галузь логістики зазнала швидких змін. В загальному складались переважно позитивні умови стимулювання розвитку РЛП, проте у 2019 році весь світ охопила пандемія COVID-19, що з одного боку стала викликом для посередників, оскільки спричинила регулярні збої у ланцюжках поставок. А з іншого, сформувала нові тенденції такі,

як збільшення попиту на доставку додому та підвищила очікування споживачів щодо якості та швидкості доставки, що почалися у 2020 році та прискорилися у наступних роках.

Ринок сторонньої (3PL) логістики продемонстрував розвиток за останні 5 років і на кінець 2022 року подолав межу в 1 трлн. дол. США. Основні види послуг на сторонньому РЛП є сегмент управління внутрішнім транспортом (DTM) та управління міжнародним транспортом (ITM), що мають частку понад 32%. Це дало можливість стверджувати, що прибутковими сегментами для логістичних компаній є ті, що пов'язані з управлінням транспортування. А найпопулярнішим видом транспорту стали автомобільні перевезення, що мають частку біля 58%.

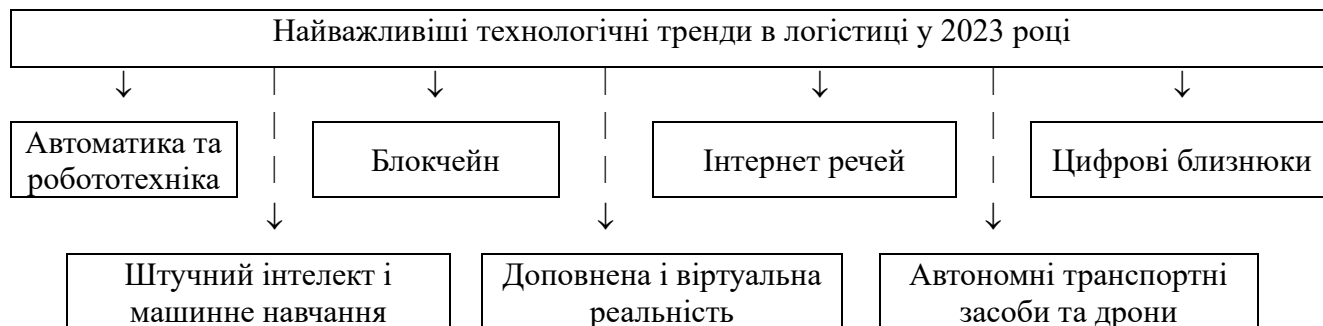
Звичайно, щоденно РЛП стикається з різними викликами з точки зору інфляції, економічної нестабільності, нових умов функціонування тощо. Тому, виникає необхідність дослідити сучасні тенденції ринку логістичних послуг відповідно до нових світових умов та глобалізації.

## **2.2. Ринок логістичних послуг в сучасних умовах: ключові зміни та тенденції**

В попередньому параграфі встановлено, що галузь логістичних послуг та транспорту постійно розвивається. Варто відмітити той факт, що в 2022 році Китай скасував свою політику Zero-COVID, що сприяло відкриттю ринків логістики в багатьох країнах світу. А також, процвітанню загальної глобальної галузі сторонньої логістики, тому актуальним питанням стає як буде розвиватись РЛП надалі та за допомогою яких рушійних сил. Провідні компанії активно зосереджені на технологічних досягненнях та переходять на цифрові системи, щоб зберегти своє домінуюче становище на ринку. А також, останніми роками помітне бажання інвестувати в технології найближчими роками у малого і середнього бізнесу.

Фахівці компанії Ascorolium, що є постачальником передових рішень та програмного забезпечення в транспортно-логістичній галузі, регулярно здійснюють моніторинг основних напрямів розвитку ринку логістики. Так, в 2023

році вони виділили основні сучасні тенденції для РЛП (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Найважливіші технологічні тренди в логістиці у 2023 році**

Джерело: складено автором на основі [52]

Вище перелічені тенденції можна групувати на декілька категорій, що будуть мати вплив на розвиток ринку логістичних послуг в майбутньому:

1. Транспорт. Нові технології будуть спрямовані на розвиток транспорту, а саме застосування електронних й безпілотних вантажівок, дослідження біопалива для літаків, використання безпілотників для швидкої доставки невеликих посилок тощо. Вважається, що безпілотні транспортні засоби можуть значно зменшити кількість аварій на дорогах і підвищити ефективність. Проте, необхідно провести більше досліджень щодо безпеки, а також потрібно подолати багато нормативних і технологічних перешкод.

Корпорація UPS разом з TuSimple і Waymo випробовували для перевезення пакетів за певними маршрутами безпілотні вантажівки. Доставка такими автономними транспортними засобами супроводжується з мінімальним втручанням людини за допомогою використання камер, лідарів та радарних систем навігації [52].

2. IT-інфраструктура. В даному напрямку тенденцією стане використання технології блокчейн, яку ще можна назвати «розумні контракти» для підвищення прозорості та безпеки ланцюга поставок. Її можна використовувати для відстеження продуктів від виробника до споживача, забезпечуючи кращу видимість і знижуючи ризик шахрайства або підробки. Блокчейн сприяє безпечному обміну даними між залученими сторонами через використання спеціальних шифрів, зменшуючи ризик несанкціонованого доступу. Завдяки чому кожен товар, тобто предмет, отримує унікальну цифрову ідентифікацію з походженням, деталями

виробництва, сертифікатами та історією власності. Через зменшення потреби в ручному втручанні підвищується рівень прозорості переміщення товарів від пункту відправлення до кінцевого пункту призначення [52].

Компанії на глобальному ринку сторонньої логістики зосереджуються на розвитку своїх послуг, інвестують в технології та формують нові стратегічні партнерства для отримання конкурентної переваги. На сьогодні, помічене зростаюче впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних та Інтернет речей, що підвищують ефективність логістики через прийняття розумних рішень [48].

Посередники, які почали застосовувати технологію штучного інтелекту в логістику змогли знизити витрати, оптимізувати запаси та підвищити рівень обслуговування. Яскравими прикладами використання спеціалізованих систем є те, що компанія UPS працює на базі системи «ORION» (інтегрована оптимізація та навігація на дорозі), що працює на автоматизованих машинних алгоритмах та допомагає змінити маршрут водіїв, тобто підібрати максимально вигідний. Посередник DHL застосовує власну платформу «Resilience360» для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів і автоматизації складів, що в результаті призводить до економії коштів і швидшої доставки [52].

Здавалосьь доповнена і віртуальна реальність ніяк не поєднується з ринком логістичних послуг, проте вони є зручним, безпечним та контрольованим середовищем для навчання. Тобто, логістичні посередники можуть створити необхідні умови співробітникам для отримання практичного досвіду без ризиків для реальних операцій в ланцюгу постачання. Так, корпорація DB Schenker використовує гарнітури доповненої реальності для напрацювання практичних навичок з метою оптимізації робочих процесів та мінімізації помилок працівників під час комплектування та пакування [52].

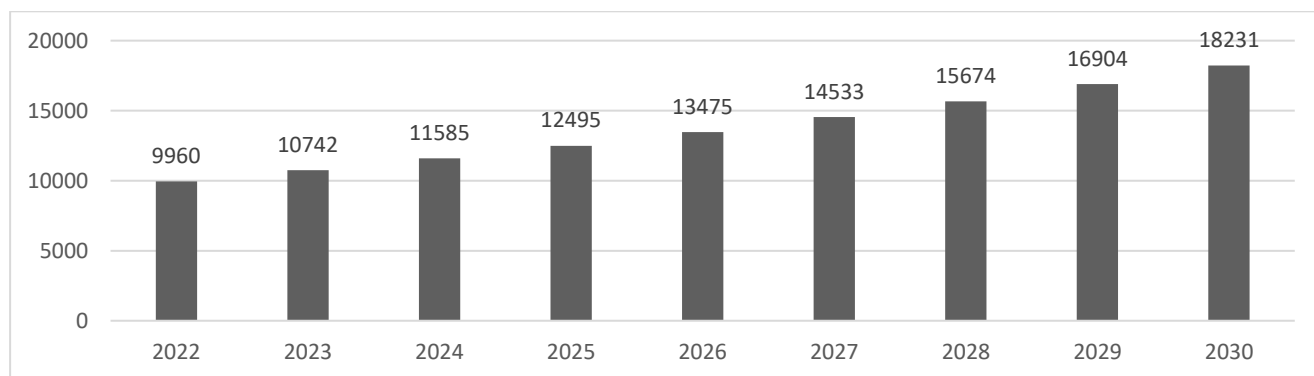
Ще однією ІТ-тенденцією в управлінні ланцюгами поставок є використання цифрових близнюків – це віртуальні копії фізичних активів і процесів, що дозволяють здійснювати моніторинг у реальному часі та покращувати продуктивність.

3. Зберігання. Через глобалізацію економіки та збільшення міжнародної торгівлі виникає більша потреба в складських приміщеннях, де ці товари можна зберігати, а підприємства все частіше передають свої логістичні операції стороннім постачальникам. Тому хоч і повільно, але складська галузь поступово зростає. Застосування електронної комерції допомагає надавати кращі пропозиції складування [53].

Так, для оптимізації складських операцій крім, автоматизованих систем комплектування та сортування, активно впроваджуються роботизовані палетизатори й автономні керовані транспортні засоби. Ці технології дозволяють мінімізувати ризики через людські помилки, а співробітникам зосередитися на стратегічних зусиллях [52].

Дані фактори мають стати рушійною силою, що позитивно вплине на збільшення розміру ринку. Експерти всесвітньої організації з дослідження ринку та консалтингу Precedence Research встановили, що розширення галузі електронної комерції та впровадження різних новітніх технологій збільшить попит на ефективні логістичні послуги. Саме тому, за їх прогнозом, в цілому РЛП має зрости до 2030 року до 18231 млрд. дол. США [49].

Якщо порівнювати прогнозований обсяг на 2023 рік з базовим 2022 роком, то він більший в понад 1,8 рази. Встановлено, що щорічний темп росту 7,85%, тому було самостійно пораховано зміни рівня доходу глобального РЛП (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Прогнозований розмір ринку логістики 2022-2030, млрд. дол. США**

Джерело: складено автором на основі [49]

Щодо подальшого розвитку РЛП у регіональному розрізі, то перш за все, варто відмітити, що буде посилення конкуренції через те, що багато компаній

працюють в різних регіонах. Фахівці вважають, що лідируючу позицію продовжить займати Азіатсько-Тихоокеанський регіон завдяки швидкому розвитку індустрії електронної комерції, дедалі більшому застосуванню автоматизації та цифровізації логістичних процесів, що призведе до подальшого швидкозростаючого РЛП. Окрім цього, консолідації потенціалу азійського логістичного ринку сприяє той факт, що Азія є лідером по створенню ВВП. Обсяги якого зросли за 2020-2022 рр. з 2,5 трлн. дол. США до 4 трлн. дол. США. Як порівняння – обсяг ВВП в Північній Америці складав біля 2 трлн. дол. США на кінець 2022 року. Тому, експерти в один голос стверджують, що Азіатсько-Тихоокеанський регіон все більше впливає на світову економіку.

Згідно з прогнозами провідних аналітиків за наступні 10 років доходи на РЛП за регіонами матимуть такі зміни, як наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

#### Прогноз розвитку регіонального ринку логістики на 2022-2030 рр

Регіон	Обсяг, млрд. дол. США			CAGR, %
	2022	2027	2030	2022-2030
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	3952,34	6633,62	8684,2	10,69
Європа	1955,51	3090,4	3860	9,20
Латинська Америка	502,6	755,35	907,13	7,97
Близький Схід і Африка	359,22	526,35	619,72	7,35
Північна Америка	2193,7	3393,21	4167,76	8,67

Джерело: складено автором на основі [54].

Таким чином, відповідно до прогнозів за 2023-2030 рр. Азіатсько-Тихоокеанський ринок логістики буде розвиватися з найшвидшим сукупним середньорічним темпом зростання (CAGR) 10,69% та становитиме 8684,2 млрд. дол. США 2030 році [53]. Такий результат сформований на основі швидкого розвитку торгівельних мереж, транспортної і логістичної інфраструктури в межах азійського регіону, в тому числі через постійне зростання населення, що формує споживчу базу для постачальників промислової продукції.

Лідером серед азійських країн продовжуватиме бути Китай, проте експерти зауважують про стрімке зростання ринку логістики Індії через застосування ініціатив розвитку інфраструктури. Крім того, дана країна переживає цифрову трансформацію, впроваджені системи виявлення транспортних засобів у режимі

реального часу дозволили компаніям скоротити час виконання робіт на 50–70% .

Згідно прогнозів ринок Північної Америки також зростатиме протягом 2022-2030 рр. Цьому сприятиме наявність добре розвиненої інфраструктури з точки зору автомобільного та залізничного сполучення. Очікується, що на кінець 2027 року обсяг РПП Сполучених Штатів Америки становитиме 3393,21 млрд. дол. США, за рахунок щорічного зростання (CAGR) на 8,67%. Таким чином у 2030 році він досягне 1618,73 млрд. дол. США.

У 2022 році ринок логістики Європи був третім за величиною частки на глобальному ринку. Прогнозується, що він так і залишиться в рейтингу на третій сходинці. Середньорічне зростання ринку (CAGR) становитиме 9,20% через стимулювання розширення тенденцій електронної комерції. Таким чином, очікується, що його обсяг становитиме 3860 млрд. дол. США на кінець 2030 року. Цьому сприятиме наявність досвідченої потужної робочої сили в регіоні та розвинена інфраструктура, що надають європейським державами вигідну позицію.

Варто відмітити, що європейські країни є тими, що найбільше фінансують у логістичні дослідження та розробки. Так, інвестиції в інфраструктуру в розмірі 34 млрд. дол. США в першому півріччі 2022 року були здійснені Німеччиною, Францією та Італією в морські та внутрішні водні шляхи, що стали найшвидше зростаючим видом транспорту в регіоні.

Очікується, що до 2030 року ринок логістики Латинської Америки має зрости в 2 рази до 907,13 млрд. дол. США. Даний ринок має свої особливості, так найбільш популярним та найшвидше зростаючим видом транспорту є залізничний через потужну інфраструктуру для внутрішнього ринку. Варто відмітити, що такі зміни в розмірі південноамериканського ринку логістики викликані, в тому числі, через збільшення інвестицій у галузі морських і вантажних перевезень та появу нових посередників з сучасними цифровими технологіями. В Латинській Америці закладено в розвиток регіону на 10 років через інфраструктурні інвестиції з колосальною вартістю 4,5 трлн. дол. США. Основними двома китами розвитку логістичних послуг в регіоні є Бразилія та Аргентина [55].

Регіон Близького Сходу і Африки швидко стає для ланцюга поставок

перспективним. Тому до 2030 року прогнозується зростання РЛП на 292,4 млрд. дол. США до 619,72 млрд. дол. США. Це відбуватиметься за рахунок впливу глобалізації та технологій відносно інтернаціоналізації регіону з метою підвищити ланцюги поставок і конкурентоспроможність в Африці [55].

Практика показала, що основною часткою та рушійною силою зростання регіональних РЛП є сегмент вантажних перевезень і логістики. Тому було розглянуто динаміку даного сегменту за регіонами, де до 2030 року очікуються такі зміни [55]:

- Азіатсько-Тихоокеанський ринок, що оцінювався в 2022 році у розмірі 3,18 трлн. дол. США, до 2030 року має перевищити 5 трлн. дол. США за рахунок середньорічного темпу росту CAGR на 5,24% протягом прогнозованого періоду.

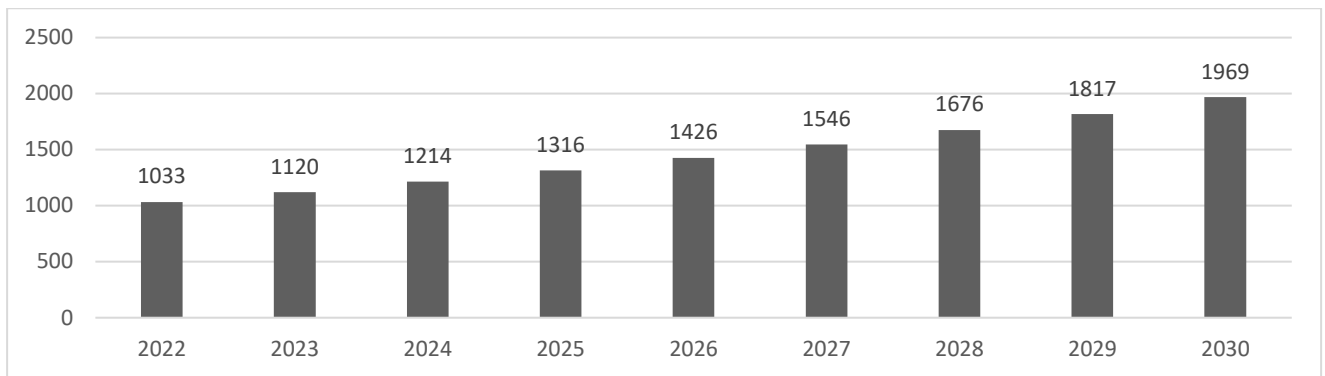
- Ринок вантажних перевезень і логістики в Північній Америці досяг 1,41 трлн. дол. США в 2022 році, за прогнозом має досягти 1,99 трильйона доларів США до 2030 року, з приростом CAGR на 4,19%.

- Ринок вантажних перевезень і логістики в Європі оцінювався в 0,99 трильйона доларів США в 2022 році, прогнозується, що він буде розвиватись з щорічним CAGR 4,10% до 1,26 трлн. дол. США до 2029 року.

- Ринок Південної Америки становив 171,78 млрд. дол. США в 2022 році, очікується, що за рахунок внутрішнього ринку електронної комерції він зможе досягти 223,02 млрд. дол. США до 2029 року (CAGR 4,45%).

- Ринок вантажних перевезень і логістики Африки та Близького Сходу за прогнозами матиме середньорічний приріст (CAGR) понад 6% протягом прогнозованого періоду.

Щодо ринку сторонньої (3PL) логістики, то за прогнозами компанії маркетингових досліджень Research and Markets до 2030 року він має збільшитись до 1,9 трлн. дол. США за рахунок середньорічного темпу росту на 8,4% [56]. Тому, використовуючи їх дані, було розраховано як буде змінюватись рівень даного виду ринку протягом 2022-2023 рр. (рис. 2.6).



**Рис. 2.5. Прогнозований розмір ринку сторонньої (3PL) логістики за 2022-2030, млрд. дол. США**

Джерело: розраховано автором самостійно

Такі зміни викликані тим, що сфера управління внутрішнім транспортом DTM, за прогнозами матиме щорічний темп росту 8,7%, тобто досягне 657,5 млрд. дол. США у 2030 році. Сегмент управління міжнародним транспортом ITM матиме щорічний темп росту на рівні 8%, тому через 8 років досягне 617,9 млрд. дол. США.

Це призведе до посилення ринкової частки сегмента транспортних послуг для доставки товарів автомобільними перевезеннями, залізничними, повітряними і морськими. Очікується, що найближчим часом вже будуть використовувати нові аспекти передових IT-систем, що зараз на стадії розробки чи експериментального впровадження, пов'язаних з транспортними засобами, хмарну аналітику даних, автоматизоване керування автопарком, визначення місцезнаходження та автономні технології транспортних засобів тощо.

Варто відмітити, що зростання вартості на послуги 3PL зумовлені рядом факторів. Перш за все, складність глобальних ланцюгів постачання продовжуватимуть спонукати підприємства шукати зовнішніх логістичних партнерів, що мають вибудовані спрощені операції сформовані досвідом, наявними ресурсами та технологіями. Наступне є те, що оптимізації процесів ланцюга постачання, веде за собою зниження витрат і підвищення загальної ефективності. І останнє це те, що пропоновані послуги 3PL компаній можуть швидко змінюватися, бути гнучкими задля того, щоб задовольнити вимоги очікувань споживачів і ринкових тенденцій, а також швидко адаптуватись в динамічному бізнес-середовищі [57].

Таким чином, глобальний ринок логістики третьої сторони, ймовірно, стане вигідною можливістю для компаній, які прагнуть розширити свою діяльність у галузі логістики. Двигуном розвитку стануть технологічні досягнення, що вже набирають популярність на РЛП серед посередників. Організації застосовують тенденції логістичних технологій, щоб підвищити ефективність і результативність своєї роботи в різних сферах логістики.

