

УДК 338.47:656.07(477)

Тетяна ДАНИЛЮК,
декан факультету економіки та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-9513-5287
e-mail: Danyluk.Tatiana@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2026-03-187-196>

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Вступ. В умовах повномасштабної війни та поглиблення європейської інтеграції ринок логістичних послуг України зазнає суттєвих структурних змін. Зміна географії вантажопотоків, переорієнтація зовнішньої торгівлі, розвиток альтернативних транспортних коридорів, цифровізація та інтеграція до європейської транспортної системи визначають нові напрями розвитку логістичного сектору України.

Мета. Мета статті полягає у дослідженні основних тенденцій трансформації ринку логістичних послуг України під впливом воєнних викликів та європейської інтеграції, а також вивченні основних логістичних потоків України під впливом воєнних викликів та дослідженні провідних операторів ринку логістичних послуг України.

Методи. У дослідженні використано методи статистичного аналізу, порівняння, систематизації та узагальнення, що дозволило оцінити динаміку вантажних перевезень, трансформацію основних логістичних маршрутів та особливості діяльності провідних операторів ринку.

Результати. Встановлено, що війна спричинила значне скорочення обсягів вантажних перевезень та водночас прискорила структурну перебудову логістичного ринку. Визначено зростання ролі автомобільних і залізничних перевезень, західних сухопутних коридорів, дунайських портів, «Шляхів солідарності» та мультимодальної логістики. Проаналізовано діяльність провідних операторів, зокрема АТ «Укрзалізниця», NOVA, АТ «Укрпошта» та Delivery, що демонструють різні моделі адаптації до нових умов. Обґрунтовано, що європейська інтеграція створює передумови для модернізації транспортної інфраструктури, розвитку 3PL-послуг, цифровізації та інтеграції України до європейських логістичних ланцюгів.

Висновки. Трансформація ринку логістичних послуг України має не лише кризовий, а й структурно-модернізаційний характер. Подальший розвиток ринку пов'язаний із відновленням транспортної інфраструктури, диверсифікацією логістичних маршрутів, розвитком мультимодальних перевезень, цифрових технологій та поглибленням інтеграції України до європейського транспортно-логістичного простору.

Ключові слова: ринок логістичних послуг, логістика України, воєнні виклики, європейська інтеграція, транспортна інфраструктура, вантажні перевезення, мультимодальні перевезення, 3PL, цифровізація логістики.

Tetiana DANYLIUK,
Dean of the Faculty of Economics and Management,
Associate Professor, Ph.D. in Economics,
Lesia Ukrainka Volyn National University,
Lutsk, Ukraine

TRANSFORMATION OF THE LOGISTICS SERVICES MARKET IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF WAR CHALLENGES AND EUROPEAN INTEGRATION

Introduction. In the context of full-scale war and the deepening integration of the Ukrainian economy into the European economic and transport space, the logistics services market in Ukraine is undergoing significant structural transformations. Changes in the geography of freight flows, reorientation of foreign trade, development of alternative transport corridors, digitalization, and integration into the European transport system determine new directions for the development of the Ukrainian logistics sector.

The purpose of the article. The purpose of the article is to examine the main trends in the transformation of the logistics services market in Ukraine under the influence of wartime challenges and European integration, as well as to

analyse Ukraine's major logistics flows under wartime conditions and investigate the leading operators in the Ukrainian logistics services market.

Methods. *The study employs methods of statistical analysis, comparison, systematization, and generalization, which made it possible to assess the dynamics of freight transportation, transformations in major logistics routes, and the specific features of the activities of leading logistics market operators in Ukraine.*

Results. *The article substantiates that the full-scale war has caused a significant decline in freight transportation volumes while simultaneously accelerating the structural transformation of the logistics services market. The study identifies the growing importance of road and rail transportation, western land corridors, Danube ports, the EU-Ukraine Solidarity Lanes, and multimodal logistics. The activities of leading Ukrainian logistics operators, including Ukrzaliznytsia, NOVA, Ukrposhta, and Delivery, are analysed, demonstrating different models of adaptation to new market conditions. The study establishes that European integration creates opportunities for the modernization of transport infrastructure, the development of 3PL services, the digitalization of logistics processes, and the integration of Ukraine into European logistics chains. Particular attention is paid to the transformation of Ukraine's international logistics routes and the increasing role of European transport corridors in ensuring the stability of foreign trade.*

Conclusions. *The transformation of the logistics services market in Ukraine has not only a crisis-driven but also a structural and modernization-oriented character. Its further development is associated with the restoration and modernization of transport infrastructure, diversification of logistics routes, development of multimodal transportation, implementation of digital technologies, expansion of 3PL services, and deeper integration of Ukraine into the European transport and logistics space.*

Keywords: *logistics services market, logistics in Ukraine, war challenges, European integration, transport infrastructure, freight transportation, multimodal transportation, 3PL, logistics digitalization.*

JEL Classification: *R41, L91, L87, F15*

Вступ.

