

3. Bellman, Richard, Charles E. Clark, Donald G. Malcolm, Clifford J. Craft, and Franc M. Ricciardi. 1957. "On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game." *Operations Research* 5 (4): 469–503. <https://doi.org/10.1287/opre.5.4.469>.
4. Foss, Nicolai J., and Tina Saebi. 2017. "Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?" *Journal of Management* 43 (1): 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>.
5. Foss, Nicolai J., and Tina Saebi. 2018. "Business Models and Business Model Innovation: Between Wicked and Paradigmatic Problems." *Long Range Planning* 51 (1): 9–21. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>.
6. Ghaziani, Amin, and Marc J. Ventresca. 2005. "Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000." *Sociological Forum* 20 (4): 523–59. <https://doi.org/10.1007/s11206-005-9057-0>.
7. Vatankhah, Sanaz, Vahideh Bamshad, Levent Altinay, and Glauco De Vita. 2023. "Understanding Business Model Development through the Lens of Complexity Theory: Enablers and Barriers." *Journal of Business Research* 155 (January): 113350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113350>.
8. Zott, Christoph, Raphael Amit, and Lorenzo Massa. 2011. "The Business Model: Recent Developments and Future Research." *Journal of Management* 37 (4): 1019–42. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.

Амеліна І.В.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму,

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕШКОДИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ

Україна нині перебуває в умовах комплексних викликів, які істотно ускладнюють її включення до глобальних ланцюгів постачання та формують системні обмеження для розвитку національної транспортно-логістичної системи в середовищі посиленої міжнародної конкуренції. Сукупність інфраструктурних, безпекових, технічних і регуляторних факторів стримує повноцінну інтеграцію держави до міжнародних логістичних мереж [2].

Найбільш критичним чинником залишаються масштабні руйнування транспортної та складської інфраструктури, спричинені воєнними діями. Пошкодження й знищення морських портів, логістичних терміналів, залізничних

вузлів, автомобільних магістралей, мостів та енергетичних об'єктів призвели до суттєвого скорочення пропускної спроможності транспортної системи.

Серйозною перешкодою виступає перевантаженість західних прикордонних переходів, які взяли на себе значну частину вантажопотоків після обмеження роботи морських портів. Обмежені технічні можливості пунктів пропуску, нестача персоналу, складність процедур контролю, недостатній рівень цифровізації та інфраструктурні обмеження формують затримки в оформленні вантажів.

Окрему структурну проблему становить невідповідність ширини залізничної колії між Україною та країнами Європейського Союзу. Додатковим обмеженням залишається недостатня пропускна спроможність дунайських портів, які стали альтернативним маршрутом експорту в умовах блокування частини чорноморських напрямів. На системному рівні суттєвим стримувальним фактором є тривалий дефіцит інвестицій у модернізацію інфраструктури, цифровізацію процесів і впровадження інноваційних технологій. Це уповільнює адаптацію логістичного сектору до стандартів ЄС і глобальних вимог [1].

Серед додаткових проблем, що загострилися останніми роками, слід виокремити:

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів. Відтік фахівців та зміна професійної структури зайнятості спричинили нестачу водіїв, логістів, митних брокерів і операторів складських систем, що ускладнює планування перевезень і підвищує витрати підприємств.

2. Нестабільність енергопостачання. Перебої в електропостачанні знижують ефективність роботи портів, станцій, складів і логістичних центрів, змушують бізнес інвестувати в резервні джерела енергії та формують додаткові ризики для міжнародних перевізників.

3. Обмежені можливості страхування. Підвищені воєнні ризики призводять до зростання страхових тарифів або відмови у страхуванні окремих маршрутів, що негативно впливає на участь іноземних компаній у логістичних операціях в Україні.

4. Регуляторна складність. Наявність бюрократичних процедур, дублювання документів та недостатня цифровізація митного адміністрування знижують прогнозованість і швидкість логістичних процесів.

5. Недостатній розвиток мультимодальних перевезень. Обмежена кількість інтермодальних терміналів і слабкий розвиток контейнерної інфраструктури зменшують гнучкість логістичних рішень та ускладнюють інтеграцію до міжнародних мереж, де мультимодальність є базовим стандартом.

6. Підвищені безпекові ризики. Воєнно-політична нестабільність, загрози обстрілів і непередбачуваність транспортних маршрутів створюють складне середовище для довгострокового планування логістичних операцій [3].

У період блокування чорноморських портів головну функцію забезпечення експорту та імпорту перебрала на себе залізниця, хоча її можливості залишаються обмеженими технічними бар'єрами та потребою модернізації. Автомобільний транспорт став інструментом оперативної адаптації.

Втрата частини морських потужностей стимулювала розвиток дунайського напрямку та річкової логістики. Активізація західних регіонів сприяла формуванню мережі сухих портів, прикордонних хабів і мультимодальних центрів, що забезпечують інтеграцію до європейської транспортної мережі та диверсифікацію торговельних маршрутів [3].

Воєнний період також прискорив цифрову трансформацію логістики: впровадження електронного транзиту, автоматизованих систем контролю та GPS-моніторингу підвищило прозорість і стійкість перевезень. Водночас дефіцит кадрів актуалізує потребу у розвитку системи професійної підготовки.

Отже, незважаючи на масштабні втрати та численні бар'єри, транспортно-логістичний комплекс України демонструє здатність до адаптації та трансформації. Поточні зміни створюють основу для післявоєнної відбудови на принципах стійкості, європейської інтеграції, інноваційності та екологічної орієнтації, що в середньо- та довгостроковій перспективі дозволить зміцнити позиції України на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Мокряков А. Основні виклики логістичного ринку України. *Logist.fm*. 2023. URL: <https://logist.fm/publications/osnovni-vikliki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku>
2. Оцінка впливу війни на логістичний сектор України: результати опитування підприємств. Торгово-промислова палата України. Київ: ТПП України. 2023. 33 с.
3. *Ukraine's Transport and Logistics System. Current and Prospective Opportunities and Challenges. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank 2025* URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/>