

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-86>

УДК: 656.07:339.9

JEL Classification: R40, R49, F15, L91

САМОЙЛЕНКО Богдан

Волинський національний університет імені Лесі Українки

<https://orcid.org/0009-0006-2380314X>

samoilenko.Bohdan@vnu.edu.ua

МЕХАНІЗМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Стаття присвячена комплексному дослідженню механізмів імплементації міжнародних практик регулювання ринку логістичних послуг в Україні. Ефективний розвиток цієї сфери визначено як стратегічну передумову інтеграції країни в глобальні ланцюги постачання та зміцнення її конкурентоспроможності в умовах сучасних економічних і геополітичних викликів. Стаття має на меті обґрунтувати напрями та механізми імплементації європейських практик регулювання ринку логістичних послуг в Україні з урахуванням інституційних, інфраструктурних та гео економічних умов розвитку.

Обґрунтовано, що ефективне функціонування ринку логістичних послуг забезпечується багаторівневою інституційною архітектонікою, яка охоплює державні регуляторні органи, саморегульовані організації, міжнародні угоди, технічні та екологічні стандарти, а також цифрові інструменти управління логістичними процесами. Наведено характеристику ключових наднаціональних інструментів Європейського Союзу у сфері логістики, зокрема транспортного acquis ЄС, політики TEN-T, «Білої книги» з транспорту, Плану дій з логістики вантажних перевезень, а також регламентів у сфері цифровізації та декарбонізації транспорту.

Виявлено, що українська система регулювання логістичних послуг частково відповідає європейським підходам, однак характеризується наявністю структурних диспропорцій, інфраструктурних обмежень, недостатньою цифровізацією та інституційною фрагментарністю, що ускладнює інтеграцію до європейського логістичного простору. Дослідження досвіду Німеччини, Нідерландів і Польщі дозволило виявити ефективні моделі імплементації європейських практик, орієнтовані на стратегічне планування розвитку інфраструктури, мультимодальність, кластеризацію логістичної діяльності, публічно-приватне партнерство та підтримку інновацій.

Обґрунтовано напрями адаптації європейських механізмів регулювання ринку логістичних послуг в Україні, зокрема запровадження національного стратегічного планування логістики, інтеграцію у мережу TEN-T, розвиток мультимодальних логістичних хабів, повномасштабну цифровізацію документообігу, екологізацію транспорту та посилення ролі галузевих асоціацій. Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національного логістичного ринку, залученню інвестицій і формуванню стійкої основи для післявоєнного відновлення економіки України.

Ключові слова: логістичний ринок, міжнародні практики, європейська інтеграція, мультимодальні вузли, цифровізація логістики, транс'європейська транспортна мережа (TEN-T), електронна накладна (e-CMR), транспортна стратегія.

SAMOILENKO Bohdan

Lesya Ukrainka Volyn National University

MECHANISMS AND PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL PRACTICES OF REGULATING THE LOGISTICS SERVICES MARKET IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

The article presents a comprehensive study of the mechanisms for implementing international practices for regulating the logistics services market in Ukraine. The effective development of this sector is a strategic prerequisite for the country's integration into global supply chains and for strengthening its competitiveness amid contemporary economic and geopolitical challenges. The purpose of the article is to substantiate the directions and mechanisms for implementing European practices for regulating the logistics services market in Ukraine, considering the institutional, infrastructural, and geoeconomic conditions of development.

It is well established that the effective functioning of the logistics services market is ensured by a multilevel institutional architecture that encompasses state regulatory authorities, self-regulatory organizations, international agreements, technical and environmental standards, and digital tools for managing logistics processes. The article characterizes the key supranational instruments of the European Union in logistics, including the EU transport acquis, the TEN-T policy, the Transport White Paper, the Freight Transport Logistics Action Plan, and regulations on transport digitalization and decarbonization.

It is revealed that the Ukrainian system of logistics services regulation partially complies with European approaches; however, it is characterized by structural imbalances, infrastructural constraints, insufficient digitalization, and institutional fragmentation, which complicate integration into the European logistics space. The analysis of the experiences of Germany, the Netherlands, and Poland identified effective models for implementing European practices in strategic infrastructure planning, multimodality, logistics cluster development, public-private partnerships, and innovation support.

The directions for adapting European mechanisms for regulating the logistics services market in Ukraine are supported, in particular, by the introduction of national strategic logistics planning, integration into the TEN-T network, the development of multimodal logistics hubs, the full-scale digitalization of document flows, transport greening, and the strengthening of the role of sectoral associations. Implementing these approaches will enhance the competitiveness of the national logistics market, attract investment, and lay a sustainable foundation for Ukraine's post-war economic recovery.