Ринок логістичних послуг є важливою складовою сучасної економічної системи України, оскільки забезпечує переміщення товарів, матеріальних ресурсів та супутніх інформаційних потоків між виробниками, постачальниками, посередниками і кінцевими споживачами. Ефективність його функціонування безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств, стабільність товарних ринків, розвиток зовнішньої торгівлі та загальну стійкість національної економіки. Водночас сучасний етап розвитку українського ринку логістичних послуг характеризується суттєвими структурними та організаційними змінами, зумовленими насамперед повномасштабною війною, порушенням традиційних транспортних зв'язків, пошкодженням транспортної та складської інфраструктури, зміною напрямів товарних потоків і необхідністю адаптації бізнесу до нових умов господарювання.

Воєнні дії стали потужним фактором трансформації логістичної системи України. Обмеження функціонування окремих морських портів, руйнування транспортної інфраструктури, ускладнення автомобільних та залізничних перевезень, ризики для безпеки вантажів і зростання логістичних витрат зумовили необхідність пошуку альтернативних маршрутів та форм організації доставки. Відповідно, відбулося переорієнтування значної частини зовнішньоторговельних потоків на західні сухопутні кордони, розвиток дунайського напрямку, активізація мультимодальних перевезень та поглиблення взаємодії з логістичними системами країн Європейського Союзу. За таких умов логістика перестає виконувати виключно функцію фізичного переміщення товарів і набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення економічної стійкості та безперервності господарських процесів.

Важливим чинником трансформації ринку є також європейська інтеграція України, яка формує нові вимоги до організації транспортно-логістичної діяльності, якості послуг, цифровізації процесів, митного оформлення та функціонування логістичної інфраструктури. Суттєвого значення набуває трансформація самого характеру логістичної послуги та моделей взаємодії між учасниками ринку. Під впливом цифровізації зростає попит на комплексні логістичні рішення, електронний документообіг, системи управління транспортом і складськими операціями, моніторинг вантажів у режимі реального часу та використання аналітичних технологій. Підприємства дедалі частіше передають логістичні функції спеціалізованим операторам, що стимулює розвиток сегментів 3PL та 4PL і посилює конкуренцію між постачальниками логістичних послуг [15]. У перспективі подальше

поширення цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту може стати одним із ключових факторів підвищення ефективності української логістичної системи.

Таким чином, проблема трансформації ринку логістичних послуг України полягає не лише у необхідності подолання наслідків воєнних руйнувань, а й у формуванні нової моделі функціонування ринку, здатної відповідати сучасним вимогам. Актуальність дослідження визначається необхідністю комплексного оцінювання змін, що відбуваються на ринку логістичних послуг, визначення основних чинників його трансформації та дослідження провідних операторів ринку логістичних послуг України.

Огляд літератури.

Проблематика розвитку логістики, управління ланцюгами постачання та функціонування ринку логістичних послуг є предметом досліджень значної кількості зарубіжних і українських учених. У зарубіжній науковій літературі сформовано фундаментальні підходи до розуміння логістики як інтегрованої системи управління потоками та ланцюгами постачання. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробив Martin Christopher, праці якого присвячені стратегічному управлінню логістикою та ланцюгами постачання, формуванню конкурентних переваг на основі ефективного управління потоками, інтеграції учасників ланцюга постачання та орієнтації логістичних систем на потреби споживача [16]. Його праця *Logistics and Supply Chain Management* залишається одним із фундаментальних джерел сучасної теорії логістики.

Важливе значення для теоретичного осмислення сучасної логістики мають дослідження В. J. Gibson, J. T. Mentzer та R. L. Cook, які аналізували проблему визначення сутності та меж управління ланцюгами постачання [17]. На основі опитування фахівців вони показали відсутність однозначного трактування поняття *supply chain management* та наголосили на необхідності інтегрованого підходу до координації процесів постачання, виробництва, логістики та взаємодії між учасниками ланцюга.

Серед українських дослідників питання функціонування саме ринку логістичних послуг розглядала Н. Ю. Кирлик, яка здійснила аналіз розвитку ринку логістичних послуг України у 2010-2018 рр. [5] Дослідження охопило динаміку кількості суб'єктів господарювання та особливості розвитку сектору в умовах конкуренції з іноземними логістичними компаніями.

О. В. Решетнікова, Т. В. Боровик та І. О. Терещенко досліджували сучасний стан і перспективи розвитку ринку логістичних послуг України [13], які акцентували увагу на зростанні попиту на кваліфіковані логістичні послуги та визначили їх як один із чинників подальшого розвитку відповідного ринку.

