

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ТОКАРЧУК ДМИТРО ВАЛЕРІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин,
доктор економічних наук, професор
_____Марина САВЧЕНКО
« ____ » _____ 2022 р.

**Перспективи розвитку інтеграційних процесів у логістичній системі
України**

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
Освітньо-професійна «Міжнародні економічні відносини»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Юлія ІЩУК, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор філософії доцент

_____ підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Токарчук Д.В. Перспективи розвитку інтеграційних процесів у логістичній системі України. Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини. Освітня програма «Міжнародні економічні відносини». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця 2022

У роботі проаналізовано сучасний стан логістичних систем України та ЄС. Визначено фактори, що впливають на стан логістичної системи в Україні. Складено матрицю сильних та слабких сторін логістичної системи України. Розроблено рекомендації щодо подальшого управління логістичним потенціалом України. Розроблена економіко-математична модель, що дозволяє здійснювати прогнозування розвитку ринку перевезень за всіма видами вантажних перевезень в Україні. Запропоновано напрямки покращення логістичної системи в Україні в контексті євроінтеграції.

Ключові слова: логістика, євроінтеграційні процеси, логістичні процеси, транспортно-експедиційні послуги, логістична система.

94 с. 6 табл. 30 рис. 50 бібліограф.: 50 найм.

Tokarchuk D.V. Prospects for the development of integration processes in the logistics system of Ukraine. Specialty 292 International economic relations. Educational program «International economic relations». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia 2022

The work analyzes the current state of the logistics systems of Ukraine and the EU. Factors affecting the state of the logistics system in Ukraine are identified. A matrix of strengths and weaknesses of the logistics system of Ukraine has been compiled. Recommendations for further management of Ukraine's logistics potential have been developed. An economic-mathematical model has been developed that allows forecasting the development of the transportation market for all types of cargo transportation in Ukraine. Directions for improving the logistics system in Ukraine in the context of European integration are proposed.

Key words: logistics, European integration processes, logistics processes, transport and forwarding services, logistics system.

94 p., 6 tables, 30 fig., Bibliographer: 50 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ	
ЄВРОРЕГІОНУ.....	7
1.1 Економічний зміст логістики як виду діяльності	7
1.2 Основні складові логістичної системи.....	14
1.3 Державне регулювання логістичної діяльності України	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ.....	
2.1 Аналіз сучасного стану логістичної системи України	27
2.2 Аналіз ринку транспортно-експедиційних послуг України	34
2.3 Оцінка розвитку логістичної системи країн ЄС	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ	
УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	
3.1 Виявлення сильних та слабких сторін у логістичній системі України	52
3.2 Досвід розвитку логістичних систем зарубіжних країн.....	62
3.3 Перспективні шляхи євроінтеграції логістичної системи України	70
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. Реальність європейської інтеграції України вимагає поглибленого аналізу й порівняння законодавчо правових, економічних соціальних та інших вимірів нашої країни з параметрами ЄС, а також оцінки їх відповідності євроінтеграційним принципам. Євроінтеграційні процеси економічного простору вимагають динамічного та збалансованого розвитку кожного її сектору, зокрема логістичної системи та транспортної інфраструктури.

Логістика є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Логістичний ринок в Україні включає залізничні, автомобільні, авіаційні, водні (морські та річкові) та інші види перевезень.

Дослідженню окремих аспектів, перспектив і особливостей євроінтеграційних процесів логістичної системи України приділяли велику увагу зарубіжні і вітчизняні вчені, а саме: Фролова Л. В., Ларіна Р. Р., Хаджинова О. В., Пономарьова Ю. В., Чурилов С. В., Амітан В. Н., Пілюшенко В. Л., Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С., Забуранна Л. В., Кацьма В. І., Крикавський Є. В., Мельник О. В., Паласюк Б., Поканевич Ю. В., Дроздова Г. М., Кальченко А. Г., Смирнов І. Г., Колодізева Т. О. та ін.

Мета дослідження – проаналізувати перспективи розвитку євроінтеграційних процесів у логістичній системі України.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність логістики як виду діяльності;
- визначити основні складові логістичної системи;
- розглянути державне регулювання логістичної діяльності;
- здійснити аналіз сучасного стану логістичної системи України та ринку транспортно-експедиційних послуг України;
- оцінити розвиток логістичної системи країн ЄС;
- розглянути досвід розвитку логістичних систем зарубіжних країн;

– запропонувати перспективні шляхи євроінтеграції логістичної системи України.

Об’єктом дослідження є стан логістичної системи України та її перспективи.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних основ розвитку логістичних систем.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій та періодичної літератури, підручники, статті з Інтернету, дані Держстатистики України, звіти щодо діяльності СОТ, ЮНКТАД.

Методи дослідження: За допомогою методів опису, порівняння та спостереження обґрунтовано сучасний стан логістичної системи України та стан логістичних систем країн ЄС; методами пояснення, дедукції, індукції та абстрагування досліджено перспективи євроінтеграції логістичної системи України, за допомогою SWOT-аналізу проаналізовані сильні та слабкі сторони, можливості та загрози євроінтеграції логістичної системи України. Методами прогнозування розроблено реалістичний, оптимістичний та песимістичний сценарій логістичних перевезень в Україні.

Теоретичне та практичне значення сформовані у магістерській роботі теоретичні положення, висновки та пропозиції можуть бути використані при впровадженні дієвого комплексного механізму реалізації євроінтеграційної політики у логістичній системі України.

Наукові результати дослідження полягають у такому:

1. Фактори впливу на розвиток логістичної системи України, виокремлено чотири площини – клієнти, інфраструктура, безпека, законодавство, які мають вплив на зміну логістичних послуг в Україні;
2. Запропонована матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз логістичної системи України, на основі якої розроблено рекомендації щодо подальшого управління логістичним потенціалом;

3. Складено прогноз розвитку ринку логістичних перевезень в Україні за всіма видами вантажних перевезень до 2024 рр.;

4. Запропоновані напрямки покращення логістичної системи в Україні в контексті євроінтеграції.

Результати кваліфікаційної магістерської роботи апробовані на Міжнародній науковій інтернет-конференції «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення» (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 15-16 листопада 2022 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 50 посилань. Загальний обсяг роботи складає 94 сторінки

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ЄВРОРЕГІОНУ

1.1 Економічний зміст логістики як виду діяльності

Логістика – це процес планування та здійснення ефективного транспортування та зберігання товарів від місця походження до місця споживання. Метою логістики є своєчасне та економічне задоволення потреб клієнтів. Спочатку логістика грала життєво важливу роль у переміщенні військового персоналу, обладнання та товарів. Хоча логістика як ніколи важлива у збройних силах, сьогодні цей термін найчастіше використовується в контексті переміщення комерційних товарів у ланцюжку постачання.

Проаналізуємо підходи до визначення сутності поняття «логістична система», що відображено на рис. 1.1

Автор	•Визначення
Алькема В.Г.	•Організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів різноманітних служб, що беруть участь в управлінні матеріальним потоком
Банько В.Г.	•Спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку
Кальченко А.Г.	•Адаптивна система із зворотними зв'язками, яка виконує ті чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем
Колодізева Т.О.	•Складна система, що складається із сукупності елементів, так званих ланок логістичної системи, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відношення
Перебийніс В.І.	•Адаптована (самоналагоджувана та самоорганізована) система з оберненим зв'язком, що виконує логістичні функції та логістичні операції і складається, зазвичай, із декількох систем та має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем
Смирнов І.Г.	•Логістична система - це складна організаційно завершена (структурована) економічна система, що складається з взаємозалежних у єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм потоками елементів - ланок, сукупність яких, межі і задачі функціонування об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу і (або) зовнішніми цілями

Рисунок 1.1 – Тлумачення поняття «логістична система» вітчизняними дослідниками

Джерело: побудовано автором на основі [28-33]

Логістику зазвичай розуміють у широкому і вузькому значеннях. У широкому розумінні логістика – це наука про управління та оптимізацію матеріальних потоків, потоків послуг і пов'язаних із ними інформаційних і фінансових потоків у визначеній мікро-, мезо- або макроекономічній системі для досягнення поставлених перед нею цілей. У вузькому розумінні логістика – це інтегральний інструмент менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного управління матеріальними і сервісними потоками, а також супутніми їм потоками інформації і фінансових засобів.

Отже, логістична система – це складна, структурована економічна система, що складається з елементів – ланок, які з'єднуються один з одним у єдиний процес, який керує потоком матеріалів, послуг і пов'язаними потоками.