Keywords: logistics market, international practices, European integration, multimodal hubs, logistics digitalization, Trans-European Transport Network (TEN-T), electronic consignment note (e-CMR), transport strategy.



ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах повномасштабної війни, трансформації глобальних ланцюгів постачання та активізації євроінтеграційних процесів ринок логістичних послуг України набуває стратегічного значення як інфраструктурна основа економічної стійкості та післявоєнного відновлення. Водночас національна система регулювання логістичної діяльності характеризується фрагментарністю, інституційною асиметрією, обмеженою узгодженістю між державними органами, бізнесом і саморегульованими структурами, а також недостатнім рівнем гармонізації з наднаціональними нормами та стандартами Європейського Союзу. Наявні структурні диспропорції логістичної інфраструктури, низька пропускна здатність окремих транспортних вузлів, застарілі технічні стандарти, неповна цифровізація процесів і вплив воєнних ризиків істотно ускладнюють інтеграцію України до європейських та глобальних логістичних мереж. За таких умов особливої актуальності набуває проблема адаптації та імплементації європейських механізмів регулювання ринку логістичних послуг з урахуванням національних інституційних, інфраструктурних та безпекових обмежень.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Велика кількість праць присвячена питанням регулювання ринку логістичних послуг в Україні. Відзначимо вагомий внесок таких вчених як Бортник А., Бурцев О., Волошин А., Гупало В., Мельник О., Мороз О., Павлов К., Павлова О., Сергійчук О., Тоцька О., Устик Т. [1-6] та інші в розвиток теоретико-методологічних аспектів вирішення окресленої наукової проблеми.

Незважаючи на широке висвітлення питань регулювання логістичних ринків, в наявних працях недостатньо висвітлені самі механізми такого регулювання, які б ґрунтувались на досвіді провідних економік світу. Обґрунтування таких механізмів спиятиме подальшому формуванню ефективної моделі регулювання ринку логістичних послуг в Україні, здатної забезпечити її інтеграцію до єдиного європейського транспортно-логістичного простору, підвищити конкурентоспроможність національних операторів та створити умови для сталого економічного розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті - обґрунтування напрямів та механізмів імплементації європейських практик регулювання ринку логістичних послуг в Україні з урахуванням інституційних, інфраструктурних та гео економічних умов розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розвиток та ефективне регулювання ринку логістичних послуг є ключовою передумовою інтеграції України в глобальні ланцюги поставок та підвищення її конкурентоспроможності в умовах сучасних економічних і геополітичних викликів. У міжнародній практиці ринок логістичних послуг функціонує в межах комплексної архітектури, яка поєднує державні регуляторні інституції, саморегульовані організації, міжнародні угоди та стандарти, що забезпечує гармонізоване регуляторне середовище для безпечного та ефективного руху товарів. Подібний багаторівневий механізм відзначено у сучасних наукових роботах, де підкреслюється необхідність узгодженості між інституціями та готовності системи до викликів глобальної економіки [7].

У світових логістичних системах значну роль відіграють міжнародні угоди та конвенції, які формують єдині стандарти функціонування транспортно-логістичних операцій. До ключових із них належать Конвенція ADR, що регулює перевезення небезпечних вантажів, а також Конвенція про процедуру спільного транзиту, яка забезпечує гармонізацію митних процедур та єдині правила транзитного переміщення товарів. Україна імплементувала відповідні положення у національне законодавство, зокрема після оновлення порядку застосування спільного транзиту, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності міжнародних перевезень. Імплементація міжнародних норм і підходів позначена також як один із пріоритетних напрямів розвитку української логістики, адже гармонізація правового поля зі стандартами ЄС відкриває доступ до єдиного європейського ринку та стимулює модернізацію національної інфраструктури й логістичних практик (рис. 1).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Українська система регулювання логістичних послуг вже сьогодні включає низку інструментів, характерних для світової практики: ліцензування учасників ринку, стандартизацію логістичних процесів, сертифікацію послуг, антимонопольний контроль та державний нагляд. У наукових дослідженнях підкреслено, що ці інструменти формують основу регуляторної діяльності держави, забезпечують справедливу конкуренцію, захист споживачів і підвищення якості логістичних послуг.