Питання технологічної модернізації та конкурентоспроможності ринку логістичних послуг досліджували В. Євтушенко, Т. Шуба, Л. Цвятко та Д. Попкова [4]. У їхній роботі проаналізовано динаміку обсягів перевезення вантажів в Україні у тривалому часовому періоді, здійснено порівняння українського та європейського логістичних ринків.

В умовах повномасштабної війни дослідницький акцент українських учених закономірно змістився на питання стійкості, адаптації та трансформації логістичних систем. Зокрема, Н. Васильців дослідила трансформацію та адаптацію логістичного бізнесу України до викликів, спричинених воєнною агресією [1]. Авторка розглянула проблеми функціонування логістики в умовах невизначеності та нестабільності, звернула увагу на необхідність розвитку цифрових рішень, складської інфраструктури та логістичних хабів.

В. Кузак досліджувала управління логістичними процесами в Україні в умовах воєнного стану, порівнюючи стан логістичної системи до початку повномасштабної війни та після її початку, акцентуючи увагу на ключових проблемах функціонування логістичних ланцюгів [6].

Окремий напрям становлять дослідження міжнародної логістики та зміни зовнішньоторговельних маршрутів України. Н. Петришин, О. Григор'єв та Н. Турич проаналізували логістичні зв'язки України та можливості використання різних видів транспорту для здійснення експортно-імпортних операцій в умовах воєнного стану [11].

Безпосередньо проблему трансформації ринку логістичних послуг в умовах воєнного стану досліджували О. Гірна та О. Петляківський [2]. У роботі проаналізовано вплив воєнних дій на структуру та функціонування ринку, динаміку вантажних перевезень, а також такі сегменти, як транспортна логістика, фулфілмент і перевезення збірних вантажів.

Значний інтерес становлять сучасні дослідження, у яких воєнна трансформація логістики безпосередньо пов'язується з європейською інтеграцією України. Так, Л. Малюта та К. Балушевський [8] розглянули інтеграцію України до європейських логістичних мереж та обґрунтували необхідність трансформації транспортно-логістичної системи з урахуванням наслідків повномасштабної війни, зміни логістичних маршрутів і переорієнтації зовнішньої торгівлі на країни Європейського Союзу.

Проблематику стійкості транспортної логістики України та Європейського Союзу в умовах війни досліджували Л. Лебедева та Д. Шкуропадська [7], які визначили основні фактори, що впливають на стійкість транспортної логістики, та наголосили на необхідності міждержавної координації у плануванні маршрутів, модернізації інфраструктури, фінансуванні та адаптації регуляторного середовища.

Отже, аналіз наукових праць свідчить, що українськими та зарубіжними дослідниками сформовано значний теоретичний і прикладний доробок щодо функціонування логістичних систем, управління ланцюгами постачання, розвитку ринку логістичних послуг, його цифровізації та адаптації до воєнних викликів. Недостатньо комплексно досліджено саме трансформацію ринку логістичних послуг як цілісного економічного середовища, у якому одночасно змінюються структура попиту і пропозиції, роль цифрових технологій, логістична інфраструктура та характер взаємодії з європейським ринком. Саме ця обставина зумовлює необхідність подальшого дослідження трансформаційних процесів на ринку логістичних послуг України в умовах воєнних викликів та європейської інтеграції.

Мета дослідження.

Метою статті є дослідження сучасних трансформацій ринку логістичних послуг України під впливом воєнних викликів та європейської інтеграції, визначення основних тенденцій його розвитку, структурних змін, проблем функціонування та перспектив подальшої адаптації до європейського логістичного простору. Досягнення поставленої мети передбачає аналіз сучасного стану ринку логістичних послуг, вивчення основних логістичних потоків України під впливом воєнних викликів та дослідження провідних операторів ринку логістичних послуг України.

Матеріали і методи дослідження.

Матеріалами дослідження стали статистичні дані Державної служби статистики України, інформаційно-аналітичні матеріали Європейської Комісії та Міністерства розвитку громад та територій України, а також звітні й операційні дані провідних підприємств ринку логістичних послуг України – АТ «Укрзалізниця», NOVA, АТ «Укрпошта» та Delivery. Для дослідження використано методи статистичного аналізу, порівняння, систематизації та узагальнення. Статистичний метод застосовано для оцінювання динаміки вантажних перевезень, порівняльний – для аналізу діяльності окремих логістичних операторів, а системний підхід – для визначення основних напрямів трансформації ринку під впливом воєнних викликів та європейської інтеграції.

Результати дослідження.

Ринок логістичних послуг України в сучасних умовах характеризується глибокою структурною трансформацією, яка охоплює транспортну інфраструктуру, географію вантажопотоків, видову структуру логістичних послуг, моделі взаємодії між учасниками ринку та технологічні підходи до управління ланцюгами постачання. Визначальними чинниками цих змін стали повномасштабна війна, пошкодження та обмеження використання окремих об'єктів транспортної інфраструктури, зміна напрямів зовнішньої торгівлі, переорієнтація частини вантажопотоків на країни Європейського Союзу, а також прискорення цифровізації процесів.

