



УДК 656

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-766-779](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-766-779)

**Грабітченко Костянтин Миколайович** здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Національний транспортний університет, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0007-3779-1407>

## МУЛЬТИМОДАЛЬНІ РІШЕННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ КОНСОЛІДАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ РИНКІВ

**Анотація.** У статті розглянуто актуальні виклики функціонування логістичних компаній в умовах глобальної конкуренції та структурної трансформації ринку міжнародних перевезень. Проаналізовано динаміку розвитку ринку логістичних послуг у сфері міжнародних перевезень, що залишається одним із найактивніших сегментів світової економіки. Наведено дані щодо зростання інвестиційної активності у логістичну інфраструктуру та збільшення кількості реалізованих проєктів у світі, зокрема у Європі та Центральній Азії. Особливу увагу приділено тенденціям розвитку українського логістичного сектору в умовах воєнного стану, його адаптивності, відновленню операційної діяльності та стратегічним пріоритетам інвестування. Наведені статистичні дані, що свідчать про стабільне зростання обсягів вантажних перевезень в Україні за 2023–2024 роки, зокрема у залізничному та автомобільному сегментах. Обґрунтовано актуальність інтеграції мультимодальних логістичних схем як одного з ключових напрямів підвищення ефективності управління ланцюгами постачання. Доведено, що поєднання різних видів транспорту забезпечує економічну результативність, скорочення логістичних витрат, підвищення прозорості та надійності перевезень, що стає можливим завдяки використанню сучасних цифрових систем моніторингу. Представлені дані про стійке зростання світового ринку мультимодальних перевезень та високий рівень контейнеризації в країнах ЄС підтверджують актуальність впровадження таких рішень у міжнародну логістику. Акцентовано увагу на ключових проблемах функціонування логістичних підприємств, серед яких - недосконалість системи обліку логістичних витрат, залежність від сторонніх перевізників, а також потреба в оптимізації маршрутів і мінімізації порожніх пробігів. Підкреслено, що впровадження аналітичних інструментів контролінгу, розвиток власного автопарку, диверсифікація діяльності та розширення спектра логістичних послуг сприяють зміцненню конкурентоспроможності підприємств в умовах консолідації ринку та зростаючих вимог до ефективності дистрибуції. Узагальнено напрями розширення логістичних можливостей підприємств, серед яких вихід на ринки ЄС, розвиток складської логістики, впровадження ІТ-рішень, розширення





послуг 3PL та застосування мультимодальних перевезень, що забезпечують зростання обсягів діяльності, підвищення ефективності та зниження логістичної собівартості. Особливу увагу приділено репутації логістичної компанії як важливого чиннику конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** мультимодальність, рішення, трансформація, ланцюги постачання, консолідація, логістичний ринок.

**Hrabitchenko Kostiantyn Mikolayovich** applicant for the third (educational and scientific) level of higher education, National Transport University, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0007-3779-1407>

## MULTIMODAL SOLUTIONS AND TRANSFORMATION OF SUPPLY CHAINS IN THE CONTEXT OF LOGISTICS MARKET CONSOLIDATION

**Abstract.** The article discusses the current challenges facing logistics companies in the context of global competition and structural transformation of the international transport market. It analyzes the dynamics of the logistics services market in the field of international transport, which remains one of the most active segments of the global economy. Data on the growth of investment activity in logistics infrastructure and the increase in the number of projects implemented worldwide, particularly in Europe and Central Asia, are presented. Special attention is paid to trends in the development of the Ukrainian logistics sector under martial law, its adaptability, the restoration of operational activities, and strategic investment priorities. Statistical data is provided, indicating stable growth in freight traffic in Ukraine for 2023–2024, particularly in the rail and road segments. The relevance of integrating multimodal logistics schemes as one of the key areas for improving the efficiency of supply chain management is substantiated. It has been proven that the combination of different modes of transport ensures economic efficiency, reduces logistics costs, and increases the transparency and reliability of transportation, which is made possible by the use of modern digital monitoring systems. The data presented on the steady growth of the global multimodal transport market and the high level of containerization in EU countries confirm the relevance of implementing such solutions in international logistics. Attention is focused on key problems in the functioning of logistics companies, including the imperfection of the logistics cost accounting system, dependence on third-party carriers, and the need to optimize routes and minimize empty runs. It is emphasized that the introduction of analytical controlling tools, the development of own vehicle fleet, diversification of activities, and expansion of the range of logistics services contribute to strengthening the competitiveness of enterprises in the context of market consolidation and growing demands for distribution efficiency. The directions for expanding the logistics capabilities of enterprises are summarized, including entry into EU markets, development of warehouse logistics, implementation of IT solutions,





expansion of 3PL services, and the use of multimodal transport, which ensure growth in activity, increased efficiency, and reduced logistics costs. Particular attention is paid to the reputation of a logistics company as an important factor in competitiveness.