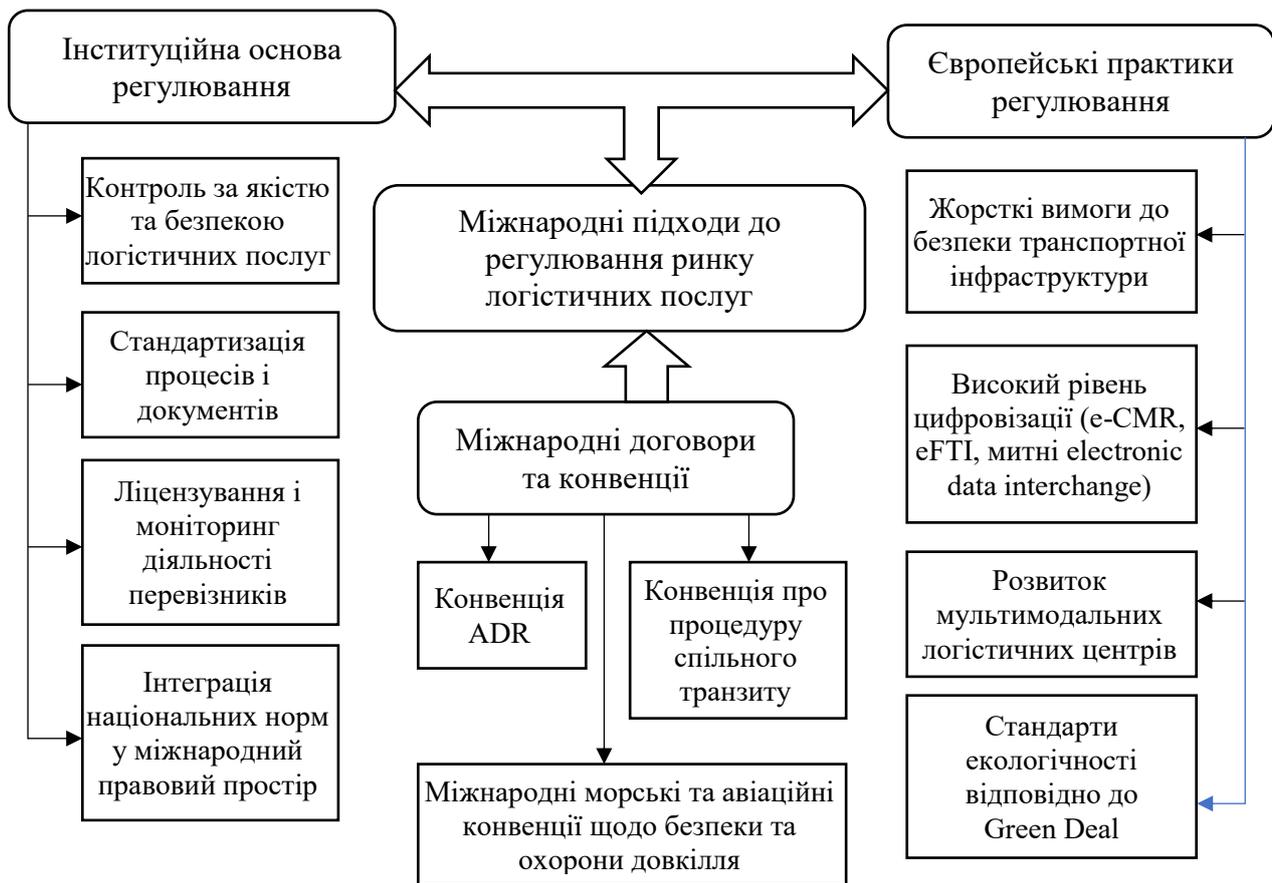


Рис. 1. Структура міжнародних підходів до регулювання логістичних ринків

Джерело: власна розробка автора

Важливе місце в інституційній структурі відводиться Міністерству розвитку громад, територій та інфраструктури України, яке здійснює державний контроль, розробляє нормативи та стандарти, модернізує транспортну інфраструктуру і адаптує законодавчі акти до вимог Європейського Союзу. Це міністерство координує роботу підпорядкованих регуляторних органів та відповідає за участь України в міжнародних угодах у сфері логістики, що є важливим чинником міжнародної інтеграції та підвищення конкурентоспроможності українських логістичних послуг.

Окреме місце у міжнародній практиці посідають саморегульовані організації (СРО), які виступають проміжною ланкою між державою та бізнесом, формуючи галузеві стандарти й забезпечуючи професійну етику. В Україні аналогічні функції виконують, зокрема, Українська логістична асоціація та Асоціація міжнародних автомобільних перевізників, що сприяють розвитку логістичного ринку, впровадженню міжнародних стандартів і контролю за дотриманням транспортного законодавства. Наукові джерела відзначають, що подібні організації підвищують прозорість ринку, забезпечують відповідальність його учасників і сприяють впровадженню цифрових технологій, автоматизації та інновацій, що повністю відповідає світовим трендам розвитку логістики [8].