Підсумовуючи вищенаведену інформацію, хочеться відмітити, що не все так однозначно, тому що прогнозований підйом може провалитись у разі виникнення непередбачуваних ситуацій схожих на пандемію. Зокрема, війна в Україні поділила світ на два боки щодо підтримки санкцій проти росії та їх спростування. Щорічно країни стикаються з такими викликами, як загальна глобальна інфляція та підвищення вартості палива як постійних економічних проблем для більшості країн. Поки спостерігається тенденція подолання наведених викликів рядом держав та їх урядів, що допомагає регіональним та глобальному РЛП зростати.

Отже, нинішній час для РЛП можна прирівняти до революційного через великі обсяги інвестицій в розробки та їх впровадження. Це і перехід до автономних електрокарів, використання штучного інтелекту, пошуки біопалива для зменшення викидів CO<sub>2</sub>, розбудова сучасних автоматизованих терміналів тощо. Без сумніву ці зміни нестимуть вплив на збільшення якості та ефективності ланцюгів поставок. Ріст електронної комерції, що стрімко почав набирати обсяги, також спонукає до подальшого збільшення обсягу глобального РЛП.

Таким чином, розмір глобального ринку логістики за прогнозами експертів має зрости в 1,8 рази до 18,23 трлн. дол. США. А частка ринку логістичних послуг Азіатсько-Тихоокеанського регіону буде домінувати на ринку протягом майбутніх 10 років. За ринком сторонньої логістики прогнозовано ріст, безпосередньо через зростання сфери управління внутрішнім транспортом ДТМ та управління міжнародним транспортом ІТМ через щорічні темпи росту понад 8%.

### 2.3. Компаративне дослідження діяльності світових компаній-лідерів на ринку логістичних послуг

Ринок логістичних послуг налічує тисячі компаній посередників, проте вагома частка ринку належить десятку компаніям лідерам. До ключових гравців глобального ринку логістики належать Deutsche Post DHL Group, United Parcel Service Inc., XPO Logistics Inc., JB Hunt Transport Services, , Kuehne + Nagel International AG, DB Schenker, Expeditors International of Washington Inc., CH Robinson Worldwide Inc., Kenco Group, Ceva Holdings LLC і DSV Air & Sea Inc.

Огляд кожної компанії показав, що вони дуже різняться за кількістю років на ринку, деякі з них мають різну спрямованість логістичних послуг, кількість персоналу і регіони роботи (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

#### Характеристика основних логістичних компаній в світі

Компанія	Країна походження та рік	Штат, чол.	Охоплення, од.	Послуги
DHL [58]	Німеччина, 1995	71 000	220 країн	Контрактна логістика
Kuehne + Nagel International [59]	Швейцарія, 1890	85 000	106 країн	Транспортні та логістичні послуги морським транспортом
CH Robinson Worldwide [60]	США, 1905	15 000	39 країн	Логістичні послуг мультимодального транспортування вантажів
United Parcel Service [61]	США, 1907	395 000	220 країн	Доставка й управління ланцюгами поставок
Møller – Mærsk [62]	Данія,	104 260	220 країн	Управління ланцюгом поставок і портовими операціями
DSV Air & Sea Inc [63]	Данія, 1976	47 000	75 країн	Транспортні та логістичні послуги, авіап перевезення
FedEx [64]	США, 1971	600 000	220 країн	Вантажні перевезення із повним набором логістичних послуг
DB Schenker [65]	Німеччина	72 000	130 країн	Транспортні і логістичні послуги
JB Hunt Transport Services [66]	США, 1961		3 країни	Широкий спектр транспортних і логістичних послуг
Expeditors International of Washington Inc [67]	США, 1976	19 900	Понад 100 країн	Вантажні перевезення та логістика
Ceva Logistics AG [68]	Франція, 1946	110000	160 країн	Управління ланцюгами поставок
XPO [69]	США, 1911	140 000	32 країни	Ключові рішення для ланцюжків поставок
Nippon Express [70]	Японія, 1937	32 000	170 країн	Транспортні і логістичні послуги
Sinotrans [71]	Китай, 2002	24 000	1 країна	Транспортні і логістичні послуги

Варто відмітити, що розглядаючи географічний розподіл провідних логістичних фірм за походженням країни, то вони переважно мають європейське чи американське походження, а працюють по всьому світі та найбільший виторг мають з азіатського регіону. Тому, далі наведено коротку характеристику кожного з провідних логістичних посередників:

1. DHL Supply Chain & Global Forwarding (DHL) – багатонаціональний постачальник контрактної логістики у світі, що надає широкий спектр послуг, включаючи міжнародну експрес-доставку, вантажні перевезення, управління ланцюгами поставок, контрактні логістичні послуги, логістику електронної комерції та поштові послуги. DHL пропонує доставку документів і пакунків у певний час повітряним і морським транспортом [58].

2. Kuehne + Nagel International AG – глобальна компанія з транспортних та логістичних послуг, сьогодні є основним постачальником морських у всьому світі. Також, надає послуги авіап перевезень, контрактної логістики та наземному бізнесі, зосередившись на логістичних рішеннях на основі ІТ [59].

3. Robinson Worldwide, Inc є постачальником логістичних послуг транспортування вантажів з надання мультимодальних перевезень через власну мережу офісів у різних точках світу. В спектр послуг входить аналіз ланцюга поставок, консолідація вантажів включаючи розподіл, виконання та управління запасами, адміністрування перевізників та звітність. Всі послуги надаються через розгалужену мережу офісів у на всіх континентах, оскільки компанія має споживчу базу з понад 100 000 клієнтів розташованих у 300 місцях. Компанія інтегрує різні передові технології для оптимізації транспортних маршрутів і зниження витрат для своїх клієнтів. А також, в своїй діяльності застосовує різноманітні програми для зменшення викидів вуглекислого газу, сприяння сталим транспортним практикам і підвищення енергоефективності [60].

4. United Parcel Service, Inc (UPS) – багатонаціональна компанія з доставки й управління ланцюгами поставок, відома як одна з найбільших кур'єрських компаній наземної доставки. Компанія надає ряд логістичних послуг: доставка товарів і документів, а також управління ланцюгом поставок. В UPS зосереджені на

сталому розвитку, а також націлені на зменшення викидів вуглецю та збільшення використання відновлюваної енергії. Нині компанія є однією з найбільш інноваційних завдяки своїй відданості прогресу, керованому інноваціями [61].

5. AP Moller – Maersk (APMM) – датська судноплавна компанія, яка надає послуги з управління ланцюгом поставок і портовими операціями. Вона займається перевезенням сухих вантажів, рефрижераторних вантажів, спеціальних вантажів, а також реалізує вживані контейнери та підтримує інтермодальні перевезення. Процес управління морськими контейнерами та портами здійснюється через дочірні компанії та філії. AP Moller - Maersk також виробляє сухі та рефрижераторні контейнери. APMM обслуговує енергетику, суднобудування, роздрібну торгівлю, логістику та промисловість. Компанія представлена в усіх континентах [62].

6. DSV Air & Sea Inc.– це датська транспортно-логістична компанія, що надає послуги з повітряних, морських та автомобільних вантажних перевезень, складування та розподілу, логістики проектів і митного оформлення. Нині DSV реалізує надання послуг через власні мережі автомобільного, залізничного, морського та повітряного транспорту. Дана організація обслуговує клієнтів у багатьох галузях, включаючи автомобільну, охорону здоров'я, роздрібну торгівлю та технології. Щодня компанія переміщує понад 20 000 вантажівок для доставки товарів, а також понад 650 000 тонн авіап перевезень щороку.[63].

7. FedEx Corporation є багатонаціональною вантажною організацією, із повним набором послуг транспортування, електронної комерції та бізнесу. Тобто, до її компетенцій входить митне посередництво, глобальне океанське та повітряне експедирування вантажів, наземна доставка невеликих вантажів, послуги доставки в населені пункти, послуги з перевезення вантажів менш ніж вантажівкою, послуги в магазинах та інші бізнес-рішення [64]. Компанія працює на всіх континентах через представництва.

8. DB Schenker Logistics є логістичним підрозділом німецької залізничної групи Deutsche Bahn AG. Нещодавно компанія створила власну мережу чартерних перевезень на ринку вантажних авіап перевезень і розширила свої екологічно безпечні рішення на основі біопалива. У 2021 році даний логістичний посередник

зафіксував рекордні прибутки [65].

9. JB Hunt Transport Services, Inc пропонує широкий спектр транспортних і логістичних послуг, в тому числі інтермодальні вантажні перевезення, спеціалізовані контрактні послуги, брокерські послуги та управління логістикою в Північній Америці. Компанія також надає такі послуги, як управління ланцюгом поставок, доставка на останню милю, складування та дистрибуція. Наразі компанія зосереджується на сталому розвитку та поставила перед собою мету скоротити свій вуглецевий слід на 40% до 2025 року [66].

10. Expeditors International of Washington Inc пропонує широкий спектр логістичних послуг, а саме складування та розподіл, повітряне та морське експедирування вантажів, митне брокерство, консультування щодо ланцюгів постачання. Даний посередник обслуговує такі види галузей, як автомобільну, споживчі товари, енергетику, фармацевтику, роздрібну торгівлю та технології [67].

11. CEVA Logistics AG —глобальна логістична компанія, що характеризується широким спектром послуг з управління ланцюгами поставок компаніям в світі. Серед послуг авіаперевезення, морські перевезення, наземні перевезення, контрактна логістика та митне посередництво. Вона також обслуговує різні галузі, такі як автомобільна, охорона здоров'я, роздрібна торгівля та технології. Дана компанія визнана своєю стійкістю через отримання нагород, таких як золотий рейтинг EcoVadis та індекс сталості Доу Джонса [68].

12. XPO, Inc – транспортно-логістична компанія, яка надає низку послуг преміум-класу, включаючи критичні, індивідуальні рішення для клієнтів, швидкі віддалені послуги та ексклюзивні послуги використання по всьому світу. Серед її 50 000 клієнтів понад 60 компаній зі списку Fortune 100. Компанія щорічно витрачає не менше 450 мільйонів доларів на інвестиції в технології, щоб продовжувати давати поштовх розвитку галузі [69].

13. Nippon Express – міжнародна логістична компанія, що базується на транспортуванні: авіа-, морські, автомобільні та залізничні перевезення. В тому числі, міжнародні перевезення [70].

14. Sinotrans - компанія, що багато років масштабувала бізнес за рахунок

злиття з іншими компаніями, що допомогло їй стати однією з найбільших логістичних компаній Китаю. Компанія є унікальною, тому що вся її робота сконцентрована на внутрішньому ринку країни, тобто обслуговує споживачів лише одного Китаю [71].

Слід зазначити, що ведуться серед експертів дискусії з приводу чи класифікувати Amazon Inc. , як логістичну компанію, що має потужну логістичну складову, але насамперед це торгівельна компанія. Amazon є гігантом електронної комерції, що поступово впроваджує новітні технології в логістиці, в саме використовує величезний парк роботів у своїх центрах виконання для сортування, збирання та пакування товарів.

Лідери на ринку логістичних послуг інвестують багато грошей на науково дослідницьку роботу для оптимізації надання своїх послуг. Вони створюють різноманітні стратегічні ініціативи щодо запуску нових продуктів, контрактних угод, збільшення інвестицій, співпраці з іншими організаціями. В табл. 2.9 були розглянуті останні інноваційні рішення провідних логістичних компаній.

Таблиця 2.9

### Інноваційні рішення провідних логістичних компаній

Компанія	Впровадження інновацій
2018-2020 рр.	
DB Schenker	Компанія почала працювати над розробкою онлайн- платформи для перевезення Drive4Schenker, використовуючи технологію американської організації uShip для автоматизації управління стороннім транспортом.
CH. Robinson	Придбала за 225 мільйонів доларів США 2,6 млн кв. футів складських приміщень Prime Distribution Services, з метою надавати послуги роздрібною консолідації, такі як дистрибуція, виконання та контроль запасів.
2021-2023 рр.	
Kuehne + Nagel	В 2021 році компанія розширила свою інноваційну платформу Seaexplorer з метою оцінювати потенційні перешкоди (неефективність обробки та несприятливі погодні умови) вздовж ланцюжка поставок.
DHL	Логістична компанія в 2021 році, висунула список із 40 трендів, які сприятливо вплинуть на зростання логістичної галузі в усьому світі. Деякі з цих тенденцій включають диверсифікацію діяльності в ланцюзі поставок, декарбонізацію та надання альтернативних енергетичних рішень. Стратегічна ініціатива розширить сферу зростання логістичного бізнесу по всьому світу.
Maersk	В результаті росту прибутку за 2021 рік на 55% в компанії було вирішено спрямувати довгострокові інвестиції на дакарбонізацію та подальше зростання
JB Hunt	В компанії зосереджені на інвестиціях в технології та інновації AI, ML та прогнозну аналітику.

DB Schenker	У лютому 2022 року посередник разом з компанією Infor встановили стратегічні відносини, завдяки яким технологія Infor Nexus використовуватиметься підрозділом постачальників логістичних послуг (LSP) Schenker для надання клієнтам повного рішення.
CH Robinson	В 2022 році компанія уклала стратегічну угоду з Waymo Via для прискорення розробки автономних вантажівок для мереж постачання.
FedEx	В 2022 році корпорація разом з Ford Pro, американським виробником автомобілів, розробила стратегію відносно створення інструментів екологічного транспорту для покращення процесів доставки за допомогою кваліфікованої доставки продуктів від дверей до дверей.
DHL	У звітному році одна з останніх інвестицій у розмірі 15 млн. дол. США була спрямована на автоматизацію складського господарства в Північній Америці за допомогою залученого партнера Boston Dynamics.

Джерело: складено автором на основі [49]

Крім того, дані компанії плідно працюють над розширенням ринкового попиту, що є однією з ключових бізнес-стратегій кожної. Початок пандемії спровокував зростання витрат на виробничі ресурси, витрати на паливо, робочу силу та нерухомість тощо, а збільшення попиту на логістичні послуги за рахунок електронної комерції та перебалансування ланцюга поставок допомогли посередникам гідно впоратись з таким масштабним викликом.

За останні 5 років спостережено ряд змін та утворювались різні тенденції. Так, у 2018 році було виявлену тенденцію до консолідації в галузі сторонньої логістики через рекордні злиття та поглинання у різних секторах, оскільки все більше 3PL прагнуть йти в ногу з продовженням охоплення світового ринку. Це пояснюється тим, що великі компанії націлені на збільшення оборотів від діяльності за рахунок надання більш повного комплексу послуг через розширення власних мереж перевезень, лізингового бізнесу, брокерських послуг з вантажних перевезень, складських можливостей. Яскравими прикладами стали придбання RoadOne перевізника First Coast Logistics, Lineage ряду компаній холодильного зберігання серед яких Service Cold Storage, Transportation Insight брокерська компанія Nolan Transportation Group. Ці дії з поглинання мають на меті географічне розширення 3PL, призначене для прискорення часу доставки.

У 2019 році багато провідних компаній скористались перебоями в ланцюгах поставок через пандемію, таким чином змогли здійснити обробку більших обсягів

товарів від клієнтів. COVID-19 стимулював підвищений попит на медичну продукцію, зокрема на засоби індивідуального захисту, оскільки без них було неможливо пересуватись, тому ці товари купували у великих обсягах, в основному на азійських ринках. Протягом даного року ескалація торгових конфліктів США з Китаєм та іншими великими торговими партнерами призвела до непередбачуваних змін на тарифи на імпорт, що в свою чергу створило ряд додаткових загроз для зростання торгівлі та пошуку нових шляхів для ланцюгів постачання. Це принесло вигоду деяким провідним логістичним операторам.

Щодо 2020 року то він став невдалим для компаній що спеціалізувались на пасажирських авіап перевезеннях та тих постачальників логістичних послуг, чий бізнес пов'язаний з виробничим сектором. Так, падіння світових цін на енергоресурси і зниження промислової активності в нафтогазовому та хімічному секторах призвело до зниження доходів посередників, які відповідали за транспортування. Наприклад, виручка BDP International впала на 3,2% - до \$2,7 млрд., що стало причиною зниження позиції в рейтингу за 2020 рік до 34 місця.

Тобто, за 2019-2021 рр. зростання витрат на виробничі ресурси відбулося разом зі збільшенням попиту, викликаного електронною комерцією та переналаштуванням ланцюга поставок. Саме тому, вже в 2021-2022 рр. помітно як ринок сторонніх послуг почав нормалізуватися до умов економічної рецесії попередніх років та демонструвати більш кращі показники.

Проце свідчить аналіз обсягу доходів топових логістичних компаній за останні роки. Рейтинги з доходами логістів щорічно складають різні аналітичні компанії, де включають саме дохід від низки логістичних послуг, що поєднують експедирування вантажів, повітряні та морські перевезення, посередницькі послуги з перевезення вантажівок і невеликих вантажівок, інтермодальні послуги, складування, а також спеціальні вантажні перевезення. Розглянемо більш детально рейтинг ТОП-10 логістичних компаній окремо за кожний досліджуваний рік за останні три звітні роки. В 2020 році лідером за доходами була американська компанія UPS з обсягом майже 75 млрд. дол. США, частка якої в ТОП-10 становила 21,29% (табл. 2.10).

**Рейтинг ТОП-10 логістичних посередників за 2020 рік**

Місце	Компанія	Обсяг доходів посередників, млрд. дол. США	Частка, %
1	UPS	74,96	21,29
2	FedEx	69,21	19,55
3	DHL	63,3	17,98
4	Kuehne + Nagel	21,05	10,85
5	Nippon Express	19,9	7,27
6	DB Schenker	19,42	4,60
7	Maersk	18,79	5,34
8	XPO Logistics	16,3	4,95
9	C.H. Robinson	16,2	4,42
10	DSV Air & Sea Inc	15,58	3,76
Разом		352,14	100

Джерело: складено автором на основі [ 72]

На другій позиції корпорація FedEx з рівнем доходу 69,21 млрд. дол. США (19,55%). Трійку лідерів завершує німецька компанія DHL, яка змогла заробити 63 млрд. дол. США (17,98%). Решта компаній мали в тричі й більше разів менші доходи. Такий розрив у доходах викликано тим, що клієнтами лідерів є великі продавці такі, як Bayer Healthcare, Chrysler, Coty, Diageo, Campbell's Soup, Rodan + Fields, Lego, Nike тощо.

У 2021 році загалом 10 найкращих логістичних компаній отримали дохід у розмірі 174,95 млрд. дол. США, що на 122,81 млрд. дол. США більше за сукупний дохід 2020 року (табл. 2.11). Трійка лідерів залишилась незмінною, на першому місці компанія UPS з рівнем доходу 97,3 млрд. дол. США (20,49%), DHL вирвався на другу сходинку з доходом 87,3 млрд. дол. США (18,38%), відповідно на третій позиції FedEx – 83 млрд. дол. США (17,48%). Порівняно з попереднім роком зміни в розмірах доходів ТОП-3 склади понад 60 млрд. дол. США, це половина від загального зростання ТОП-10. Такі зміни викликані рекордним попитом на азіатські товари та зростанням вартості авіап перевезень між Китаєм і США в 3 рази до 12 дол. США за кг, що в свою чергу принесло вигоду 3PL-операторам з розгалуженою мережею вантажних авіап перевезень.

**Рейтинг ТОП-10 логістичних посередників за 2021 рік**

Місце	Компанія	Обсяг доходів посередників, млрд. дол. США	Частка, %
1	UPS	97,3	20,49
2	DHL	87,3	18,38
3	FedEx	83	17,48
4	Maersk	61,8	13,01
5	Kuehne + Nagel	34,2	7,20
6	DSV	26	5,47
7	DB Schenker	24,55	5,17
8	C.H. Robinson	23,1	4,86
9	Sinotrans	18,9	3,98
10	Nippon Express	18,8	3,96
Разом		474,95	100

Джерело: складено автором на основі [73]

Варто відмітити, що компанія Kuehne + Nagel хоч і опустилась в рейтингу на п'яте місце, проте збільшила свій рівень доходу до 34,2 млрд. дол. США. Такі зміни пов'язані з тим, що в 2021 році компанія розширила свою інноваційну платформу Seaexplorer [оф сайт Kuehne + Nagel ].

Рейтинг ТОП-10 логістичних посередників за 2022 рік наведено в табл. 2.12. Разом ТОП-10 кращих логістів в світі заробили 575,29 млрд. дол. США, що на 100 млрд. дол. США більше ніж в 2021 році.

Так, знову трійка лідерів залишилась не змінною. Проте, DHL вирвався на першулідируючу позицію з доходом 104,12 млрд. дол. США, залишивши позаду UPS (100,34 млрд. дол. США) та FedEx (90,16 млрд. дол. США).