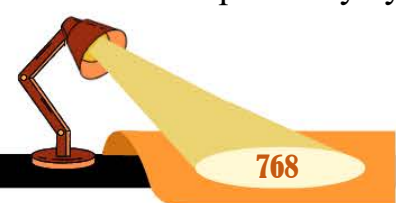
**Keywords:** multimodality, solutions, transformation, supply chains, consolidation, logistics market.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах посилення глобальної конкуренції та консолідації логістичних ринків ефективно управління ланцюгами постачання стає ключовим чинником забезпечення стабільності та результативності дистрибуційних процесів підприємств. Ринок міжнародних перевезень, зокрема в Україні, характеризується високою волатильністю, структурними змінами та зростаючими вимогами до швидкості та якості логістичного сервісу. У таких умовах підприємства стикаються з низкою викликів, пов'язаних із необхідністю адаптації логістичних схем, переходом до мультимодальних рішень, оптимізацією витрат, підвищенням прозорості операцій та забезпеченням стійкості транспортних потоків.

Водночас значна частина логістичних компаній продовжує працювати за традиційними моделями, що обмежує їхню конкурентоспроможність у середовищі ринкової консолідації. Відсутність диверсифікації транспортних рішень, недосконалі методи розрахунку логістичних витрат, слабка цифровізація та обмежений спектр послуг не дозволяють повною мірою реалізувати потенціал управління ланцюгами постачання. Це обумовлює необхідність наукового обґрунтування підходів до оптимізації дистрибуції з урахуванням сучасних тенденцій розвитку міжнародних логістичних систем [1].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика розвитку мультимодальних рішень і трансформації ланцюгів постачання в умовах консолідації логістичних ринків посідає важливе місце в наукових дослідженнях зарубіжних і вітчизняних учених. Значний внесок у формування теоретичних засад міжнародної логістики, транспортного обслуговування та організації мультимодальних перевезень зробили такі дослідники, як В. В. Брагінський, А. А. Вашило, В. Л. Дикань, В. І. Копитко, О. М. Кряжова, Н. В. Попова, В. Г. Шинкаренко та інші. Їхні праці присвячені вивченню механізмів функціонування транспортних систем, оптимізації логістичних процесів і розвитку інтеграційних моделей у сфері перевезень.

Теоретична й методологічна база дослідження значною мірою ґрунтується на роботах провідних науковців у галузі економіки й логістики, серед яких І. В. Токмакова, О. І. Петренко, Р. В. Вернигора, О. Г. Дейнека, В. О. Задоя, О. В. Шраменко, Н. Є. Каличева, О. В. Орловська, А. І. Белова, Л. Б. Чайка-Петегірич. У їхніх дослідженнях розкрито сутність мультимодальних транспортних систем, особливості взаємодії учасників логістичних процесів, а також визначено стратегічні орієнтири розвитку інтегрованих транспортно-логістичних рішень у сучасних умовах.





Окремий пласт досліджень стосується управління запасами як ключового елемента ефективного функціонування ланцюгів постачання. Вагомі напрацювання у цій сфері належать українським науковцям, серед яких І. Бланк, І. Бурлака, С. Біленький, В. Гречка, О. Гірна, М. Жданов, В. Коваленко, О. Куницька, Є. Крикавський, Г. Кубасова, В. Перебийніс, О. Посилкіна, В. Мякушко, Л. Михальчук, С. Огієнко, Н. Савіна, Ю. Степаненко, В. Чайковська, Н. Чухрай, О. Тридід, Н. Хоменко, О. Яремко та інші. Їхні роботи спрямовані на вдосконалення підходів до прогнозування потреб, оптимізації рівнів запасів, мінімізації логістичних витрат та підвищення адаптивності ланцюгів постачання.

Серед зарубіжних авторів слід відзначити праці Д. Уотерса, В. Ніколайчука, Л. Каніщенка, В. Шевченка та інших, які досліджують сучасні моделі управління логістичними системами, зокрема в умовах глобалізації, зростання логістичних ризиків та посилення інтеграційних процесів на транспортних ринках.

Попри значний науковий доробок із зазначених питань, низка аспектів, пов'язаних із упровадженням мультимодальних рішень, трансформацією ланцюгів постачання та оптимізацією управління запасами в умовах консолідації логістичних ринків, потребують подальшого опрацювання.

Зокрема, актуальними залишаються питання цифровізації логістичних процесів, розвитку єдиних інформаційних платформ, підвищення стійкості ланцюгів постачання та формування нових моделей партнерської взаємодії між учасниками мультимодальних перевезень.

**Метою статті** є обґрунтування та систематизація підходів до удосконалення управління ланцюгами постачання в умовах консолідації ринків, спрямованих на підвищення ефективності дистрибуційних процесів, оптимізацію транспортних рішень, зниження логістичних витрат та зміцнення конкурентоспроможності підприємств, що здійснюють діяльність у сфері міжнародних перевезень.