Разом із тим сучасний стан української логістичної системи демонструє значні структурні диспропорції, що обмежують можливість повноцінного застосування міжнародних практик. Зокрема, дослідження підкреслюють незадовільний якісний стан автомобільних шляхів, низьку пропускну здатність портів, недостатню кількість сучасних складських комплексів, застарілі стандарти залізничної інфраструктури та нестачу міжнародних аеропортів. Частина логістичних операторів працює без належного оформлення господарських операцій, що знижує рівень прозорості ринку та ускладнює інтеграцію до європейського регуляторного середовища. Вплив війни ще більше загострив ці проблеми: значні руйнування інфраструктури, затримки у постачанні, логістичні ризики і неефективність окремих регуляторних процесів були визначені як ключові слабкі сторони у SWOT-аналізі української логістичної системи. Водночас серед сильних сторін виділяється вигідне географічне розташування та наявність усталених торговельних зв'язків з ЄС, які в перспективі можуть стати основою для інтеграції у великі міжнародні транспортні коридори та мультимодальні мережі.

Одним з найважливіших міжнародних інструментів, який має бути системно адаптований в Україні, є розвиток мультимодальних логістичних центрів. У світовій практиці такі центри забезпечують перетин залізничних, автомобільних, морських і авіаційних маршрутів та формують технологічно уніфіковану інфраструктуру для прискорення вантажопотоків. Українські дослідження визначають низку умов,

необхідних для їх впровадження: модернізація транспортних ресурсів, розвиток термінальної інфраструктури, інтеграція в глобальні ланцюги постачання, стратегічне планування до 2030 року, а також забезпечення комплексного підходу до фінансування та програмного управління розвитком логістичної системи.

Імplementація європейських практик регулювання ринку логістичних послуг ґрунтується на поєднанні наднаціональних норм ЄС (транспортне *acquis*, TEN-T, «зелений» курс, цифрові регламенти) та національних стратегій окремих країн-членів, які адаптують ці рамкові вимоги до власної інституційної структури та рівня розвитку інфраструктури. У центрі такого підходу – поєднання «жорстких» регуляторних інструментів (директиви, регламенти, технічні стандарти, вимоги до безпеки) та «м'яких» механізмів (стратегії, дорожні карти, публічно-приватне партнерство, саморегуляція галузі). На цьому фоні інтеграція України орієнтується на поетапне наближення законодавства до *acquis* ЄС у митній, транспортній та сервісній сферах, що прямо закріплено в Угоді про асоціацію та відповідних політичних документах ЄС [9].

На рівні ЄС фундаментальними документами для регулювання логістики є, по-перше, «Біла книга» з транспорту 2011 року, яка визначила стратегічну мету створення єдиного європейського транспортного простору та перехід до більш екологічно збалансованої модальної структури до 2050 року, зокрема через зростання частки залізничних та інтермодальних перевезень [10]. По-друге, це План дій з логістики вантажних перевезень (Freight Transport Logistics Action Plan), який заклав набір коротко- та середньострокових заходів: усунення регуляторних «вузьких місць», розроблення стандартів для універсальних вантажних одиниць, просування інтелектуальних транспортних систем та e-freight-рішень, гармонізація вимог до професійної компетентності операторів.

Ключовим наднаціональним інструментом стала політика транс'європейської транспортної мережі TEN-T, що передбачає формування цілісної мультимодальної мережі (залізниця, внутрішні водні шляхи, автомобільні дороги, порти, аеропорти, термінали) зі спільними технічними та експлуатаційними вимогами [11]. Додатково до інфраструктурного виміру ЄС посилює регуляторний тиск у сфері декарбонізації транспорту, цифровізації логістичних даних (Регламент eFTI, розвиток європейських «data spaces») та кібербезпеки транспортної інфраструктури [12]. Саме цей набір наднаціональних інструментів стає рамкою, в якій країни-члени будують свої національні логістичні стратегії.

Одна з країн, яка є лідером на ринку логістичних послуг є Німеччина, яка демонструє модель імplementації, зорієнтовану на стратегічне планування інфраструктури, модальний зсув та підтримку лідерства країни на європейському ринку логістики. Розроблений у Німеччині «Федеральний транспортний інфраструктурний план 2030» (Bundesverkehrswegeplan 2030) визначає пріоритетність модернізації та підтримки існуючої мережі над новим будівництвом, фокусуючись на ліквідації «вузьких місць» на ключових коридорах, включених до TEN-T [13]. У STRIA-дорожній карті ЄС зафіксовано, що Німеччина, крім FTIP 2030, ухвалила Національну логістичну стратегію та План дій у сфері логістики (National Logistics Strategy and Action Plan 2017) і майстер-план вантажних перевезень і логістики, які узгоджуються з європейськими цілями щодо мультимодальності, «зеленої» логістики та цифровізації.