Хочеться відмітити, зростання доходів Maersk до 81,53 млрд. дол. США, які максимально скоротили розрив з ТОП-3. Це більше на 32% (20 млрд. дол. США) порівняно розміром доходу компанії за 2021 рік. Тобто, це найкращі фінансові результати в історії компанії, що викликано виходом партнерства з клієнтами на новий рівень через трансформацію. А саме компанія Maersk розширила можливості інтегрованої логістики завдяки придбаним компаніям, таким як Pilot, Senator і LF Logistics [62].

**Рейтинг ТОП-10 логістичних посередників за 2022 рік**

Місце	Компанія	Обсяг доходів посередників, млрд. дол. США	Частка, %
1	DHL	104,12	18,10
2	UPS	100,34	17,44
3	FedEx	90,16	15,67
4	Maersk	81,53	14,17
5	DB Schenker	56,3	9,79
6	Kuehne + Nagel	45,26	7,87
7	DSV	34,84	6,06
8	C.H. Robinson	24,69	4,29
9	Sinotrans	19,52	3,39
10	Nippon Express	18,53	3,22
Разом		575,29	100

Джерело: складено автором на основі [ 74]

Отже, компаративне дослідження логістичних посередників показало, що вони активно розвиваються, пристосовуючись до нових умов роботи. Пандемія змусила їх вести бізнес по новому. Кожна компанія пережила свою трансформацію, в кого рівень доходів зменшувався, а в інших навпаки продемонстрував шалений ріст.

Аналіз показав, що провідні логістичні компанії багато інвестують та працюють над вдосконаленням ланцюгів поставок, застосовуючи новітні технології. Це допомогло лідерам галузі масштабувати свій бізнес й вийти на нові рівні доходів. Аналіз ТОП-10 компаній за 2020-2022 рр. показав нагромадження доходів, а в трійку лідерів входять німецький DHL, американські UPS та FedEx.

## **РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

### **3.1. Ринок логістичних послуг в Україні: довоєнна ретроспектива та сучасний стан**

Логістичний ринок в Україні розвивався своїми темпами у відповідності зі світовими тенденціями. Це пов'язано з тим, що наша держава перебуває на перехресті найважливіших напрямків світової торгівлі та коротких транспортних шляхів у Євразійському регіоні. Транзитний потенціал разом з нагромадженням співпраці з ЄС створювало райдужні перспективи розвитку для логістики та економіки України. Активна розбудова логістичних центрів по всій території країни свідчили про серйозні наміри провідних логістів використовувати ринок України в майбутньому.

Ватро відмітити, що масштабні виклики для українського РЛП почалися з часів пандемії, коли внаслідок кризи транспортно-логістична галузь зазнала трансформацій. Проте, популярність електронної комерції допомогла потроху стабілізувати ситуацію, перервані канали поставок поступово відновлювались, тому за прогнозами вітчизняний ринок мав зростати, через нагромадження часток морських та автомобільних перевезень. Зростанню автомобільних перевезень мало сприяти реконструкція доріг та розвиток автомобільної інфраструктури, що спостерігалось протягом останніх років. Але, прогнози не здійснились через повномасштабне вторгнення росії в лютому 2022 року на територію України.

А тому виникає необхідність дослідити довоєнну ретроспективу ринку логістичних послуг України. Одним з напрямів дослідження став огляд становлення ринку логістики України з самого початку отримання незалежності нашою державою, яке можна поділити на декілька етапів (табл. 3.1).

## Етапи становлення РЛП України

Етап	Характеристика
I етап 1991-1999	Пострадянський кризовий період характеризується примітивним логістичним обслуговуванням транспортними компаніями, що пропонували окремі послуги без врахування принципів логістики. Розвиток стимулював прихід на РЛП міжнародних корпорацій та торгових компаній, які відповідали за дистрибуцію (просування, транспортування та розповсюдження товарів). Починаючи з 1997 року були прийняті ряд законів відносно правил транспортування вантажів, умов діяльності транспортно-експедиторських компаній, обов'язків і відповідальності власників автомобільного транспорту тощо
II етап 2000-2005	Даний період характеризується формуванням професійного РЛП через появу вітчизняних логістичних компаній відповідних світовим стандартам та вихід європейських операторів на вітчизняний ринок. Першим створеним вітчизняним оператором став 3PL-провайдер УВК. Також, з'являються такі компанії, як «Нова Пошта» та «МістЕкспрес». Завдяки таким змінам розширюється асортимент логістичних послуг та покращується їх сервіс. Звичайно, на даному етапі окрім позитивних змін, були й негативні – ринок сформований неповністю, відсутня структурованість та прозорість.
III етап 2005-2008	Це період розквіту РЛП, попит на послуги зростає, що призвело до нагромадження оборотів посередників. Багато виробників почали передавати функції логістики зовнішнім посередникам. Зростали й транзитні вантажопотоки через територію нашої країни внаслідок включення України в ланцюги поставок глобальних компаній. На фоні цього почали зростати й вимоги до надання послуг логістики, якості каналів збуту, часу доставки тощо. Окрім цього, на території України стартують проекти будівництва великих логістичних комплексів.
IV етап 2008-2011	Період світової фінансової кризи та виживання логістичних посередників. Криза 2008 року стала випробуванням для всіх економік світу в цілому, в тому числі й галузі логістики. Скорочення купівельної спроможності споживачів, обсягів виробництва, попиту на логістичні послуги, девальвація гривні, ріст інфляції та тарифів на перевезення стали для частини операторів причиною банкрутства. До того ж, політична нестабільність спонукала логістичних посередників шукати внутрішні резерви операційної ефективності з метою утримання компанії.
V етап 2012-2018	Даний період можна охарактеризувати як стабілізаційний, зважаючи на анексію Криму та окупацією частини східних регіонів росією, було збережено транзитна спроможність України та нагромадження морських перевезень. Розвитку РЛП сприяли впровадження нових інноваційних логістичних рішень, розширення логістичного сервісу та загальні зміни бізнес-моделей операторів логістики. Ринок логістики вважався відкритим,
VI етап 2019 та сьогодення	Найтяжчий етап розвитку для країни, що почався з світової пандемії Covid-19, яка стала випробуванням для логістики. З 2022 року внаслідок воєнного вторгнення росією та окупацією східних регіонів України, галузь логістики на межі виживання. Навіть, по закінченню війни, коли відкриється авіасполучення та морські шляхи, значна частина попередніх автомобільних транзитних коридорів не буде відновлена.

Джерело: складено автором самостійно на основі [75, 76, 77]

З табл. 3.1 видно, що протягом всього періоду помічено циклічні коливання в розвитку РЛП через різні виклики, спостерігались періоди стабілізації та розквіту

за рахунок відкритості та професійності учасників ринку.

Розглядаючи структуру РЛП, доцільно використовувати пропозицію вітчизняного науковця Григорака М.Ю., що на основі дослідження структурував РЛП відповідно до організаційно-технологічних характеристик логістичного сервісу та ключових учасників (табл. 3.2). В основі даного методу структуризації покладено принцип інтеграції діяльності логістичних операторів до вимог замовників та споживачів.

Таблиця 3.2

### Структурний поділ РЛП на основі діяльності логістичних операторів України

Тип	Посередники	Спеціалізація
2 PL	Портові і складські оператори	Надають послуги збереження, сортування та підготовки до відправлення товарів на складах, в терміналах та транспортно-логістичних центрах.
	Компанії-перевізники	Спрямовані на перевезенні вантажів й пасажирів всіма видами транспорту як в межах країни, та і на міжнародному рівні
3 PL	Транспортно-логістичний оператор	Відповідає за організацію та управління транспортування, в тому числі експедицію вантажів за такими видами: змішане, комплексне, внутрішнє, міжнародне та спеціальне
	Нішевий логістичний оператор	Відповідає за забезпечення регіональної доставки вантажів (кур'єрські послуги, поштова та експрес доставка)
	Комплексний логістичний оператор	Включає повне логістичне обслуговування, а також координацію операційної логістичної діяльності клієнта відповідно до умов вкладеного контракту
4 PL	Провідний логістичний оператор	Відповідає за інтегровані логістичні рішення, здійснює управління бізнес- процесами в ланцюгах поставок компанії-клієнта
	Системний інтегратор ланцюгів поставок	Надає повне логістичне обслуговування, в тому числі управління ланцюгом поставок
	Агрегатор мережі поставок	Керування бізнес-процесами логістичних ланцюгів через інтеграцію технологій та навичок, а також адміністрування мережі
5 PL	Віртуальний інтегратор	Відповідає за управління мережею відносно створення споживчої цінності для зацікавлених сторін

Джерело: складено автором на основі [78]

Однією з найбільших проблем вітчизняного ринку логістичних послуг є відсутність системного збору статистичних даних, що ускладнює кількісну оцінку в грошовому вимірі РЛП відповідно до зазначеної структуризації.

Щодо сегментації ринку логістичних послуг України, то виділяють декілька класифікаторів: за функціями – вантажні перевезення, експедирування вантажів, складування, послуги з доданою вартістю поштова та кур'єрська доставка; та за

галуззю замовника – будівництво, нафтогаз і кар’єри, сільське господарство, рибальство та лісове господарство, виробництво та автомобільна промисловість, дистриб’юторська торгівля, фармацевтика та охорона здоров’я тощо.

Починаючи з 2018 року Державна служба статистики почала вести облік обсягів реалізованих послуг за видами економічної діяльності, в тому числі логістичних (транспортування, складське господарство, поштова та кур’єрська діяльність), це полегшує та допомагає провести кількісний аналіз діяльності посередників. Тому було оцінено кількісну зміну обсягу реалізованих логістичних послуг в Україні за 2018-2021 рр (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Динаміка обсягу реалізованих логістичних послуг в Україні за 2018-2021 рр.,  
млн. грн.**

Обсяг реалізованих логістичних послуг (транспорт, складське господарство, поштова та кур’єрська діяльність)					
Період	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Разом
2018	82 796,10	80 295,51	89 176,88	99 370,85	351 639,36
2019	96 445,88	94 146,59	100 189,97	99 396,64	390 179,09
2020	92 828,622	84 004,57	102 347,14	112 891,24	392 071,58
2021	93 389,61	95 264,31	112 792,38	139 388,73	440 835,05

Джерело: складено автором на основі [79]

Як видно з даних табл. 3.3 за досліджуваний період спостережене позитивна динаміка у вартісній оцінці обсягу послуг логістики. Так, за 2018-2021 рр. загальний ріст склав майже 89 195 млн грн, середньорічний темп росту (CAGR) склав 5,81%. На даному етапі виникає необхідність розглянути за рахунок яких сегментів відбувалось збільшення обсягу.

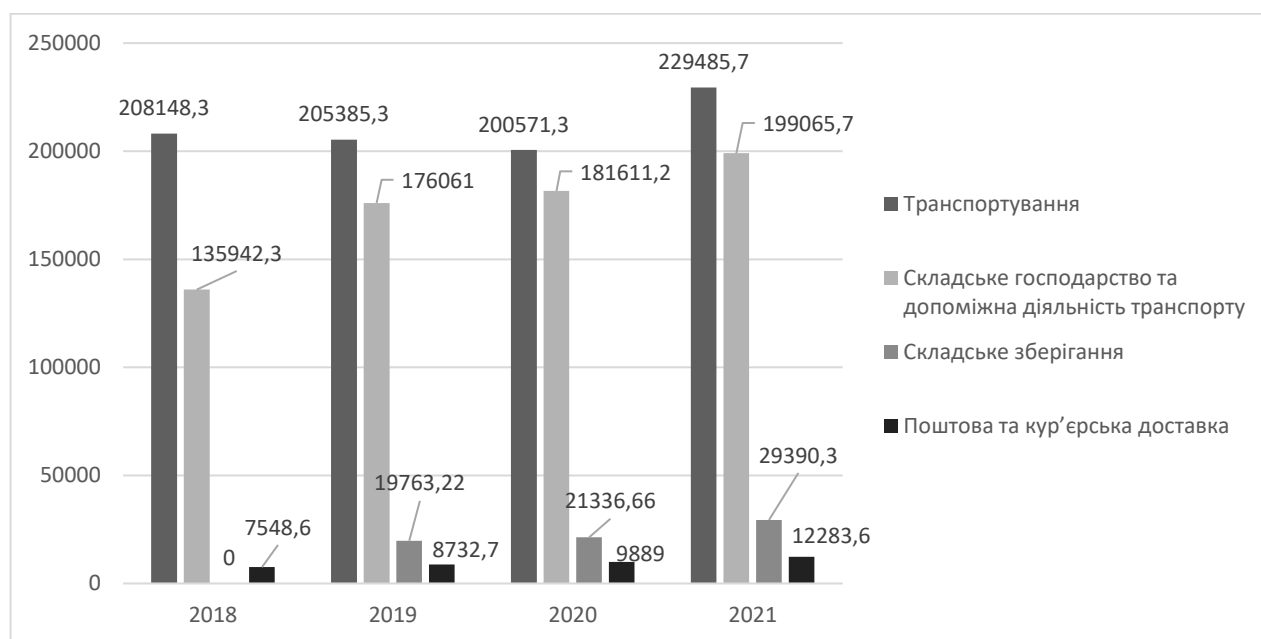
Тому було оцінено склад та структуру обсягу реалізованих логістичних послуг в Україні за 2018-2021 рр. (табл. 3.4). Як видно з даних понад 50% займають транспортно-експедиторські послуги. Варто відмітити, що за 2019-2020 рр. спостерігалось зниження обсягу доходів з транспортування, що пов’язано з пандемією Covid-19.

**Склад та структура обсягу реалізованих логістичних послуг в Україні  
за 2018-2021 рр.**

Показник	Обсяг доходу, млн. грн.				Частка, %			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Транспортування	208148,3	205385,3	200571,3	229485,7	59,19	52,64	51,16	52,06
Складське господарство та допоміжна діяльність транспорту, в тому числі:	135942,3	176061,0	181611,2	199065,7	38,66	45,12	46,32	45,16
Складське зберігання	-	19763,22	21336,66	29390,3	-	5,07	5,44	6,67
Поштова та кур'єрська діяльність	7548,6	8732,7	9889,0	12283,6	2,15	2,24	2,52	2,79
Всього	351639,3	390179,0	392071,5	440835,0	100	100	100	100

Джерело: складе автором на основі даних [79]

Частка за три роки зменшилась на 8% з 59,19% у 2018 році до 51,16% у 2020 році. Щодо останнього довоєнного року, то сегмент транспортування продемонстрував зростання на 28 914 млн. грн. відносно до попереднього 2020 року (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Динаміка сегментів реалізованих логістичних послуг в Україні за 2018-2021 рр., млн. грн.**

Джерело: складе автором на основі даних табл. 3.4

Другу позицію посідає сегмент складського господарства та допоміжної діяльності транспорту з часткою, що з 38,66% у базовому 2018 році зростає до

46,32% у 2020 році, та на 1% знизилась на кінець 2021 року до 45,16%. За обраний період 2018-2021 рр. даний сегмент зріс на 63 123,4 млн. грн., з середньорічним темпом росту 10%. Даний сегмент поділяється на два напрямки, де 90% його обсягу належить допоміжній діяльності транспорту.

Безпосередньо складське зберігання має невелику частку, що зросла з 5,07% у 2019 році до 6,67% на кінець 2021 року в загальному обсязі реалізованих логістичних послуг. Такі зміни викликані тим, що на час пандемії через уповільнення переміщення товарів підвищився попит на їх зберігання до відвантаження. Тож, розмір ринку зберігання все залишається на низькому рівні, що свідчить про малорозвиненість сегменту. Проте, потенціал складського зберігання України величезний, в тому числі через стрімке зростання електронної комерції, який дає ще більший поштовх для процвітання.

Частка поштової та кур'єрської доставки була незначною та меншою ніж 3% протягом всього періоду. Серед позитивного необхідно відмітити те, що за період 2018-2021 рр. спостережене постійне зростання, що в сумі становило 4 735 млн. грн. Відповідно чого, середньорічний темп росту зафіксовано на рівні 12,94%.

На даному етапі виникає необхідність розглянути обсяг доходів транспортної логістики за видами транспорту (табл. 3.5) лише за 2021-2020 рр., оскільки за попередні роки відсутні розгалужені данні.

Таблиця 3.5

### Склад і структура доходів транспортної логістики України за 2020-2021 рр.

Показник	Обсяг доходу, млн. грн.		Частка, %	
	2020	2021	2020	2021
<i>Наземний і трубопровідний транспорт, в тому числі:</i>	171896,00	188603,68	85,70	82,19
Вантажний залізничний транспорт	14506,07	14932,76	7,23	6,51
Інший пасажирський наземний транспорт	12023,73	14606,25	5,99	6,36
Вантажний автомобільний транспорт	53840,5	66254,81	26,84	28,87
<i>Водний транспорт, в тому числі:</i>	2609,51	2791,49	1,30	1,22
Вантажний морський транспорт	1906,19	2027,78	0,95	0,88
<i>Авіаційний транспорт</i>	26065,79	38090,53	13,00	16,60
Разом	200571,3	229485,7	100,00	100,00

Джерело: складе автором на основі даних [79]

З даних табл. 3.5 видно, що понад 80% всіх перевезень в Україні здійснюється

наземним транспортом. Це залізниця, автомобільні перевезення пасажирів й вантажів, а також трубопровідний перегін сировини. Нажаль, через відсутність ряду даних, тяжко оцінити повну картину. Проте, з наявних бачимо що вагому частину в транспортуванні посідає вантажний автомобільний транспорт з часткою 26,84% та 28,87% за 2020 рік й 2021 рік відповідно.

Авіаційний транспорт посідав другу позицію зі зростаючою часткою на 3% за два останніх звітних років до 16%, такий результат пов'язаний з швидкістю перевезенням пасажирів та вантажів. А також, даний вид транспорту не має материкових обмежень, це є його основними перевагами. Звичайно, в Україні погано розвинене авіасполучення через нерозвинену інфраструктуру та дефіцит аеропортів міжнародного рівня, що не мають високу пропускну здатність. А також, даний вид транспорту є досить дорогим.

Вантажні перевезення залізницею мають частку біля 7% та низький рівень зростання на 426 млн грн. Загалом, експерти зауважують, про необхідність модернізації залізничних шляхів, оскільки вони й так працювали майже на повне завантаження. До того ж, в європейських країнах інші колії, що додає труднощів прямому залізничному сполучені України з країнами Західної Європи.

Найнижчу частку має водний транспорт – 1,30% та 1,22% відповідно за 2020-2021 рр. І основу цьому складає вантажне морське перевезення, такі результати викликані тим, що в Україні декілька великих річок, що можна використовувати для судноплавства – Дніпро та Дунай. Друга має два великі міжнародні річкові порти в Одеській області – м. Ізмаїл та Рені. Щодо морського перевезення, то великі торгові порти Чорного моря були зосереджені в м. Одеса, м. Чорноморськ та м. Миколаїв, великі торгові порти Азовського моря – в м. Маріуполь та м. Бердянськ. В загальному такий низький відсоток морських перевезень викликано тим, що по часу це довго, до того ж, щоб зайти в акваторію Чорного моря, необхідно подолати великий шлях через Середземне море.

Крім вартісної оцінки реалізованих послуг транспортної логістики, важливо оцінити обсяг вантажних перевезень за видами транспорту за останні десять років 2011-2020 рр. (табл. 3.6).

**Обсяг вантажних транспортних перевезень в Україні за 2011-2020 рр., тис. т.**

Рік	Залізничний	Морський	Річковий	Автомобільний	Авіаційний	Трубопровідний
2011	469308,1	4145,6	5720,9	1252390,3	92,1	154971,2
2012	457454,5	3457,5	4294,7	1259697,7	122,6	128439,8
2013	443601,5	3428,1	2840,5	1260767,5	99,2	125941,1
2014	386276,5	2805,3	3144,8	1131312,7	78,6	99679,5
2015	349994,8	3291,6	3155,5	1020604,0	69,1	97231,5
2016	343433,5	3032,5	3641,8	1085663,4	74,3	106729,2
2017	339550,5	2253,1	3640,2	1121673,6	82,8	114810,4
2018	322342,1	1892,0	3698,0	1205530,8	99,1	109418,2
2019	312938,9	2120,3	3990,2	1147049,6	92,6	112656,4
2020	305480,4	1812,2	3788,4	1232391,9	88,3	97464,7

Джерело: складе автором на основі даних [79]

З табл. 3.6 видно, що автомобільне транспортування та залізницею є найбільш стабільними та мають великі частки в структурі. Тому, можна стверджувати, що дані два види транспорту встановлюють правила на логістичному ринку. Так, найбільший обсяг вантажоперевезень було здійснено автомобільним транспортом на понад 1 млрд. т. Динаміка була неоднозначною, так зростання обсягів за 2011-2013 рр. до 1 260,76 млн. т. на кінець 2013 року перервалось через анексію АР Крим та окупацію східних регіонів. З 2016 року видно поступове відновлення показнику до 1 205,5 млн. т. на кінець 2018 року, проте вже 2019 року через пандемію обсяг автомобільних вантажних перевезень знову просів.

