

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 6.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.19>**

**УДК 331.107.5:338.2**

*Н. С. Ілляшенко,*

*д. е. н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та адміністрування,*

*Сумський державний педагогічний університет*

*імені А.С. Макаренка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1426-1215>*

*С. В. Король,*

*аспірант, Сумський державний педагогічний університет*

*імені А.С. Макаренка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4014-3926>*

*А. М. Федірко,*

*аспірант, Сумський державний педагогічний університет*

*імені А.С. Макаренка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1504-0258>*

## **ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В СИСТЕМІ ДИСТРИБУЦІЇ ЯК НАПРЯМ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Робота виконувалася за рахунок коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідного проекту «Організаційно-економічне забезпечення повоєнного сталого розвитку територій на основі інфраструктурно-сервісної методології розвитку інноваційних спільнот» (№ 0123U100271)

*N. Illiashenko,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business  
Economics and Administration,  
Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenka  
S. Korol,  
Postgraduate student,  
Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenka  
A. Fedirko,  
Postgraduate student,  
Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenka*

## **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE DISTRIBUTION SYSTEM AS A DIRECTION OF COMPETITIVE STRATEGY**

*В статті проведено аналіз сучасного стану логістичної системи України в порівнянні з країнами Європи та Центральної Азії за показником логістичної ефективності. Встановлено, що Україна відстає від інших країн за всіма індикаторами. Визначено, що найбільшого розриву має показник транспортної інфраструктури. На основі цього, проведено SWOT-аналіз системи транспортної дистрибуції України. За результатами аналізу обґрунтовано необхідність модернізації транспортної системи України та підтримки її захисних функцій від наслідків війни. Встановлено, що потреби на відновлення та відбудову транспортної інфраструктури на 2024-2033 рр. становлять більше ніж 73 млрд. дол. США. В зв'язку з цим визначено, що одним з перспективних конкурентних напрямів розвитку є державно-приватне партнерство, яке передбачає співробітництво між державними та приватними партнерами на основі договірних відносин, що регулюються законодавчими актами. Визначено основні форми співпраці бізнес структур та держави: надання місцевих та державних гарантій; фінансування проектів за рахунок бюджетних коштів; виплата приватному партнеру*

*передбачених договором державно-приватного партнерства платежів (плата за експлуатаційну готовність); придбання у приватного партнера товарів, робіт, послуг в межах виконання договору партнерства; постачання необхідних для здійснення умов договору товарів, робіт, послуг приватному партнеру; будівництво (реконструкція, капітальний ремонт, реставрація, технічне переоснащення) об'єктів суміжної інфраструктури: автомобільних шляхів, залізничних колій, електрокомунікаційних мереж тощо; реалізація договорів концесії; спільна діяльність державних та приватних суб'єктів; залучення приватного сектору до процесу лібералізації тарифної політики держави; залучення приватних операторів цифрових комунікацій та технологій до цифровізації державних та муніципальних об'єктів системи дистрибуції; співпраця бізнесу та держави в сфері транспортування гуманітарної допомоги, боєприпасів, техніки, критично важливих продуктів та ін. Таким чином державно-приватне партнерство дозволить знизити бюджетне навантаження, залучити додаткові джерела фінансування, створить умови для подальшого розвитку системи дистрибуції як для окремих суб'єктів господарювання, так і для ринку країни в цілому, що дозволить посилити їх конкурентні переваги.*

*The article analyzes the current state of the logistics system of Ukraine in comparison with the countries of Europe and Central Asia in terms of logistics efficiency. It is established that Ukraine lags behind other countries in all indicators. It is determined that the transport infrastructure indicator has the largest gap. On this basis, a SWOT analysis of the transport distribution system of Ukraine was conducted. The results of the analysis substantiate the need to modernize the transport system of Ukraine and support its protective functions from the effects of war. It is established that the need for the restoration and reconstruction of transport infrastructure for 2024-2033 amounts to more than 73 billion USD. In this regard, it is determined that one of the promising competitive areas of development is public-private partnership, which involves cooperation*