Для оцінювання масштабів трансформації доцільно насамперед проаналізувати динаміку фізичних обсягів вантажних перевезень (табл. 1).

За даними Державної служби статистики України, у 2021 році підприємствами транспорту було перевезено 621,3 млн т вантажів, а вантажообіг становив 289,6 млрд ткм. У 2022 році, після початку повномасштабного вторгнення, обсяг перевезених вантажів скоротився до 317,5 млн т, тобто майже на 48,9% порівняно з 2021 роком. Вантажообіг зменшився до 166,7 млрд ткм, або приблизно на 42,4%. У 2023 році спостерігалось незначне відновлення фізичних обсягів: було перевезено 327,9 млн т вантажів, що на 3,3% більше, ніж у 2022 році, тоді як вантажообіг становив 163,4 млрд ткм. Подальша динаміка свідчить про нестабільний характер відновлення. У 2024 році обсяг перевезених

вантажів збільшився до 354,0 млн т, однак у 2025 році знизився до 322,2 млн т, що на 9,0% менше порівняно з попереднім роком. Отже, навіть за умов часткового відновлення транспортної активності загальний обсяг вантажних перевезень у 2025 році залишався приблизно на 48% нижчим за рівень 2021 року.

Таблиця 1

Динаміка основних показників ринку вантажних перевезень України у 2021-2025 рр.

Показник	Рік					Зміна 2025/2021 (%)
	2021	2022	2023	2024	2025	
Обсяг перевезених вантажів, млн т	621,3	317,5	327,9	354,0	322,2	-48,1
Вантажообіг, млрд ткм	289,6	166,7	163,4	184,6	158,7	-45,2
Залізничні перевезення, млн т	314,3	150,6	148,4	174,9	161,3	-48,7
Автомобільні перевезення, млн т	224,0	175,2	127,4	128,8	125,2	-44,1

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України та даних Міністерства розвитку громад та територій України [3]

Таким чином, загальні показники вантажних перевезень відображають лише одну сторону трансформації. Поряд зі скороченням традиційних великотоннажних потоків відбувається розвиток інших сегментів логістичного ринку, зокрема експрес-доставки, e-commerce, фулфілменту, міжнародної доставки та послуг «останньої милі».

Важливим проявом структурних змін стала трансформація географії логістичних потоків України [8; 11]. До початку повномасштабної війни значна частина зовнішньоторговельних вантажів проходила через чорноморські порти. Після блокування традиційних морських маршрутів виникла необхідність швидкого формування альтернативних каналів доставки. Зросло навантаження на західні автомобільні та залізничні переходи.

Одним із ключових механізмів забезпечення зовнішньої торгівлі стали «Шляхи солідарності», започатковані Європейським Союзом, Україною та Молдовою у травні 2022 року. Вони забезпечують переміщення українських експортних та імпорتنних вантажів автомобільним, залізничним і внутрішнім водним транспортом. Масштаб трансформації основних логістичних потоків представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Трансформація основних логістичних потоків України під впливом воєнних викликів та європейської інтеграції

Логістичний напрям	Стан до 2022 р.	Сучасний стан	Основні наслідки для ринку логістичних послуг
Чорноморські морські порти	Один із ключових каналів експорту та імпорту України, де значна частина зернових, металу, руди та іншої продукції експортувалася морем	Після створення українського морського коридору роль портів поступово відновлюється	Відновлення логістики зменшує навантаження на сухопутні кордони та сприяє поверненню України до глобальних ланцюгів постачання
Дунайські порти	Мали значно меншу роль у загальній системі міжнародних перевезень України	У 2025 р. через дунайські порти перевалено понад 8,2 млн т вантажів	Формування морського маршруту, розвиток мультимодальних перевезень
Західні сухопутні кордони	Переважаю забезпечували торгівлю з країнами ЄС, але не були основним каналом для зовнішньоторговельного потоку	Західні переходи стали основою нової конфігурації міжнародної логістики України	Зростання ролі автомобільних перевезень, прикордонної логістики, митно-брокерських та складських послуг
«Шляхи солідарності» ЄС-Україна	Не існували як спеціально сформована система	У 2026 р. загальна вартість торгівлі близько 304 млрд євро	Перетворилися на стратегічний елемент інтеграції України до ЄС
Залізничні маршрути	Залізниця була орієнтована на внутрішні	ЄС фінансує модернізацію	Поглиблення інтеграції з TEN-T, розвиток інтермодальних