На другому місці за об'ємами вантажоперевезень залізниця. Тут спостерігається стала негативна тенденція за 2011-2020 рр. з від'ємним середньорічним темпом росту -4,2%. Основними причинами негативної динаміки є те, що залізничні шляхи обмежені, довші виконання контрактів, застарілі потяги та різниця колій з ЄС.

Трубопроводи на третьому місці за рахунок того, що через Україну проходять основні газові магістралі до ЄС. Як бачимо з даних, найбільше значення було в базовому 2011 році – майже 155 млн. т., загалом тенденція на спад з невеликим поживаленням, що свідчить про відсутність сталої динаміки. Такі зміни викликані переважно політичними факторами.

Морські та річкові вантажоперевезення дуже тотожні, коливання обсягів

протягом цього періоду. Цікавим є те, що саме найбільше скорочення спостерігалось за 2011-2013 рр. майже в 2 рази, а починаючи з 2014 року активне зростання обсягів до 2019 року (3 990,2 тис. т.) на понад 1 млн. т. порівняно з 2013 роком. Щодо морського, то скорочення в 1,5 рази за 2011-2014 рр. припинилось вже в 2015 році, проте позитивна тенденція не зберіглась і обсяги продовжили зменшуватись. На кінець 2020 року показник становив 1 821,2 тис. т., що в 2,28 рази менший за базовий 2011 р.

Так, як літаками перевозити вантажі менш вигідно і дана галузь спеціалізується більше на пасажирських перевезеннях, то очевидним є те, що обсяг вантажоперевезень є найнижчим та коливався в межах 69,1-122,6 тис. т. за обраний період.

В міжнародній практиці вагомим критерієм оцінки ринку логістики є показник – індекс ефективності логістики (LPI), що розраховується експертами Світового Банку в 160 країнах світу та є комплексним оціночним показником шести коефіцієнтів: митна діяльність, якість торгово-транспортної інфраструктури, міжнародні перевезення, якість логістичних послуг, можливість відстеження переміщення вантажів та оцінка їх своєчасності. До 2018 року оцінка здійснювалась раз на два роки. Проте, пандемія внесла свої корективи, а тому розрахунок було зроблено через п'ять років в 2023 році. Було здійснено дослідження логістичної ефективності України за 2014-2023 рр. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Логістична ефективність України за 2014-2023 рр

Показник	LPI 2014	LPI 2016	LPI 2018	LPI 2023
Інтегральний індекс (LPI)	2,98 (61 місце)	2,74 (80 місце)	2,83 (66 місце)	2,7 (79 місце)
Якість митних процедур (Customs)	2,69	2,3	2,49	2,4
Інфраструктура (Infrastructure)	2,65	2,49	2,22	2,4
Міжнародні перевезення (International shipments)	2,95	2,59	2,83	2,8
Компетентність логістичних послуг (Logistics quality and competence)	2,84	2,55	2,84	2,6
Відстеження переміщення (Tracking and tracing)	3,20	2,96	3,11	2,6
Своєчасність (Timeliness)	3,51	3,51	3,42	3,1

Джерело: склале автором на основі даних [80]

З розрахунків видно, що ефективність логістики України не посідала високих позицій в рейтингу. В період процвітання 2013-2014 рр. Україна посіла найвище місце в рейтингу – 61 ранг, що стало найкращим показником за весь період незалежності України. Експерти стверджували, що такі результати перевершили значення регіонального зростання в Європі й Центральній Азії. Так, LPI в Україні збільшився на 16,86%, в той час як регіональні зміни продемонстрували зростання на 12,2%

Втримати результати не вдалось через АТО, анексію АР Крим та зміни в логістичних шляхах, а тому в 2016 році вітчизняний РЛП опустився на 80 позицію. Сусідніми країнами в рейтингу виявились Намібія (79 місце) та Буркіна-Фасо (81 місце). В 2018 році Україна піднялась на 14 позицій та посіла 66 місце між Сербією і Єгиптом. Варто відмітити, що на пострадянській арені наша держава була третьою після Естонії (3,31 бала і 36 місце) та Литви (3,02 бала і 54 місце).

Щодо 2023 року, коли Україна перебуває у стані війни з максимально обмеженими транспортними можливостями, зруйнованими основними транспортними шляхами та інфраструктурою, показник LPI склав 2,7 (79 ранг). Це свідчить про великі зусилля зберегти логістичну галузь.

Отже, РЛП України є молодим, на етапі свого становлення та розвитку стикався з різними труднощами. Найбільш розвиненим сегментом ринку є транспортна логістика, де основні частки займають автомобільне та залізничне вантажоперевезення. В цілому ринок логістики України намагався розвиватись відповідно до глобальних тенденцій. У свою чергу, пандемія та агресія РФ переформатували РЛП України, а тому виникає необхідність продовжити дослідження роботи ринку та практик логістичних компаній в сучасних умовах.

### **3.2. Аналіз практик ключових логістичних компаній в Україні**

Як вже було зауважено в попередньому параграфі, лютий 2022 року став переломним моментом через повномасштабне вторгнення росії на територію України, що поділило життя на до та після.

А тому актуальним питанням є вивчення сучасного стану РЛП під час війни, де перестали працювати налагоджені ланцюги поставок. З 2022 року вітчизняний ринок переживає часи активної перебудови з врахуванням всіх обмежень та негативної їх дії. По-перше, ряд логістичних посередників втратили свої склади та персонал. По-друге, знищені, перезавантаженні та порушені транспортні автомобільні та залізничні коридори. По-третє, через ракетні обстріли припинене авіасполучення та зруйновані авіасмуги. По-четверте, блокада морських портів заморозила морські перевезення, а постійні обстріли перешкоджають нормальній роботі контейнерному збереженню. По-п'яте, постійна загроза життю працівників, а також товарів на складах, що спонукає міжнародні компанії покинути український ринок. До цього всього, ще можна додати нестабільність національної валюти, економічну кризу, залежність від іноземних вливань, дефіцит палива та електроенергії тощо.

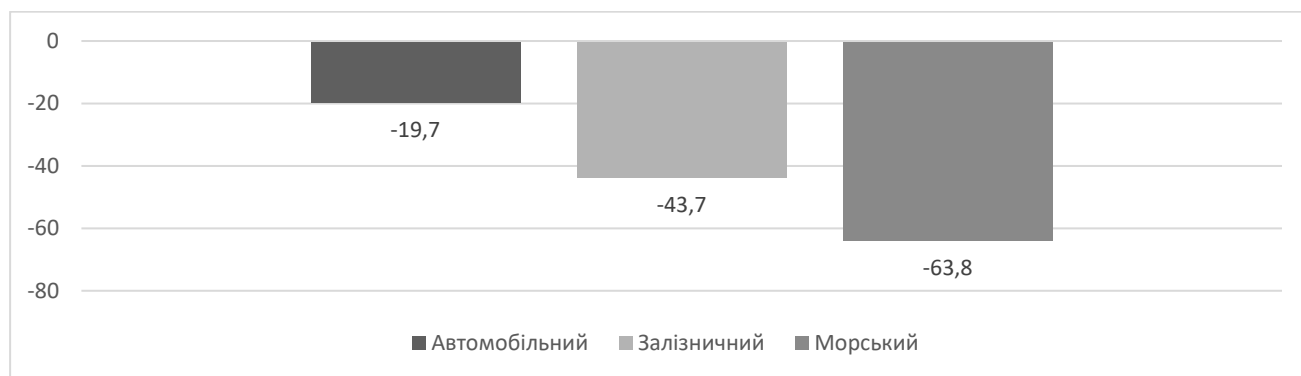
Кожний сектор логістики в тій чи іншій мірі постраждав. Найбільшу шкоду зазнав сегмент вантажних перевезень, внаслідок чого довелось змінювати канали експорту та імпорту. Дана сфера змогла втриматись через налагодження шляхів постачання товарів автомобільним та залізничним транспортом через сусідні європейські країни. Звичайно, такі зміни призвели до нових проблем – заторів на кордонах, що в свою чергу знизило якість логістичних послуг та призвело до порушення термінів поставок в експортно-імпортних операціях. Ще однією проблемою транспортної логістики стали дефіцит палива та його зростання його вартості через: пошкодження ракетними обстрілами ряду сховищ, відмову від російського та білоруського палива, довший час доставки палива з Європи.

Експерти відмічають, що в транспортній логістиці авіаційна галузь повністю заморожена, тому продемонструвала зниження в понад 90%, оскільки перші 2

місяці 2022 року вона все-таки функціонувала в нормальному режимі. Цивільні літаки зможуть повернутись до авіаперевезень лише після відміни воєнного стану та проходження сертифікації як літаками, так і авіаційною інфраструктурою.

Експертна оцінка показала, що з 19 цивільних аеропортів, в 12 пошкоджено різною складністю аеродромні комплекси, що включають злітно-посадкові смуги, приміщення аеропорту та допоміжні, вишки тощо на суму збитків в понад 200 млрд. грн [81].

Щодо решти сегментів, то найбільше зниження продемонструвало морське вантажоперевезення – 63,8%, а найменше автомобільне (-19,7%). Перевезення залізницею скоротились на 43,7% (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Рівень зниження вантажоперевезень за видами транспорту**

Джерело: складе автором на основі даних [82]

Такі результати викликані різними факторами. Одним з яскравих є падіння експорту товарів та сировини. Сектор автомобільних перевезень теж став меншим ніж в довоєнний період. Це пов'язано з тим, що частина перевізників вирішила зупинити свою діяльність до кращих часів, що ще більше загострило проблеми транспортних перевезень (табл. 3.8).

Варто відмітити, що урядом проведено ряд кроків на час воєнного стану щодо спрощення процедури отримання ліцензії на автомобільні як внутрішні, так і перевезення пасажирів та вантажів. Було скорочено кількість необхідних документів та термін перегляду заяв на ліцензію з 10 днів до 1-3 днів [83].

**Основні проблеми автомобільного перевезення в Україні під час війни**

Проблема	Причина
1. Дефіцит автомобільного транспорту	Знищена, викрадена чи в окупації частина вантажівок, великий попит на автоперевезення через закриття морських сполучень, що призвело до труднощів з пошуком вільного авто.
2. Заправити автопарк	Дефіцит пального вимусив лімітувати видачу пального та призвів до його удорожчання. Це потягнуло за собою затримки в доставці товарів.
3. Дефіцит кваліфікованих водіїв	З початком вторгнення захищати батьківщину пішло багато чоловіків, яких мобілізували та добровольцями. Через це галузь втратила цінних кваліфікованих спеціалістів таких, як водіїв, операторів складу та інших. Додаткові труднощі виникли в міжнародних перевезеннях з тим, що чоловікам призовного віку заборонено покидати територію України. При процедурі виїзду необхідно оформляти спеціальні документи та врахувати умови держави.
4. Оплата за перевезення	Замовники мають обов'язково проводити сплату за виконання доставки, проте багато з них стикається з дефіцитом коштів, а тому не виплачують необхідних сум, в умовах воєнного стану дуже тяжко стягнути заборгованість.

Джерело: склале автором на основі даних [84]

Зважаючи на популярність залізничних перевезень, їх обсяг показав негативну динаміку, що пов'язано з закриттям сполучення з країнами СНД та труднощами доставки у Європейському напрямку через різницю в коліях. В другому випадку причиною є різниця колій, що уповільнює та ускладнює процес доставки. Було знайдено тимчасове рішення щодо запуску поїзда зі сполученням Тернопіль-Констанца, що сприяло вивезенню контейнерів критичного імпорту й товарів першої необхідності до того періоду, поки не було зруйновано міст в Затоці та не перезавантажено порт.

Практичний досвід показав, що Україна активно доставляє вантажі залізничним сполученням до польських міст – Гданська, Гдині, Свіноуйсьце На початку 2023 року запустили залізничний маршрут з контейнерною доставкою у литовську Клайпеду, що свідчить про покращення ситуації.

Щодо морських перевезень, то на початок повномасштабного вторгнення до українських морських портів прямувало вагома кількість контейнерів з імпортом, а також на завантаження експорту, де ключове місце посідала продукція гірничо-металургійного комплексу (ГМК) 60% якого відправлялось до Китаю. Блокада портів змусила вивантажувати їх в інших портах сусідніх країн, що мало як

позитивні, так і негативні наслідки. Так, серед негативних – збільшення вартості доставки та інших затрат та пошук наземного транспорту для доставки до «точки Б». З позитивних можна виділити формування нових ланцюгів доставки з залученням портів сусідніх європейських країн (Польщі, Румунії, Болгарії, Молдови та інших) [85].

Такі зміни призвели до нових викликів. По-перше порти сусідніх країн стали перевантаженні, показник якого подекуди сягав до 80%. Так, порти у Варні й Констанці не можуть справитися з усіма контейнерами, а тому доводиться чекати від декількох днів до декількох тижнів. Ряд вітчизняних логістичних операторів відмовляються у перевезенні вантажів від та до європейських портів.

По-друге, виникла проблема черг на кордонах через недовостанню їх пропускну здатність, що створило затримку відносно часу доставки та простої вантажівок на кордонах. у бік Румунії та Болгарії, особливо великі черги на прикордонних пунктах пропуску.

Одним з гострих питань постала тема експорту зерна в 2022 році, що транспортувалось морем. Відомо, що Україна є одним зі світових лідерів в даній сфері, а блокада Чорного моря могла призвести до продовольчої кризи в багатьох країнах. Альтернативи морським перевезенням не було знайдено – залізничними шляхами було довго та незручно транспортувати зерно. А тому, на основі довгих перемовин з залученням третіх сторін, була укладена «зернова угода» - створення безпечного транзитного коридору з українських портів для суден з зерном. Це дало можливість через великі зусилля вивести та продати українське зерно іншим країнам. Тобто, частково реалізувати найбільший зібраний врожай 2021 року, звільнити зерносховища для нового врожаю та причали вітчизняних портів від іноземних суден, що були заблоковані.

Вже 2023 року росія вийшла з зернової угоди, що знову загострило дану тему. Сусідні європейські країни (Румунія, Польща та країни Балтії) погодилися надати свої порти для перевезень зерна морем на інші континенти. Проте, все одно дана проблема поки залишається масштабною.

Зернові угоди викликали масу обурення в представників ГМК, що не могли

реалізувати чорні метали, металопродукцію та залізну руду. Їм доводилось шукати інші логістичні шляхи, що довші та дорожчі, а вже відвантажені судна з продукцією продовжували залишатись заблоковані в українських портах [86].

В другому півріччі 2023 року судна почали йти на прорив як з портів, так і до вітчизняних морських портів, за узгодженими тимчасовими маршрутами. Коридор був створений першочергово для евакуації суден, що простояли в блокаді понад 1 року. За місяць з 15.08.23-15.09.23 вийшло 5 суден з продукцією ГМК: контейнеровоз Joseph Schulte та Puma, балкери Primus, Anna-Theresa та Ocean Courtesy. Станом на кінець вересня 2023 року заблокованими ще залишаються 45 суден в чорноморській акваторії та 5 суден в порту м. Маріуполь, що в окупації[87].

Варто відмітити, що незважаючи на загрозу за тимчасовим коридором пройшли декілька маловантажних суден (турецькі балкери Aroyat та Resilient Africa) до одеських портів, що успішно змогли завантажитись зерном в загальному розмірі 21 тис. т. Звичайно, мало судновласників готові йти на ризик та відправляти судна в країну з активними бойовими діями та ракетною загрозою.

Фахівці поділились на два фланги. Одні вважають, що такий прорив чорноморської блокади іноземними кораблями з продукцією українського ГМК є першою сходинкою до повного розблокування морського експорту будь-яких вантажів [87].

А інші, вважають створений коридор лише тимчасовим явищем та не вірять в оптимістичні прогнози на довгостроковий період. Причиною цього є сумніви відносно його безпеки [86]. Факт того, що страхові компанії відмовляються страхувати вантажі, які мають пересуватись тимчасовими коридорами. Також, підриває довіру до їх безпечності.

Важливе стратегічне значення мають українські порти на річці Дунай: Усть-Дунайський, Кілійський, Ізмаїльський та Ренійський. Два останніх з яких максимально завантажені, їх активно почали використовувати саме в 2023 році, через що вони стали ціллю активних ракетних обстрілів [84].

До того ж частину барж порту в м. Ізмаїл використовують для транспортування вантажів до Констанци, а в планах здійснювати маршрути до

Угорщини, а також Словаччини з метою виходу в акваторію Адріатичного моря через її сухопутний простір. Звичайно, дунайські порти не можуть повноцінно замінити спроможність українських морських портів через такі причини [84]:

– по-перше, низька пропускна спроможність порівняно з морем, де річкові порти можуть пропустити 10 млн. т. в рік, а морські – 250 млн. т.

– по друге, до річкових портів не зможуть зайти великі судна та баржі, що зменшує партії вантажу та підвищує їх вартість.

Проте, враховуючи особливості та за правильно сформованих логістичних маршрутів, у даного напрямку великий потенціал.

Загалом РЛП України втратив біля половини обсягів перевезень. Тепер важливим завданням транспортної логістики є збереження активності та її розширення через пошуки нових ефективних транспортних шляхів, а також вдосконалення вже збудованих обхідних шляхів за рахунок впровадження інновацій.

Неновим, проте масштабним напрямом для української логістики стало перевезення зброї на фронт, так багато підприємств змінили цивільні напрями на військову логістику. Як відомо, історія сфери логістики почалась ще в дані часи саме як «військове майстерство» через переміщення армії, її забезпечення та обслуговування. Так, після повномасштабного вторгнення росії довелось докласти багато зусиль для забезпечення власного переміщення сил та техніки, при цьому руйнувати переміщення противника. Військова логістика України виросла з простого переміщення техніки з пункту А в пункт Б. Вона включає переміщення людських ресурсів, їх підготовку, розміщення запасів в безпечних місцях, обслуговування та ремонт техніки тощо.

Щодо логістики зберігання, то вона також постраждала. Перш за все, через неочікуване та стрімке просування загарбницьких військ багато місць зберігання товарів стали заблокованими. А після деокупації територій в Київській, Чернігівській, Сумській та частини Харківської областей стало видно, що після загарбників та місцевих мародерів склади та логістичні центри розграбовано, пошкоджено чи повністю знищено з технікою та товарами. Така сама ситуація з

тими центрами, що продовжують залишатися в зоні бойових дій чи окупації. Щодо вільних земель України об'єкти логістики постійно підпадають під ракетні обстріли: зернові сховища та елеватори, сховища нафтопродуктів, промислові та продуктові бази, термінали та склади на територіях морських та річкових портів, аеропортів тощо. Тому частина бізнесу перестала накопичувати й зберігати товари та матеріали на складах. Тобто, вони перейшли на тактику «рітейл з коліс» з мінімальними залишками.

Багато представників логістичного сервісу в 2022 році обрали релокацію бізнесу в західні області України. Одними з перших, відкрила склад у Львові логістична компанія FashionLogistics, через втрату понад 300 тис. кв. м приміщень. Внаслідок цього було проведені організаційні зміни, а саме частину персоналу було спрямовано на роботу в новому складі [88].

Беспосередньо в 2023 році утворилась нова тенденція спрямована на розгалуження складської інфраструктури, за можливістю відновлено роботу складів на деокупованих територіях віддалених від бойових дій в різних містах, а також в інших регіонах, що несе позитивний вплив на сегмент перевезення.

Щодо кур'єрської доставки, то вона також постраждала досить сильно та зіткнулась з великим попитом як на внутрішньому ринку, так і в міжнародній доставці. Вагомо зріс попит серед населення на закордонні відправлення, що пов'язано з переїздом великої кількості біженців (понад 6 млн. осіб).

Український ринок логістичних послуг представлений різноспрямованими логістичними посередниками, як зарубіжними, так і вітчизняними. Проте, експерти зауважують, що ще в довоєнний період з ТОП-50 найбільших логістичних посередників світу на території України працювали лиш 12 компаній. Таким чином, наша країна обмежена увагою глобальних перевізників.