*between public and private partners on the basis of contractual relations regulated by legislative acts. The main forms of cooperation between business structures and the state are determined: provision of local and state guarantees; financing of projects from budget funds; payment to the private partner of payments stipulated by the public-private partnership agreement (payment for operational readiness); purchase of goods, works, services from the private partner within the framework of the partnership agreement; supply of goods, works, services necessary for the implementation of the terms of the agreement to the private partner; construction (reconstruction, overhaul, restoration, technical re-equipment) of related infrastructure facilities: highways, railways, electrical communication networks, etc.; implementation of concession agreements; joint activities of public and private entities; involvement of the private sector in the process of liberalizing the state's tariff policy; involvement of private operators of digital communications and technologies in the digitalization of state and municipal distribution system facilities; cooperation between business and the state in the field of transportation of humanitarian aid, ammunition, equipment, critically important products, etc. Thus, public-private partnerships will reduce the budget burden, attract additional sources of financing, and create conditions for the further development of the distribution system for both individual business entities and the country's market as a whole, which will strengthen their competitive advantages.*

***Ключові слова:*** державно-приватне партнерство, логістика, система дистрибуції, конкурентна стратегія, концесія, співпраця, проекти відбудови та відновлення.

***Keywords:*** public-private partnership, logistics, distribution system, competitive strategy, concession, cooperation, reconstruction and recovery projects.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** На сьогоднішній

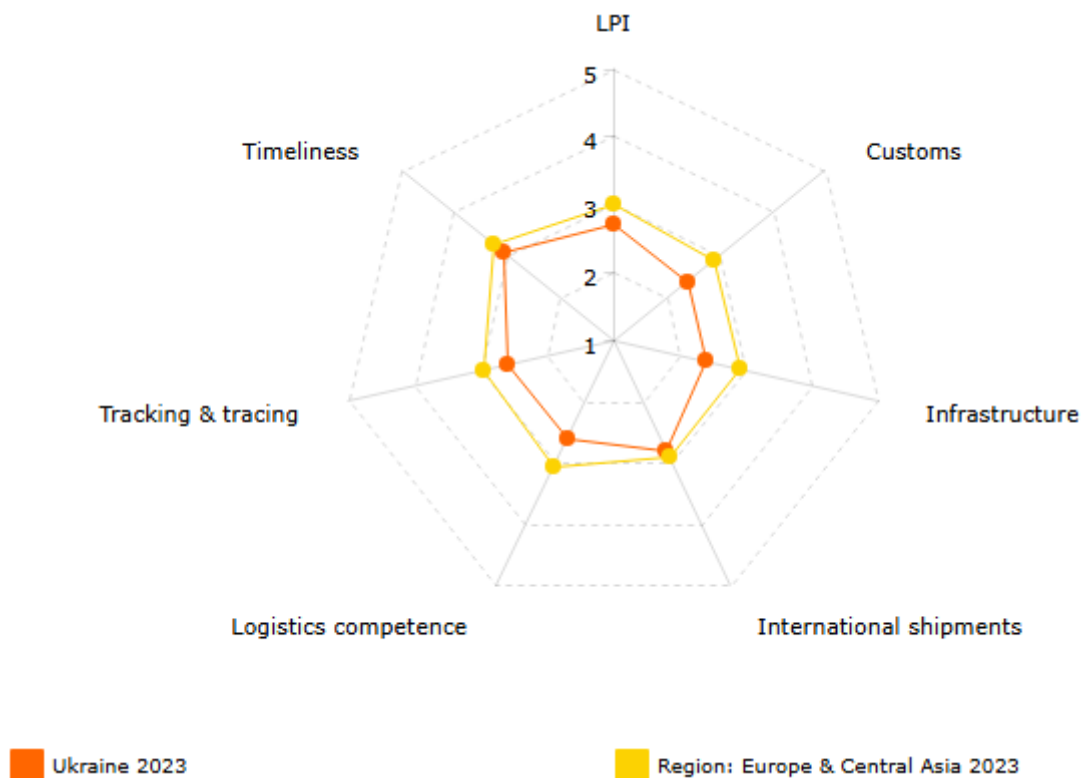
день вітчизняні підприємства змушені функціонувати в умовах нестабільності ринку, глобалізації, безперервних змін в процесах господарювання, значного рівня конкуренції тощо. Безперечно головним викликом та причиною негативних змін в сфері економічного розвитку в країні є війна та її наслідки. Багато в чому результатом проведення військових дій на території України є фізичне знищення інфраструктури міст та регіонів, що призводить до необхідності пошуку нових варіантів реалізації господарської діяльності та засобів приведення у відповідність внутрішнього потенціалу підприємства та чинників зовнішнього середовища, що впливають на нього (наприклад, релокація підприємства, перехід на нові цифрові умови ведення бізнесу, освоєння нових сфер діяльності тощо.). Важливо зауважити, що значною проблемою є забезпечення ефективної та безпечної дистрибуції, яка безпосередньо впливає на економічне зростання, розвиток торгівлі та фізичне переміщення людей (як споживачів, так і працівників підприємств) та продуктів. Саме від рівня доступності продуктів на ринку, методів їх збуту та підходів до реалізації логістичних процесів залежить рівень задоволеності споживачів, швидкість та економічна ефективність продажів і, відповідно, успіх господарської діяльності підприємства в цілому та його конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Зазвичай під загальною стратегією дистрибуції розуміють комплексну програму, що передбачає управління та ефективне використання інформаційних, матеріальних та фінансових потоків у відповідності довгострокових цілей бізнес-стратегії підприємства. Тобто дистрибуція охоплює не просто фізичне переміщення продуктів, але й передбачає управління збутом, ціноутворенням, промоцією, процесами взаємодії зі споживачами та контрагентами. Сучасна стратегія дистрибуції повинна бути гнучкою та спроможною швидко адаптуватись до змінних умов зовнішнього середовища. Таким чином, актуалізується питання пошуку оптимальних шляхів формування та реалізації стратегії дистрибуції, особливо її транспортної та складської складової, яка б дозволила враховувати