Україна-ЄС	напрямки і технічна несумісність колій ускладнювала сполучення з ЄС	прикордонної інфраструктури	перевезень та зменшення інфраструктурних обмежень
Автомобільні перевезення	Виконували важливу роль у логістиці, але не були основним каналом для частини масових експортних потоків	У 2025 р. автомобільним транспортом в Україні перевезено близько 125,2 млн т вантажів	Зростання попиту на міжнародні автоперевезення, експедирування, митні та логістичні послуги
Мультиmodalьні і перевезення	Використовувалися переважно для окремих міжнародних і транзитних операцій	Мультиmodalьність стала однією з моделей забезпечення експорту та імпорту	Зростання ролі 3PL/4PL-операторів, експедиторів та цифрових платформ управління перевезеннями

Джерело: складено автором на основі даних Європейської комісії, Міністерства розвитку громад та територій України та Державної служби статистики України. Дані щодо «Шляхів солідарності» – European Commission, Directorate-General for Mobility and Transport [18]

Наведені дані демонструють, що війна спричинила не лише скорочення транспортних потоків, а й принципову зміну їхньої географічної та видової структури. Західні сухопутні переходи, залізничні та автомобільні маршрути, дунайські порти й мультиmodalьні перевезення стали важливими елементами забезпечення зовнішньої торгівлі України.

Особливо показовим є розвиток «Шляхів солідарності» [18]. За даними Європейської комісії, у грудні 2024 року через ці маршрути проходило близько 80% українського імпорту, тоді як на Чорне море припадало близько 20%. Для неаграрного експорту співвідношення становило приблизно 60% до 40%, а для зернових, олійних культур та пов'язаних із ними товарів – близько 20% до 80% на користь чорноморських маршрутів. У липні 2026 року через «Шляхи солідарності» проходило близько 90% українського імпорту та близько 95% неаграрного експорту, тоді як близько 80% зернових, олійних та пов'язаних із ними товарів транспортувалися через Чорне море.

Станом на липень 2026 року через «Шляхи солідарності» з травня 2022 року було забезпечено експорт близько 230 млн т українських товарів та імпорт близько 111 млн т, а загальна вартість торгівлі через ці маршрути становила близько 304 млрд євро [18]. Ці показники свідчать про те, що створений як антикризовий механізм, цей напрям поступово набув довгострокового стратегічного значення для інтеграції України до європейського транспортно-логістичного простору.

Водночас відбувається поступове відновлення морської логістики. У 2025 році через порти Великої Одеси було перевалено 67,8 млн т вантажів, а через дунайські порти – понад 8,2 млн т. Таким чином, українська транспортна система переходить від моделі вимушеної заміни морських маршрутів сухопутними до більш диверсифікованої моделі, у якій морські, залізничні, автомобільні та річкові перевезення взаємодоповнюють один одного.

Важливим аспектом трансформації є зміна моделей діяльності самих логістичних операторів. Показовим прикладом адаптації залізничного сегмента є діяльність АТ «Укрзалізниця» [14]. У 2023 році компанія перевезла 148,4 млн т вантажів у всіх видах сполучень. Відновлення роботи морського коридору сприяло збільшенню залізничних перевезень до чорноморських портів: протягом перших п'яти місяців роботи українського морського коридору залізницею було перевезено до чорноморських портів 8,8 млн т вантажів. Це демонструє посилення ролі залізниці як складової мультиmodalьних ланцюгів.

Водночас діяльність «Укрзалізниці» залишається чутливою до воєнних ризиків. За перше півріччя 2025 року компанія перевезла 79,6 млн т вантажів, що на 11,8% менше, ніж за аналогічний період попереднього року. У першому кварталі 2026 року обсяг вантажних перевезень скоротився ще на 6,4% у річному вимірі – до 34,8 млн т [14]. Це свідчить про те, що адаптація логістичної системи до воєнних умов не усуває безпекових ризиків, а транспортна інфраструктура залишається безпосередньо залежною від ситуації в країні.

Іншу модель трансформації демонструє група компаній NOVA [9]. На відміну від традиційних транспортних операторів, компанія поєднує кур'єрську доставку, мережу відділень і поштоматів,

сортувальну інфраструктуру, цифрові сервіси та міжнародну логістику. За результатами 2024 року NOVA доставила 480 млн посилок і вантажів, що на 16% більше, ніж у 2023 році, коли цей показник становив 412 млн відправлень. У 2025 році кількість доставлених посилок і вантажів зростає до 522 млн, у тому числі 29 млн міжнародних відправлень. Компанія також інвестувала понад 4 млрд грн у розвиток інфраструктури.

Динаміка NOVA є показовою для споживчого сегмента ринку. На тлі нестабільності традиційних вантажних перевезень експрес-доставка продовжує розширюватися. Це пов'язано з розвитком електронної торгівлі, зміною споживчої поведінки, поширенням доставки «останньої милі» та зростанням потреб малого і середнього бізнесу в доступній логістичній інфраструктурі.