На кількість логістичних посередників та якість їх послуг впливають умови ринку. Починаючи з лютого 2022 року вони стали важкими. А тому розглянемо зміни роботі та присутності провідних логістичних операторів. Одними з основних глобальних гравців у сфері вантажних перевезень і логістики в Україні є Kühne + Nage, DHL, Fiege Logistik, Zammler, Blg logistics, Fedex express, DSV, DB Shenker,

CEVA Logistics i Agility [89].

Актуальним є дослідження ключових логістичних провайдерів в Україні. Так, було порівняно два рейтинги ТОП-15 логістичних компаній в Україні за 2019 рік та 2022 рік (таблиця 3.9), з метою оцінити як вплинули пандемія коронавірусу та війна на показники доходу. В рейтингу присутні філіали й дочірні компанії провідних логістів світу та вітчизняні. До даних рейтингів було включено два потужні українські поштові перевізники – «Нова пошта» та Meest Express, оскільки до їх послуг включено широкий спектр саме послуг логістики.

Таблиця 3.9

**Доходи найбільших логістичних компаній України за 2022 рік, млн. грн.**

Ранг	Компанія	Дохід	Ранг	Компанія	Дохід
1	KÜEHNE + NAGEL (Швейцарія)	1 100	1	Нова Пошта (Україна)	13 453
2	DSV Logistics Ukraine (Данія)	900	2	FM Logistic Ukraine (Франція)	1 089,7
3	FM logistics Ukraine (Франція)	800	3	Kuehne+Nagel (Швейцарія)	932,83
4	Raben Ukraine (Нідерланди)	600	4	Ekol Logistics Ukraine (Туреччина)	851,52
5	Ekol Logistics Ukraine (Туреччина)	550	5	Raben Ukraine (Нідерланди)	602,24
6	ZAMMLER (Україна)	550	6	Business Group Logistics (Україна)	501,09
7	PAKLINЕ logistic (Україна)	500	7	“КОРСА” (Pakline Logistics) (Україна)	494,75
8	Meest Express (Україна)	353	8	DSV Logistics (Данія)	455,5
9	UVK (Україна)	300	9	ZAMMLER (Україна)	356,9
10	ЛОГІСТИК-ПЛЮС (Україна)	220	10	UVK (Україна)	326
11	DB Schenker Ukraine (Австрія)	216	11	Meest Express (Україна)	319,37
12	DHL Ukraine (Німеччина)	189	12	Quehenberger Logistics (Австрія)	316,13
13	Business Group Logistics (Україна)	-	13	DHL Ukraine (Німеччина)	307,89
14	“КОРСА” (Pakline Logistics) (Україна)	-	14	DB Schenker Ukraine (Австрія)	303
	Denka Logistics (Україна)		15	GEFCO Ukraine (придбана CEVA Logistics)	288,30

Джерело: складе автором на основі даних [90, 91]

Як видно з даних табл. 3.9, доходи одних компаній знизились за три роки, а інші змогли нагромадити рівень доходу. Також, є зміни в рейтингах компаній.

Розглянемо більш детально кожен компанію [90,91]:

1. «Нова Пошта» є кур'єрською компанією, що з 2022 року почала надавати послуги як логістичний провайдер (складування, експедитування, палетна доставка LTL, міжнародні перевезення, митно-брокерське обслуговування та страхування вантажів). Тому останніми роками компанія інвестувала кошти будівництво складів в різних містах України, інноваційні термінали та сортувальні центри щодо розвитку мережі.

2. FM Logistic – французький 3PL-провайдер, який перший почав використовувати метод пулінгу (одночасне обслуговування декількох замовників за рахунок власної інфраструктури). Нині компанія зосереджена переважно на складському зберіганню, а також на транспортуванні товарів, керуванні ланцюгами постачання й копакінг в таких галузях: товари першої необхідності, ритейл, виробництво промисловості та сировина та фармацевтика.

3. Kuehne + Nagel International AG глобальна німецька логістична компанія, що в 1992 році однією з перших розпочала роботу в Україні, а через п'ять років створила дочірню компанію. Компанія надає широкий спектр послуг: міжнародне перевезення, через контейнерне та інтермодальне перевезення, митно-брокерські послуги, консолідація вантажів та страхування.

4. Турецька компанія Ecol Logistics оперує в 11 країнах Європи, що спеціалізується на транспортуванні вантажів (авто-, авіа- та морські перевезення), складській логістиці, проектної логістики, портових операціях та митних послугах. В 2012 році було відкрито українську філію робота якої націлена на доставку переважно виробів легкої промисловості – одягу.

5. Компанія Raben з Нідерландів, заснована 1913 року та працює в 15 країнах. Один з напрямів діяльності доставка свіжих продуктів зі з максимальним збереженням їх якості через температурний контроль, а також перевезення інших непродовольчих товарів та автомобільної промисловості. Перевезення відбуваються наземним, морським та повітряним транспортом. Має понад 1 млн. кв. м складських потужностей. Філія Raben Ukraine була відкрита в 2003 році, що спеціалізується на міжнародних та внутрішньоукраїнських перевезеннях,

складської й контрактної логістики.

6. Business Group Logistics вітчизняна логістична компанія, заснована в 1994 року та працює за напрямками складське зберігання, доставка товарів масового споживання на основі fresh та frozen-логістики, промисловості та агросектору. Серед додаткових послуг компанії можна виділити такі, як стікерування, перепакування, маркування та копакінг).

7. Український логістичний 3PL провайдер «КОРСА» на ринку представлений торговою маркою ТМ PAKLINE Logistics. PAKLINE Logistics спеціалізується на наданні професійних послуг логістики на внутрішньому ринку України від проектування логістичних ланцюгів до керування складськими запасами, а саме: рекомендації щодо оптимізації автопарку, аналіз стану ланцюгів поставки, розробка індивідуальних бізнес рішень, аутсорсинг, автоматизація логістичних процесів та балансування складських запасів.

8. Данська компанія DSV Logistics заснована 1976 року представлена в 80 країнах світу, в тому числі в Україні. Її спеціалізація сконцентрована на перевезеннях всіма видами транспорту, де ключове місце посідає автомобільне. Також, DSV Logistics надає послуги складського зберігання, проектного перевезення негабаритних вантажів, дистрибуції, страхування вантажів й митного оформлення.

9. Національний логістичний оператор ZAMMLER заснований в 2007 році. Працює на РЛП України, а також в Польщі, Китаї, Казахстані. Компанія пропонує послуги в секторі вантажних перевезень всіма видами транспорту, митноброкерського оформлення, фулфілмент, контрактна логістика та повний спектр складських послуг. ZAMMLER має митний термінал та власні складські приміщення в різних містах України.

10. Українська логістична компанія UVK, що почала свою роботу в 2001 році спеціалізується на наданні повного комплексу логістичних послуг. Має прямиий сервіс імпортно-експортного перевезення товарів з країн Південно-Східної Азії, переважно з Китаю, Америки та Європи. До послуг компанії входять митно-брокерське оформлення, фулфілмент, складське зберігання та міжнародний

форвардинг.

11. Національний поштово-логістичний оператор Meest Express міжнародного рівня, що представлений в 40 країнах світу на різних континентах. Надає послуги логістики для транскордонної e-commerce по всьому світу, а також поштові з доставкою по Україні та Східній Європі

12. Австрійська логістична компанія Quehenberger Logistics заснована 1983 року, на сьогодні працює в 15 країнах надаючи послуги вантажних автоперевезень, морських й авіаперевезень, складського зберігання (715 тис. кв. м), митне оформлення та контрактної логістики. Працює в основному з рітейл компаніями. Філіал на території України почав свою роботу в 2006 році.

13. Лідер глобальної логістики – німецька компанія DHL, що надає повний спектр логістичних послуг вантажне перевезення всіма видами транспорту, доставка документів, складське зберігання та митне обслуговування. Представництво в Україні працює з 2006 року.

14. DB Schenker – німецький логістичний 4PL оператор спрямовує свою роботу управлінні складними ланцюгами постачання, через перевезення та складське зберігання, інтермодальні перевезення, зворотна логістика, стахування та фулфілмент. Одним з перших почав роботу в Україні в 1992 році.

15. Національна логістична компанія GEFCO Ukraine робота якої націлена на логістичне обслуговування автомобільної промисловості в квітні 2022 року була придбана провідним мультинаціональним оператором CEVA Logistics. CEVA Logistics спеціалізується на управлінні ланцюжками постачання, через перевезення вантажів, митне оформлення, контрактну та проектну логістику.

16. Національний оператор ЛОГІСТИК-ПЛЮС працює з 2008 року та спеціалізується на наданні послуг щодо вантажних перевезень, зберігання та обробки товарів на території України та в країнах Європи.

17. Denka Logistics є українською логістичною компанією заснованою в 2009 році та спеціалізується на складському зберіганню, має у власності сучасний автоматизований складський комплекс. Також, надає послуги фулфітмену, копакінгу, стікерування, перевезення вантажів тощо.

Узагальнюючи вище наведену інформацію, можна стверджувати, що вітчизняний ринок логістики представлений потужними світовими операторами та насичений вітчизняними компаніями, що прогресивно розвиваються з вимогами часу за умов війни. Експерти зауважують, що логістичні оператори поступово адаптуються та продовжують працювати обслуговуючи клієнтів. Є великі надії на відновлення промислового виробництва, що стимулюватиме збільшення галузі логістики.

Компанія UTEC Logistics стала першим оператором після початку повномасштабного вторгнення росії, що налагодила маршрут з доставки габаритних генеральних вантажів з Китаю за 14 днів морем до європейських країн, а далі автомобільними перевезеннями. Даний проект було названо «Китай поруч» та успішно реалізується [92].

Багато вітчизняних та міжнародних логістичних компаній надають допомогу Україні. Яскравим прикладом є те, що у березні 2022 року компанією Kuehne+Nagel було надано допомогу Україні у вигляді безкоштовних логістичних послуг (транспортування та зберігання) для організацій, які беруть участь у наданні гуманітарної допомоги Україні, що у вартісному виразі становила 9,8 млн. євро [93]. Попри те, що дана компанія втратила складські потужності з головної локації в м. Гостомель, їй швидко вдалося не тільки відновити роботу, а й забезпечити її стабільність.

Не залишилась осторонь і компанія Logistics Plus LLC, що виділила 1 млн дол. США допомоги населенню України та відправила 10 контейнерів гуманітарної допомоги [94].

Національний оператор Zemmler здійснив більше 120 безкоштовних внутрішніх та міжнародних гуманітарних рейсів з доставки продуктів харчування, ліків, предметів гігієни та інше [95].

Отже, війна в Україні спонукала до пошуку нових рішень та сценаріїв з метою забезпечення безперервності між операційною, експлуатаційною та виробничою логістикою в умовах невизначеності. Експерти відмічають, що для забезпечення роботи логістичних ланцюгів було докладено багато людських зусиль. Практичний

досвід показав спроможність галузі логістики вистояти, а також відносно стабілізувати ситуацію через прийняття швидких, сучасних рішень операторами. Дослідження провідних операторів показало. Що половина компаній в рейтингу ТОП-15 є національними провайдерами з широким спектром логістичних послуг, якість яких не поступається провідним світовим лідером.

### **3.3. Потенційні напрями вдосконалення діяльності логістичних компаній в Україні.**

В сучасному глобалізованому світі ефективні логістичні операції є основою будь-якої організації. Вони гарантують, що бізнес може отримувати, виробляти та доставляти свою продукцію або послуги кінцевому споживачеві вчасно та економічно ефективно.

Логістику часто порівнюють з живим організмом, що має високу чутливість до змін, а також адаптацію до макроекономічних чи політичних коливань. Таким чином демонструючи свою спроможність [84].

А тому, розпочата повномасштабна війна росії проти України спричинила вплив як на регіональний РЛП, так і на глобальний безпосередньо через:

- збої в постачанні (неочікуваний напад росії призвів до затримки вантажів);
- зміни маршрутів доставки (через бойові дії та окупацію частини територій);
- зростання вартості доставки (через змінені маршрути, подорожчання пального);
- санкції на російський ринок логістики та пошук нових шляхів ланцюгів постачання;
- затримка на кордонах (так, як Україна є транзитним коридором, а війна спонукала масовий виїзд біженців, що призвело до заторів на кордонах);
- руйнування логістичної інфраструктури (вітчизняні та іноземні логістичні посередники втратили свої логістичні центри через окупацію та бойові дії, що призвело до збитків).

А тому, можна зауважувати, що війна в Україні створює проблеми для логістичних посередників та підприємств, що залежать від глобальних поставок й міжнародної торгівлі, в більшій мірі це стосувалось тих, хто використовував транзитні коридори нашої держави чи мав бізнес тут. Проте, вони є не критичними в світових об'ємах. Це пов'язано з тим, що трансформація глобальної логістики почалась ще після пандемії Covid-19, а тому війна в Україні має лише прискорити процес переформатування галузі з концепції «вчасна доставка» на – «доставка за потреби». Цьому сприяють й високі ціни на нафту й газ, санкції відносно російської логістики, а також зближення двосторонніх російсько-китайських відносин і відповідно напруження відносин між США та Китаєм.

Ще за часів пандемії РЛП почав локалізуватися через перенесення ланцюгів постачання в виробничі регіони чи регіони реалізації продукції з використанням інноваційних технологій [85]. А тому, експерти під час розробки прогнозів впевнені в лінійному розвитку глобального РЛП протягом десятка років.

Щодо ринку логістики в Україні, то в попередніх параграфах даного розділу встановлено основні проблем:

- стан розвитку РЛП тяжкий через бойові дії на сході країни та окупацію;
- стало неможливим забезпечення функціонування транзитних коридорів;
- регулярні ракетні обстріли призвели до закриття неба над нашою державою та внаслідок небезпеки, що супроводжується в чорному морі, заморожена діяльність українських портів.

Тому, було проведено SWOT-аналіз для ринку логістики України в сучасних умовах (табл. 3.10). Він показав, що незважаючи на слабкі сторони та загрози для РЛП України, що викликані частково війною, ринок має сильні сторони серед яких: наявність національних операторів, що відповідають вимогам міжнародних стандартів; робота провідних світових логістичних компаній на території України; інвестиції від провідних світових логістичних компаній; розвинений агропромисловий комплекс; наявність кваліфікованого персоналу тощо.

Так само вітчизняний ринок логістичних послуг має ряд можливостей, в тому числі реалізація яких можлива вже сьогодні, попри війну. А тому, виникає

необхідність більш детально вивчити можливі механізми впровадження новітніх технологій.

Таблиця 3.10

### SWOT-аналіз ринку логістики України

<b>Strengths (сильні сторони)</b>	<b>Weaknesses (слабкі сторони)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність національних операторів, що відповідають вимогам міжнародних стандартів</li> <li>2. Україна глобальний транспортний хаб між Європою, Азією та Близьким Сходом</li> <li>3. Інвестиції від провідних світових логістичних компаній</li> <li>4. Робота провідних світових логістичних компаній на території України</li> <li>5. Наявність кваліфікованого персоналу</li> <li>6. Розвинений агропромисловий комплекс</li> <li>7. Цільовий ринок біля 38 млн. осіб</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Погано розвинена логістична інфраструктура</li> <li>2. Дефіцит сучасних складів та терміналів</li> <li>3. Низька пропускна спроможність річкових портів</li> <li>4. Різниця залізничних колій з країнами ЄС</li> <li>5. Погана якість дорожнього покриття</li> <li>6. Корупція та тіньова економіка</li> <li>7. Несприятливий інвестиційний клімат</li> <li>8. Блокада морських портів</li> <li>9. Заморожені авіаперевезення на час воєнного стану та зруйнована інфраструктура</li> <li>10. Застарілий автопарк вантажівок</li> </ol>
<b>Opportunities (можливості)</b>	<b>Threats (загрози)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розбудова нових потужних терміналів та складів</li> <li>2. Реконструкція доріг та прокладання нових маршрутів</li> <li>3. Зелена логістика</li> <li>4. Відновлення зруйнованої інфраструктури</li> <li>5. Автоматизація та діджиталізація для транспортної та складської логістики</li> <li>6. Вихід нових провідних логістичних посередників на український ринок</li> <li>7. Вдосконалення законодавчої бази в сфері логістики</li> <li>8. Запровадження інших новітніх технологій</li> <li>9. Відновлення морських та авіа-сполучень</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Військові ризики (ракетні обстріли, втрата територій, бойові дії)</li> <li>2. Втрати фінансової, військової та політичної підтримки від країн союзників для України</li> <li>3. Ризики під час транспортування та зберігання</li> <li>4. Виснаження трудових ресурсів через втрату та міграцію людського капіталу</li> <li>5. Економічна, соціальна та політична криза</li> <li>6. Дефіцит палива та електроенергії</li> <li>7. Збої в ланцюгах поставок</li> </ol>

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, розвиток логістики за умов війни має спрямовуватись за декількома напрямками. Перш за все, це продовжувати роботу щодо відновлення морських коридорів для експорту зерна та товарів ГМК України, а також імпорту вантажів. Це розгрузить завантажені порти сусідніх країн, здешевить доставку вантажів, зменшить кількість додаткових платежів та принесе прибутки до нашої держави. Другий напрям це, звісно, нагромадження та відновлення складської галузі, що як показала практика «оживає».

Звичайно, досвід показав, що ринок адаптується під виклики війни, оскільки

обмежені транспортні можливості нашої країни збережуться на довгий поки невизначений період. Зараз можна спостерігати активну перебудову ланцюгів постачання, зміну торгівельних потоків переміщення логістичних центрів та складів на захід України тощо. А спроби прорвати блокаду портів стикаються з труднощами та потребували великих зусиль, що супроводжуються ризиками.

Варто відмітити, що деякі зарубіжні логістичні оператори з великими ваганнями пускають свої кораблі, через відмову провідних міжнародних страховиків у страхуванні вантажів. Тому страхування гарантується Україною з її резервних фондів державного бюджету. Інші не поспішають вкладати кошти в розвиток бізнесу тут до завершення бойових дій. Хоча, є логістичні оператори (як національні, так і зарубіжні), що пережили в тій, чи іншій мірі втрату майна, транспорту та зіткнулись з іншими викликами, продовжують йти на ризик та розвивати свою мережу. Так, можна спостерігати розвиток складської сфери на західних територіях України та в Київській області.

Фахівці припускають, що масштабна відбудова країни після війни буде довготривалою та складною. Вони наголошують, що має бути розроблений урядом чіткий план відбудови. Одним з напрямом має стати відновлення інфраструктури задля створення конкурентоспроможного РЛП через залучення інвестицій. Є великі сподівання, що після закінчення активної фази війни іноземні інвестори почнуть більше інвестувати без страху. Варто відмітити, що національні інвестори поступово інвестують в логістичну сферу.

Розбудова логістичної інфраструктури вимагатиме великих інвестицій за кожним напрямом. Так, в транспортній логістиці доцільно запровадити ряд змін (рис. 3.3). Україна планує збільшити ефективність дунайських портів, побудувавши більше складів, причалів та обладнання для перевантаження експортно-імпорتنих вантажів. Це неодмінно має стати важливим кроком щодо стимулювання розвитку РЛП.

Звичайно самотужки Україна не зможе реалізувати запропоновані зміни. Тому, важливим є залучати іноземних інвесторів для участі в цих процесах: уряди інших країн, банки розвитку, логістичні посередники та інші організації.

Напрями вдосконалення логістичних послуг		
Транспортна логістика	→ Залізниця →	Поступовий перехід на вузькі колії, як в країнах ЄС. Це допоможе полегшити перевезення. Таке залізничне з'єднання нашої держави з європейським простором матиме позитивний вплив на розвиток відносин та логістики в регіоні. Звичайно, такий проект розрахований на довгострокову перспективу
	→ Річкові перевезення →	В умовах війни порти річки Дунай стали перенавантаженні, а тому виникла необхідність збільшити їх ефективність через інноваційний розвиток необхідної інфраструктури: розширення причалів та обладнання, будівництво терміналів для збереження контейнерів й вантажів, встановлення необхідного обладнання для завантаження/розвантаження суден
	→ Автомобільні перевезення (Зелена логістика) →	Сфера логістики є однією з найбільш забруднюючою, а тому в світі активно впроваджують нові рішення щодо зменшення викиду CO <sub>2</sub> за рахунок переходу на біоресурси
	→ Авіаційне перевезення →	Відновлення зруйнованих та пошкоджених старих потужностей, а також розбудова авіаційної інфраструктури, як приклад в містах з найбільш розвиненою логістичною інфраструктурою, як приклад в м. Ізмаїл та м. Рені, паралельно з дунайськими річковими портами
	→ ГТС →	1. Використовувати для транспортування власного видобутого газу в межах власних інтересів та на продаж до країн Європи 2. Транспортування біоресурсів
Законодавчі ініціативи	→	1. Розробка стратегії розвитку високотехнологічного експорту урядом України 2. План економічного відновлення України, в тому числі логістичної інфраструктури
Інфраструктурні проекти	→	Створення мережі: - мультимодальних терміналів, - якісних автомобільних доріг, - залізничної та авіаційної інфраструктури.
Діджиталізація та автоматизація	→	1. Впровадження електронного документообігу 2. Технології автоматизації логістичних конвеєрів 3. Запровадити сучасні технології каналного зберігання

**Рис. 3.3. Напрями вдосконалення ринку логістики в Україні**

Джерело: складено автором самостійно

Відкритим питанням залишається транспортування через трубопроводи, нині українську ГТС використовують для транзиту газу до Європи. Через війну, Україна

не буде продовжувати контракти транспортування газу з РФ в 2024 році. В майбутньому Україна планує використовувати їх для транспортування власного видобутого газу в межах власних інтересів та на продаж для Європи у випадку наявності залишків.