Регуляторні механізми, що застосовуються Німеччиною, включають: детальний територіальний відбір проєктів, які відповідають пріоритетним коридорам TEN-T; інституційну координацію між федеральним міністерством, землями та приватними операторами; активне використання публічно-приватного партнерства для розвитку логістичних хабів і терміналів; інструменти стимулювання комбінованих перевезень та підтримку «зелених» технологій у вантажному автомобільному транспорті [14]. Таким чином, імplementація європейських практик здійснюється через їх вбудовування у довгострокову національну стратегію та фінансове планування.

А свою чергу Нідерланди обрали іншу, але комплементарну модель – поєднання наднаціональних рамок ЄС з активною промоцією логістики як «топ-сектора» національної економіки. Політика **Topsector Logistiek** визначає логістику одним із дев'яти пріоритетних секторів, а її амбіція – забезпечити конкурентоспроможність, сталість і безпеку логістики до 2050 року [15]. Регуляторні інструменти тут доповнюються потужними «м'якими» механізмами: тристоронньою взаємодією «державна – бізнес – наука» (triple helix), формуванням логістичних кластерних регіонів та підтримкою інноваційних проєктів у сфері e-logistics, інтелектуальних транспортних систем і data spaces для обміну логістичними даними [16].

Дослідження просторових драйверів розвитку логістики в Нідерландах показує, що урядова політика, яка виділяє спеціальні «зони логістичного зростання» з високою доступністю до автострад, залізниць та великих споживчих ринків, суттєво впливає на концентрацію логістичних компаній і стимулює приватні інвестиції. При цьому імplementація норм ЄС (TEN-T, eFTI, екостандарти) відбувається через інтеграцію цих вимог у національні програми цифровізації, автоматизації управління рухом і розвитку портової інфраструктури (зокрема Роттердам як вузол європейської логістики) [17].

Польща є прикладом країни, яка використала імplementацію транспортної політики ЄС для швидкого нарощування позицій на ринку міжнародних автомобільних перевезень. Після вступу до ЄС уряд ухвалив низку програмних документів – **Transport Development Strategy 2020-2030**, Національну стратегію просторового розвитку, програми інтегрованої інформатизації, – які прямо орієнтувалися на реалізацію цілей Europe 2020, інтеграцію в TEN-T та розвиток інтелектуальних транспортних систем (ITS) [18]. Сукупність цих заходів, у поєднанні з доступом до структурних фондів ЄС, дозволила Польщі перетворитися на одного з

лідерів автомобільного вантажного транспорту в ЄС, відповідального приблизно за п'яту частину road freight ринку Союзу.

Регуляторні інструменти польської моделі включають пріоритетне фінансування коридорів TEN-T, адаптацію технічних стандартів і вимог безпеки до норм ЄС, масове оновлення транспортного парку, запровадження національних систем електронного стягнення плати за дороги, розвиток ITS і цифрових сервісів для перевізників. Ці заходи не лише виконують вимоги європейської політики, а й створюють відносно прогнозоване середовище для приватних компаній, що підтверджується динамічним зростанням кількості перевізників і їх транспортного потенціалу (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна таблиця механізмів та інструментів регулювання ринку логістичних послуг у країнах ЄС та можливостей імплементації в Україні