**Виклад основного матеріалу.** Ринок логістичних послуг у сфері міжнародних перевезень залишається одним із найбільш динамічних сегментів глобальної економіки. Постійне зростання обсягів торгівлі, інтеграційні процеси та збільшення ролі цифрових технологій створюють умови, за яких підприємствам необхідно своєчасно реагувати на трансформації зовнішнього середовища. У таких умовах конкурентоспроможність стає ключовим чинником успішного функціонування компаній, визначає їх прибутковість, стійкість та здатність зберігати лідерські позиції на ринку.

У 2023 році інвестиційну активність у сфері інфраструктури логістичної галузі підвищили 68 країн. За даними Світового банку, обсяг приватних інвестицій в інфраструктурні проекти (РСІ) досяг 86 млрд дол., що на 0,5 млрд дол. перевищує середній показник за попередню п'ятирічку. Кількість реалізованих проектів у світі також суттєво зросла: якщо у 2022 році було профінансовано 260 проектів, то у 2023 році їхня кількість збільшилася до 322. Особливо помітне зростання відбулося у Європі та Центральній Азії, де інфраструктурний





портфель збільшився більш ніж удвічі — до 35 проєктів. Попри домінування відновлюваної енергетики у структурі глобальних інвестицій РРІ, фінансування портової інфраструктури також подвоїлося протягом 2023 року [2].

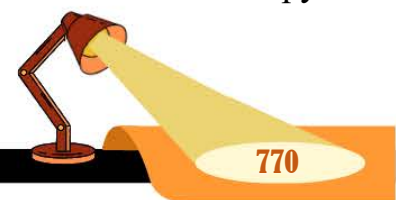
Попри воєнні умови, український транспортно-логістичний сектор демонструє впевненість у перспективах розвитку. За результатами «Індексу інфраструктури 2023», підготовленого Європейською бізнес-асоціацією разом із Arzinger та Sayenko Kharenko, 84% компаній готові відновити судноплавство після розблокування портів, причому більшість - у найкоротші строки. Крім того, 66% учасників ринку визначають пріоритетним напрямом для інвестицій розвиток автомагістралей, що поєднують Україну з країнами ЄС, а 70% вважають критично важливим розбудову стратегічних транспортних вузлів на заході України. Важливо й те, що 85% компаній вже повністю відновили свою діяльність або не припиняли її. Загалом українська логістика змогла адаптуватися до викликів воєнного часу і продовжує функціонувати, поступово інтегруючись у європейську та глобальну логістичну систему. Провідні агропромислові холдинги, виробничі, торговельні та девелоперські компанії активно сприяють розвитку галузі [2].

В Україні продовжують будуватися нові перевантажувальні термінали, оновлюються складські комплекси та транспортні парки. Деякі підприємства створюють власні флотилії й інвестують значні кошти у розширення інфраструктури, що підсилює потребу в ефективних державно-приватних партнерствах та подальших інтеграційних реформах. Це, своєю чергою, може сприяти залученню іноземного капіталу та вивести українську логістичну сферу на новий етап розвитку [2].

В Україні ринок логістичних послуг у міжнародних перевезеннях демонструє високий рівень динамічності та нестабільності, що пов'язано як із загальною трансформацією економічного середовища, так і з процесами консолідації ринків. У таких умовах підприємства, що діють у сфері дистрибуції та міжнародної логістики, стикаються з необхідністю постійної адаптації елементів ланцюга постачання, оптимізації маршрутів, пошуку альтернативних каналів доставки та диверсифікації портфеля транспортних рішень. Про це свідчить, серед іншого, позитивна динаміка обсягів вантажних перевезень за останні два роки.

За даними державної служби статистики, у березні-грудні 2023 року всіма видами транспорту було перевезено 282,4 млн тонн вантажів, тоді як за аналогічний період 2022 року було перевезено лише 231,1 млн тонн. Тож маємо загальне зростання на 22%. Щомісячне зростання коливалося від 17% до 30%. Звичайно, обсяги перевезень залишилися значно нижчими за довоєнний рівень, але позитивна динаміка показників збереглася [2].

У 2024 році продовжилася позитивна «вантажна» тенденція. Це чітко демонструють показники основного сегмента вантажних перевезень: залізниці,





на яку традиційно припадає близько половини загального обсягу вантажних перевезень в Україні. За даними АТ «Укрзалізниця», за перші п'ять місяців цього року вантажні перевезення залізницею зросли на 30% порівняно з попереднім роком. Це значне зростання зумовлене, перш за все, обслуговуванням потреб експортерів. Зростання тут становить до 57%. За січень-травень 2024 року залізницею було перевезено 75,4 млн тонн вантажів, з яких 38 млн тонн було призначено на експорт. Залізниця вже перевозить дві третини довоєнного рівня вантажів [2].