Сутність поняття логістики, так само як і визначення цього терміну, тісно пов'язана з історією та еволюцією ринкових відносин. А також обумовлено рядом причин (рис. 1.2):

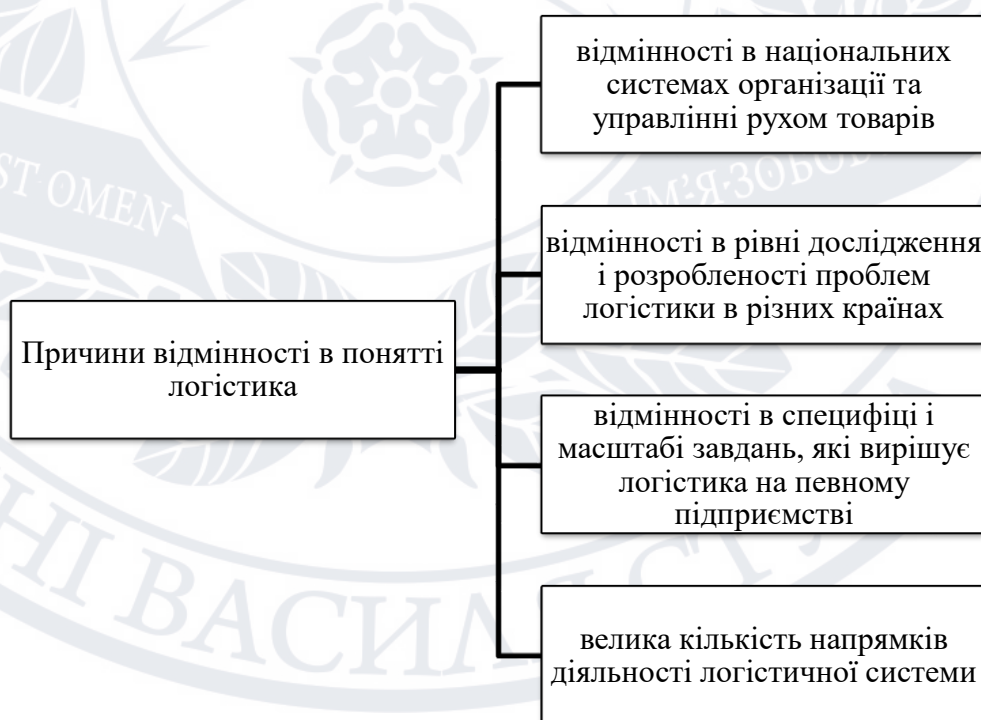


Рисунок 1.2 – Причини відмінності в понятті логістика

Джерело: побудовано автором на основі [4]

Головна мета логістики – доставка потрібного вантажу потрібної якості в потрібній кількості в потрібний час в потрібне місце із найменшими витратами – та її завдання логістики визначають функції логістики.

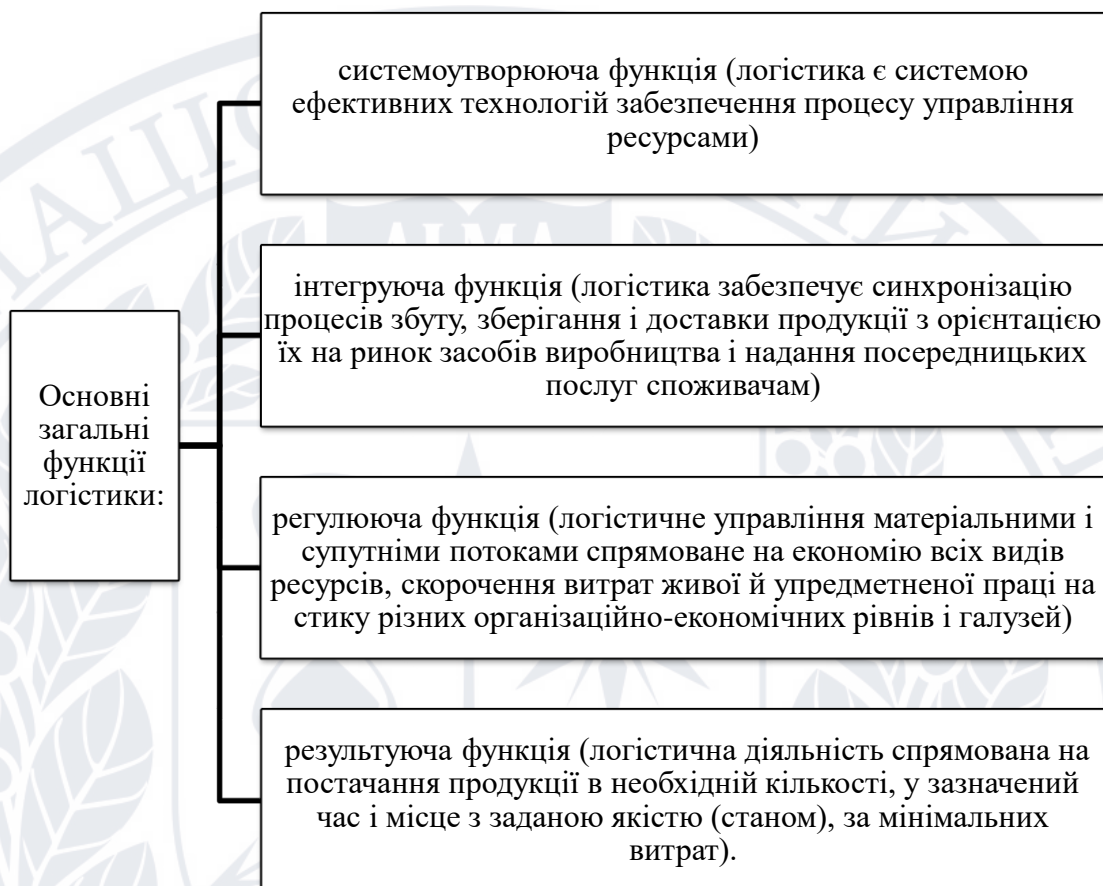


Рисунок 1.3 – Основні загальні функції логістики

Джерело: побудовано автором на основі [10; 15]

Функція логістики відіграє важливу роль у всій економічній системі. Завдяки їх реалізації оптимізовано діяльність підприємств та покращено їх фінансові показники. З огляду на це, логістичній діяльності часто надають властиві функції системоутворення, інтеграції, регулювання та породження всіх виробничо-економічних систем. Цьому сприяє формування цілісної системи принципів логістики. Ці принципи є попередніми регламентами, на яких ґрунтується побудова та функціонування логістичної системи. Вони включають:

- системний принцип передбачає формування цілісної системи управління логістикою в рамках виробничо-збутової системи. Це дозволяє

розробляти та впроваджувати єдині технологічні процеси для виконання виробничих замовлень на етапах закупівлі, виробництва та реалізації продукції;

– принцип зворотного зв'язку передбачає, що цілі і завдання логістичної системи визначаються ринковим попитом, на основі якого визначаються масштаб і різноманітність продукції, формуються матеріальні замовлення, визначаються поточний і необхідний рівень запасів. Цей принцип закладає основу функціонування складського господарства;

– принцип оптимальності полягає в досягненні узгодженості дій різних стадій процесу товароруку і учасників, що забезпечує найвищу ефективність функціонування підприємства як цілісної виробничо-збутової системи;

– принцип гнучкості означає, що логістична система має високу здатність пристосовуватися до умов її функціонування та конкретних вимог споживачів. Реалізація цього принципу вимагає передбачення розвитку подій і формулювання дій, що відповідають їх динаміці;

– надійність постачання як матеріально-технічний принцип передбачає створення організаційно-економічних умов для забезпечення безперебійного постачання необхідних матеріальних ресурсів і безумовного виконання графіків поставок готової продукції. Відповідно до цього принципу рух кожної ланки синхронізовано, так що здійснення логістичних операцій може бути скоординовано, а інвентаризація кожної ланки руху товару може бути скоригована;

– принцип комп'ютеризації полягає в тому, що всі логістичні функції і процес транспортування вантажів в цілому повинні здійснюватися з максимально можливою автоматизацією, щоб можна було ефективно контролювати рух матеріалів, накопичувати інформацію про наявність напів-готової продукції, розрахувати необхідні параметри транспортної системи вантажів тощо.

Завдання логістики за ступенем значимості розділяють на три групи: глобальні; загальні; часткові (локальні). До глобальних завдань відносять (рис. 1.4):



Рисунок 1.4 – Глобальні завдання логістики

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Умовою життєздатності всіх видів логістичних систем є вирішення таких загальних завдань[11]:

- впроваджувати наскрізний контроль процесів у логістичній системі;
- розвивати та вдосконалювати методи управління логістикою;
- багатоваріантний прогноз виробництва, транспортування, запасів тощо;
- виявлення дисбалансів між вимогами до виробництва та можливостями матеріально-технічного забезпечення, а також дисбалансів між попитом на логістичні послуги під час продажу та можливостями логістичних систем;

- стандартизація вимог до якості логістичних послуг та окремих операцій;
- розумне встановлення ділових відносин;
- виявити осередки втрат часу, матеріальних, трудових і грошових ресурсів;
- оптимізація техніко-технічної структури транспортно-складського комплексу;
- визначати стратегії та техніки фізичного переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів та готової продукції;
- формалізація актуалізованих (поточних оперативних) логістичних цілей і параметрів функціонування логістичної системи.