максимально можливу кількість факторів впливу та забезпечувала ефективний розподіл продукції, задоволення потреб і запитів споживачів, підвищувала конкурентоспроможність підприємства та його прибутковість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В науковій літературі просліджується неабиякий інтерес до питання управління стратегіями дистрибуції. Відтак, проблеми та перспективи процесу розробки логістичних стратегій, їх адаптації до умов повномасштабного військового вторгнення, необхідність розвитку системи дистрибуції на рівні держави та окремих суб'єктів господарювання, важливість перебудови транспортної логістики показані в роботах таких вчених як: Л. Альошкіна [1], О. Вівчар [2], Т. Водолажська [3], Є. Крикавський, О. Похильченко та М. Фертч [4], О. Мізіна, О. Амеліницька, І. Грецька та О. Сорока [5], І. Пальчик [6], Д. Стеблук та В. Лисий [7], О. Тимошук [8], О. Мельник та О. Сьомін [9] та інші. Однак не дивлячись на значну кількість публікацій, питання підвищення ефективності в системі дистрибуції, її стан та перспективи розвитку залишаються недостатньо висвітленими.

**Формулювання цілей статті.** Таким чином, метою статті є аналіз сучасного стану логістичної системи України, систематизація, структуризація і визначення на цій основі перспектив та напрямів її розвитку з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Для оцінки стану логістичної системи України проведемо аналіз показника логістичної ефективності (LPI) для України та країн Європи та Центральної Азії за 2023 рік, що подано на рис. 1. Даний показник розроблений Світовим банком інструмент, який дозволяє країнам світу визначати проблеми та можливості в торгівельній логістиці, встановлювати напрями удосконалення систем дистрибуції та підвищувати конкурентоспроможність в світовій торгівлі [10].



**Рис. 1. Значення показника логістичної ефективності для України та країн Європи і Центральної Азії за 2023 рік**

*Джерело: [10]*

LPI представляє собою середньозважене значення за шістьма основними індикаторами:

- ефективність процесу оформлення – швидкість, простота та передбачуваність всіх формальних процедур оформлення органами прикордонного контролю, включаючи митниці (Customs);
- якість торговельної та транспортної інфраструктури (порти, залізниці, дороги, інформаційні технології тощо) (Infrastructure);
- легкість організації перевезень за конкурентними цінами (International shipments);
- компетентність та якість логістичних послуг (діяльність транспортних операторів, митних брокерів тощо) (Logistics competence);
- здатність відстежувати та управляти вантажами (Tracking and tracing);

- своєчасність доставки вантажів до місця призначення в межах запланованого або очікуваного часу доставки (Timeliness).