Водночас експерти наголошують на зростаючому значенні наземних перевезень. Логістичні компанії надають особливої ролі автомобільним перевезенням, а деякі навіть називають їх ключовими в транспортному комплексі. Експерти також відзначають високу динаміку автомобільних перевезень в Україні. Транспортники також звертають увагу на високу здатність автомобільних перевезень адаптуватися до обставин. Наприклад, у відповідь на блокаду польських кордонів перевізники відправляли вантажівки з товарами через кордони інших країн або переходили на використання менших вантажівок, яким дозволяли проїзд під час блокади кордону [2].

Незважаючи на перспективи «великої води», Дунайський маршрут відіграє важливу роль. Він був особливо затребуваним з початку 2022 року до середини осені 2023 року. За оцінками CTS, у 2023 році оператори перевантажили майже 52% усіх морських вантажів через дунайські порти. Потім попит на транспортні потужності на цьому маршруті дещо знизився через відновлення перевезень через український Чорноморський коридор. «Однак наразі ми підтримуємо стабільний попит на загальний потік 250-300 тис. тонн на місяць, використовуючи всі локальні потужності портів Рені, Ізмаїл та Орлівка», – повідомила одеська компанія GOL [2].

На розвиток логістичного сектору впливають кілька ключових факторів:

- модернізація транспортної інфраструктури;
- зростання попиту на цифрові логістичні сервіси;
- зміна регуляторного поля у зв'язку з інтеграцією України в європейський економічний простір;
- а також трансформація міжнародних логістичних коридорів.

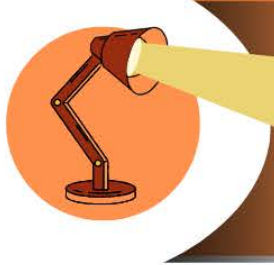
Постійні зміни в політико-економічній ситуації, геополітичні ризики та руйнування окремих транспортних шляхів спричинили необхідність швидкого переорієнтування потоків, що безпосередньо впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Проведений аналіз проблемних аспектів у діяльності підприємств міжнародної логістики свідчить про наявність низки обмежень, що стримують розвиток компаній у сфері міжнародних перевезень. До ключових проблем належать:

*1. Надмірна залежність від автомобільних перевезень*

Попри універсальність автотранспорту, орієнтація виключно на цей вид доставки знижує стійкість логістичного ланцюга та збільшує витрати. Для





великогабаритних, об'ємних або специфічних вантажів ефективнішими часто є залізничні чи водні перевезення. Порівняння характеристик основних видів транспорту у міжнародних перевезеннях наведено в табл.1.

Таблиця 1

Порівняння характеристик основних видів транспорту у міжнародних перевезеннях

КРИТЕРІЙ	АВТОМОБІЛЬНИЙ ТРАНСПОРТ	ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ	МОРСЬКИЙ ТРАНСПОРТ
ГНУЧКІСТЬ МАРШРУТІВ	ВИСОКА	СЕРЕДНЯ	НИЗЬКА
ВАРТІСТЬ НА ДОВГІ ВІДСТАНІ	ВИСОКА	СЕРЕДНЯ	НИЗЬКА
ПРОПУСКНА ЗДАТНІСТЬ	ОБМЕЖЕНА	ВИСОКА	ДУЖЕ ВИСОКА
ШВИДКІСТЬ	СЕРЕДНЯ	ВИСОКА	НИЗЬКА
ЗАЛЕЖНІСТЬ ВІД ІНФРАСТРУКТУРИ	СЕРЕДНЯ	ВИСОКА	ВИСОКА

Як видно з табл.1, системне планування ланцюгів постачання має враховувати багатовимірність транспортних характеристик та забезпечувати збалансоване використання ресурсів. Орієнтація виключно на автомобільний транспорт зменшує гнучкість підприємства, подовжує терміни доставки та робить послуги дорожчими, що негативно позначається на конкурентоспроможності.

## *2. Необхідність впровадження мультимодальних перевезень*

Одним зі шляхів вирішення зазначених проблем є інтеграція мультимодальних логістичних схем, що дозволяють поєднувати переваги різних видів транспорту та мінімізувати загальні витрати доставки. Однією з ключових переваг мультимодальних перевезень є їхня висока економічна результативність [3]. Завдяки комбінуванню різних видів транспорту можна обирати найбільш раціональні та вигідні маршрути, що істотно скорочує логістичні витрати. Додаткову цінність створюють сучасні цифрові системи моніторингу, які дозволяють контролювати пересування вантажу на кожному етапі логістичного ланцюга. Це підвищує рівень надійності, прозорості та безпеки перевезень. Розширення переліку логістичних послуг у поєднанні з високим рівнем сервісу дає змогу ефективно задовольняти потреби клієнтів, які очікують максимально швидко, стабільну та безпечну доставку.