Перехід ЄС на зелену логістику вказує на можливу заміну видобувних ресурсів на біопалива. Яскравим прикладом є біометан, що робиться з відходів тваринництва та рослинництва. Наразі, це лише ідеї, але цілком можливі до технологічного впровадження. Тому, в Україні є всі шанси для створення такого продукту і через модернізацію ГТС продавати до Європи.

Одним з напрямів розвитку ринку є впровадження автоматизації та діджиталізації для транспортної та складської логістики. Нині серед актуальних питань, що обговорюють понад 3 роки, є впровадження електронного документообігу (ЕДО) для перевізників. Одним з видів якого, є Е-ТТН – суть якої полягає в оптимізації адміністративних процесів. До війни було оголошено, що 1 серпня 2023 року стане день обов'язкового застосування Е-ТТН, але враховуючи нинішні умови, проект досі перебуває в стадії експериментального. Хоч, ряд компаній вже пройшли сертифікацію та активно користуються електронним документообігом для повноцінного впровадження існує ряд обмежень. Перш за все, це відсутність єдиної платформи, недосконале законодавство та застаріле матеріально-технічне забезпечення в усіх учасників. А тому необхідно:

- забезпечити безперешкодне отримання ЕЦП водіями перевізників;
- створити єдину базу даних перевізників інтегровану з державними органами контролю;
- адаптувати законодавчу базу щодо регулювання електронного документообігу.

Щодо сектору складської та логістичної нерухомості, то він малорозвинений і поки переживає період становлення, проте через війну в країні інвестиційна привабливість сектору не висока через великі ризики.

Основним напрямом розвитку є автоматизація вже існуючих складів та будівництво нових сучасних мультимодальних терміналів. В червні 2023 року

відбулась подія року – «Всеукраїнський День Логіста: Рішення в ланцюгах постачання». Участь в ній приймало багато представників бізнесу логістики, різні спеціалісти та експерти, а також представники суміжних галузей. На даній зустрічі було розглянуто ряд питань щодо розвитку РЛП в умовах війни, оптимізації логістичних ланцюгів та іноземних інвестицій. А тому розглянемо декілька рішень. По-перше, було запропоновано використовувати чотири види технології автоматизації логістичних конвеєрів [94]:

- Arm-Sorter дозволяє оптимізувати людські ресурси за рахунок продуктивності 3600 посилок/год;
- LR-Sorter призначений для сортування дрібного вантажу через продуктивність 9000 посилок/год, працює за 300 напрямками сортування;
- Swivel-Sorter прискорює сортування дрібного вантажу через продуктивність 6000 посилок/год;
- Shoe-sorter спрямований сортування габаритного вантажу через продуктивність 9000 посилок/год, до того ж працює з необмеженою кількістю портів.

Другий напрям, що обговорювався – створення мережі з мультимодальних терміналів. Так, було презентовано проект з мережею залізнично-автомобільних терміналів з покриттям 90% території країни. А метою створення є обробка контейнерних, насипних, зернових та наливних вантажів.

Для вирішення питання модернізації складських площ було запропоновано рішення палетного характеру, тобто використовувати палетоукладчики, мобільні палетні стелажі та інші види сучасного каналного зберігання.

Нині відсутні чіткі терміни розвитку та прогнози. Якщо, після пандемії коронавірусу експерти стверджували, що в перспективі 7 років, від українського РЛП варто очікувати зростання, яке вони пов'язували з стрімким розвитком електронної комерції [96]. То, під час активної війни, де тяжко спрогнозувати її результати та порахувати остаточні втрати, неможливо дати кількісну оцінку.

В цілому стимулом для розвитку логістики має стати післявоєнне відновлення й нагромадження обсягів експорту з врахуванням наявного потенціалу

в наслідок воєнних дій. Таке можливо на основі розробки стратегії розвитку високотехнологічного експорту урядом України з країнами-партнерами.

А тому, нині для України важливо й надалі зміцнювати міжнародне партнерство в логістичній сфері з сусідніми європейськими країнами, щоб зберегти свій експортний потенціал. В свою чергу, підвищення бізнес-активності вітчизняних виробників та збільшення експорту через країни ЄС наземним транспортом призведе до пожвавлення в логістичній сфері.

Окрім цього, нині аграрії збирають та зберігають врожай зерна в ризикових умовах. Даний напрям потребує особливої уваги через те, що раніше посідав провідну роль в експорті. Вивчені труднощі з відправкою зерна спонукали спеціалістів до пошуку нових ідей. Так, варта уваги думка Д. Кисилевського, що є заступником голови парламентського Комітету з питань економічного розвитку, щодо перетворення зерна в готову продукцію: борошно, спирт, харчові продукти, біоетанол, амінокислоти тощо [96]. Такі зміни допоможуть полегшити транспортування, зберігання та піднімуть внутрішню переробну галузь.

Доцільні думки відносно того, що необхідно самостійно підготувати план економічного відновлення України, інакше його напишуть інші, що не буде відповідати інтересам держави. Це стосується в тому числі й розвитку логістичної інфраструктури.

Отже, Україну чекає довготривале відновлення, а швидкість розвитку РЛП залежатиме від ефективності дій уряду, представників бізнесу та іноземних інвестицій. Налагодження логістики матиме ряд позитивних моментів для розвитку економіки: виробничі підприємства зможуть відправляти свою продукцію, електронна комерція стане ще більш доступною, прискорить доставку необхідних матеріалів для відбудови регіонів тощо.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження в кваліфікаційній магістерській роботі щодо розвитку глобального ринку логістичних послуг в сучасних умовах дозволяє зробити такі висновки:

1. Перш за все було розкрито питання відносно сутності терміну «логістична послуга», де встановлено різноманіття тверджень серед зарубіжних та вітчизняних фахівців, які зводяться до сукупності дій для переміщення товару. Було сформоване власне твердження поняття «логістичні послуги» – це комплекс дій окремих компаній, що пов'язанні організацією безпечного ефективного переміщення продукту до споживача за мінімальні терміни, які можуть включати послуги з маркування, упакування чи складування з гарантією збереження якості продукту.

Дослідження видів логістики показало, що в економічній літературі виділяють глобальну, виробничу, інформаційну, маркетингову й транспортну. Де транспортна логістика в свою чергу, поділяється на вхідну, вихідну та зворотну.

Щодо логістичних послуг, то вони можуть набувати різного характеру залежно від потреб клієнта. Відповідно до того, хто надає логістичні послуги, їх класифікують на власні та сторонні. Якщо ЛП розглядати як категорію частини ланцюжка поставок від виробника до споживача, то виділяють: транспортування від заводу до складу виконання, складське зберігання та доставка замовлень клієнтам.

Було визначено основні функції посередників для ефективного надання логістичних послуг.

2. Практичний досвід свідчить, що ринок логістичних послуг формується з декількох сегментів, а тому було розглянуто основні підходи до сегментування РЛП. Досліджено ключові елементи функціонування РЛП, до яких відносяться: інфраструктура, учасники, товари, транспортні засоби, контейнери, шляхи, склади зберігання, центри сортування та термінали.

Розкрито питання основних учасників ринку – логістичних посередників, що формують господарські зв'язки між виробниками та споживачами через надання

логістичних послуг. Наведено та охарактеризовано п'ять основних типів логістичних посередників, що існують на сучасному етапі розвитку РЛП. А також, критерії вибору постачальника логістичних послуг, щоб досягти успіху в зберіганні товару на складі, транспортуванні та розподілу.

Встановлено, що РЛП є вразливим та регулярно стикається з ризиками й викликами, які вимагають адаптації чи застосовувати інновації. Так, як збої в логістичній галузі та ланцюзі поставок є регулярним явищем, то було проведене дослідження щодо визначення основних ризики РЛП методом PESTLE.

Звичайно, крім ризиків ринку логістики притаманні й стимули розвитку, а тому було розкрито дане питання на основі чого визначено фактори росту попиту на логістичні послуги.

3. На основі дослідження питання регламентування та регулювання РЛП встановлено, що єдина глобальна система управління ще не створена, а державне регулювання РЛП має ряд відмінностей в різних країнах чи регіонах та розриви в розвитку. Останнє створює труднощі для роботи міжнародної логістики, а тому ряд країн об'єднують свої зусилля задля створення єдиного простору для логістики.

А тому в роботі було приділено увагу державному та неурядовому регламентуванні роботи ринку логістичних послуг в загальному. Визначено, що державне регулювання логістики включає ряд дій: проведення єдиної державної політики відносно даної сфери, розробку та прийняття державних програм з розвитку логістичної діяльності; створення сприятливих економічних умов для роботи логістичних компаній та встановлення вимог безпеки логістики; проведення стандартизації, технічного нормування й підтвердження відповідності умовам нормативно-правових актів; забезпечення міжнародної співпраці в цій галузі.

Встановлено, що активну участь у забезпеченні правової основи та регламентуванні РЛП приймають ряд неурядових міжнародних та національних організацій. Найвпливовіші з них проводить стандартизацію логістики, що допомагає національним ринкам логістики провадити свою діяльність опираючись на ці міжнародні вимоги. Тому, було розглянуто основні Стандарти, що націлені на допомогу логістичним підприємствам в налагодженні управління власними

операціями для ефективного виконання замовлень.

4. Практичне дослідження було розпочате з еволюційного розвитку РЛП в глобальному та регіональному вимірі. Перш за все встановлено, що глобальні логістичні операції мають складнішу структуру ніж регіональні через більш далекі відстані, що збільшує кількість посередників, обслуговуючого персоналу, документації, необхідних складських потужностей та транспорту, для забезпечення функціонування циклу ланцюга постачання.

Кількісна оцінка обсягу доходів за останні 5 років показала відсутність сталої тенденції та коливання в межах 6-10 трильйонів дол. США. Це пов'язано з тим, що в 2019-2020 рр. світ пережив кризу внаслідок пандемії коронавірусу. Зростання попиту на електронну комерцію спонукало до пожвавлення на РЛП.

Аналіз регіонального виміру РЛП показав, що найбільшим ринком є Азіатсько-Тихоокеанський регіон, який має частку біля 43%. Він має лідируючу позицію за рахунок ринку логістики Китаю (частка якого понад 50% від обсягу доходів всього регіону), що останні 7 років посідає перше місце в світі.

Високо дохідними є ринки Північної Америки та Європи, частки яких становили в межах 25% та 22% відповідно. Ринки Латинської Америки, близького сходу та Африки разом займають частку біля 10% глобального ринку відстають, що пов'язано з меншою привабливістю, відставанням у розвитку країн, відсутністю кваліфікованого персоналу тощо.

На основі аналізу сегменту сторонньої логістики за останні роки, було встановлено, що його лінійне зростання за 2012-2018 рр. похитнула пандемія, проте вже з 2020 року продемонстрував нове зростання. Це спонукало тому, що в 2022 році обсяг сегменту зріс до 1033 млрд. дол. США, що становив найбільше значення за останнє десятиліття. Структурний поділ сегменту сторонньої логістики за видами послуг показав, що найбільшими напрямками по 32% є управління внутрішнім транспортом (DTM) та управління міжнародним транспортом (ITM).

Аналіз структури сторонньої логістики за видами транспорту показав, що найбільшу частку мають автомобільні перевезення понад 58%.

5. Розглянуто основні тренди – технологічні рішення, що стимулюють

розвиток глобального РЛП на сучасному етапі розвитку. Серед них виділяють: блокчейн, інтернет речей, робототехніка та автоматизація, цифрові близнюки, доповнена та віртуальна реальність, штучний інтелект, автономні транспортні засоби та дрони.

Описано прогноз розвитку ринку логістики до 2030 року. Так, ринок має зрости в 1,5 рази до 18231 млрд. дол. США через розширення галузі електронної комерції та впровадження різних новітніх технологій. Щодо майбутнього стану РЛП в регіонах, то з найшвидшим сукупним середньорічним темпом зростання (CAGR) 10,69% буде розвиватися Азіатсько-Тихоокеанський ринок логістики та становитиме 8684,2 млрд. дол. США 2030 році.

Щодо ринку сторонньої (3PL) логістики, то за прогнозами до 2030 року він має збільшитись до 1,9 трлн. дол. США за рахунок середньорічного темпу росту на 8,4%. Зростання на послуги 3PL зумовлені рядом факторів: складність глобальних ланцюгів постачання продовжуватимуть спонукати підприємства шукати зовнішніх логістичних партнерів; оптимізація процесів ланцюга постачання, веде за собою зниження витрат і підвищення загальної ефективності; пропоновані послуги 3PL компаній можуть швидко змінюватися, бути гнучкими задля того, щоб задовольнити вимоги очікувань споживачів і ринкових тенденцій, а також швидко адаптуватись в динамічному бізнес-середовищі

6. Дослідження ключових логістичних посередників показало, що вони активно розвиваються, пристосовуючись до нових умов роботи. Пандемія змусила їх вести бізнес по новому. Кожна компанія пережила свою трансформацію, в кого рівень доходів зменшувався, а в інших навпаки продемонстрував шалений ріст.

Аналіз діяльності посередників показав, що провідні логістичні оператори багато інвестують в технології з метою вдосконалення ланцюгів поставок. Це допомогло лідерам галузі масштабувати свій бізнес й вийти на нові рівні доходів. Аналіз ТОП-10 компаній за 2020-2022 рр. показав нагромадження доходів, а в трійку лідерів входять німецький DHL, американські UPS та FedEx.

7. Ринок логістики України за понад 30 років пройшов тяжкий шлях, що можна поділити на шість етапів. Аналіз показав, що найбільш розвиненим

сегментом є транспортна логістика з часткою понад 50% ринку. Дослідження складу та структури транспортної логістики за доходами вказують, що найпопулярнішим видом вантажоперевезень є автомобільний транспорт. А найменшу частку має водний транспорт.

Оцінка за обсягами вантажоперевезень показала також те, що найбільше вантажів було перевезено автомобільним транспортом біля 70%. А найменше через авіатранспорт, що пов'язано з тим, що основний напрям авіації є перевезення пасажирів. В цілому, вітчизняний РЛП швидко оговтався від світової пандемії, та продемонстрував ріст в 2021 році.

Оцінка логістичної ефективності України показала, що найвищу позицію наша держава посідала в 2014 році (61 місце), нині країна опустилась на 79 сходинку.

8. Війна розпочата росією в лютому 2022 році, мала суттєвий вплив на логістику через руйнування транспортних маршрутів, закриття цивільне авіасполучення, блокаду морських шляхів, окупацію та втрату логістичного майна посередниками. Тому РЛП в Україні зазнав ряд змін в роботі: переміщення логістичних центрів на західну частину країни, пошук нових транспортних маршрутів, морські перевезення до портів країн-сусідів.

Статистичні показники знизились за всіма напрямками, проте логістичний ринок продовжує функціонувати. Національні та глобальні оператори працюють, адаптуючись до змін, шукають нові маршрути, що забезпечать вивезення продукції агропромислового комплексу, допомагають перевозити гуманітарну допомогу в регіони що постраждали, а також інвестують у відновлення власних потужностей чи розширення бізнесу.

Окремим яскравим прикладом є прорив блокади чорноморських портів за тимчасовим коридором, що став можливий завдяки плідній роботі влади України, логістичних посередників та міжнародних партнерів.

Оцінка основних ТОП-15 логістичних компаній показала, що провідні місця посідають як національні оператори, та і закордонні. За останні роки їх дохід змінювався за різними тенденціями, через як негативні фактори (пандемія та війна),

так і позитивні (розширення бізнесу, залучення нових клієнтів тощо).

9. Війна вплинула на логістику України та країни, що мали потужні логістичні зв'язки з нашою державою. Проведене дослідження РЛП на основі SWOT-аналізу вказало, що зважаючи на загрози та слабкі сторони переважно, що викликані війною з РФ, ринок має сильні сторони та можливості для відновлення та зміцнення позицій. Було запропоновано декілька варіантів розвитку транспортної логістики за трьома напрямками: модернізація залізничної мережі, розбудова річкових портів Дунаю та запровадження зеленої логістики.

Крім цього, доцільно проводити модернізацію логістичної системи на основі автоматизації та діджиталізації всіх сфер логістики. Важливим для вітчизняного РЛП є залучення інвестиційного капіталу в першу чергу для відновлення. Звичайно, активація можливостей логістики України буде можливою після завершення бойових дій.

Отже, ринок логістики є чутливою системою, проте спроможною швидко адаптуватись до різних викликів. Важливість логістики проявляється в тому, що вона є основним джерелом забезпечення функціонування виробничого сектору, збереження товарів та їх переміщення до споживачів. Вона проникла в кожен ланку життя та посилює міжнародні зв'язки між країнами. Тому, експерти прогнозують до 2030 року лінійне зростання галузі в декілька разів. Щодо РЛП України, то після закінчення бойових дій та відновлення інфраструктури, його чекає теж процвітання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Jake Rheude. What Are Logistics Services? Red Stag Fulfillment. URL: <https://redstagfulfillment.com/what-are-logistics-services/>
2. Логістичні послуги - що це? Види та особливості. Харківський кур'єр. URL: <https://xk5.com.ua/news.php?id=150173>
3. Kunaka C, Mustra M., and Saez. S. Trade Dimensions of Logistics Services A Proposal for Trade Agreements, Policy Research Working Paper, World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/>
4. 6 Types of logistics services you have to know. URL: <https://wedoforwarding.com/6-types-of-logistics-services-you-have-to-know/>
5. Логістичні послуги, Ceed Project Логістична компанія №1 в Україні. URL: <https://ceedproject.com.ua/poslugi-logistiki.php>
6. Official website The International Federation of Freight Forwarders Associations (FIATA). URL: <https://fiata.org/>
7. Волков В.П. Логістика: гносеологія, генезис, адаптація: монографія / В.П. Волков, Л.А. Горшкова . – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 235 с.
8. Чухрай Н.І., Формування ланцюгів поставок: питання теорії і практики: монографія / Н.І. Чухрай, О.Б. Гірна. – Львів: Вид-во «Інтелект-Захід», 2006. – 231 с.
9. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 416 с.
10. Types of Logistics. URL: <https://www.keyence.com/>
11. Different Types of Logistics. URL: <https://tassgroup.com/logistics/types-of-logistics/>
12. Paul Maris, Types of logistics services you must know. URL: <https://www.nissin.be/types-of-logistics-services-you-must-know/>
13. Сумець О. М. Виробнича логістика : навч. посібник / О.М. Сумець, І.О. Кононов, О.С. Огієнко, О.С. Телєпнєва, В.А. Янковська. Харків : ТОВ«Пром-Арт», 2021. – 120 с.

14. Титенко Л.В. Інформаційна логістика бізнес-процесів у системі стратегічного управління. Економіка та суспільство. 2018. URL:[https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/77.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/77.pdf)

15. What Is a Logistics Service Provider (LSP)? Types and Services Offered. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/logistics-service-providers.shtml>

16. Желябін І.В. Доставка від дверей до дверей / І.В.Желябін // Бюлетень транспортної інформації. – 2011. – № 5. – С.21. – URL: [http://www.dap.ane.ru/\\_PRIVATE/Fapo/htm](http://www.dap.ane.ru/_PRIVATE/Fapo/htm).