Часткові завдання в логістиці мають локальний характер. Вони більш динамічні та різноманітні (рис. 1.5):

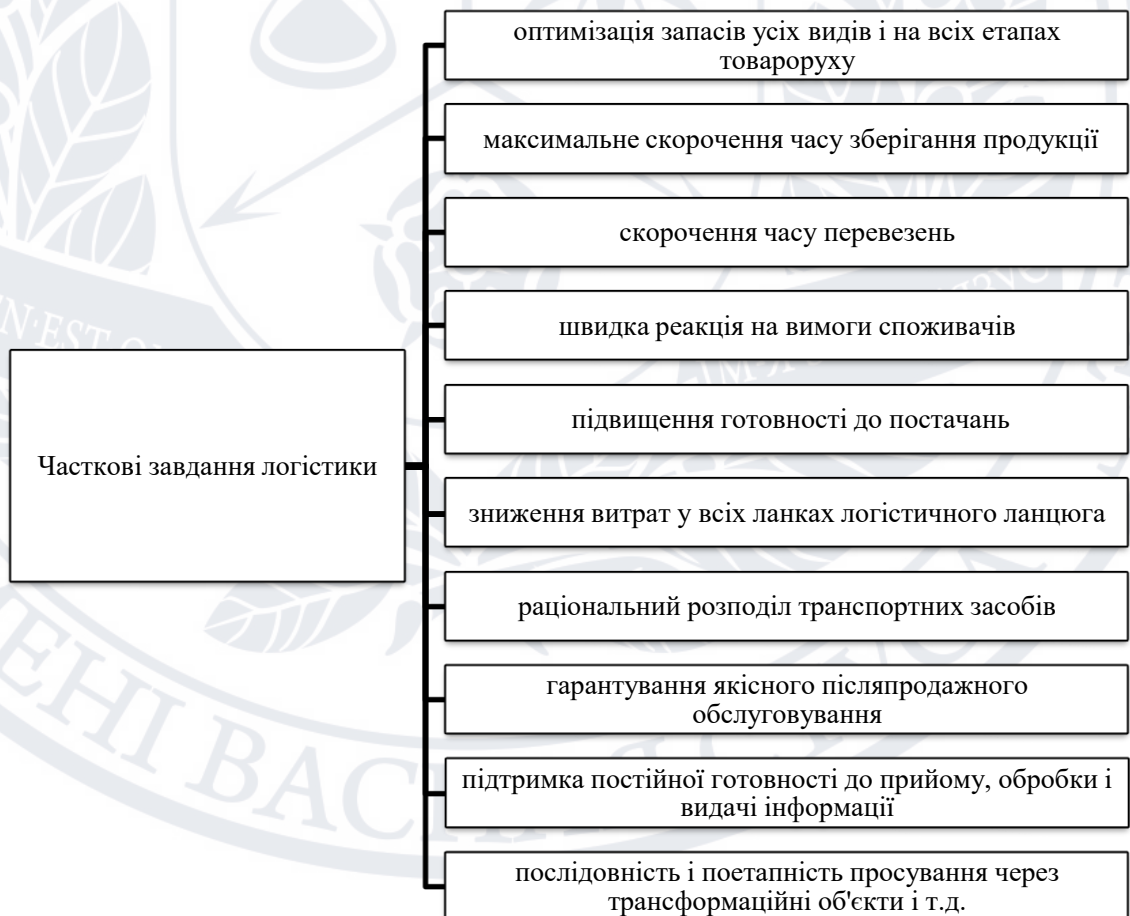


Рисунок 1.5 – Часткові завдання логістики

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Об'єктом логістичних досліджень може бути все те, що є темою логістичних міркувань, тобто логістичний продукт і логістична послуга (сировина, матеріали, продукти (вироби), агрегати, послуги, персонал, інформація, гроші) [30].

Логістична система може бути двох типів: вхідна логістична система та вихідна логістична система.

З погляду вхідних логістичних систем йдеться про переміщення, зберігання та транспортування постачальниками, через склад і далі через виробничі потужності виробників для обробки та виробництва різних товарів та деталей.

Сировина - це види товарів, що відправляються у цьому логістичному русі. Деякі з них можуть бути виробничим обладнанням або витратними матеріалами, необхідними для палива, або різними запасними частинами та компонентами, що вводяться у виробництво. Найкраще управління вхідною логістикою робить цикл більш інтегративним та ефективним.

Вихідна логістика полягає у передачі від виробничих потужностей до наступної ланки ланцюжка постачання готової продукції або всіх інших продуктів і матеріалів. Ці товари потрапляють у точки споживання склади (до рук кінцевих користувачів). Це також називається способом виконання замовлення.

Використовуючи той же наведений вище приклад, зібрані компоненти автомобіля потім будуть продані і відправлені постачальнику за допомогою вхідного логістичного потоку, проходячи через вихідний логістичний потік, щоб досягти бажаного пункту призначення.

У той час як розподіл непошкоджених товарів за графіком має життєво важливе значення в ланцюжку поставок, спільний бізнес багатоканальної торгівлі з доставкою додому або в роздріб персоналізованих товарів, придбаних за допомогою смартфонів, став ще важливішим за останні роки.

Постачальники, дистриб'ютори, дилери та роздрібні продавці повинні були збільшити розповсюдження, щоб задовольнити потребу у більш швидкій

та зручній поставці більшої кількості продуктів. Їм довелося додатково узгодити процедури та структури, щоб підвищити прозорість ланцюжка постачання.

1.2 Основні складові логістичної системи

З метою управління, дослідження та проектування логістичну систему можна розділити на підсистеми, ланки та елементи (рис. 1.6).

Підсистема логістичної системи є частиною логістичної системи, конфігурується відповідно до організаційної структури, яка не тільки вирішує загальні завдання управління логістичної системи, але й вирішує комплексні логістичні функції, а також в окремій сфері логістики: логістична система корпоративного бізнесу.

Можна розрізнити функціональну та допоміжну підсистеми логістичної системи. Функціональними підсистемами (функціональними областями логістики) є постачання, виробництво та розподіл. Підсистеми забезпечення - це організаційна, економічна, правова, кадрова та матеріально-технічна інформаційні системи.

Ланка логістичної системи – це деякий економічно та/або функціонально відокремлений об'єкт (підрозділ компанії або юридично відокремлене підприємство), який виконує локальну мету, пов'язану з виконанням однієї або кількох логістичних заходів. Кожна ланка логістичної системи повинна мати єдине управління логістичним процесом. Приклади зв'язків у логістичній системі включають постачальників, споживачів і логістичних посередників. Компанії часто називають центральними компаніями, де перша та друга сторони є постачальниками та споживачами, а третя сторона є логістичним посередником. У середині центральної компанії можна виділити кожен ланку логістичної системи, наприклад: матеріальний склад, виробничий відділ, склад готової продукції тощо.

Отже, елементи логістичної системи включають:

Елементи логістичної системи	
ланки	<ul style="list-style-type: none"> Ланкою логістичної системи вважають функціонально (структурно) відокремлений підрозділ компанії або юридично самостійне підприємство, організацію, установу, що є однією з її трьох сторін в логістиці, аналізовані як ціле в рамках логістичної системи, підсистеми, логістичної мережі (каналу, ланцюга), що реалізують один або кілька видів логістичної діяльності. Прикладом ланок логістичної системи можуть бути підприємства-постачальники ресурсів, збутові, посередницькі, торгівельні організації різного рівня, фінансові установи, транспортні та експедиційні підприємства тощо. Ланки логістичної системи відіграють виключно важливу роль в логістиці. Вони є системоутворюючим компонентом у структурній ієрархії: логістичний канал – логістичний ланцюг – логістична мережа – логістична система.
канали	<ul style="list-style-type: none"> Логістичний канал – це частково впорядкована множина різних посередників (постачальників, посередників, перевізників, страховиків тощо), які реалізують доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів. Логістичний канал являє собою мережу робочих взаємозв'язків, націлених на забезпечення вигідного переміщення та позиціонування запасів. Найчастіше його асоціюють з маркетинговим (дистрибутивним) каналом. Як тільки буде визначено конкретних учасників логістичного процесу, множина з частково упорядкованої перетвориться на впорядковану: канал стане ланцюгом;
ланцюги	<ul style="list-style-type: none"> Логістичний ланцюг – це лінійно упорядкована чисельність фізичних чи юридичних осіб (виробників, посередників, складів тощо), які виконують логістичні операції, спрямовані на доведення матеріальних потоків від однієї логістичної системи до іншої та оптимізацію супутніх їм інформаційних і фінансових потоків. У логістичних ланцюгах виділяють такі основні компоненти: внутрішню (внутрішньовиробничу) і зовнішню логістику, а також збут продукції та сервісне обслуговування споживачів чи замовників
мережі	<ul style="list-style-type: none"> Логістична мережа – повна множина ланок логістичної системи, між якими встановлені взаємозв'язки з основним і/або супутнім потоком в межах досліджуваної або проектованої логістичної системи.