Зростаючий попит на швидко та безпечно доставку стимулює розвиток мультимодальних перевезень. За даними 2023 року, обсяг світового ринку таких перевезень досяг 44,78 млрд доларів США, а аналітики прогнозують, що у період 2024–2032 років середньорічний темп його зростання складе близько 8,3%, що дозволить до 2032 року вийти на обсяг 92,38 млрд доларів США. Така позитивна тенденція пояснюється зростанням міжнародної торгівлі, урбанізацією та





активним розвитком електронної комерції, які створюють високий попит на ефективні логістичні рішення. Особливу увагу розвитку мультимодальних перевезень приділяють у Європейському Союзі, де контейнеризація транспортних процесів досягла високого рівня. Середній рівень контейнеризації в країнах ЄС становить 45%, що свідчить про значний прогрес у впровадженні сучасних технологій та інтеграції різних видів транспорту в єдину логістичну систему [3]. Узагальнена схема мультимодального логістичного ланцюга наведена на рис.1.

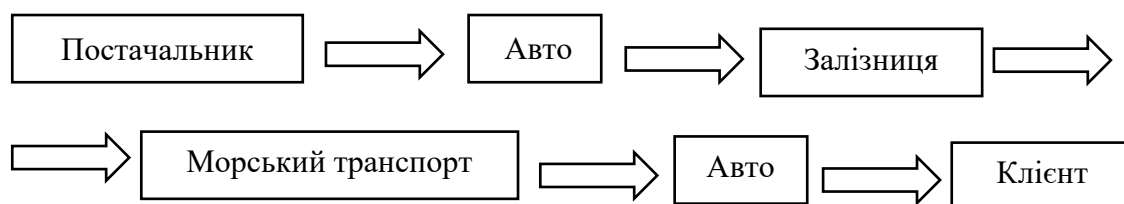


Рис. 1. Узагальнена схема мультимодального логістичного ланцюга

Мультимодальність сприяє:

- скороченню часу та вартості доставки;
- підвищенню стійкості ланцюга постачання;
- зниженню ризиків, пов'язаних зі зміною логістичних маршрутів;
- розширенню номенклатури вантажів, які може обслуговувати підприємство.

### 3. Недосконалість системи розрахунку логістичних витрат

Ефективне управління ланцюгами постачання неможливе без точного обліку витрат, пов'язаних з транспортуванням. Багато підприємств використовують спрощені методики, що не враховують повністю витрати на паливо, амортизацію, технічне обслуговування, платні дороги, додаткові послуги та ризики. Основні елементи повної логістичної собівартості доставки наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Основні елементи повної логістичної собівартості доставки

КАТЕГОРІЯ ВИТРАТ	ЗМІСТ
ПАЛИВО	ЗАЛЕЖИТЬ ВІД МАРШРУТУ, ВАГИ ВАНТАЖУ, СЕЗОННОСТІ
АМОРТИЗАЦІЯ	ЗНОС ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ
ТО І РЕМОНТ	ПЛАНОВІ ТА НЕПЛАНОВІ ТЕХНІЧНІ РОБОТИ
ЗАРПЛАТА ПЕРСОНАЛУ	ВОДІЇ, ЛОГІСТИ, ВАНТАЖНИКИ
ПЛАТНІ ДОРОГИ, МИТА, ТАРИФИ	ОКРЕМІ КРАЇНИ ЄС, ПОРТИ
АДМІНІСТРУВАННЯ	ДОКУМЕНТАЦІЯ, БРОКЕРСЬКІ ПОСЛУГИ
РИЗИКИ	СТРАХУВАННЯ, ПРОСТІЙ, ЗАТРИМКИ





Підприємства, що впроваджують аналітичні системи контролінгу витрат, досягають значної економії за рахунок оптимізації маршрутів, точного планування та уникнення непродуктивних витрат.

*4. Відсутність власного автопарку як фактор зниження конкурентоспроможності*

Залежність від сторонніх перевізників створює низку проблем:

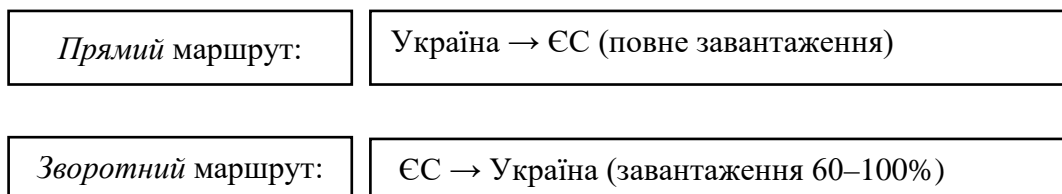
- зростання вартості логістичних послуг;
- зниження контрольованості термінів доставки;
- ризику недотримання стандартів якості;
- обмеженість співпраці з великими корпораціями через статус ФОП.