Як видно з рис. 1 Україна відстає від інших країн за всіма індикаторами і лише за індикатором легкості організації перевезень за конкурентними цінами майже співпадає (2,8 та 2,88 відповідно). Тобто проводити модернізацію та удосконалення в вітчизняній дистрибуційній системі треба за всіма логістичними сферами. Слід зауважити, що найвище значення має індикатор своєчасності доставки вантажів до місця призначення в межах запланованого або очікуваного часу доставки (3,1 для України та 3,27 для країн Європи та Центральної Азії), а найменші – за індикаторами ефективності процесу оформлення (2,4 та 2,9 відповідно) та якості торговельної та транспортної інфраструктури (2,4 та 2,92 відповідно). Зупинимось більш детально на визначенні причин відставання саме за останнім індикатором, адже розрив між його значенням для України та країн Європи і Центральної Азії є найбільшим (0.52 пункти).

До складу транспортної системи України входить залізнична мережа, мережа автомобільних доріг, морські порти, річкові термінали, аеропорти, мережа маршрутів пасажирського транспорту, автобусні станції, пункти пропуску через державний кордон, що в сукупності формує значний потенціал для задоволення потреб як громадян, так і бізнес структур в сфері користування транспортом. Крім того важливим моментом в розвитку транспортної інфраструктури є наявні чотири мультимодальні європейські транспортні коридори, що проходять через територію України. Однак, не дивлячись на значну кількість об'єктів транспортної інфраструктури, їх якість не відповідає вимогам транс'європейської транспортної мережі. SWOT-аналіз системи транспортної дистрибуції України подано в табл. 1.



**Таблиця 1. SWOT-аналіз системи транспортної дистрибуції України**

| <u>Слабкі сторони</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <u>Можливості</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Значно пошкоджена частина автомобільних доріг та залізнична інфраструктура</p> <p>Забрудненість вибухонебезпечними предметами</p> <p>Невідповідність законодавчої бази вимогам Європейського Союзу</p> <p>Закриття повітряного простору для цивільної авіації</p> <p>Значний рівень зносу об'єктів інфраструктури</p> <p>Недостатній рівень фінансування</p> <p>Недостатній рівень пропускнуої спроможності</p> <p>Недостатній рівень конкуренції в окремих сферах надання транспортних послуг</p> | <p>Євроінтеграційні процеси відкривають ринки доступ до логістичної мережі Європи</p> <p>Підтримка зарубіжних партнерів (консультативна, технічна та фінансова)</p> <p>Впровадження єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури (екосистема DREAM)</p> <p>Реалізація Плану дій «Шляхи солідарності» для формування альтернативних маршрутів дистрибуції</p> <p>Цифрова трансформація більшості сфер діяльності в Україні</p> <p>Можливості співпраці з приватним сектором в межах спільних договорів</p> |
| <u>Сильні сторони</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <u>Загрози</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Вдале географічне положення, значний рівень транзитного потенціалу</p> <p>Значна кількість складових транспортної системи (розгалужені портова, авіаційна, залізнична та дорожня інфраструктури) та можливість збільшення пропускнуої спроможності</p> <p>Кваліфікована робоча сила з значним досвідом</p> <p>Затверджена Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року</p>                                                                                                     | <p>Військові дії на території України (релокація населення та бізнесу, унеможливлення доступу до інфраструктурних об'єктів, їх обстріли та фізичне знищення)</p> <p>Нестабільна економічна ситуація (інфляція, високі тарифи, зростання цін на паливо)</p> <p>Складність ведення бізнесу</p> <p>Конкуренція з альтернативними логістичними шляхами Європи та Центральної Азії</p>                                                                                                                                                                                                                                 |

*Джерело: розроблено авторами*

Головним висновком за результатами аналізу сучасного стану транспортної системи України є необхідність її модернізації та підтримки захисних функцій від наслідків війни. Звичайно, головною проблемою на ряду з впливом військових дій є недостатній рівень фінансування процесу модернізації за рахунок державних коштів, що в свою чергу призводить до погіршення стану транспортної системи та унеможливорює реалізацію логістичного процесу для суб'єктів господарювання. Згідно з [11] на потреби відновлення і відбудови транспортної інфраструктури на 2024-2033 рр. необхідно більше ніж 73 млрд. дол. США (табл. 2-3).