17. Глушенко Т. М. Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку / Т. М. Глушенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 6(1). - С. 169-171. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_6\(1\)\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6(1)_42)

18. European Commission website. URL: [https://ec.europa.eu/info/statistics\\_en](https://ec.europa.eu/info/statistics_en)

19. TOP 100 in European Transport and Logistics Services 2019/2020. URL: [https://www.scs.fraunhofer.de/content/dam/scs/DE/publikationen/studien/maerkte-standorte-logistik/TOP100\\_2019\\_ExecutiveSummary\\_english.pdf](https://www.scs.fraunhofer.de/content/dam/scs/DE/publikationen/studien/maerkte-standorte-logistik/TOP100_2019_ExecutiveSummary_english.pdf).

20. Topolšek, D., Čižiūnienė, K., & Cvahte Ojsteršek, T. (2018). Defining transport logistics: a literature review and practitioner opinion based approach. *Transport*, 33(5), 1196-1203. URL: <https://doi.org/10.3846/transport.2018.6965>

21. Differences Between Different Types of Logistics Management, posted in Seaspac International Freight Forwarding. URL: <https://www.seaspac-int.com/differences-between-different-types-of-logistics-management/>

22. Key Considerations for Choosing the Right Contract Logistics Provider, Trans Asia Group. URL: <https://tassgroup.com/logistics/key-considerations-for-choosing-the-right-contract-logistics-provider/>

23. Logistics Services (3PL & 4PL) Industry market report summaries detailed information by top playesr as DHL Supply Chain, Nippon Express, DB Schenker Logistics, C.H. Robinson Worldwide, among others. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/logistic-services-market-103763>

24. Adzija, Robert, and Michael Kukhta. 2022. Introduction to Logistics: Conestoga College. URL: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/logistics001oerfc/chapter/chapter-10-issues-and-challenges/>
25. 4 Core Risks in the Global Supply Chain. URL: <https://gcelogistic.com/4-core-risks-in-the-global-supply-chain/>
26. Логістичні послуги транспортних систем в умовах глобалізації економіки / О.П. Кутах // Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем: 36. наук. пр. — К.: МННЦІТС НАН та МОН України, 2014. — Вип. 19. — С. 208-220. — Бібліогр.: 5 назв. — укр. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/83586>
27. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія / М.Ю. Григорак [текст] – К.: Сік Груп Україна, 2017. – 513 с.
28. Official website Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). URL: <https://cscmp.org/>
29. Official website Supply Chain Council Company. URL: [https://www.supplychain247.com/company/supply\\_chain\\_council](https://www.supplychain247.com/company/supply_chain_council)
30. Official website European Logistics Association. URL: <https://www.elalog.eu/>
31. Official website The International Society of Logistics. URL: <http://www.sole.org/>
32. Official website The International Air Transport Association. URL: <https://www.iata.org/>
33. Official website The International Civil Aviation Organization. URL: <https://www.icao.int/Pages/default.aspx>
34. Official website International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/83558.html>
35. Official website Control Union Certifications. URL: <https://www.controlunion.com/>
36. Logistics industry standards, NQA global certification body. URL:

<https://www.nqa.com/en-gb/certification/sectors/logistics>

37. Information about ECMT permits. URL: <https://www.vegvesen.no/en/vehicles/professional-transport/permits/for-transportorer/sok-om-transportloyve-utenfor-eos2/ecmt-permits/>

38. Ankit kumar, Evolution of transportation and logistics industry over the years, 14.03.2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/evolution-transportation-logistics-industry-over-years-ankit-kumar>

39. Global Freight Transport Statistics: International, Europe, and Germany. URL: <https://dhl-freight-connections.com/en/trends/global-freight-transport-statistics-international-europe-and-germany/>

40. Logistics Global HR Trends, The Digital Innovation Observatories of the School of Management, 2022. URL: <https://www.gigroupholding.com/wp-content/uploads/2022/11/Logistics-Global-HR-Trends.pdf>

41. Global logistics market size by region 2020, Martin Placek, Aug 29, 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1069868/total-global-logistics-market-size-region/>

42. Logistics industry worldwide - statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/5691/logistics-industry-worldwide/#topicOverview>

43. Global Logistics Market Outlook, Market Report. URL: <https://www.expertmarketresearch.com/reports/logistics-market>

44. Logistics Market by End-user, Mode of Transportation, and Geography - Forecast and Analysis 2023-2027. URL: <https://www.technavio.com/report/logistics-market-size-industry-analysis>

45. Logistics Market Size to Surpass Around USD 18,238.81 Bn by 2030, Source: Precedence Research, July 12, 2023. URL: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2023/07/12/2703346/0/en/Logistics-Market-Size-to-Surpass-Around-USD-18-238-81-Bn-by-2030.html>

46. Asia pacific freight and logistics market size & share analysis - growth trends & forecasts up to 2029. URL: Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/asia-pacific-freight-logistics->

market-study

47. Logistics industry costs in Europe from 2013 to 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/1221139/logistics-costs-europe/>

48. Third Party Logistics (3PL) – Worldwide. URL: <https://www.statista.com/outlook/mmo/third-party-logistics-3pl/worldwide>

49. Third-party Logistics Market Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends Analysis, Regional Outlook and Forecasts, 2023 – 2032. URL: <https://www.precedenceresearch.com/third-party-logistics-market>

50. Live Commerce: Third-Party Logistics Industry Worldwide. URL: <https://www.3plogistics.com/extraordinary-growth-third-party-logistics-market-results-and-trends-for-2019-including-estimates-for-190-countries/>

51. Size of the global logistics market in 2020, by region. URL: <https://www.statista.com/statistics/1069868/total-global-logistics-market-size-region/>

52. Top logistics technology trends reshaping the industry in 2023, Dmytro Tymoshchenko. Wednesday, June 28, 2023. URL: <https://acropolium.com/blog/top-logistics-technology-trends/>

53. Third Party Logistics Market to Reach \$1924.31 Billion: E-commerce is Holding more than 50% Market Share. URL: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/06/29/2471498/0/en/Third-Party-Logistics-Market-to-Reach-1924-31-Billion-E-commerce-is-Holding-more-than-50-Market-Share.html>

54. Logistics market size to grow by USD 12.09 billion from 2023 to 2030; Increase in e-commerce activities globally will boost the market growth - Facts&Factors. URL: <https://www.bloomberg.com/press-releases/2023-06-08/logistics-market-size-to-grow-by-usd-12-09-billion-from-2023-to-2030-increase-in-e-commerce-activities-globally-will-boost-the>

55. Industry research reports, Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/market-analysis>

56. Third Party Logistics (3PL) - Global Strategic Business Report ResearchAndMarkets. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports>

57. Europe Third Party Logistics Market Size, Projections of Share, Trends, and

Growth for 2023-2030. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/europe-third-party-logistics-market-size-projections-share>

58. Official website The Deutsche Post DHL Group URL: <https://www.dpdhl.com/>

59. Official website The Kuehne + Nagel Inc. URL: <https://home.kuehne-nagel.com/>

60. Official website The CH Robinson Worldwide. URL: <http://www.chrobinson.com/>

61. Official website The United Parcel Service, Inc. URL: [www.ups.com/](http://www.ups.com/)

62. Official website The AP Moller – Maersk. URL: <https://www.maersk.com/about>

63. Official website The DSV Air & Sea Inc. URL: <https://www.dsv.com/>

64. Official website The FedEx Corp. URL: <https://www.fedex.com/en-us/home.html>

65. Official website The DB Schenker. URL: <https://www.dbschenker.com/ua-en>

66. Official website The JB Hunt Transport Services, Inc. URL: <https://www.imarcgroup.com/top-11-logistics-companies-across-worlda>

67. Official website The Expeditors International of Washington Inc. URL: <https://www.expeditors.com/>

68. Official website The Ceva Logistics AG. URL: <https://www.cevalogistics.com/>

69. Official website The XPO, Inc. URL: <https://www.xpo.com/>

70. Official website The Nippon Express. URL: <https://www.nipponexpress.com/>

71. Official website The Sinotrans. URL: <https://www.sinotrans.com/>

72. Top 10 logistics companies by revenue, Apr 30, 2021. URL: <https://www.threadinmotion.com/en/blog/top10-logistics-revenue>

73. Top 10 Logistics Companies in the World in 2021 by Revenue. URL: <https://www.globaldata.com/companies/top-companies-by-sector/transportation-infrastructure-and-logistics/global-logistics-companies-by-revenue/>

74. Top 25 3PL warehousing companies (by revenue). URL: <https://6river.com/top-3pl-warehousing-companies-by-revenue/>

75. Махова Г. В. Розвиток логістичних підприємств України: проблеми та

перспективи / Г. В. Махова, П. Е. Алакозова // Бізнес Інформ. - 2017. - № 4. - С. 240-245. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_4\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_4_39)

76. Логістика в Україні - історія довжиною 20 років. Економічна правда, 25.08.2011 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/press/2011/08/25/296024/>

77. Кирлик Н.Ю. Історія становлення ринку логістичних послуг в Україні / Н.Ю. Кирлик // Економічна теорія та історія економічної думки, Актуальні проблеми економіки №1 (223), 2020. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/31106>

78. Григорак М. Ю. Стратегія макросегментування ринку логістичних послуг в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 18. С. 83—89.

79. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

80. Офіційний сайт Світового банку. URL: <https://lpi.worldbank.org/2018>

81. Віктор Берестенко. Як логістика адаптувалася до війни, Економічна правда. 24.07.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/>

82. Андрій Мокряков. Підсумки 2022 року для української логістики та прогноз на 2023 рік. 25.04.2023. URL: <https://logist.fm/publications/pidsumki-2022-roku-dlya-ukrayinskoji-logistiki-ta-prognoz-na-2023-rik>

83. On Amendments to the Licensing Conditions for Carriage of Passengers, Hazardous Cargo and Hazardous Waste by Road, International Carriage of Passengers and Cargo by Road: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine №368 of March 25, 2022. -URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-licenzijskih-umov-provadžhennyagospodarskoji-diyalnosti-z-perevezennya-pasazhiriv-nebezpechnih-vantazhiv-tanebezpechnih-vidhod-automotive-transport-368>

84. Огляд автомобільних і контейнерних перевезень під час війни, 01.07.2022. URL:[https://trademaster.ua/dir\\_logistik/313550](https://trademaster.ua/dir_logistik/313550)

85. Трансформація логістичного ринку протягом року, 21.03.2023. URL:<https://trademaster.ua/articles/313642>

86. Не зерном єдиним: українські металурги прагнуть відновити експорт морськими шляхами, NV Бізнес, 21.10.23. URL: <https://espreso.tv/ne-zernom-edinim->

ukrainski-metalurgi-khochut-vidnoviti-eksport-morskimi-shlyakhami

87. Юрій Григоренко. Прорив блокади: які експортні вантажі йдуть через морпорти, 25.09.23. URL: <https://gmk.center/ua/posts/proryv-blokady-i-aki-eksportni-vantazhi-jdut-cherez-morporty/>

88. Костянтин Симоненко, Довезти й повернутися: як логістичні оператори співпрацюють з ритейлом під час війни, 13.06.22. URL: <https://rau.ua/dosvid/logistichni-operatori-pid-chas-vijni/>

89. Ukraine freight and logistics market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts. Source: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ukraine-freight-and-logistics-market>. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ukraine-freight-and-logistics-market>

90. Топ-10 найбільших логістичних компаній України, Редакція Mintrans. URL: <https://mintrans.news/logistics/top-10-naybilshikh-logistichnikh-kompaniy-ukraini>

91. Ганна Халецька, ТОП-15 найбільших логістичних компаній України в 2023 році, 16.04.23. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanij-ukrayini-rejting/#title0>

92. UTEC Logistics визнали найкращою логістичною компанією на ринку мультимодальних вантажних перевезень у 2022 році. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/879915.html>

93. War in Ukraine: economy, business, logistics, aid. URL: <https://trans.info/en/viyna--v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148>

94. Головні тренди логістики. Всеукраїнський День Логіста XXVIII. URL: <https://trans.info/ua/ts-oho-roku-tovaramy-z-industriyi-mody-shcho-prodayut-sya-v-interneti-zatsikavyt-sya-2-4-mlrd-pokuptsiv-367253>

95. Як змінилась логістика в Україні за місяць війни в компанії Zammler. URL: <https://logist.fm/publications/yak-zminilas-logistika-v-ukrayini-za-misyas-viyn>

96. Ірина Новікова, Основні тренди логістичного ринку в Україні, Економічна правда, 18.11.21. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/11/18/679908/>

**Огляд зарубіжної літератури****1. Jake Rheude. What Are Logistics Services? Red Stag Fulfillment.**

In the article, the author examines the essence of logistics services and their types. He emphasizes that logistics services include the transportation from the manufacturer, all the way to the fulfillment warehouse, which includes warehousing and order fulfillment, and ultimately outbound shipping and order delivery to customers.

Describes logistics operators and their types. Gives examples of third-party logistics, including: supply chain management from manufacturer to fulfillment center, inventory management and fulfillment, etc.

**2. Kunaka C, Mustra M., and Saez. S. Trade Dimensions of Logistics Services A Proposal for Trade Agreements, Policy Research Working Paper, World Bank.**

Services have a direct impact on the competitiveness of the goods sector. This paper illustrates the importance of logistics services, their trade dimension, and how regulatory issues act as perhaps one of the most significant barriers to competitiveness. The paper discusses recent developments and the role and benefits of logistics services and argues that from a trade agreement standpoint, logistics is a network industry that ultimately provides one service to a final client. It analyzes logistics services from a services trade perspective and proposes that trade agreements should ensure access to and use of the infrastructure required to provide these services recognizing their interconnectedness. The paper offers suggestions on additional policies World Trade Organization members, and countries negotiating services agreements regionally or bilaterally, could follow in order to fully exploit the opportunities provided by logistics services. Local regulations and complementary policies in areas such as trade facilitation will always remain important.

**3. Top logistics technology trends reshaping the industry in 2023, Dmytro Tymoshchenko. Wednesday, June 28, 2023.**

This article has explored the top logistics and supply chain technology trends in 2023. It has been determined that the most important technological trends in logistics in 2023 include: automation and robotics, artificial intelligence (AI) and machine learning (ML), blockchain, Internet of Things (IoT), augmented (AR) and virtual reality (VR), autonomous transport vehicles and drones, as well as digital twins. The authors considered each direction in detail. In the end, it was noted that logistics companies embrace tech trends in warehouse, transportation, and other supply chain aspects to streamline operations, enhance efficiency, and stay competitive.

#### **4. Paul Maris, Types of logistics services you must know.**

There are several aspects to logistics, which are all about making sure that everyone and everything moves in unison. As part of a supply chain from client to consumer, logistics services cover all process aspects. Managing the shipping process for businesses is their speciality, and they coordinate everything to ensure that items arrive where they are supposed to go as swiftly as possible.

The author considered the types of logistics services and the advantages associated with each type: delivery, courier delivery, warehouse services, TMS logistics software, successful and third-party logistics services.

#### **5. Topolšek, D., Čižiūnienė, K., & Cvahte Ojsteršek, T. (2018). Defining transport logistics: a literature review and practitioner opinion based approach. *Transport*, 33(5).**

There are many concepts in the transport and logistics business: transport, logistics, transportation, forwarding, etc. There are also a number of different study programs and disciplines such as: transport economics, transport logistics, logistics management, etc. All of these titles are often related to the content of the plan, planning, organization, management and control of the movement of human, material, informational and financial flows. However, in practice, they are often correlated and misused. Therefore, it is an important task to properly define these concepts. This article, based on various scientific literature, deals with the concept of transport logistics in various disciplines and

fields of research. The results of this analysis made it possible to identify that there is no unified logistic term. Therefore, a qualitative study was also used. The purpose of this study is to identify the concept of transport/logistics companies in the Baltic States as the concept is treated in business. The results of the research have shown that the concept of transport logistics is also understood differently. Therefore, the purpose of this article is to formulate the definition of transport logistics on the basis of the results of the scientific literature analysis and qualitative research.

## **6. Differences Between Different Types of Logistics Management, posted in Seaspaces International Freight Forwarding.**

Logistics management is a crucial component of supply chain management which facilitates the efficient and effective transportation and storage of goods (raw materials or finished products) across the world.

The study was devoted to logistics providers, where their main differences were revealed. The main types of logistics are characterized: supply chain management, which involves the full door to door management, procurement, sourcing and distribution of goods to ensure they get from A to B in a timely and efficient manner; freight forwarding (moving goods from point A to point B); storage and distribution (involves directly storing the goods correctly and securely at dedicated warehouses and then distributing them to their correct locations across the world using the right form of freight. ).

Also, the issue of the essence of incoming, outgoing, reverse and production logistics was considered.

## **7. Ankit kumar, Evolution of transportation and logistics industry over the years, 14.03.2023.**

The transportation and logistics industry has come a long way since the days of the horse and carriage. Advancements in technology and infrastructure have allowed for faster, more efficient transportation of goods and people, and have greatly expanded global trade and commerce.

The author studied the evolution of the field of logistics over many years: early

transport; 20th century, which brought progress in transport technology; The 21st century and the development of the Internet and e-commerce have led to the creation of new logistics models, such as dropshipping and direct-to-consumer delivery.

In the conclusions to the work, the author claims that the future of this industry is likely to be shaped by trends such as autonomous vehicles and blockchain technology, and it will be exciting to see how these changes will continue to transform transportation and logistics in the years to come.

## **8. Logistics Global HR Trends, The Digital Innovation Observatories of the School of Management, 2022.**

This report is the result of research conducted by the Contract Logistics “Gino Marchet” Observatory (CLO) – of the Politecnico di Milano and the Data Intelligence company INTWIG. The study was conducted in 6 countries (Brazil, China, Germany, Italy, Poland, and the United Kingdom) and was structured following a rigorous methodology developed in 4 phases: Desk Analysis: collection and matching of public data in order to provide a complete overview of the logistics sector; Opinion leader interviews: 7-8 interviews with opinion leaders in the logistics sector, conducted in each of the 6 countries surveyed; International Survey: a CAWI survey conducted on a sample of 850 citizens aged 18 to 65 (including at least 85 workers in the logistics sector), in the 6 countries surveyed. Salary guide: in the 6 countries surveyed, market pay (base salary + variable pay) benchmark focused on 12 job positions, with following structure: - first quartile: splits off the lowest 25% of data from the highest 75% - median: cuts data set in half – 50% of the data set is higher than median, the other 50% is lower - third quartile: splits off the highest 25% of data from the lowest 75%.

## **9. Asia pacific freight and logistics market size & share analysis - growth trends & forecasts up to 2029. Mordor Intelligence.**

The report provided statistics for the 2022 & 2023 Asia Pacific Freight And Logistics market size. The assessment was made through an analysis of the freight transport and logistics market, where it was determined that the fastest growing segment

by mode of transport is air transport. The level of impact of the pandemic on the market was also investigated. It was determined that the most powerful market in the region and the world is the Chinese market. Therefore, economic activity in China resumed after several weeks of quarantine, and the operation of infrastructure resumed in an early sign of recovery. In 2021, the revenue of major players such as China State Construction Engineering Corporation and China Railway Construction Corporation was USD 253.7 billion and USD 142.5 billion, respectively.

Asia Pacific Freight And Logistics size report includes a market forecast to 2029 and historical overview. The authors state that the logistics services market in the region is expected to grow to USD 4.56 trillion by 2029, growing at a CAGR of 5.24% during the forecast period (2023-2029).

**10. Oualid Kherbas, Marian Liviu\_Mocan. A Review of Logistics and Transport Sector as a Factor of Globalization, Procedia Economics and Finance, Volume 27, 2015.**

Globalization expansion has been documented as one of the most important fundamental services impacting logistic service suppliers. The process of transportation establishes the effectiveness of moving products. The development in techniques and organization rules improves the moving cargo, delivery speed, service quality, procedure costs, the practice of facilities and energy saving. Transportation takes a vital part in the management of logistic. Evaluating the recent condition, a strong system needs an understandable border of logistics and a suitable transport implements and techniques to link the fabricating procedures. The objective of this review to identify the essential factors that affect on the logistics and transport sector through globalization processes happening in the world economy.

### **Анотація кваліфікаційної магістерської роботи**

«The global market of logistics services in modern conditions of development»

The paper analyzes the theoretical foundations of the functioning of the logistics services market through the study of their essence, types, market participants and the specifics of its work. The author identifies the key elements of the market, risks and influencing factors that stimulate the demand for logistics services. The author considered the peculiarities of the regulation of the logistics services market.

The practical part of the work is devoted to the peculiarities of the functioning of global and regional logistics markets. The author identified the main directions of development and incentives for market development, as well as key players and their specifics of work.

A separate place was dedicated to the study of the current state of the logistics services market of Ukraine: pre-war retrospective and post-war.