Рисунок 1.6 – Елементи логістичної системи

Джерело: побудовано автором на основі [28-30]

Таким чином, елемент логістичної системи - це неподільна у межах поставленого завдання управління чи проектування логістичної системи частина ланки логістичної системи. Наприклад, якщо склад розглядати як ланку логістичної системи, то зони комплектації, приймання, палетування, відвантаження це елементи логістичної системи.

Можна виділити три основні критерії класифікації логістичних систем:

- за характеристиками постачання і розподілу (дистрибуції);
- за масштабом;
- за видами логістичних ланцюгів.

Під масштабом розуміється широта розсіювання елементів логістичних систем географічною територією. З розвитком логістики змінилися погляди на класифікацію систем за цією ознакою. Так, спочатку існувало розподіл логістичних систем на мікро- та макрологістичні.

До мікрологістичних віднесли логістику промислових, торгових, сервісних та інших підприємств, зокрема холдингів, фінансово-промислових груп. Макрологістичні системи розділили за об'єктно-функціональним (галузеві, відомчі, міжгалузеві та інші логістичні системи) та за адміністративно-територіальними ознаками (районні, міські, регіональні, національні, міжнародні системи). Згодом уявлення про класифікацію логістичних систем змінилося. В даний час класифікація логістичних систем за масштабом включає чотири рівні: мікро-, мезо-, макро-, мега-(гіга) логістичні системи.

Мікрологістична система – це система логістики окремого підприємства. Побудова мікрологістичної системи здійснюється на основі цілей логістики, заданих стратегією розвитку організації. Основне призначення логістики в рамках мікрологістичної системи – забезпечити процеси виробництва та розподілу продукції з оптимальними витратами ресурсів та необхідним рівнем сервісу. Можна виділити мікрологістичні системи виробничих, торгових, сервісних, транспортних та інших підприємств.

Об'єднання підприємств (групи підприємств) у межах корпорацій, фінансово-промислових груп, холдингів утворюють мезологічні системи. Відмінність господарської діяльності таких груп від окремих організацій дозволяє говорити про особливості логістики на мезорівні. Велике значення у межах таких систем надається управлінню інформаційними потоками,

підтримці єдиних стандартів якості, зокрема і логістичного сервісу. Оскільки корпорації можуть бути національними та транснаціональними, діяльність у рамках мезологістичних систем може здійснюватися за межами якоїсь однієї держави.

Мегалогістичні (гігалогістичні) системи - це глобальні логістичні системи, що поєднують адміністративні макрологістичні системи різних країн, мезологістичні системи корпорацій та мікрологістичні системи окремих підприємств, пов'язаних із створенням доданої цінності у різних країнах.

Макрологістичні системи об'єднують підприємства у межах галузей економіки окремої країни (галузеві логістичні системи), і навіть вони формуються реалізації логістичних функцій управління адміністративними утвореннями (районні, міські, регіональні, національні та інші системи).

Концепція логістики на макрорівні включає такі напрями:

- формування економічних відносин;
- визначити потребу в обсягах та напрямках перевезення продукції;
- визначити послідовність проходження товарів за пунктами зберігання;
- оперативне регулювання постачання та транспортування;
- управління залишками;
- розвиток складських приміщень;
- надання комерційних та транспортно-експедиторських послуг [5].

За характеристиками постачання і розподілу (дистрибуції) виокремлюють такі види логістичних систем:

– зрівноважені логістичні системи: постачання і розподіл виконуються в різних місцях з різними контрагентами (наприклад, виробництво харчових продуктів);

– логістичні системи, де переважає постачання: складне (багатономенклатурне) постачання і проста дистрибуція (наприклад, виготовлення літаків, кораблів);

– логістичні системи, де переважає розподіл: просте (монономенклатурне) постачання і багатноменклатурний розподіл (наприклад, хімічна промисловість);

– логістичні системи із зворотним циклом (рециклюванням): повернення з метою заміни, ремонту, утилізації (наприклад, комп'ютери, телефони).

За видами логістичних ланцюгів логістичні системи поділяють на :

– логістичні системи з прямими зв'язками – це системи, у яких потік доводиться до споживача без посередників, на основі прямих господарських зв'язків. В таких системах скорочуються терміни поставок, однак великі транспортні витрати;

– ешелоновані (багаторівневі) логістичні системи – це системи, у яких матеріальний потік доводиться до споживача за участю принаймні одного посередника. За даними міжнародних джерел, 70-80% світового обороту продуктів і послуг здійснюється за участю посередників;

– гнучкі логістичні системи – системи, у яких доведення матеріального потоку до споживача здійснюється як за прямими зв'язками, так і за участю посередників.

В економічно розвинених країнах логістика протягом десятиліть вважається важливою складовою національної економіки, що є цілком виправданим. Світовий ринок логістичних послуг оцінюється більш ніж 5 трлн. доларів, він щороку зростає на 4-5%.

Відповідно до прийнятої в Європі класифікації, основними сегментами ринку логістичних послуг на макrorівні є[26]:

1. вантажні та транспортно-експедиторські послуги;
2. комплексні логістичні послуги, включаючи послуги зі зберігання та розподілу вантажів;
3. управлінська логістика, включаючи логістичні послуги;

Основними факторами, що визначають попит на комплексні транспортно-логістичні послуги (ТЛП), є динаміка світової економіки та міжнародного товарообміну, глобалізація перевезень та складність схем

доставки, необхідність оптимізації витрат, пов'язаних із транспортуванням, зберіганням та розподілом товарів.

У 2015–2020 роках траєкторія світового ринку транспортно-логістичних послуг визначалася уповільненням глобального зростання та торгівлі. Зниження зовнішнього попиту, викликане рецесією в Єврозоні, серйозно загальмувало зростання експорту енергоносіїв, а також готової промислової продукції з країн, що розвиваються. У середньостроковій перспективі економічна ситуація залишиться нестабільною. Серед довгострокових тенденцій світової економіки та торгівлі, що безпосередньо впливають на динаміку світового трафіку та ринкові показники TLS, слід зазначити такі:

- переорієнтація капіталу з ринків країн, що розвиваються, на ринок США (у промисловості та виробництво нового технологічного циклу);
- зміна структури інвестицій в економіку Китаю від матеріало-і трудомістких галузей – до капіталомістких та високотехнологічних;
- зниження попиту на промислову сировину, тенденція до зниження цін.

Найбільш яскравим з погляду світового досвіду є особливо формування транспортно-логістичних мереж у Європі та Китаї. У Західній Європі цілеспрямований розвиток транспортно-логістичних центрів розпочався на початку 80-х років, що було зумовлено високою динамікою зростання вантажних та пасажирських перевезень в умовах глобалізації світових товарних ринків.

Узагальнюючи зарубіжний, насамперед ЄС, досвід планування логістичних центрів, можна сформулювати основні положення щодо створення логістичних об'єктів:

- орієнтація на взаємодію між транспортними вузлами для кращого планування та інтеграції між існуючими вузлами;
- планування проєктів на національному, регіональному та місцевому рівнях має здійснюватися спільно;
- управління логістичними об'єктами та його розвиток має здійснюватися у межах державно-приватного партнерства;

– стратегія розвитку транспортно-логістичних центрів у країні та програма створення транспортної інфраструктури повинні обговорюватися державою, бізнес-спільнотою та громадськими організаціями;

– плани центрів вантажної логістики на регіональному та місцевому рівнях мають бути синхронізовані із планами регіонального розвитку. Так, продовжується процес злиття великих західних компаній з логістичними провайдерами, що мають мережу складів у регіонах та надають послуги з доставки вантажів клієнтам. Тепер логістична компанія поверне проектну діяльність. Недостатньо просто надати послугу. Потрібні комплексні підходи до завдань та проблем клієнтів. Повинен вміти виявляти свої потреби, формулювати свої бізнес-мети, чітко розставляти пріоритети, грамотно та поетапно просувати проект.

1.3 Державне регулювання логістичної діяльності України

В умовах трансформаційної економіки ефективний напрям розвитку транспортної галузі України та її окремих регіонів забезпечується внаслідок формування транспортно-логістичної системи країни. Розвиток інтегрованої логістичної системи країни як складової її економічної системи і частини міжнародних транспортно-логістичних систем сприяє підвищенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках логістичних послуг. Існуюча конкуренція на ринку транспортних послуг вимагає нових підходів до розвитку транспортних відносин, створенню нових технологій і підвищенню якості послуг.

Основними об'єктами логістичних досліджень є [31]:

- товари (товарні ресурси);
- транспортні засоби;
- постійне обладнання;
- інформація;
- рух капіталу та відповідні нормативно-правові документи.