АТ «Укрпошта» представляє іншу модель функціонування [12]. Її конкурентними перевагами є масштаб національної мережі та поєднання поштових, логістичних і міжнародних сервісів. В умовах європейської інтеграції особливого значення набувають міжнародна доставка, цифровізація сервісів та підтримка українського бізнесу в експортній діяльності. Зокрема, використання API-інтеграції з e-commerce платформами дозволяє автоматизувати оформлення відправлень та інтегрувати доставку в онлайн-процеси підприємств.

Ще один сегмент представлений компанією Delivery, діяльність якої орієнтована переважно на B2B-логістику [10]. Компанія спеціалізується на транспортних та логістичних послугах для корпоративного сектору й має понад 340 складів та понад 500 рейсів на добу. На відміну від моделі експрес-доставки NOVA, Delivery орієнтується на перевезення вантажів більшої ваги та обсягу, що робить її показовим прикладом розвитку спеціалізованої B2B-логістики.

Порівняльна характеристика основних операторів дозволяє систематизувати зазначені тенденції (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняльна характеристика провідних операторів ринку логістичних послуг України

Компанія	Основний сегмент	Ключові показники	Основна модель розвитку	Тенденція трансформації
АТ «Укрзалізниця»	Залізнична та мультимодальна вантажна логістика	174,9 млн т у 2024 р.; 161,3 млн т у 2025 р.	Великомасштабні перевезення, експортно-імпортна логістика, взаємодія з портами та прикордонними переходами	Перехід від традиційного залізничного перевізника до ключового елемента мультимодальних ланцюгів
NOVA (Нова пошта)	Експрес-доставка, e-commerce, «остання миля», міжнародна доставка	480 млн відправлень у 2024 р.; 522 млн у 2025 р.	Розгалужена мережа, поштомати, автоматизація, цифрові сервіси	Перехід від кур'єрської доставки до технологічного логістичного оператора
АТ «Укрпошта»	Поштова, поштова та міжнародна логістика	Національна мережа; міжнародна доставка до багатьох країн	Національне покриття, міжнародна логістика та e-commerce	Розвиток міжнародних та цифрових сервісів, підтримка експорту
Delivery	B2B-логістика, вантажні перевезення, складські послуги	Понад 340 складів, понад 500 рейсів на добу	Корпоративна доставка, складська та транспортна логістика	Посилення комплексного B2B-сервісу
3PL-оператори	Комплексна логістика, склад, транспорт, фулфілмент	У дослідженні PwC проаналізовано 31 компанію	Аутсорсинг логістичних функцій	Перехід від окремих послуг до інтегрованих логістичних рішень

Джерело: складено автором за даними Міністерства розвитку громад та територій України, офіційними даними компаній та аналітичними матеріалами [13]

Порівняння діяльності провідних операторів свідчить, що український ринок логістичних послуг є неоднорідним і розвивається одночасно за кількома напрямками. «Укрзалізниця» забезпечує значну частину великотоннажних та експортно-імпорتنих потоків і дедалі більше інтегрується в мультимодальні логістичні ланцюги. NOVA демонструє високі темпи розвитку експрес-доставки, e-commerce та послуг «останньої милі». «Укрпошта» посилює міжнародний компонент і цифрову інтеграцію, тоді як Delivery концентрується на B2B-сегменті та комплексному обслуговуванні корпоративних клієнтів.

Водночас трансформація ринку проявляється не лише у зміні транспортних маршрутів та моделей діяльності окремих компаній, а й у розвитку 3PL-послуг [15]. Сучасний клієнт дедалі частіше очікує від логістичного оператора не окремої транспортної операції, а комплексного рішення, яке охоплює транспортування, складське зберігання, комплектацію, пакування, управління запасами, інформаційний супровід та цифрову інтеграцію. У результаті логістична послуга поступово перетворюється на комплексний продукт із високою часткою інформаційної та технологічної складової.

Таким чином, аналіз статистики, трансформації логістичних маршрутів та діяльності окремих операторів свідчить про формування нової структури ринку логістичних послуг України. Його розвиток характеризується одночасним скороченням частини традиційних великотоннажних потоків та розширенням сегментів експрес-доставки, e-commerce, 3PL, фулфілменту, цифрових сервісів і мультимодальних перевезень [15].

Отже, сучасна трансформація ринку логістичних послуг України має комплексний характер. Війна стала каталізатором структурних змін, прискоривши переорієнтацію транспортних потоків, розвиток альтернативних маршрутів, мультимодальності та цифрових технологій. Європейська інтеграція, своєю чергою, створює передумови для перетворення вимушеної переорієнтації логістичних потоків на довгостроковий напрям модернізації та підвищення конкурентоспроможності українського логістичного сектору. У результаті формується нова модель ринку – диверсифікована, мультимодальна, цифровізована та дедалі тісніше інтегрована з європейською транспортно-логістичною системою.