**Таблиця 2. Потреби на відбудову транспортної інфраструктури на  
2024-2033 рр.**

| Напрямок                                                | Сума, млрд.<br>дол. США |
|---------------------------------------------------------|-------------------------|
| Шосе, автомагістралі та інші дороги державного значення | 21,5                    |
| Залізничні колії, станції, мости, електрика             | 13,6                    |
| Автомобільні мости на дорогах державного значення       | 7,2                     |
| Комунальні дороги                                       | 7,1                     |
| Міський громадський транспорт                           | 5,2                     |
| Сільські та обласні дороги                              | 5,1                     |
| Приватний транспорт                                     | 4,2                     |
| Залізничний рухомий склад                               | 2,5                     |
| Аеропорти                                               | 1,7                     |
| Залізничне обладнання                                   | 1,4                     |
| Автомобільні мости на дорогах місцевого значення        | 0,9                     |
| Інфраструктура внутрішніх водних шляхів та портів       | 0,7                     |
| Видалення зруйнованих об'єктів                          | 0,2                     |

*Джерело: [11]*

**Таблиця 3. Потреби на відновлення транспортної інфраструктури  
на 2024-2033 рр.**

| Напрямок                                                                                          | Сума, млн.<br>дол. США |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Ремонт мостів та доріг державного значення                                                        | 624                    |
| Ремонт мостів та доріг місцевого значення                                                         | 414                    |
| Ремонт інфраструктури залізниці                                                                   | 272                    |
| Розширення прикордонних пунктів пропуску                                                          | 255                    |
| Ремонт мостів та доріг комунальної власності                                                      | 201                    |
| Обладнання та рухомий склад міського транспорту                                                   | 198                    |
| Залізничне обладнання та рухомий склад                                                            | 148                    |
| Ремонт транспортної міської інфраструктури                                                        | 72                     |
| Розширення портів на р. Дунай та ремонт інфраструктури внутрішніх водних шляхів                   | 53                     |
| Авіація                                                                                           | 1,5                    |
| Технічне обслуговування та обладнання для ремонту мостів та доріг місцевого і державного значення | 1                      |

*Джерело: [11]*

Одним з варіантів вирішення даної проблеми є реалізація державно-приватного партнерства. У відповідності до Закону України «Про державно-приватне партнерство» [12] воно передбачає співробітництво між державними партнерами (державою, її територіальними громадами, що представлені особами державних органів влади та органів місцевого

самоврядування, Національною академією наук та її галузевими осередками) та приватними партнерами (приватні юридичні особи) на основі договірних відносин, що регулюються законодавчими актами. Ознаками такого партнерства є:

- передача частини ризиків приватному партнеру;
- довготривалість (5-50 років) відносин;
- створення або/та будівництво об'єкта партнерства (реконструкція, нове будівництво, реставрація, технічне переоснащення, капітальний ремонт) або/та управління ним (експлуатація, користування, технічне обслуговування);
- інвестування приватним партнером в об'єкт партнерства.

Основними принципами реалізація партнерства є: узгодження інтересів партнерів з метою взаємної вигоди; рівності партнерів перед законом; більшої сукупної ефективності, ніж в односторонній державній участі; заборони дискримінації партнерів; справедливого розподілу ризиків виконання договорів; незмінності цільового призначення і форми власності об'єктів, зазначених у договорі; визначення приватного партнера за результатами конкурсних відборів (крім встановлених законом випадків); визнання партнерами прав і обов'язків зазначених в договорі.

Ключовим орієнтиром для залучення приватних інвестицій є Національна транспортна стратегія [13], головною метою якої є відновлення транспортної системи та її подальша розбудова у відповідності до вимог сталого, інклюзивного та стійкого до криз розвитку, інтеграції в світову транспортну мережу, задоволення потреб населення та бізнесу. В Стратегії зазначається, що джерелами забезпечення виконання операційних планів можуть бути інвестиції, залучені на умовах державно-приватного партнерства та власні кошти підприємств. Формами державно-приватного партнерства можуть бути: концесійний договір, договір про спільну діяльність, договір управління майном за умови інвестиційних приватних зобов'язань, інші договори. Таким чином приватні підприємства можуть

разом з державними інституціями сприяти відновленню транспортної системи і тим самим покращити власну систему дистрибуції та конкурентоспроможність. Що стосується участі держави в межах даного партнерства, то вона може приймати наступні форми [12]:

- надання місцевих та державних гарантій;
- фінансування проектів за рахунок бюджетних коштів;
- виплата приватному партнеру передбачених договором державно-приватного партнерства платежів (плата за експлуатаційну готовність);
- придбання у приватного партнера товарів, робіт, послуг в межах виконання договору партнерства;
- постачання необхідних для здійснення умов договору товарів, робіт, послуг приватному партнеру;
- будівництва (реконструкції, капітального ремонту, реставрації, технічного переоснащення) об'єктів суміжної інфраструктури: автомобільних шляхів, залізничних колій, електрокомунікаційних мереж тощо;
- інші форми.