Сьогодні експертам, які працюють у сфері логістики, явно бракує нормативного забезпечення їх діяльності. Прийняті в управлінні підприємством нормативно-правові методи базуються на законодавчих актах і нормативних документах, що регулюють права та обов'язки суб'єкта та об'єкта логістичного управління. Експерти впровадили логістичний менеджмент у правове поле країни та заклали правову основу становлення та трансформації логістики [26].

Правові методи передбачають розробку злагоджених нормативно-правових актів, що регламентують інформаційні відносини між суб'єктами у сфері логістики. Нормативно-правова база, зокрема законодавство у сфері, логістики розглядає важливі питання. Серед них: нормативно-правова база логістичних операцій, нормативні документи, що регламентують взаємостосунки з постачальниками, умови і порядок постачання; документальне оформлення приймання та передачі товару; законодавство у сфері зовнішньоекономічних відносин.

До бази нормативно-правових методів управління відносяться: система законодавчих актів України, постанови Верховної Ради України, нормативні акти, видавані Президентом, Кабінетом Міністрів України, обласними і місцевими органами управління та держадміністраціями різного рівня. Важливими нормативно-правовими передумовами створення методів логістичного управління підприємством виступають:

- індикативне планування розвитку економіки країни і окремих її галузей і регіонів;
- державне бюджетування;
- цінова та соціально-економічна політика держави;
- контроль економіки завдяки системі державних замовлень на виробництво сировини і готової продукції стратегічного значення;
- контроль за її ефективністю приватизації об'єктів державної власності;
- державна фінансова, митна, податкова і кредитна політика та контроль за її втіленням кожним суб'єктом підприємництва;

- стандартизація продукції, робіт та послуг та сертифікація діяльності бізнес-суб'єктів;
- формування мінімального рівня заробітної плати для всіх суб'єктів господарювання з найманими працівниками;
- державна підтримка виробництва через надання пільгових кредитів, субсидій, субвенцій та інших пільг;
- державне стимулювання інноваційної діяльності з реалізації товарів на зовнішньому ринку та спеціальних економічних зон, моніторинг екосистеми, лізингодавців та холдингових структур;
- дотримуватися кодексу про працю України.

До основної ознаки нормативно-правових методів управління можна віднести необхідність виконання управлінських вказівок, які поступають з державно-правових установ до господарюючих суб'єктів.

Більшість актів, що регулюють управлінські відносини у сфері логістики можуть бути розробленими і самим підприємством. Це можуть бути: статuti, положення про логістичний відділ; постанови з окремих питань логістичної діяльності підприємства.

Для підприємств, які працюють в сфері логістики, нормативно-правове регулювання може торкатися (рис. 1.7):

Отже, правові методи регулювання логістики – це перш за все законодавство, яке визначає правові рамки і норми при реалізації логістичної політики, що включає такі розділи як податкове законодавство, закон про грошовий обіг, банківське антимонопольне законодавство, зовнішньоторговельне тощо. Проблема нормативно-правових методів надзвичайно актуальна. Вона загострена в даний час у зв'язку з переходом до ринкових відносин, з серйозними змінами в механізмі державного управління і в організаційно-правовому статусі багатьох суб'єктів управління і, що особливо важливо, об'єктів (наприклад, різке посилення самостійності організацій і територій), з відомим розвитком договірних зав'язків у сфері логістичного менеджменту.

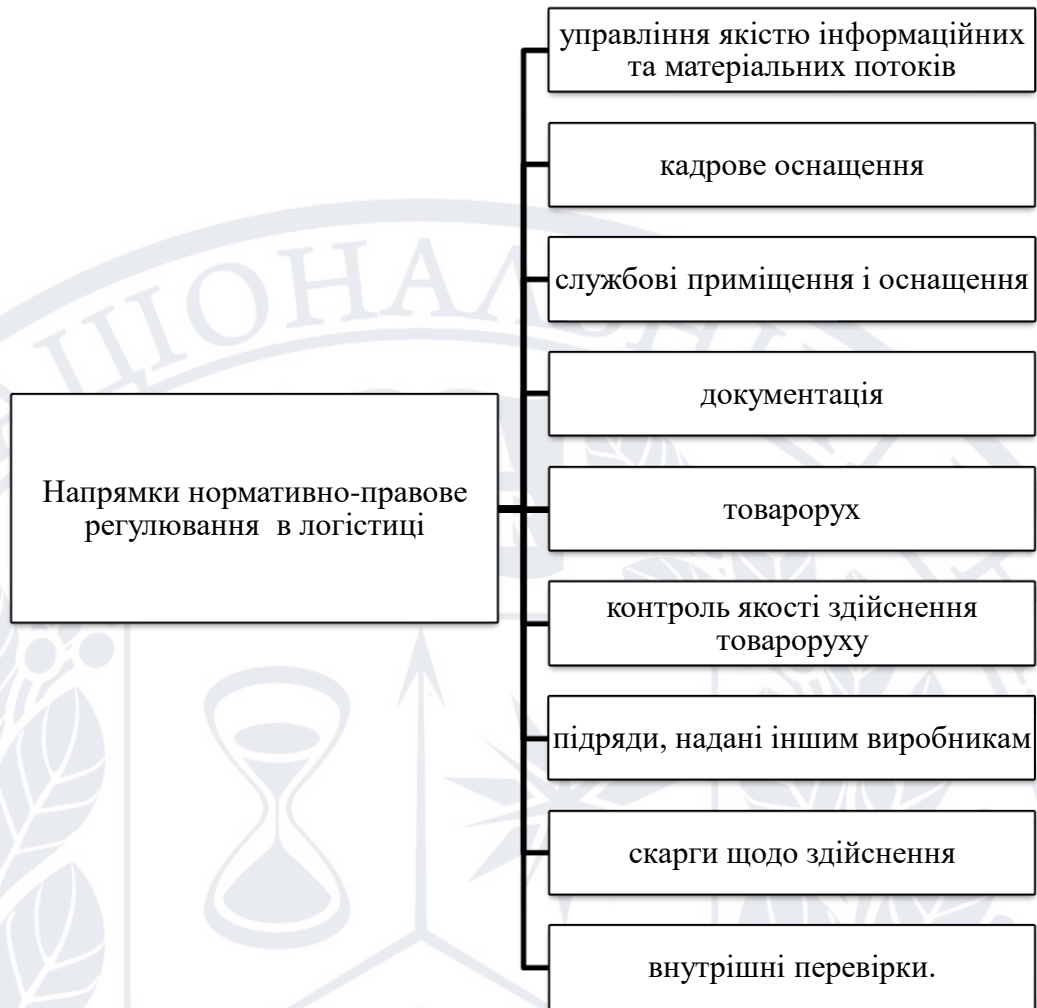


Рисунок 1.7 – Напрямки нормативно-правове регулювання в логістиці

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Серйозною вадою національного законодавства є невідповідність міжнародному законодавству відносно питань управління потоковими процесами (світової торгівлі, руху ресурсів, складування й переміщення товарів тощо). Поєднання національних та міжнародних інтересів в області управління потоковими процесами має потребу в оптимізації діючого законодавства нашої країни в напрямі формулювання нормативних режимів процесу транспортування і зберігання продукції, популяризування застосування вимог міжнародних правил Incoterms та ін..

Крім того, для забезпечення ефективних трансформацій логістичного менеджменту в Україні, необхідно розглянути місце та рівень стандартизації в Україні. Формування інтегрованої ефективної системи контролю

інформаційних та матеріальних потоків, які гарантують високу якість товарів є одним із головних завдань логістики. Вживання принципів логістики в менеджменті виробництва дає змогу втілити такі принципи управління якістю як взаємовигідні відносини з постачальниками, системний підхід і орієнтація на замовника, процесний підхід.

Саме логістика реалізує системний підхід, об'єднуючи в єдиний механізм постачальника, виробництва і замовника. Звісно ж, принципи управління якістю також реалізуються при впровадженні логістичного управління, однак це відбувається непрямим шляхом. До логістичної концепції формування виробництва можна віднести наступні головні положення [30]:

- відмова від виробництва серій деталей, на які не існують замовлень клієнтів;
- відмова від надлишкових запасів; відмова від завищеного часу на здійснення допоміжних і транспортно-складських операцій;
- неодмінне усунення браку;
- ліквідування нерациональних внутрішньозаводських перевезень; трансформація постачальників з іншої сторони в прихильних партнерів; усунення простоїв устаткування.

Розвиток технічного регулювання, як на національному, так і на міжнародному рівні починає показувати, наскільки важлива роль стандартизації. Головне завдання стандартизації – створення системи нормативно-технічної документації, яка визначає прогресивні вимоги до продукції, що виготовляється як для потреб народного господарства, населення, оборони країни, експорту, а також контроль за правильністю використання цієї документації.