Дискусія.

Результати дослідження підтверджують, що трансформація ринку логістичних послуг України зумовлена поєднанням воєнних викликів та європейської інтеграції. Вона проявляється у зміні логістичних маршрутів, розвитку мультимодальних перевезень, цифровізації та розширенні комплексних логістичних послуг.

Отримані результати узгоджуються з дослідженнями українських і зарубіжних учених щодо необхідності підвищення стійкості та гнучкості логістичних систем. Водночас аналіз українських операторів свідчить про активний розвиток 3PL, фулфілменту, e-commerce та послуг «останньої милі». Діяльність «Укрзалізниці», NOVA, «Укрпошти» та Delivery демонструє різні моделі адаптації до нових умов. Конкурентоспроможність операторів дедалі більше залежить від цифровізації, надійності, гнучкості та здатності забезпечувати комплексне обслуговування клієнтів.

Європейська інтеграція створює можливості для модернізації логістичного ринку, водночас висуваючи нові вимоги до інфраструктури та якості послуг. Подальші дослідження доцільно зосередити на конкурентоспроможності логістичних операторів, розвитку 3PL та цифровізації ринку.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Проведене дослідження засвідчило, що ринок логістичних послуг України в умовах війни зазнав суттєвої структурної трансформації. Змінилися географія та маршрути вантажопотоків, зросла роль автомобільних і залізничних перевезень, дунайських портів та європейських транспортних коридорів. Водночас відновлення роботи чорноморських портів, розвиток мультимодальних перевезень, цифровізація та поширення 3PL-моделей формують нову конфігурацію ринку. Окремої уваги потребує визначення напрямів післявоєнного відновлення логістичної системи України та формування конкурентоспроможного національного ринку логістичних послуг, інтегрованого до європейського транспортно-логістичного простору.

Джерела та література

1. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
2. Гірна О., Петляківський О. Трансформація ринку логістичних послуг в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Економічний простір*. 2024. С.137-143. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.137-143>
3. Діяльність підприємств наземного транспорту (місячна). Держстат. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/diyalnist-pidpriyemstv-nazemnoho-transportu-misyachna?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 26.06.26 р.)
4. Євтушенко В., Шуба Т., Цвятко Л., Попкова Д. Стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 117-120. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-17>
5. Кирлик Н. Ю. Аналіз ринку логістичних послуг в Україні за 2010-2018 роки. *Актуальні проблеми економіки*. №11 (221), 2019. С.83-95. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dae28c7d-b72f-46ef-8767-ae0f693bbf28/content> (дата звернення 26.06.26 р.)
6. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>
7. Лебедева Л., Шкуропадська Д. Resilience of transport logistics in EU and Ukraine. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. №4. С. 108-127. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(135\)07](https://doi.org/10.31617/3.2024(135)07)
8. Малюта Л., Балушевський К. Інтеграція України в європейські логістичні мережі: адаптивні стратегії та інноваційні рішення. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2026. № 1(34). С. 120-130. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2026.01.120>
9. Нова пошта доставила 480 мільйонів посилок і вантажів за 2024 рік. Нова пошта. URL: https://novaposhta.ua/480-million-parcels-2024/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 21.06.26 р.)
10. Перевезення вантажів і пасажирів в Україні: підсумки 2025 року. Alliance Logistic LTD. URL: https://a-logisticltd.com/perevezennya-vantazhiv-i-pasazhyriv-v-ukrayini-pidsumky-2025-roku/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 27.06.26 р.)
11. Петришин Н. Я., Григор'єв О. Ю., Турич Н. О. Особливості міжнародної логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. №11. С. 61-64. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.11.11>
12. Річні звіти. Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity> (дата звернення 21.06.26 р.)
13. Решетнікова О. В., Боровик Т. В., Терещенко І. О. Аналіз та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Економіка і управління*. 2020. № 2. С. 24-29. URL: <https://irback.e-u.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3105902d-060b-4317-8a9e-067f83fb44ec/content> (дата звернення 29.06.26 р.)
14. Статистичні дані по АТ «Укрзалізниця». Міністерство з відновлення, інфраструктури та транспорту України. URL: https://mininfra.gov.ua/diialnist/napriamy/zaliznychnyi-transport/statystychni-dani-pro-ukrainsku-zaliznytsiu/statystychni-dani-po-at-ukrzaliznytsia-za-2023-2024-roky?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 29.06.26 р.)
15. Сучасні рішення в логістиці та дистрибуції. Trade Master Group. URL: https://trademaster.ua/im/zhurnal/8714301.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 27.06.26 р.)
16. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 6th ed. Longman (Pearson Education), 2026.
17. Gibson B. J., Mentzer J. T., Cook R. L. Supply Chain Management: The Pursuit of a Consensus Definition. *Journal of Business Logistics*. 2005. Vol. 26, No. 2. P. 17-25.
18. Solidarity Lanes: Latest figures. European Commission: Mobility and Transport. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-july-2026-2026-08-19_en?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 20.07.26 р.)