Механізм регулювання	Інструмент	Країна-походження	Характеристика застосування	Можливість імплементації в Україні
Стратегічне планування транспортної інфраструктури	Національні транспортні плани (FTIP 2030)	Німеччина	Довгострокове планування відновлення, модернізації та «розв'язання вузьких місць» у транспортній мережі; інтеграція з TEN-T	Повністю можлива. Україна має Нацтранспортну стратегію; потребує оновлення за моделлю FTIP з чіткими пріоритетами та критеріями відбору проєктів.
	Masterplan Güterverkehr und Logistik		Комплексна логістична стратегія з екологічними, цифровими та інтермодальними цілями.	Можлива імплементація як «Національного логістичного плану» в умовах повоєнного відновлення
Розвиток мультимодальності	TEN-T інтеграція	Всі країни ЄС	Єдина технічна рамка розвитку залізниць, доріг, портів, логістичних центрів	Частково вже впроваджується. Потрібна інституційна синхронізація та пріоритизація проєктів на коридорах Балтія–Чорне море та Дунайському напрямку
	Розвиток інтермодальних терміналів	Німеччина, Польща	Співфінансування терміналів, підтримка комбінованих перевезень	Висока можливість. Потребує державно-приватного партнерства та модернізації залізничних колій
Кластеризація логістичної діяльності	Топ-секторна політика	Нідерланди	Виділення логістики як стратегічного сектору; створення кластерів «порт–склад–авто- та залізниця».	Можлива адаптація як «транспортно-логістичні кластери» у Західній Україні та на ділянках транспортних коридорів
	Triple Helix (держава–бізнес–наука)	Нідерланди	Механізм інноваційного розвитку та R&D у логістиці.	Доцільне впровадження на базі індустріальних парків та університетів
Цифровізація логістики	eFTI (електронний обмін даними), e-CMR	Нідерланди, Польща, Німеччина	Стандарти для цифрового документообігу; зниження транзакційних витрат.	Частково впроваджено (NCTS, «єдине вікно»). Потребує масштабування та інтеграції з бізнес-платформами
	ITS – інтелектуальні транс-портні системи	Польща, Німеччина	Електронні системи збору платежів, моніторинг руху, навігація	Можлива імплементація у проєктах відновлення доріг та портів
Митне та транзитне регулювання	Конвенція спільного транзиту	Польща	Прискорення митних операцій, зменшення часу перетину кордону	Уже інтегровано; треба розширювати автоматизацію та ризик-орієнтовані системи.
	Спрощені митні коридори ЄС	Польща, Німеччина	Інфраструктурні та процедурні «зеленої смуги» для вантажів	Можливе застосування на західних переходах у рамках Механізму «Шляхи солідарності».
Екологічне регулювання логістики	Green Logistics Standards	Німеччина, Нідерланди	Стандарти зниження викидів, підтримка електротранспорту та залізниць	Можливе поетапне впровадження для міжнародних перевізників; потребує стимулів та грантів ЄС.
	Екологічні вимоги до транс-портних засобів	Польща	Стандарти Euro та контроль екологічності автотранспорту.	Частково введено. Потрібне посилення контролю та оновлення автопарку
Публічно-приватне партнерство (ДПП)	Портові ДПП (Port of Rotterdam model)	Нідерланди	Моделі управління портами через корпоративні структури з участю держави й бізнесу	Можливо застосувати при реконструкції портів Дунаю, Одеси, Миколаєв
	ДПП для автомагістралей	Польща, Німеччина	Будівництво та експлуатація доріг із залученням приватного капіталу	Висока доцільність після війни
Професійне регулювання та саморегуляція	Логістичні асоціації (BVL, evofenedex)	Німеччина, Нідерланди	Розробка стандартів професійної підготовки, кодексів поведінки, галузевих рекомендацій.	Можливо розширити діяльність Української логістичної асоціації за моделлю європейських
	Розвиток незал. сертифікаційних центрів	Всі країни ЄС	Сертифікація логістичних операторів, складів, водіїв, диспетчерів	Доцільно для інтеграції у європейські ланцюги постачання

Джерело: власна розробка автора

Отже, Україна може запозичити такі ключові європейські практики як:

1. Національне стратегічне планування логістики (аналог FTIP 2030 та Masterplan Logistik).
2. Інтеграція у TEN-T зі створенням мультимодальних хабів на заході України.
3. Кластерний розвиток логістики – створення мережі логістичних кластерів.
4. Цифровізація документів і процесів (повномасштабне e-CMR, eFTI, єдині бази даних).
5. Митні спрощення та «розумні» кордони (моделі Польщі).
6. Екологічні стандарти та зелені стимули для транспорту.
7. Публічно-приватне партнерство у портах, дорогах, інтермодальних терміналах.

8. Посилення ролі логістичних асоціацій за моделями BVL (Німеччина), evofenedex (Нідерланди).

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ефективне регулювання ринку логістичних послуг у сучасних умовах ґрунтується на поєднанні багаторівневої інституційної архітектури, наднаціональних норм і стандартів, а також гнучких механізмів стратегічного планування, цифровізації та саморегуляції галузі. Європейська практика демонструє результативність інтеграції «жорстких» регуляторних інструментів (директив, регламентів, технічних стандартів) із «м'якими» механізмами (стратегіями, дорожніми картами, кластерними моделями та публічно-приватним партнерством).

Доведено, що Україна вже здійснила низку важливих кроків у напрямі гармонізації логістичного регулювання з нормами ЄС, зокрема у сфері транзиту, митних процедур та цифрових сервісів, однак зберігаються суттєві інституційні та інфраструктурні обмеження, посилені воєнними викликами. Аналіз досвіду Німеччини, Нідерландів і Польщі засвідчив доцільність запозичення таких інструментів, як національне стратегічне планування логістики, розвиток мультимодальних хабів у межах TEN-T, кластеризація логістичної діяльності, повномасштабна цифровізація процесів, екологічне регулювання транспорту та активне використання механізмів державно-приватного партнерства.

Реалізація зазначених підходів в Україні створить передумови для підвищення прозорості та ефективності логістичного ринку, зниження транзакційних витрат, залучення інвестицій і посилення ролі України як транзитної та логістичної держави у європейському та глобальному економічному просторі.