Перехід до юридичної особи дозволяє підприємству отримати доступ до більших контрактів, підвищити рівень довіри з боку партнерів та сформувати більш масштабовану модель логістичного бізнесу.

*5. Оптимізація маршрутів і мінімізація порожніх пробігів*

Рациональне планування транспортних потоків - ключовий чинник підвищення ефективності дистрибуції в умовах консолідації ринків.

Одним з важливих підходів є впровадження зворотної логістики, коли вільний транспортний засіб у зворотному напрямку завантажується супутнім вантажем або використовується для внутрішніх перевезень. Схема оптимізації транспортного маршруту представлена на рис. 2.



→ Зниження порожніх пробігів → Зменшення витрат 15–25%

Рис. 2. Схема оптимізації транспортного маршруту

*6. Диверсифікація діяльності та розширення спектру логістичних послуг*

Розширення діяльності підприємства може здійснюватися через:

- участь у ЗЕД як імпортера або експортера;
- надання послуг складської логістики;
- митно-брокерське обслуговування;
- крос-докінг;
- фулфілмент;
- послуги 3PL/4PL.

Можливі напрями розширення логістичних можливостей підприємства представлені в табл. 3.





Таблиця 3

Можливі напрями розширення логістичних можливостей підприємства

НАПРЯМ	ПОТЕНЦІЙНИЙ ЕФЕКТ
ВИХІД НА РИНКИ ЄС	ЗРОСТАННЯ ОБСЯГІВ ПЕРЕВЕЗЕНЬ
ЗАПУСК СКЛАДСЬКИХ ПОСЛУГ	ДОДАТКОВЕ ДЖЕРЕЛО ДОХОДУ
ІНТЕГРАЦІЯ ІТ-РІШЕНЬ (TMS, WMS)	СКОРОЧЕННЯ ЧАСУ ОБРОБКИ ЗАМОВЛЕНЬ
ПОСЛУГИ 3PL	РОЗШИРЕННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ БАЗИ
МУЛЬТИМОДАЛЬНІ РІШЕННЯ	ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ

### 7. Репутація підприємства як фактор конкурентних переваг

В умовах консолідації ринків посилюється конкуренція між логістичними компаніями, де ключову роль відіграє якість сервісу, рівень задоволення клієнтів, швидкість реакції на запити та виконання строків доставки. Підприємства з високим рейтингом отримують більше можливостей для участі у великих проектах, укладання довгострокових контрактів та розширення географії діяльності. Наприклад, найактивнішим учасником міжнародних перевезень є EA Logistic, яка здійснює 165 експортних відправок і впевнено утримує позиції на світовому ринку [4].

. Trans Expres (53 напрямки) та УКРАВТОЛОГІСТИКА (50) забезпечують стабільні перевезення до країн ЄС і СНД. У RA Trans - 48 виконаних експортних операцій, у ETS - 45, а у Relanta - 32. Компанії Trans Vada Logistic, Avrora Trans, Translogistic та Inter Trans Logistic мають від 7 до 27 експортних рейсів, що свідчить про сильніший акцент на обслуговуванні внутрішнього ринку.

Щодо спектра наданих послуг, то найбільш універсальними є УКРАВТОЛОГІСТИКА та Translogistic, які пропонують по 21 логістичній послугі - від митного оформлення до зберігання та комплектації вантажів. Trans Expres має 19 послуг, Avrora Trans - 17. У EA Logistic - 16 видів сервісу, а у RA Trans та Trans Vada Logistic - по 15. Inter Trans Logistic надає 13 послуг. Найвужчу спеціалізацію мають Relanta та ETS, що відповідає їхній діяльності у конкретних, вузьких логістичних сегментах [4].

Фактори, що впливають на репутацію логістичної компанії представлені на рис. 3. Якість та надійність логістичних послуг - це один з ключових елементів формування позитивної репутації. До нього належать:

- дотримання термінів доставки;
- низький рівень пошкоджень або втрат вантажу;