References

1. Vasylytsiv, N. (2023). Transformatsiia ta adaptatsiia lohistyky do vyklykiv v umovakh voiennoho stanu [Transformation and adaptation of logistics to challenges under martial law]. *Ekononika ta suspilstvo*, 55. [In Ukrainian].
2. Hirna, O., & Petliakivskyi, O. (2025). Transformatsiia rynku lohistychnykh posluh v umovakh voiennoho stanu: vyklyky ta perspektyvy [Transformation of the logistics services market under martial law: Challenges and prospects]. *Ekononichnyi prostir*, 137-143. [In Ukrainian].
3. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Diialnist pidpriemstv nazemnoho transportu (misiachna) [Activities of land transport enterprises (monthly)]. <https://stat.gov.ua/uk/datasets/diyalnist-pidpriyemstv-nazemnoho-transportu-misyachna>. [In Ukrainian].

4. Yevtushenko, V., Shuba, T., Tsviatko, L., & Popkova, D. (2023). Stan ta perspektyvy rozvytku rynku lohistychnykh posluh v Ukraini [Current state and prospects for the development of the logistics services market in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2, 117-120. [In Ukrainian].
5. Kyrlyk, N. Yu. (2019). Analiz rynku lohistychnykh posluh v Ukraini za 2010-2018 roky [Analysis of the logistics services market in Ukraine in 2010-2018]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 11(221), 83-95. [In Ukrainian].
6. Kuziak, V. (2023). Upravlinnia lohistychnymy protsesamy v Ukraini: problemy ta shliakhy rozviazannia v umovakh voiennoho stanu [Management of logistics processes in Ukraine: Problems and solutions under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. [In Ukrainian].
7. Lebedieva, L., & Shkuropadska, D. (2024). Resilience of transport logistics in EU and Ukraine. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, 4, 108-127. [In Ukrainian].
8. Maliuta, L., & Balushevskyi, K. (2026). Intehratsiia Ukrainy v yevropeiski lohistychni merezhi: adaptivni stratehii ta innovatsiini rishennia [Integration of Ukraine into European logistics networks: Adaptive strategies and innovative solutions]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 1(34), 120-130. [In Ukrainian].
9. Nova Poshta. (2025). Nova poshta dostavyla 480 milioniv posylok i vantazhiv za 2024 rik [Nova Poshta delivered 480 million parcels and shipments in 2024]. Nova Poshta. [In Ukrainian].
10. Alliance Logistic LTD. (2026). Perevezennia vantazhiv i pasazhyriv v Ukraini: pidsumky 2025 roku [Transportation of goods and passengers in Ukraine: Results of 2025]. Alliance Logistic LTD. [In Ukrainian].
11. Petryshyn, N. Ya., Hryhoriev, O. Yu., & Turych, N. O. (2024). Osoblyvosti mizhnarodnoi lohistyky v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of international logistics under martial law in Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 11, 61-64. [In Ukrainian].
12. Ukrposhta. (n.d.). Richni zvity [Annual reports]. Ukrposhta – Annual Reports. [In Ukrainian].
13. Reshetnikova, O. V., Borovyk, T. V., & Tereshchenko, I. O. (2020). Analiz ta perspektyvy rozvytku rynku lohistychnykh posluh v Ukraini [Analysis and prospects for the development of the logistics services market in Ukraine]. *Ekonomika i upravlinnia*, 2, 24-29. [In Ukrainian].
14. Ministry for Restoration, Infrastructure and Transport of Ukraine. (n.d.). Statystychni dani po AT «Ukrzaliznytsia» [Statistical data on JSC Ukrzaliznytsia]. Ministry for Restoration, Infrastructure and Transport of Ukraine (accessed June 29, 2026). [In Ukrainian].
15. Trade Master Group. (n.d.). Suchasni rishennia v lohistytsi ta dystrybutsii [Modern solutions in logistics and distribution]. Trade Master Group (accessed June 27, 2026). [In Ukrainian].
16. Christopher, M. (2026). *Logistics and Supply Chain Management* (6th ed.). Longman (Pearson Education). [In English].
17. Gibson, B. J., Mentzer, J. T., & Cook, R. L. (2005). Supply Chain Management: The Pursuit of a Consensus Definition. *Journal of Business Logistics*, 26(2), 17-25. [In English].
18. European Commission. (2026). *Solidarity Lanes*. Directorate-General for Mobility and Transport. European Commission – Solidarity Lanes. [In English].

Стаття надійшла до редакції 02.08.2026 р.

Стаття прийнята до друку 22.08.2026 р.

Стаття опублікована 17.09.2026 р.