Слід зазначити, що згідно [14] механізм державно-приватного партнерства передбачає використання таких моделей:

- Build-Operate-Transfer – фінансування, будівництва та керування об'єктом з боку приватного партнера протягом певного періоду часу та передавання його державі; дозволяє забезпечити швидку мобілізацію приватних ресурсів для відновлення об'єктів, знизити навантаження на бюджет; впровадження сучасних технологій безпеки приватним сектором для підвищення захисту обладнання та робітників;

- Public-Private Innovation Hubs – створення спільних інноваційних центрів відбудови та модернізації інфраструктури; розробка інноваційних рішень та застосування новітніх технологій для відбудови, залучення різних

джерел фінансування; врахування в процесі прийняття інноваційних рішень безпекових аспектів та ризиків;

- Revenue-Share Partnerships – фінансування приватними партнерами об'єктів, що приносять дохід і його розподіл; зниження початкових витрат держави на відновлення критичної інфраструктури, прозорість в розподілі доходів; використання сучасних систем управління ризиками, врахування стандартів безпеки.

Практика розвинутих країн світу свідчить, що одним з найбільш поширених варіантів державно-приватного партнерства є концесія, яка дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів як державних та муніципальних органів, так і бізнесу в межах виконання спільних проектів. Досить важливим є використання механізму концесії саме в проектах транспортної інфраструктури: будівництво мостів, доріг, тунелів, аеропортів і т.п. В цілому концесія передбачає [15]:

- отримання приватним партнером права на реалізацію діяльності чи управління державним об'єктом;
- державне регулювання та контроль реалізації договору концесії;
- вибір приватних партнерів на умовах прозорості через конкурсну основу;
- використання об'єктів концесії на умовах договору;
- участь державного партнера в фінансуванні соціально значущих об'єктів;
- справедливий розподіл ризиків між партнерами.

Одним із варіантів співпраці бізнесу та влади є лібералізація тарифної політики держави у відповідності до принципів Європейського Союзу за рахунок залучення до цього процесу підприємств та громадськості. Даний напрям передбачає збалансування потреб та інтересів держави, бізнесу та громадськості як споживачів. Важливими в цій сфері є наступні заходи [16]:

- встановлення діалогу між підприємствами, державними представниками та громадськістю для визначення потреб кожної

сторони та прийняття спільних рішень для стабілізації транспортної дистрибуційної системи;

- аналіз поточних тарифів, механізмів їх встановлення та вплив на розвиток ринку, що дозволить визначити проблеми та причини їх появи і сформувати модернізовану ефективну тарифну політику;
- створення прозорої та публічної тарифної системи, направленої на можливість своєчасного прогнозування вартості послуг і планування бізнес-процесів та фінансових показників господарської діяльності;
- розробка урядової програми стимулювання підприємств сфери транспортної дистрибуції за рахунок фінансових заохочень, адміністративних спрощень, програм підтримки і т.п.;
- запровадження ефективного моніторингу за дотриманням тарифів з метою запобігання зловживанням та недобросовісному виконанню умов та впровадження санкцій.

Наступним варіантом співпраці бізнесу та влади є залучення приватних операторів цифрових комунікацій та технологій до цифровізації державних та муніципальних об'єктів системи дистрибуції. Взагалі цифровізація в дистрибуції дозволяє оптимізувати та вдосконалити процеси, мінімізувати витрати, підвищити ефективність та покращити потенціал розвитку. В цілому до сучасних цифрових технологій в сфері логістики належать [17]:

- системи управління ланцюгами постачання – направлені на здійснення контролю за процесом постачання на всіх його етапах в реальному часі; передбачають адаптацію до змін в оточуючому середовищі, що дозволяє підвищувати ефективність та знижувати витрати; підвищують прозорість всіх процесів поставки, зменшують ймовірність помилок;
- автоматизовані складські системи – націлені на зменшення людського фактору, підвищення ефективності управління запасами, забезпечують оптимальне складське розміщення товарів, що призводить до зменшення часу пошуку та транспортування;