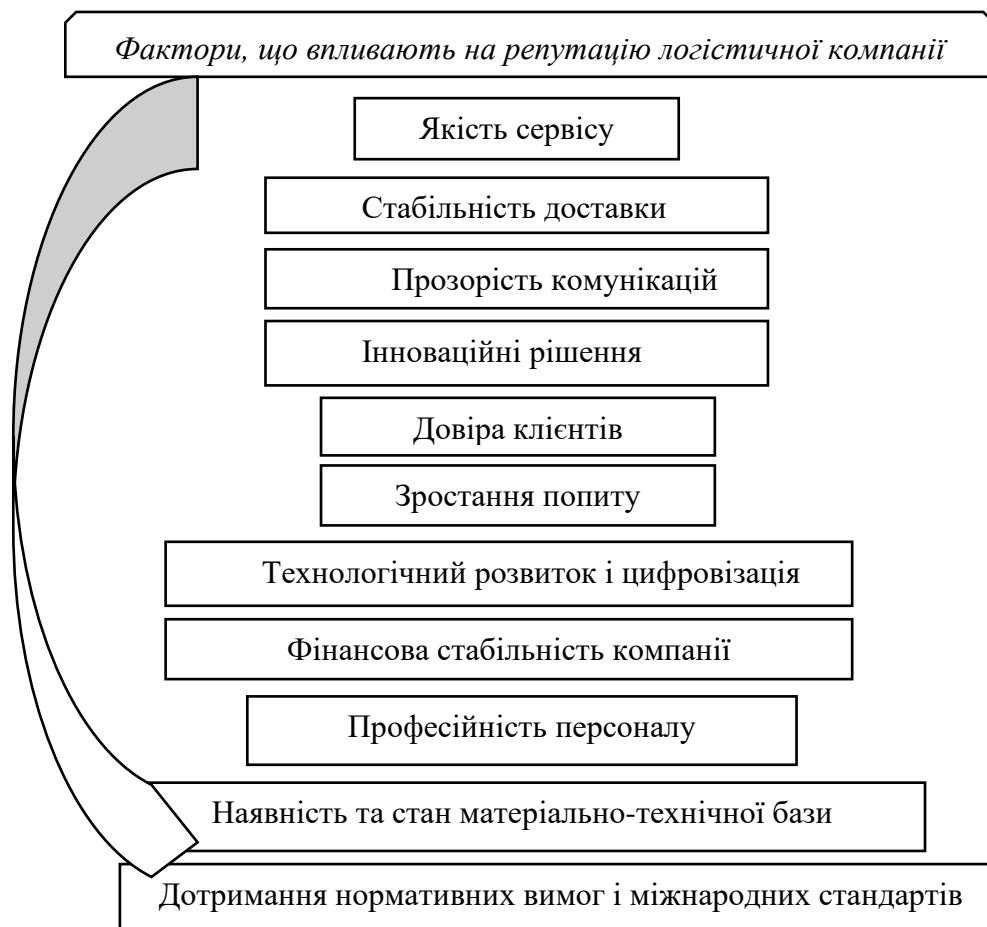


Рис. 3. Фактори, що впливають на репутацію логістичної компанії

- стабільність та передбачуваність виконання операцій;
- точність документального супроводу.

Надійність у логістиці є критичною, адже клієнти оцінюють не лише швидкість, а передусім стабільність процесу.

Професійне планування маршрутів, оптимізація транспортних операцій, використання сучасних IT-рішень (TMS, WMS, GPS-платформа) підвищують ефективність та позитивно впливають на репутацію компанії.

До рівня клієнтського сервісу належать:

- швидкість реагування на запити;
- якість консультацій;
- професійність менеджерів;
- прозорість комунікацій;
- готовність до вирішення нестандартних ситуацій.

Компанії, що впроваджують клієнтоорієнтований підхід, формують довіру та отримують більше повторних замовлень.





Логістичні компанії, які використовують сучасні технології та мають технологічний розвиток і цифровізацію, отримують конкурентну перевагу. Репутацію покращують:

- цифрове відстеження вантажів;
- інтеграція з інформаційними системами клієнтів;
- автоматизація документообігу;
- впровадження аналітичних платформ для прогнозування та планування.

Фінансова стабільність компанії відіграє важливу роль в репутації логістичної компанії. Фінансово стабільні компанії сприймаються як стратегічні та довгострокові партнери.

Показники надійності для партнерів та клієнтів:

- здатність виконувати великі та довгострокові контракти;
- наявність інвестицій у розвиток інфраструктури і автопарку;
- відсутність боргів або фінансових ризиків.

Професійні вміння водіїв, логістів, менеджерів та експедиторів прямо впливає на якість послуг. Репутація зростає, коли персонал:

- компетентний;
- добросовісно виконує обов'язки;
- дотримується корпоративних стандартів та етики;
- вміє працювати з клієнтами.

Важливими репутаційними аспектами є:

- наявність власного автопарку;
- сучасний стан техніки;
- рівень автоматизації складських потужностей;
- інноваційні рішення у транспортуванні.

Компанії з модернізованою інфраструктурою викликають більше довіри.

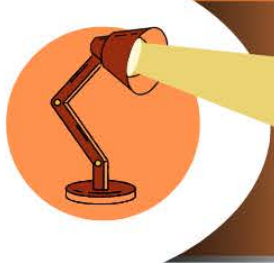
Дотримання нормативних вимог і міжнародних стандартів також є важливим аспектом для розвитку репутації, іміджу компанії. Позитивно впливають: ліцензування, відповідність митним правилам, дотримання міжнародних стандартів (ISO, HACCP, GDP тощо), прозорість діяльності. Це особливо важливо для міжнародних перевезень та роботи з корпоративними клієнтами.

Компанії, які демонструють стійкість та адаптивність, формують сильну репутацію надійного партнера [5].