After conducting research, the author came to the conclusion that the global market will increase in the next ten years in a linear progression, one of the reasons for the stimulus is the development of electronic commerce. As for Ukraine, it is necessary to take a number of measures to maintain logistics in the conditions of war, and already after the end of hostilities, with the support of other countries and special organizations, to rebuild the logistics infrastructure, in particular the transport network.

Based on the author's work, recommendations were formulated regarding the main directions of the post-war development of the logistics market in Ukraine.

Keywords: logistics, logistics services, logistics services market, logistics intermediaries, third-party logistics.

Year: 2023



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

# **МІЖНАРОДНИЙ ВИМІР ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

**Збірник матеріалів  
студентської науково-практичної Інтернет-конференції**

**м. Київ  
23 листопада 2023 р.**



УДК 339.9:338.246.88](477)(06)  
М 88

**Організаційний комітет:**

Бурмака Микола Олексійович - к.е.н., доцент  
Вінська Оксана Йосипівна – к.е.н., доцент  
Галенко Оксана Миколаївна – д.е.н., професор  
Козачок Тетяна Сергіївна – к.е.н., доцент  
Максименко Анна Вікторівна - к.е.н., доцент  
Олійник Вікторія Володимирівна - к.е.н., доцент  
Поплюйко Андрій Миколайович – к.е.н., доцент  
Прісняк Сергій Олександрович – старший викладач  
Садул Марія Станіславівна - к.е.н., доцент  
Солодковський Юрій Мечиславович – к.е.н., доцент  
Сталярчук Ярослава Михайлівна - д.е.н., професор  
Федірко Олександр Анатолійович – д.е.н., доцент  
Циганкова Тетяна Михайлівна - д.е.н., професор  
Черницька Тетяна Володимирівна - к.е.н., доцент

(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана)

*Редколегія може не поділяти погляди, викладені у збірнику.  
Автори тез доповідей несуть відповідальність за їхній зміст*

**Міжнародний вимір відновлення економіки України: 36.**  
М 88 матеріалів студентської наук.-практ. Інтернет-конф. [Електронний ресурс],  
23 листопада 2023 р., м. Київ. – Київ: КНЕУ, 2023. – 344 с.  
ISBN 978-966-926-461-9

У збірнику подано тези доповідей студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету міжнародної економіки і менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

УДК 339.9:338.246.88](477)(06)

*Розповсюджувати та тиражувати  
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

ISBN 978-966-926-461-9

© КНЕУ, 2023

## ЗМІСТ

<b>Коган В.Ю.</b>	8
Пріоритетні напрями економічного розвитку міжнародної торгівлі України	
<b>Кузнєцов О. А.</b>	11
Взаємозв'язки України з країнами Центральної Європи в рамках субрегіональних економічних організацій	
<b>Самура О.О.</b>	14
Стан та тенденції розвитку світового ринку франчайзингу	
<b>Сінчук П.С.</b>	17
Механізми функціонування офшорних зон в світовій економіці	
<b>Астахов О.А.</b>	20
Теоретичні аспекти управління фондовим портфелем	
<b>Шановалова Д.П.</b>	21
Особливості розвитку столичних мегаполісів	
<b>Іванов І.О.</b>	24
Необхідність трансформації фінансової звітності українських підприємств в умовах сьогодення	
<b>Канінська А.М.</b>	27
Розвиток та становлення столичних мегаполісів	
<b>Щибря Д.С.</b>	29
Аналіз інвестиційної привабливості міжнародної корпорації	
<b>Грищенко Ю.Ю.</b>	33
Кількісні та якісні методи оцінки фінансового ризику	
<b>Швед М.-Т.І.</b>	37
Сучасний стан методів регулювання платіжного балансу України	
<b>Базилевська Ю.В.</b>	40
Економічне партнерство України та США у контексті реформування та повоєнного відновлення економіки України	
<b>Басараб Е.С.</b>	43
Альтернативні сценарії формування сучасної валютної системи	
<b>Брусенцева К.В.</b>	46
Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств України	
<b>Грачов В.О.</b>	50
Трансформаційні зміни валютної системи України в умовах повоєнного відновлення	
<b>Довженко М.О.</b>	51
Детермінанти відновлення економіки України в умовах фінансової кризи	
<b>Івженко О.О.</b>	54
Сучасна міграційна криза: тенденції, особливості та виклики	
<b>Кіршов К.В.</b>	57
Міжнародний вимір відновлення економіки України	
<b>Кобрин І.А.</b>	61
Вплив зеленого розвитку на конкурентоспроможність мегаполісів та їх стійкість у майбутньому	
<b>Комісаренко А.Г.</b>	64
Вплив криптовалют на фінансову стабільність та розвиток економіки України	
<b>Костенко В.В.</b>	67
Інтелектуальний ресурс глобального економічного розвитку	
<b>Котис М.Я.</b>	71

Інвестиційні можливості міграційного капіталу в Україні	
<b>Любоженко Є.</b>	74
Україна в системі міжнародних перевезень харчових продуктів	
<b>Маков О.А.</b>	78
Розвиток нанотехнологій у формуванні міжнародної конкурентоспроможності України	
<b>Мешкова А.С.</b>	83
Аналіз ризиків міжнародного інвестування в умовах геополітичної нестабільності	
<b>Нагорна О.П.</b>	86
Зелене повоєнне відновлення України в контексті інтегрування до Європейського Союзу	
<b>Нечипорук А.В.</b>	90
Міжнародна торгівля України в умовах системних викликів	
<b>Полякова К.А.</b>	94
Вплив війни в Україні на світовий ринок соняшникової олії	
<b>Росляков А.А.</b>	97
Загальний контекст світових фінансових криз та загрози виникнення нових	
<b>Савченко В.В.</b>	101
Виклики та можливості українського ринку м'яса в умовах євроінтеграції	
<b>Самойленко В.Ю.</b>	104
Сучасні методи оцінювання розвитку міжнародної торгівлі	
<b>Самсонова К.О.</b>	106
Детінізація економіки як базис формування фінансової стабільності України	
<b>Логвиненко Є.О.</b>	109
Перспективи екологізації вітчизняної металургійної індустрії	
<b>Тоцький Д.В.</b>	113
Глобальні та регіональні фактори міграційної кризи в Європі	
<b>Коваль Ю.О. , Швачка В.В.</b>	116
Корпоративні фінансові стратегії в процесах злиття та поглинання у міжнародному бізнесі	
<b>Нlaholiev Oleksiï</b>	119
Creative Economy As A Key Source Of Social Development	
<b>Лисков О.І.</b>	122
Механізми впливу глобалізації на трансформацію світової економіки	
<b>Денсжкін Д.І.</b>	126
Стратегічне партнерство України та Німеччини	
<b>Костенко В. В.</b>	129
Інтелектуальний ресурс глобального економічного розвитку	
<b>Мошинський М.Р.</b>	132
Технологічна кластеризація економіки України як пріоритетний напрям її повоєнної відбудови	
<b>Аранова К.О.</b>	135
Тенденції залучення іноземних інвестицій в економіку України	
<b>Аршакян Р.Т.</b>	139
The Main Directions Of Implementation Of The Policy Of International Financial Institutions For Ukraine During The War To Ensure The National Interests Of The Country	
<b>Можна В.О.</b>	142
Впровадження та розвиток принципів ESG як шлях до розширення партнерських	

програм з ЄС щодо фінансування відновлення економіки України	
<b>Михальчук Д.В.</b>	145
Сучасні тенденції формування та управління золотовалютних резервів України	
<b>Свєнціцький В.В.</b>	148
Роль міжнародних партнерів у післявоєнній відбудові України	
<b>Штабель С.О.</b>	152
Глобальні тенденції розвитку ринку цифрових фінансових послуг	
<b>Леута І.М.</b>	155
Домінантні тенденції цифрового маркетингу провідних міжнародних компаній	
<b>Грицутенко О.В.</b>	158
Використання інноваційних технологій у сучасних міжнародних ланцюгах постачання паперу	
<b>Плахотник О.В.</b>	161
Необхідність і напрями регіональної диверсифікації українського експорту	
<b>Стоколос О.Д.</b>	164
Необхідність європейських інвестиційних проектів в Україні	
<b>Гриценко К.О.</b>	167
Транснаціональні компанії в глобальній економіці: комплексний огляд їх впливу та викликів	
<b>Котик Є.В.</b>	170
Міжнародна трудова міграція та її наслідки	
<b>Каплун М.Р.</b>	174
Нормативно-правові виклики для вітчизняної логістичної компанії при виході на ринок Європи	
<b>Гузь В.К.</b>	180
Особливості підтримки малого та середнього бізнесу в Італії	
<b>Подрез Ю.В.</b>	184
Ключові фактори конкурентоспроможності компанії «VOLKSWAGEN AG» на глобальному ринку	
<b>Корженовська-Кравченко А.А.</b>	187
Трансформація енергетичного ринку ЄС: вплив війни в Україні на розвиток відновлюваних джерел енергії	
<b>Артюх К.О.</b>	190
Трансформація світової економіки на сучасному етапі розвитку: вплив геоекономічних конфліктів	
<b>Василенко Н.О.</b>	192
Основні засади формування цифрового ринку ЄС	
<b>Міщенко М.А.</b>	194
Особливості зайнятості жінок в ІТ-сфері Європейського Союзу	
<b>Гурін В.В.</b>	197
Шляхи врегулювання міграційної кризи в Європі	
<b>Корсолюк О.П.</b>	201
Конкурентоспроможність української аграрної продукції на ринку ЄС	
<b>Швед А.М.</b>	203
Реалізація європейських інвестиційних проектів в Україні	
<b>Зайка О.С.</b>	208
Банки як посередники на міжнародному фінансовому ринку	
<b>Вишняк В.Р.</b>	211
Вплив соціальних мереж на міжнародні стратегії в медіа бізнесі	
<b>Стьопич Н.В.</b>	215

Тенденції розвитку світового ринку металургійної продукції <b>Маслов К.О.</b>	219
Характеристика та аналіз міжнародного ринку нафти <b>Добридень Д.Р.</b>	223
Стратегія виходу українського підприємства на зарубіжний товарний ринок <b>Левченко С.Т.</b>	227
Розвиток фінансового ринку України в сучасних реаліях функціонування світового фінансового ринку <b>Чухно К.С.</b>	230
Глобальні фінансові інститути у світовій інституційно-регуляторній системі <b>Кухар А.О.</b>	233
Міжнародний вимір відновлення економіки України <b>Загірняк А.С.</b>	236
Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізації <b>Іванченко О.Ю.</b>	239
Штучний інтелект в системі управління підприємством <b>Касянчук К.О.</b>	242
Розвиток двосторонніх міжнародних економічних зв'язків України з Республікою Польща <b>Конончук О.В.</b>	247
Управління проектами по SCRUM: сучасні підходи та інструменти <b>Назарець Я.С.</b>	250
Особливості системи управління персоналом SAMSUNG ELECTRONICS в контексті корейської культури <b>Романов А.В.</b>	253
Міжнародні компанії у відновленні економіки України <b>Пачкаєва К.Д.</b>	255
Управління рекламною діяльністю в міжнародному бізнесі <b>Подколзін М.О.</b>	258
Концептуальні засади організації маркетинг-менеджменту в системі управління компанією <b>Ргіщев М.Є.</b>	261
Процедура реєстрації прав інтелектуальної власності у контексті міжнародних стандартів та її проблематика <b>Борецький Д.Ю.</b>	265
Теоретичні аспекти управління рекламною діяльністю в міжнародному бізнесі <b>Сафсаф Ф.Р.</b>	268
Сучасний стан ринку логістичних послуг в Україні <b>Кошовий О.В.</b>	271
Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності продукції українських підприємств <b>Fetman V.F.</b>	274
Effectiveness And Problems Of International Companies Functioning In Ukraine: The Coca-Cola Case <b>Voitko I.Y.</b>	276
Ways Of Increasing The Competitiveness Of Ukrainian Producers On The World Market <b>Ткачук А.В.</b>	278
Управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій (на прикладі компанії APPLE) <b>Veronika Tumasova</b>	283

Risk Management In International Corporations In The Age Of Globalization <b>Шляхова А.М.</b>	286
Розвиток середніх підприємств в умовах повоєнного відродження економіки України <b>Yakovliev Anton</b>	289
Analysis Of Foreign Debt Of Developed Countries <b>Лазаренко Д.В.</b>	292
Торгово-економічні відносини України та ЄС під впливом повномасштабного вторгнення росії в Україну <b>Патерук Н.В.</b>	298
Відновлення української економіки в умовах війни: міжнародна підтримка та внутрішні ресурси <b>Pustovit Bohdan O.</b>	305
Marketing Tools Of International Companies In The Economic Recovery Of Ukraine <b>Харицький Н.І.</b>	307
Фундаментальні засади використання FINTECH у фінансовій сфері <b>Макарчук Є.В.</b>	310
Сучасні особливості євроінтеграційної стратегії України <b>Коновалюк Д.Я.</b>	313
Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на світовому ринку <b>Якушевський Н.В.</b>	318
Міжнародна економічна діяльність компанії на прикладі T.B FRUIT <b>Сеїдов Е.М.</b>	320
Розвиток інноваційного співробітництва України та Європейського Союзу <b>Шафран Ю.М.</b>	324
ТНК в сучасному міжнародному бізнесі на прикладі компанії TOYOTA MOTOR CORPORATION <b>Гайдай В.О.</b>	327
Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні (адаптація зарубіжного досвіду) <b>Хоменко Д.С.</b>	333
Особливості управління експортно-імпортною діяльністю українських підприємств на прикладі ТОВ «БОККО» <b>Давиденко О.В.</b>	337
Логістичні мережі України: сучасний стан та перспективи відновлення <b>Хорт О.К.</b>	340
Міграційні загрози соціально-економічній безпеці Європейського Союзу	

### Список літератури:

1. Олексенко Ю. О., Сидоренко О. В. Рекламна діяльність підприємства та напрями її удосконалення. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 2 (68). С. 147-154.
2. Хаустов М. М. Теоретичні аспекти проведення рекламних кампаній у мережі Інтернет. *Бізнес Інформ*. 2019. №7. С. 350–361.

Сафсаф Ф.Р.

### СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Ринок логістики є основним драйвером для розвитку економіки кожної країни, зокрема і в сучасних умовах посилення процесів глобалізації. Саме тому глобальний ринок логістичних послуг (далі - ГРЛП) розвивається швидкими темпами. Цьому сприяє використання новітніх технологій, зростання вимог споживачів, оптимізація витрат тощо.

Щодо України, то ринок логістики в своєму розвитку відстає від західних ринків та постійно стикається з різними труднощами. Особливо зараз, коли ринок лише нещодавно адаптувався до наслідків пандемії COVID-19, і вже доводиться боротись з новими викликами. Отже, фактори впливу можна поділити на зовнішні (пандемія Covid-19, світові економічні кризи, коливання цін на ресурси, військова агресія рф) та внутрішні. До внутрішніх факторів для України в першу чергу варто віднести слаборозвинену та подекуди через воєнні дії зруйновану транспортно-логістичну інфраструктуру, девальвацію національної валюти, корупцію, тіньову економіку, низький рівень інвестиційної привабливості тощо. У свою чергу, через нічим неспровоковане військове вторгнення росії в Україну, вітчизняна логістика переживає складний період, що є наслідком потужного впливу таких негативних чинників: блокада морських шляхів, закриті авіасполучення, руйнування інфраструктури та розірвані транспортні коридори, а тому актуалізується питання щодо вивчення даної проблеми та

формування потенційних варіантів відновлення ринку.

В цілому за роки незалежності України ринок логістики пройшов такі етапи як становлення та формування професійного РЛП, період розквіту та виживання після світової кризи 2008 року, а також період стабілізації. Оцінка довоєнного періоду розвитку вітчизняного РЛП за період 2019-2021 рр. показала, що за обсягом доходів найбільшу частку має сегмент транспортування – 52%, на другому місці сегмент допоміжної діяльності транспорту з часткою в межах 38-40%, а решту 9% поділяють два сегменти – складське зберігання та поштова й кур'єрська діяльність.

Таблиця 1. Динаміка та видова структура обсягу реалізованих логістичних послуг в Україні за 2019-2021 рр.

Показник	Обсяг доходу, млн. грн.			Частка, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Транспортування	205385,3	200571,3	229485,7	52,64	51,16	52,06
Допоміжна діяльність транспорту	156297,8	160274,5	169675,4	40,06	40,88	38,49
Складське зберігання	19763,22	21336,66	29390,3	5,07	5,44	6,67
Поштова та кур'єрська діяльність	8732,7	9889,0	12283,6	2,24	2,52	2,79
Всього	390179,0	392071,5	440835,0	100	100	100

Джерело: складено автором на основі [1]

Наведені у таблиці 1 дані свідчать про те, що у довоєнний період вітчизняний ринок логістичних послуг розвивався переважно завдяки транспортно-експедиторській галузі. Додаткове дослідження транспортного сектору показало, що основну частку як за обсягом доходів, так і за обсягами вантажоперевезень мають автомобільні перевезення, а на другому місці перевезення залізницею. Авіасполучення в Україні у довоєнний період спеціалізувалося переважно на здійсненні пасажирських перевезеннях. Щодо водного транспорту, то його основу складали морські перевезення, де основними споживачами логістичних послуг були представники агропромислового комплексу.

Логістика під час війни зазнала суттєвих змін. В перші дні для компаній постало питання, що робити з товаром, який прямував до України у

контейнерах. Через це, його вивантажували в портах сусідніх країн, що призвело до перевантаження портів, затримки в ланцюгах постачання, зростання вартості доставки, заторів на митних пропускних пунктах. Проте і є певні позитивні моменти, зокрема, сформувались нові тимчасові транспортні шляхи.

За період з 2022 року по вересень 2023 року рівень доходів транспортної логістики скоротивсь за всіма сегментами. Найбільше постраждала галузь авіації (скорочення становить понад 90%) через повне припинення будь-якого авіасполучення, починаючи з 24 лютого 2022 року. Галузь морського вантажоперевезення зазнала меншого скорочення, що вдалося досягти завдяки підписанню в 2022 році Чорноморської зернової ініціативи, за якою з серпня 2022 року по березень 2023 року змогло вийти 951 судно з України в рамках реалізації угоди. Оскільки решта суден залишались заблокованими або йшли вивантажувати товар до інших портів, в цілому галузь морського вантажоперевезення скоротилась на 63,7% відносно 2021 року. Перевезення залізницею скоротились на 43,7% за рахунок того, що велика частка перевезень цим видом транспорту була пов'язана саме з росією, це було зручно через розгалужену мережу колій в межах країн колишнього радянського союзу. Перевезення автомобільним транспортом зазнало скорочень на 19,7%, хоч і стало однією з важливих ланок в ланцюгах поставок [2].

Роботу РЛП забезпечують логістичні оператори, на українському ринку представлено як національні попередники, так і зарубіжні. Війна внесла корективи в їх роботу, серед яких можна виділити: передислокація бізнесу на території подалі від зон бойових дій, переважно у західні регіони України; пошук та розбудова нових транспортних шляхів; дефіцит палива; скорочення витрат на маркетинг та рекламу; пошук нових ринків збуту; участь у соціальних проєктах щодо доставки гуманітарної допомоги в постраждалі від регіони [3].

Виходячи з нинішніх умов та проведеного дослідження, можна узагальнити, що важливим є розвивати та підтримувати ринок логістики в Україні. Звичайно, що повноцінна реконструкція є можливою лише після закінчення війни. Проте, вже зараз необхідно розробляти план поетапного відновлення кожного сегменту даного ринку через запровадження інноваційних технологій на основі автоматизації, відновлення інфраструктури, перехід на зелену логістику тощо.

#### **Список літератури:**

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

2. Віктор Берестенко. Як логістика адаптувалася до війни, Економічна правда. 24.07.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/>

3. Трансформація логістичного ринку протягом року. URL: <https://trademaster.ua/articles/313642>

Кошовий О.В.

### **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Актуальність теми.** Проблема забезпечення конкурентоспроможності продукції в Україні виявляється важливою не лише на рівні окремих підприємств, але й в контексті загального розвитку економіки країни. Ефективний випуск конкурентоздатних товарів є визначальним фактором для досягнення стабільного економічного прогресу. Відмічається, що цей аспект впливає не тільки на фінансовий успіх окремих підприємств, але і на загальний рівень економічного розвитку країни. Важливим аспектом є те, що висока конкурентоспроможність несе в собі не лише економічні вигоди, але і збереження репутації країни на світовій арені. У зв'язку з цим, актуалізація теми дослідження з питань підвищення конкурентоспроможності української продукції на зовнішньому ринку є необхідною.