Головною метою ISO є підтримка розвитку стандартизації на міжнародному рівні для спрощення світового товарообміну і взаємодопомоги та для збільшення співробітництва в галузі технічної, економічної,

інтелектуальної та наукової діяльності. ISO визначає головні напрями й завдання діяльності, серед основних є:

- створення стандартів у сферах машинобудування, хімічної промисловості, сільського господарства, будівництва, охорони здоров'я;
- розроблення стандартів спільно з Міжнародною електротехнічною комісією (МЕК) в області інформаційних технологій, мікропроцесорної техніки, телекомунікацій;
- розроблення й публікації міжнародних стандартів, стандартизація систем забезпечення якості;
- співпраця з регіональними організаціями зі стандартизації;
- підтримання Світової організації торгівлі через програми, направлені на ступневу трансформацію технічних умов на поставку товарів до стандартів ISO, стимулювання створення нових стандартів для промисловості;
- сприяння країнам, що розвиваються, у створенні національних систем стандартизації, налагодження рівня стандартизації, підготовці спеціалістів зі стандартизації в навчальних центрах розвинених країн;
- співробітництво з ООН для підтримки двосторонньої співпраці промислово розвинених країн з країнами, що розвиваються, у стандартизації і метрології, у створенні інтернаціональних освітніх центрів;
- надання інформаційної та методичної підтримки Раді ISO щодо принципів і методики створення міжнародних стандартів.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

- логістична система – це складна, структурована економічна система, що складається з елементів – ланок, які з'єднуються один з одним у єдиний процес, який керує потоком матеріалів, послуг і пов'язаними потоками. Головна мета логістики – доставка потрібного вантажу потрібної

якості в потрібній кількості в потрібний час в потрібне місце із найменшими витратами – та її завдання логістики визначають функції логістики. Функція логістики відіграє важливу роль у всій економічній системі. Завдяки їх реалізації оптимізовано діяльність підприємств та покращено їх фінансові показники. З огляду на це, логістичній діяльності часто надають властиві функції системоутворення, інтеграції, регулювання та породження всіх виробничо-економічних систем. Цьому сприяє формування цілісної системи принципів логістики;

– елемент логістичної системи - це неподільна у межах поставленого завдання управління чи проектування логістичної системи частина ланки логістичної системи. Наприклад, якщо склад розглядати як ланку логістичної системи, то зони комплектації, приймання, палетування, відвантаження це елементи логістичної системи. Можна виділити три основні критерії класифікації логістичних систем: за характеристиками постачання і розподілу (дистрибуції); за масштабом; за видами логістичних ланцюгів;

– правові методи регулювання логістики – це перш за все законодавство, яке визначає правові рамки і норми при реалізації логістичної політики, що включає такі розділи як податкове законодавство, закон про грошовий обіг, банківське антимонопольне законодавство, зовнішньоторговельне тощо. Проблема нормативно-правових методів надзвичайно актуальна. Вона загострена в даний час у зв'язку з переходом до ринкових відносин, з серйозними змінами в механізмі державного управління і в організаційно-правовому статусі багатьох суб'єктів управління і, що особливо важливо, об'єктів (наприклад, різке посилення самостійності організацій і територій), з відомим розвитком договірних зав'язків у сфері логістичного менеджменту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз сучасного стану логістичної системи України

Інтеграція світової економіки, розвиток транспортної мережі та світового ринку логістичних послуг, поглиблення міжнародного поділу праці – усе це свідчить про необхідність дослідження розвитку логістичного ринку. Логістика є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Логістичний ринок в Україні включає залізничні, автомобільні, авіаційні, водні (морські та річкові) та інші види перевезень.

Динаміка вантажних перевезень в Україні в 2018-2021 рр. відображена на (рис. 2.1)



Рисунок 2.1 – Динаміка вантажних перевезень в Україні в 2018-2021 рр., млн. ткм

Джерело: побудовано автором на основі [34-35]

Протягом 2018 - 9 місяців 2021 року вантажні перевезення в Україні мали чітку тенденцію до скорочення із рівня в 361355 млн. ткм в 2018 році до рівня в 213645 млн. ткм станом 01.10.2021 року. В цілому за останній рік вантажні перевезення скоротилися на 31,79% проти 2020 року.

Динаміка вантажних перевезень залізничним транспортом в Україні в 2018-2021 рр. відображена на рис. 2.2.

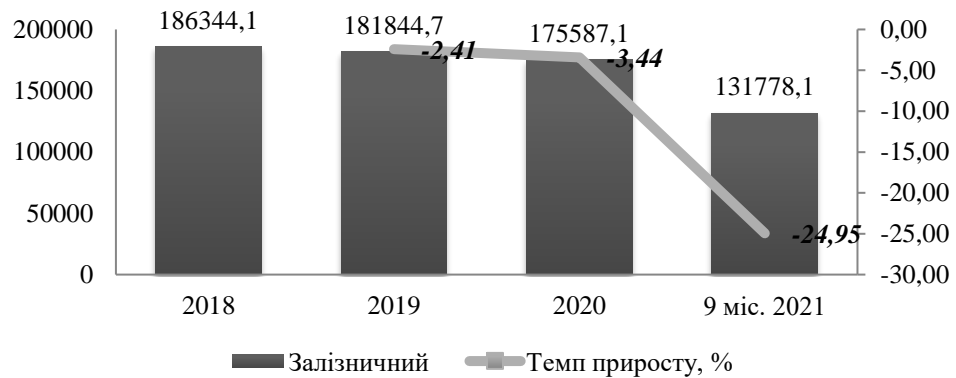


Рисунок 2.2 – Динаміка вантажних перевезень залізничним транспортом в Україні в 2018-2021 рр., млн. ткм

Джерело: побудовано автором на основі [34-35]

Аналогічна тенденція була і в вантажних перевезеннях залізничним транспортом, які скоротилися в 2019 році на 2,41%, а в 2020 рік – на 3,44% до рівня в 175587 млн. ткм. За 9 місяців 2021 року залізничні перевезення скоротилися у порівнянні із 2020 роком на 24,95% до рівня в 131778 млн. ткм.

Динаміка вантажних перевезень водним транспортом в Україні в 2018-2021 рр. відображена на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Динаміка вантажних перевезень водним транспортом в Україні в 2018-2021 рр., млн. ткм

Джерело: побудовано автором на основі [34-35]

Протягом 2018- 9 місяців 2021 рр. обсяг вантажних перевезень водним транспортом мав також динаміку до скорочення із рівня в 3363 млн. ткм в 2018

році до 2169,2 млн. ткм станом за 9 місяців 2021 року. Так, темп приросту становив в 2020 році -15,07%, а в 2021 році – на -24,6%.

Динаміка вантажних перевезень автомобільним транспортом в Україні в 2018-2021 рр. відображена на рис. 2.4.

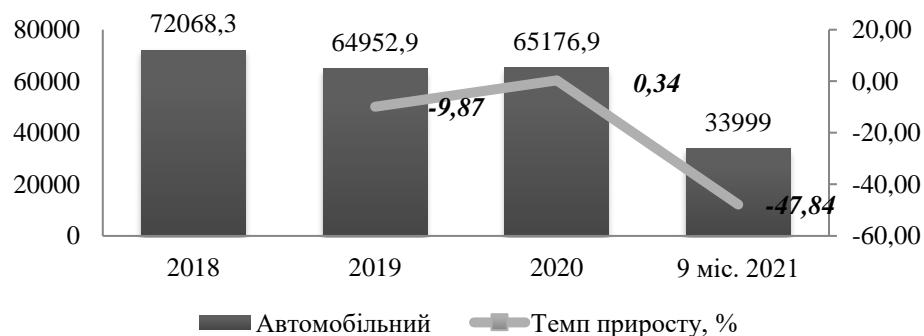


Рисунок 2.4 – Динаміка вантажних перевезень автомобільним транспортом в Україні в 2018-2021 рр., млн. ткм

Джерело: побудовано автором на основі [34-35]

Вантажні перевезення автомобільним транспортом в 2019 році зменшилися на 9,8% до рівня в 64952,9 млн. ткм. За 2020 рік вантажні перевезення автомобільним транспортом зросли на 0,34% до рівня в 65176,9 млн. ткм. За період 9 місяців 2021 р. вантажні перевезення автомобільним транспортом в Україні зменшилися на 47,84% до рівня в 33999 млн. ткм.

Динаміка вантажних перевезень авіаційним транспортом в Україні в 2018-2021 рр. відображена на рис. 2.5.