- використання аналітики та великих даних – дозволяє обробляти великі масиви даних з метою підвищення ступеня обґрунтованості управлінських рішень та точності прогнозів;
- інтернет речей – технологія поєднання фізичних об'єктів з мережею інтернет і дозволяє проводити моніторинг транспортних засобів, складів, вантажів в реальному часі;
- блокчейн технологія – технологія кіберзахисту, що дозволяє уникнути шахрайства та маніпуляції даних за допомогою автоматизації процесів дистрибуції через смарт контракти;
- штучний інтелект – використовується для автоматизації та оптимізації процесів дистрибуції, прогнозування попиту на товари; направлений на зменшення часу для розробки та ухвалення управлінських рішень, підвищує ступінь обґрунтованості прогнозів, зменшення витрат на зберігання та транспортування;
- автоматизація транспорту, використання дронів – можливість постачання товарів в віддалені та/або небезпечні регіони, що дозволяє знижувати витрати, час та робочу силу на транспортування.

Таким чином цифровізація державних та муніципальних об'єктів системи дистрибуції дозволить оптимізувати час та витрати, посилити конкурентні переваги, покращити умови обслуговування, гарантувати прозорість та безпеку.

Важливим аспектом в державно-приватному співробітництві є реалізація проектів будівництва платних доріг. Приватні інвестори матимуть мотивацію для вкладання коштів в розвиток транспортної інфраструктури за рахунок гарантій держави в поверненні інвестицій та створенні сприятливого середовища для подальшої експлуатації таких доріг.

Ще одним напрямом співпраці бізнесу та держави в сфері дистрибуції є транспортування гуманітарної допомоги, боєприпасів, техніки, критично важливих продуктів та ін.

Державно-приватне партнерство потребує створення конкурентних умов для роботи інфраструктурних об'єктів з розподіленими обов'язками між приватним та державним секторами, використання досвіду моделей розвитку автомобільних доріг в країнах-членах Європейського Союзу, зміцнення довіри громадськості до концепції державно-приватного партнерства, стимулювання використання приватного електротранспорту, стимулювання розвитку кадрового потенціалу в сфері транспортної дистрибуції за рахунок співпраці з приватним сектором, залучення приватного сектору до процесів розробки та прийняття управлінських рішень в сфері розвитку транспортної мережі тощо.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.**

Ефективне управління системою дистрибуції є одним з ключових чинників підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, адже саме від забезпечення вчасної постави товарів та послуг, виконання передбачених договорами умов залежить рівень задоволеності споживачів. Військові дії в країні спричинили значні руйнування інфраструктури системи дистрибуції, унеможливили доступ до неї через безпекові фактори, та призвели до економічних кризових явищ, які впливають на подальший розвиток логістичного потенціалу. Проведений аналіз сучасного стану транспортної інфраструктури (як однієї з найбільш слабких складових загальної системи логістики) дозволив встановити, що вона потребує модернізації та значних коштів для відбудову та оновлення. Одним з перспективних напрямів на шляху цього є державно-приватне партнерство, яке направлене на спільну реалізацію проектів, розподіл обов'язків, ризиків та вигоди державними органами влади та приватними бізнес структурами. Така співпраця дозволить знизити бюджетне навантаження, залучити додаткові джерела фінансування, створить умови для подальшого розвитку системи дистрибуції як для окремих суб'єктів господарювання, так і для ринку країни в цілому, що дозволить посилити їх конкурентні переваги. Подальших досліджень потребує питання розроблення формалізованих механізмів та процедур



реалізації державно-приватного партнерства в сфері дистрибуції. Ефективна їх реалізація дозволить не лише підвищити рівень внутрішнього логістичного потенціалу, але й пришвидшити інтеграцію вітчизняної системи дистрибуції у європейське співтовариство.