Література

1. Павлов, К., Тоцька, О., Бортник, А., Бурцев, О., & Мороз, О. (2025). Стратегія розвитку логістики в Україні за умов ризиків та загроз. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2)), 337–344. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-52](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-52)
2. Samoilenko, B., Pavlov, K., Ustik, T., Bortnyuk, A., & Gupalo, V. (2024). Peculiarities of international logistics of agricultural products in a war economy. *Енергозбереження, енергетика, енергоаудит*, 11(202). <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.11.08>
3. Самойленко, Б. В., Павлов, К. В., Павлова, О. М., & Сергійчук, О. М. (2024). Аналіз розвитку ринку логістичних послуг України в умовах євроінтеграційних процесів. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*, (6). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997>
4. Павлова, О., Павлов, К., Бортнік, А., Волошин, А., & Мельник, О. (2024). Методичні підходи до оцінки проєктів у підприємстві, логістиці та торгівлі. *Успіхи досягнення у науці. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*, 4(4), 803–817. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-803-817](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-803-817)
5. Павлов, К. В., Павлова, О. М., Бортнік, А. В., & Гупало, В. В. (2023). Особливості розвитку міжнародних логістичних систем за умов глобалізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*, (1-2), 29–35. http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/apie_2023_r01_a05.pdf
6. Павлова, О. М., & Павлов, К. В. (2020). Логістична взаємодія між суб'єктами газотранспортної галузі: механізм реалізації та перспективи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*, 3(35), Т. 2, 46–51. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737>
7. Самойленко, Б. В. (2024). Інституціональний базис для регулювання ринку логістичних послуг в Україні та її регіонах з боку держави. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9(3), 78–86.
8. Polivantsev, A. (2024). Priorities for the development of logistics infrastructure in Ukraine. *The Journal of VN Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 20, 41–50.
9. European Parliament. (2020). *Association agreement between the EU and Ukraine*. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/642844/EPRS_STU%282020%29642844_EN.pdf
10. European Commission. (2011). *Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system*. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0144:FIN:EN:PDF>
11. European Commission. (n.d.). *Трансевропейська транспортна мережа (TEN-T)*. https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t_en
12. International Union of Railways (UIC). (2024). *2024 Report on Combined Transport in Europe*. https://uic.org/IMG/pdf/uic_uirr_report_2024-2.pdf
13. Federal Ministry of Transport and Digital Infrastructure. (2016). *The 2030 Federal Transport Infrastructure Plan*. https://www.bmv.de/SharedDocs/EN/publications/2030-federal-transport-infrastructure-plan.pdf?__blob=publicationFile

14. Heinitz, F., & Hanke, R. (2017). Планування транспортної політики у Німеччині: аналіз політичних програм та генеральних інвестиційних планів. *European Transport Research Review*, 9(2). <https://link.springer.com/article/10.1007/s12544-017-0247-7>
15. Top Sector Logistics. (2022). *Top Sectors In The Netherlands*. <https://topsectorlogistiek.nl/wp-content/uploads/2022/05/Topsector-Logistiek-Dutch-Industry.pdf>
16. One Logistics. (n.d.). *Top Sector Logistics*. <https://onelogistics.eu/about-us/topsector-logistics>
17. ResearchGate. (2024). *Spatial drivers of logistics development in the Netherlands*. https://www.researchgate.net/publication/385896192_Spatial_drivers_of_logistics_development_in_the_Netherlands
18. Republic of Poland. (2014). *Report of the Republic of Poland on the progress of implementation of activities and projects regarding the priority areas in accordance with the Directive 2010/40/EU of the European Parliament*. https://transport.ec.europa.eu/system/files/2016-09/2014_pl_its_report_2014_en.pdf