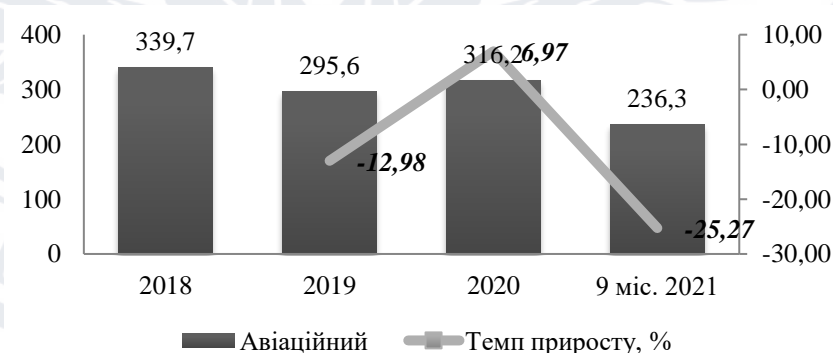


Рисунок 2.5 – Динаміка вантажних перевезень авіаційним транспортом в Україні в 2018-2021 рр., млн. ткм

Джерело: побудовано автором на основі [34-35]

Авіаційні вантажні перевезення протягом 2018 - 9 місяців 2021 р. також мали динаміку до зменшення із рівня в 339,7 млн. ткм в 2018 році до рівня в 236,3 млн. ткм станом за 9 місяців 2021 рр.

Динаміка вантажних перевезень трубопровідним транспортом в Україні в 2018-2021 рр. відображена на рис. 2.6.

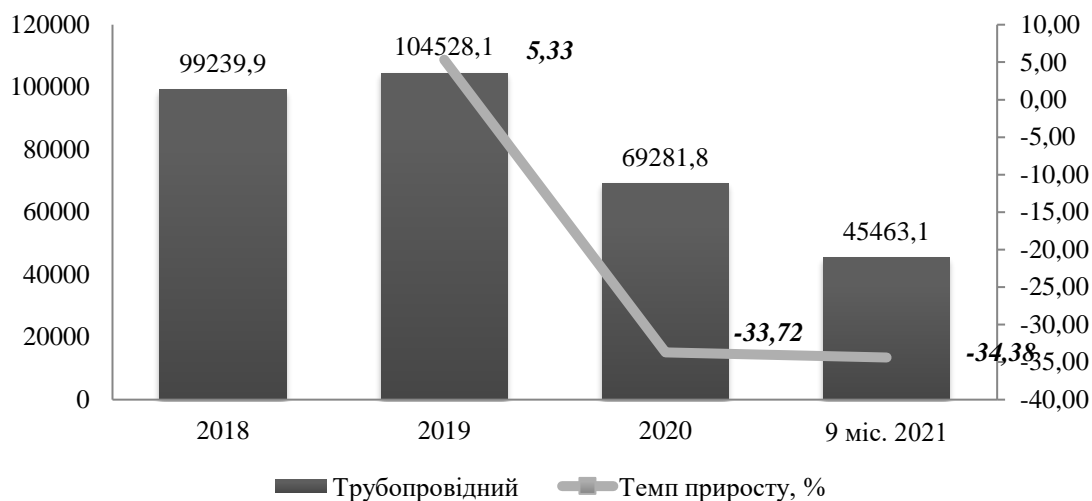


Рисунок 2.6 – Динаміка вантажних перевезень трубопровідним транспортом в Україні в 2018-2021 рр., млн. ткм

Джерело: побудовано автором на основі [34-35]

Обсяг вантажних перевезень трубопровідним транспортом в Україні в 2019-2021 рр. мав динаміку до зменшення із рівня в 104528 млн. ткм в 2019 році до 69281 млн. ткм в 2020 році (-33,7%), а також 45463 млн. ткм за 9 місяців 2021 рр. (-34,38%).

Структура вантажних перевезень в Україні в 2018 - 9 місяців 2021 рр. відображена на рис. 2.7. За період 2018-2021 рр. залізничний транспорт в структурі вантажних перевезень мав динаміку до скорочення із рівня в 51,57% в 2018 році до 61,68% за 9 місяців 2021 рр. Частка вантажних перевезень автомобільним транспорт скоротилася із рівня в 19,94% в 2018 році до 15,91% за 9 місяців 2021 року.

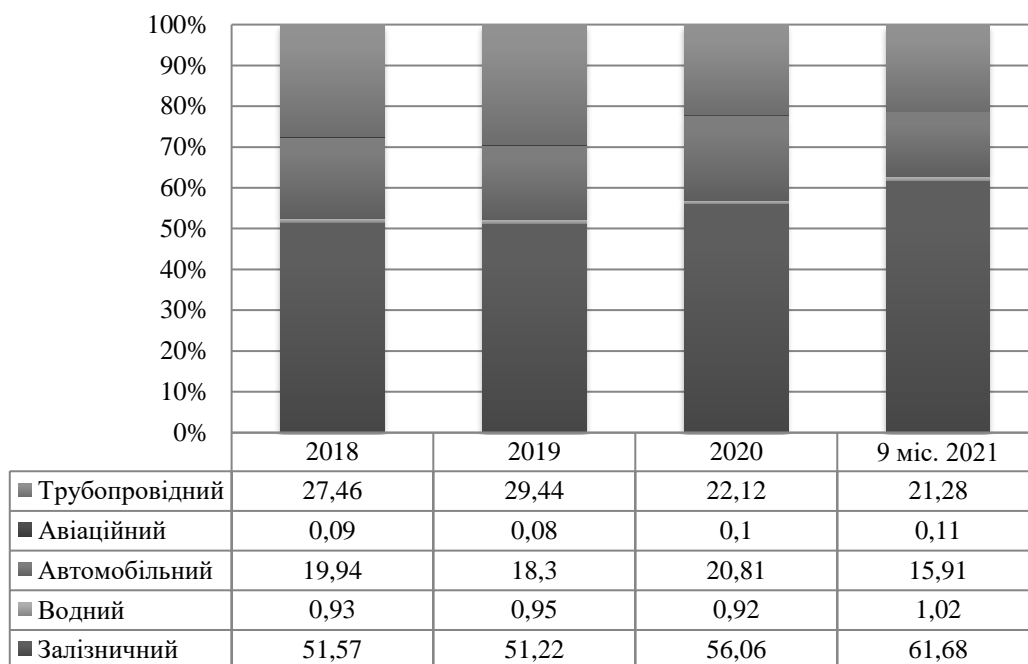


Рисунок 2.7 – Динаміка вантажних перевезень в Україні
в 2018 - 9 місяців 2021 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі [34-35]

Отже, протягом 2018 - 9 місяців 2021 року вантажні перевезення в Україні мали чітку тенденцію до скорочення із рівня в 361355 млн. ткм в 2018 році до рівня в 213645 млн. ткм станом 01.10.2021 року. В цілому за останній рік вантажні перевезення скоротилися на 31,79% проти 2020 року. Аналогічна тенденція була і в вантажних перевезеннях залізничним транспортом, які скоротилися в 2019 році на 2,41%, а в 2020 рік – на 3,44% до рівня в 175587 млн. ткм. За 9 місяців 2021 року залізничні перевезення скоротилися у порівнянні із 2020 роком на 24,95% до рівня в 131778 млн. ткм. Протягом 2018- 9 місяців 2021 рр. обсяг вантажних перевезень водним транспортом мав також динаміку до скорочення із рівня в 3363 млн. ткм в 2018 році до 2169,2 млн. ткм станом за 9 місяців 2021 року. Так, темп приросту становив в 2020 році -15,07%, а в 2021 році – на -24,6%. Вантажні перевезення автомобільним транспортом в 2019 році зменшилися на 9,8% до рівня в 64952,9 млн. ткм. За 2020 рік вантажні перевезення автомобільним транспортом зросли на 0,34% до рівня в 65176,9 млн. ткм. За період 9 місяців 2021 р. вантажні перевезення

автомобільним транспортом в Україні зменшилися на 47,84% до рівня в 33999 млн. ткм. Обсяг вантажних перевезень трубопровідним транспортом в Україні в 2019-2021 рр. мав динаміку до зменшення із рівня в 104528 млн. ткм в 2019 році до 69281 млн. ткм в 2020 році (-33,7%), а також 45463 млн. ткм за 9 місяців 2021 рр. (-34,38%). За період 2018-2021 рр. залізничний транспорт в структурі вантажних перевезень мав динаміку до скорочення із рівня в 51,57% в 2018 році до 61,68% за 9 місяців 2021 рр. Частка вантажних перевезень автомобільним транспорт скоротилася із рівня в 19,94% в 2018 році до 15,91% за 9 місяців 2021 року.

До повномасштабного вторгнення росії близько 75% експортно-імпортних вантажів в Україні відправлялося морем, центральним хабом на суходолі був столичний регіон, але за три з лишком місяці активних бойових дій ритейлерам, виробникам та власне перевізникам довелося повністю перебудувувати свою роботу. Бо вже з кінця лютого морські шляхи виявилися заблокованими, а також унеможливило доступ до багатьох місць зберігання товарів та втрати частини складів з товаром. Зокрема, в Київській області було втрачено п'яту частину всіх площ зберігання.