Логістичний ринок України у 2025 році демонструє високу концентрацію сильних гравців, які пропонують широкий спектр послуг і працюють у багатьох напрямках перевезень.

Лідерські позиції утримують ті компанії, що поєднують якісний сервіс, активну цифрову присутність та здатність швидко адаптуватися до різних форматів доставки. Водночас нові учасники ринку активно зміцнюють свої позиції завдяки інноваційним підходам і чіткій орієнтації на потреби клієнтів [6].





**Висновки.** Управління ланцюгами постачання в умовах консолідації ринків потребує комплексного підходу, який включає диверсифікацію транспортних рішень, впровадження мультимодальних схем, цифровізацію процесів, вдосконалення розрахунків логістичних витрат, розширення спектру послуг та підвищення рівня клієнтоорієнтованості.

Оптимізація логістичної діяльності на основі системного аналізу дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність, зменшити операційні витрати, забезпечити стійкість дистрибуційних процесів та зміцнити свої позиції на ринку міжнародних перевезень.

#### *Література:*

1. Белова, А. І., Новальська, Н. І., & Орловська, О. В. Актуальні проблеми розвитку мультимодального транспорту в Україні. Огляд економіки та управління транспортом, (18), 2019. С. 58–65. <https://doi.org/10.15802/rtem.v18i2.191243>
2. Тенденції галузі. Стан логістики в Україні: тенденції та особливості. GOL. Global ocean link. <https://gol.ua/en/industry-trends-the-state-of-logistics-in-ukraine-trends-and-features/>
3. Ситнік В. В., Пікуліна О. В. Розвиток мультимодальних перевезень в Україні: економічний та інфраструктурний виміри. Review of transport economics and management, 2024, Iss. 12(28) DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/327135>
4. ТОП-10 Транспортно-логістичних компаній України 2025. <https://uba.top/transport-logistics-companies-of-ukraine/>
5. Мельник, М. І., & Лещух, І. В. Розвиток інфраструктури мультимодального транспорту в Україні в контексті змін транспортно-логістичних маршрутів у воєнний час: Науковий звіт. Львів: Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України. 2023. <https://ird.gov.ua/irdp/p20230032a.pdf>
6. Український логістичний ринок демонструє зростання: кількість бізнесів зросла удвічі у III кварталі 2025. <https://agrorereview.com/content/ukrayinskyj-logistychnyj-rynok-demonstruye-zrostannya/>

#### *References:*

1. Belova, A. I., Noval's'ka, N. I., & Orlovs'ka, O. V. (2019). Aktual'ni problemy rozvytku mul'tymodal'noho transportu v Ukraini [Current problems of multimodal transport development in Ukraine] *Ohlyad ekonomiky ta upravlinnya transportom - Review of Transport Economics and Management*, (18), S. 58–65. <https://doi.org/10.15802/rtem.v18i2.191243> [in Ukrainian].
2. Tendentsiyi haluzi. Stan lohistyky v Ukraini: tendentsiyi ta osoblyvosti [The State of Logistics in Ukraine: Trends and Features] GOL. Global ocean link. <https://gol.ua/en/industry-trends-the-state-of-logistics-in-ukraine-trends-and-features/> [in Ukrainian].
3. Sytnik V.V., Pikulina O.V. (2024). Rozvytok mul'tymodal'nykh perevezen' v Ekrayini: ekonomichnyy ta infrastrukturnyy vymiry [Development of multimodal transportation in Ukraine: economic and infrastructure dimensions] *Review of transport economics and management*, Iss. 12(28) DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/327135> [in Ukrainian].
4. TOP-10 Transportno-lohistrychnykh kompaniy Ukrainy 2025.[TOP-10 Transport and Logistics Companies of Ukraine 2025] <https://uba.top/transport-logistics-companies-of-ukraine/> [in Ukrainian].
5. Mel'nyk, M.I., & Leshchukh, I.V. (2023) Rozvytok infrastruktury mul'tymodal'noho transportu v Ukraini v konteksti zmin transportno-lohistrychnykh marshrutiv u voyennyu chas: Naukovyy zvit. [Development of multimodal transport infrastructure in Ukraine in the context of





changes in transport and logistics routes in wartime: Scientific report.] *L'viv: Instytut rehional'nykh doslidzhen' im. M. I. Dolishn'oho NAN Ukrayiny - Lviv: Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi NAS of Ukraine.* <https://ird.gov.ua/irdp/p20230032a.pdf> [in Ukrainian].

6. *Ukrayins'kyy lohistychnyy rynek demonstruye zrostannya: kil'kist' biznesiv zrosla udvichi u III kvartali 2025* [The Ukrainian logistics market is showing growth: the number of businesses doubled in the third quarter of 2025] <https://agroreview.com/content/ukrayinskyj-logistychnyj-rynok-demonstruye-zrostannya/> [in Ukrainian].