References

1. Pavlov, K., Totska, O., Bortnyk, A., Burtsev, O., & Moroz, O. (2025). Stratehiia rozvytku lohistyky v Ukraini za umov ryzykiv ta zahroz (Стратегія розвитку логістики в Україні за умов ризиків та загроз) [Strategy for logistics development in Ukraine under conditions of risks and threats]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2)), 337–344. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-52](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-52)
2. Samoilenko, B., Pavlov, K., Ustik, T., Bortnyk, A., & Hupalo, V. (2024). Peculiarities of international logistics of agricultural products in a war economy. *Enerhozberezhennia, enerhetyka, enerhoaudyt* (Енергобереження, энергетика, энергоаудит) [Energy saving, power engineering, energy audit], (11). <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.11.08>
3. Samoilenko, B. V., Pavlov, K. V., Pavlova, O. M., & Serhiichuk, O. M. (2024). Analiz rozvytku rynku lohistrychnykh posluh Ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv (Аналіз розвитку ринку логістичних послуг України в умовах євроінтеграційних процесів) [Analysis of the development of the logistics services market of Ukraine in the conditions of European integration processes]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriia: "Ekonomichni nauky"* (Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"), (6). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997>
4. Pavlova, O., Pavlov, K., Bortnik, A., Voloshyn, A., & Melnyk, O. (2024). Metodichni pidkhody do otsinky proiektiv u pidpriemnytstvi, lohistytsi ta torhivli (Методичні підходи до оцінки проєктів у підприємстві, логістиці та торгівлі) [Methodological approaches to project evaluation in entrepreneurship, logistics and trade]. *Uspikhy dosiahnennia u nauksi. Seriia «Sotsialni ta povedinokovi nauky»* (Успіхи досягнення у науці), 4(4), 803–817. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-803-817](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-803-817)
5. Pavlov, K. V., Pavlova, O. M., Bortnik, A. V., & Hupalo, V. V. (2023). Osoblyvosti rozvytku mizhnarodnykh lohistrychnykh system za umov hlobalizatsii (Особливості розвитку міжнародних логістичних систем за умов глобалізації) [Peculiarities of development of international logistics systems under globalization]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava* (Актуальні проблеми інноваційної економіки та права), (1-2), 29–35. http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/apie_2023_r01_a05.pdf
6. Pavlova, O. M., & Pavlov, K. V. (2020). Lohistrychna vzaiemodiia mizh sub'iektamy hazotransportnoi haluzi: mekhanizm realizatsii ta perspektyvy (Логістична взаємодія між суб'єктами газотранспортної галузі: механізм реалізації та перспективи) [Logistics interaction between the subjects of the gas transport industry: mechanism of implementation and prospects]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriia: "Ekonomichni nauky"*, 3(35), Vol. 2, 46–51. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737>
7. Samoilenko, B. V. (2024). Instytutsionalnyi bazys dlia rehuiuвання rynku lohistrychnykh posluh v Ukraini ta yii rehionakh z boku derzhavy (Інституціональний базис для регулювання ринку логістичних послуг в Україні та її регіонах з боку держави) [Institutional basis for state regulation of the logistics services market in Ukraine and its regions]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky* (Український журнал прикладної економіки та техніки), 9(3), 78–86.
8. Polivantsev, A. (2024). Priorities for the development of logistics infrastructure in Ukraine. *The Journal of VN Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 20, 41–50.
9. European Parliament. (2020). *Association agreement between the EU and Ukraine*. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/642844/EPRS_STU%282020%29642844_EN.pdf
10. European Commission. (2011). *Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system*. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0144:FIN:EN:PDF>
11. European Commission. (n.d.). *Tranyevropeiska transportna mrezhha (TEN-T)* (Трансевропейська транспортна мережа (TEN-T)) [Trans-European Transport Network (TEN-T)]. https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t_en
12. International Union of Railways (UIC). (2024). *2024 Report on Combined Transport in Europe*. https://uic.org/IMG/pdf/uic_uirr_report_2024-2.pdf
13. Federal Ministry of Transport and Digital Infrastructure. (2016). *The 2030 Federal Transport Infrastructure Plan*. https://www.bmv.de/SharedDocs/EN/publications/2030-federal-transport-infrastructure-plan.pdf?__blob=publicationFile
14. Heinitz, F., & Hanke, R. (2017). Planuvannia transportnoi polityky u Nimechchyni: analiz politychnykh program ta heneralnykh investytsiinykh planiv (Планування транспортної політики у Німеччині: аналіз політичних програм та генеральних інвестиційних планів) [Transport policy planning in Germany: an analysis of political programs and master investment plans]. *European Transport Research Review*, 9(2). <https://doi.org/10.1007/s12544-017-0247-7>
15. Top Sector Logistiek. (2022). *Top Sectors In The Netherlands*. <https://topsectorlogistiek.nl/wp-content/uploads/2022/05/Topsector-Logistiek-Dutch-Industry.pdf>
16. One Logistics. (n.d.). *Top Sector Logistics*. <https://onelogistics.eu/about-us/topsector-logistics>
17. ResearchGate. (2024). *Spatial drivers of logistics development in the Netherlands*. https://www.researchgate.net/publication/385896192_Spatial_drivers_of_logistics_development_in_the_Netherlands
18. European Commission. (2014). *Report of the Republic of Poland on the progress of implementation of activities and projects regarding the priority areas in accordance with the Directive 2010/40/EU of the European Parliament*. https://transport.ec.europa.eu/system/files/2016-09/2014_pl_its_report_2014_en.pdf