### Література

1. Альошкіна Л. П. Інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації бізнес-процесів аграрних підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2019. № 2. С. 57-61. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2019\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_11)
2. Вівчар О.І., Зяйлик М.Ф. Моделювання логістичних стратегій як визначальний фактор успішного розвитку ремонтно-будівельних підприємств. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. № 3. С. 211-214. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2012\\_3\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_3_40).
3. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства : сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 37. С. 41-60.
4. Крикавський Є.В, Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Національного університету «Львівської політехніки», 2017. 804 с.
5. Мізіна О. В., Амелницька О. В., Грецька І. Р., Сорока О. Ю. Управління логістичною діяльністю енергопостачальних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7883>
6. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>
7. Стеблак Д., Лисий В. Вплив війни на розвиток транспортного перевезення в Україні. *Науковий вісник ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 43. С. 92-96. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-16>

8. Тимошук О.М., Мельник О.В., Сьомін О.А. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. *Економіка та держава. Економічні науки*. 2018. № 3. С. 40-44. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2018\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_3_10)
9. Logistics Performance Index (LPI). URL: <https://lpi.worldbank.org/>
10. Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052424093538084/pdf/P1801743ae33d6b-425d-4763-a127-6104d67eee4a.pdf>
11. Про державно-приватне партнерство. Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
12. Національна транспортна стратегія на період до 2030 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 року №1550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text>
13. Кузьменко Г., Телендій А. інноваційні моделі публічно-приватного партнерства у відбудові зруйнованих територій: виклики та можливості. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 4 (76). С. 71-77.
14. Про концесію. Закон України від 3 жовтня 2019 року № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>
15. Ковалишин С. В. Development strategies of logistics companies in globalization. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 37. С. 96-104. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/785>
16. Канцедаль Н., Лега О., Морозов Є. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 45-51.

## References

1. Alyoshka, L. P. (2019), "Innovative logistics strategy as a tool for optimizing business processes of agricultural enterprises", *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. Ser. : Ekonomika, vol. 2, pp. 57-61,

available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2019\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_11) (accessed 16 May 2025).

2. Vivchar, O.I. and Zyailyk, M.F. (2012), “Modeling of logistics strategies as a determining factor in the successful development of repair and construction enterprises”, *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 211-214, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2012\\_3\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_3_40) (accessed 16 May 2025).

3. Vodolazhska, T.O. (2021), “Logistics strategy of an enterprise: the essence of the concept”, *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 37, pp. 41-60.

4. Krykavskiy, Ye.V, Pokhylchenko O.A. and Fertch M. (2017), *Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok [Logistics and supply chain management]*, Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Lvivskoi politekhniki», Lviv, Ukraine.

5. Mizina, O. V., Amelnytska, O. V., Gretska, I. R. and Soroka, O. Yu. (2020), “Management of logistics activities of energy supply enterprises”, *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7883> (accessed 16 May 2025).

6. Palchyk, I.M. (2014), “Formation of the logistics strategy of an enterprise in modern economic conditions”, *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575> (accessed 16 May 2025).

7. Steblak, D. and Lysyy, V. (2022), “The impact of war on the development of transportation in Ukraine”, *Naukovyi visnyk uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 43, pp. 92-96, available at: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-16> (accessed 16 May 2025).

8. Tymoshchuk, O.M., Melnyk, O.V. and Semin, O.A. (2018), “Formation of logistics strategy of water transport enterprises”, *Ekonomika ta derzhava. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 40-44, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2018\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_3_10) (accessed 16 May 2025).

9. The World Bank (2025), “Logistics Performance Index (LPI)”, available at: <https://lpi.worldbank.org/> (accessed 16 May 2025).

10. The World Bank (2024), "Ukraine: Rapid assessment of damage and recovery needs", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052424093538084/pdf/P180174-3ae33d6b-425d-4763-a127-6104d67eee4a.pdf> (accessed 16 May 2025).
11. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "About public-private partnership", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (accessed 16 May 2025).
12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), "National Transport Strategy for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text> (accessed 16 May 2025).
13. Kuzmenko, G. and Telendiy A. (2024), "Innovative models of public-private partnership in the reconstruction of destroyed territories: challenges and opportunities", Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia, vol. 4 (76), pp. 71-77.
14. Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine "About the concession", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text> (accessed 16 May 2025).
15. Kovalishyn, S. V. (2023), "Development strategies of logistics companies in globalization", Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, vol. 37, pp. 96-104, available at: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/785> (accessed 16 May 2025).
16. Kantsedal, N., Lega, O. and Morozov, E. (2025), "Digitalization of logistics: new technologies for improving management and optimization", Ekonomichnyi prostir, vol.199, pp. 45-51.

*Стаття надійшла до редакції 21.05.2025 р.*