У перші два тижні з початку війни одним із перших завдань став пошук альтернативних шляхів доставки імпортних контейнерів, які були в дорозі до України. Великий обсяг імпорту було вивантажено в інших портах по всьому світу. Адже, по-перше, спочатку виконавці не могли зрозуміти, що зробити з цими вантажами. По-друге, виникали дуже великі витрати з перенаправлення цих вантажів в інші країни.

Згодом виникли кілька шляхів доставки вантажів з портів. На сьогодні вантажі йдуть через порт Констанца в Румунії, порт Гамбург в Німеччині та Гданськ у Польщі.

На доставку товарів по Україні, по-перше, суттєво впливає нестабільність ситуації в регіонах, що є лініями фронту. В зв'язку з цим і вартість доставки може значно змінюватись або взагалі бути неможливою. Багато з маршрутів стали довгими через об'їзди. Наприклад, основна

транспортна артерія напрямком Київ-Львів півтора місяці фактично не працювала внаслідок активних бойових дій. По-друге, для перевезень автомобільним транспортом великим викликом стали подорожчання та дефіцит пального та брак водіїв, частина з яких пішла на фронт, а частина опинилася на окупованих територіях. Суттєве зростання вартості палива та його відсутність на заправних станціях, суттєво вдарили по стабільності і собівартості перевезень. По-третє, це відмова від накопичення та зберігання товарів на складах. Тепер ритейл почав працювати «з коліс», намагаючись мінімізувати залишки, щоб у разі можливої атаки на склади не було втрат товару. Тим більше, що деякі виробники намагаються пропонувати самовивіз аби концентруватися лише на виробництві.

Залізничні шляхи для перевезення вантажів наразі відкриті. Проте доставку залізницею ускладнювала відсутність усталених маршрутів та різна ширина колій в Україні й Європі. Зараз ситуація покращилася і зокрема логістичні оператори отримують більше замовлень на прорахунок саме цього ланцюжка доставки. Особливою популярністю ця послуга користується серед відправників продуктів харчування, яким важливо швидко та безпечно доставити товар. До того ж, відсутній ризик різкого зростання ціни на пальне. Серед популярних товарів – генеральні вантажі та продукти харчування. З послуг на станціях пропонують координацію завантажень. Це і контроль завантаження або відвантаження, є комунікація з керівництвом станцій, контроль кількості відвантажених вагонів, також вагони відстежуються на всьому шляху доставки.

Помітним є збільшення імпорту продукції. Так прийняте рішення про звільнення від мита на експорт української продукції може призвести до росту й експортних перевезень.

2.2 Аналіз ринку транспортно-експедиційних послуг України

Аналіз тенденцій логістичного ринку дозволяє дослідити, як забезпечити розвиток таких сегментів ринку, як транспортні та експедиційні послуги на внутрішньому ринку. Логістика в Україні відповідає світовим тенденціям, суттєво впливає на економічний потенціал країни, стимулює розвиток взаємопов'язаних і суміжних галузей, стає показником конкурентоспроможності нашої країни у світі.

Визначальним трендом глобальної логістики є орієнтація на виконання термінових замовлень і забезпечення рентабельності їх виконання. У зв'язку з цим ті експедитори, які впроваджують технологічні інновації, пов'язані з гнучкістю виконання замовлень і цифровими технологіями, отримують конкурентну перевагу для зниження загальної вартості мережі. Розвиток багатоканальної мережі доставки товарів, включаючи популярність електронної роздрібною торгівлі, сприяв швидкому зростанню галузі експрес-доставки.

Нині всі основні експедиторські фірми об'єднані Асоціацією міжнародних експедиторів України (АМЕУ) і Асоціацією «Укрзовніштранс», які входять у Міжнародну Федерацію експедиторських асоціацій (FIATA). Членами АМЕУ є більше 172 транспортно-експедиторських організацій усіх форм власності, а до «Укрзовніштранс» належать 34 компанії. Вони здійснюють експедиторське обслуговування в усіх регіонах України, працюють з усіма видами транспорту. На частку компаній, що входять у ці асоціації, припадає близько 50 % імпорту і експорту та близько 70 % транзиту.

Що ж стосується сучасного стану ринку логістичних послуг України, то можна сказати, що на він представлений на всіх рівнях логістичного сервісу, а саме:

– 1PL – так званий «логістичний інсорсинг» – це вид логістичного сервісу, коли всі логістичні процеси, що відбуваються безпосередньо власним грузоперевізником на власному транспорті. Тобто вся логістика підприємства є автономною;

– 2PL – частковий логістичний аутсорсинг – вид логістичної діяльності, коли складування, перевезення відбувається із залученням сторонніх компаній, але при цьому керують ланцюгом поставок самостійно. На сучасному етапі в Україні більшість компаній надають перевагу саме цьому виду логістичного сервісу. Серед відомих українських 2PL-провайдерів можна виділити такі як: «Інтайм», «Делівері», «Нова Пошта», «МістЕкспрес» та ін.;

– 3PL – комплексний логістичний аутсорсинг – той рівень логістичного сервісу, коли власник вантажу сам вже не займається зовнішньою логістикою. 3PL-провайдер – це багатопрофільні логістичні провайдери, що мають високопрофесійний персонал. Вони займаються доставкою товару, контролем проходження митниці, пакуванням, фасуванням товару тощо.

На ринку України на сьогодні присутні ряд іноземних та вітчизняних компаній, які надають послуги 3PL (табл. 2.1).

Наведемо коротку характеристику даних компаній.

1. KÜEHNE + NAGEL. Одна з найбільших у світі логістичних компаній з 1400 офісами в 109 країнах. Заснована в 1890 році у формі класичної судноплавної компанії. В Україні надає послуги з 1992 року, налічуючи 450 співробітників у 10 областях. Перелік послуг Kuehne + Nagel включає: імпорт та експорт вантажів – транзит, повне завантаження контейнерів (Full Container Loading), Less Container Loading (Less Container Loading - контейнери, повні товарів для різних одержувачів), інтермодальні послуги, страхування морського вантажу, послуги митного декларування, проектна логістика, збірка вантажів на власних складах у світових портах, доставка вантажів від дверей до дверей. Сильними сторонами компанії є надання послуг в морській та повітряній логістиці, автомобільній та контрактній логістиці та зосереджується на комплексних логістичних рішеннях. До 2030 року Kuehne + Nagel планує здійснювати всі поставки з нульовими викидами CO₂.

Таблиця 2.1 – Найбільші компанії на ринку послуг 3PL в Україні в 2020 році

№	Назва	Чистий дохід, млн. грн.	Країна походження	Рік заснування
1	KÜHNLE + NAGEL	1100	Швейцарія	1890
2	DSV LOGISTICS	900	Данія	1976
3	FM LOGISTICS УКРАЇНА	800	Франція	1967
4	RABEN	600	Нідерланди	1931
5	EKOL UKRAINE	550	Туреччина	1990
6	ZAMMLER	550	Україна	2007
7	PAKLINE LOGISTICS	500	Україна	2004
8	UVK	300	Україна	2001
9	ЛОГІСТИК-ПЛЮС	200	Україна	2008
10	DB SHENKER УКРАЇНА	200	Австрія	1872

Джерело: побудовано автором на основі [36]

2. DSV Logistics. П'ята за величиною транспортно-логістична компанія в світі з офісами в 80 країнах і обробкою 30 мільйонів відправлень на рік. Має 6 млн кв. приміщень складу. В Україні компанія відносно нова – з 2013 року. Надає клієнтам міжнародні автомобільні перевезення, океанські контейнерні перевезення, повітряні перевезення, логістику проектів, складську логістику, дистрибуцію, послуги митного брокерства та страхування вантажів.

3. FM Logistics Ukraine. Спочатку компанія мала 12 співробітників і 7 транспортних засобів. На даний момент вона має філії в 14 країнах, 60% її доходів надходить з-за кордону, з 27 200 співробітниками і площею 4 мільйони квадратних метрів складських площ та 3500 автомобілів. Компанія зафіксувала найвищий дохід у 2018-2020 фінансовому році – 1,3 млрд євро. Група позиціонує себе як спеціаліст у сфері дистрибуції, споживчих товарів, косметики та краси, промисловості та охорони здоров'я. Найбільший прибуток компанія отримала від дистрибуції (31%) та косметики (28%). Основними клієнтами FM Logistic у дистрибуторській діяльності є Carrefour, Auchan, Billa, у сфері косметики - L'Occitane, L'Oreal, Shiseido, Dior, Clarins, Natura. В Україні працює з 1996 року.

4. Рабен. Raben має філії в 12 країнах Європи. Українська філія працює з 2003 року, налічує 500 співробітників і філії в семи містах, що займає площу 70 000 квадратних метрів складських площ та 600 машин. Послуги зі складської логістики, міжнародні та внутрішні вантажні перевезення, митні та морські перевезення, контрактна логістика, «свіжа» логістика (послуги, що потребують логістики свіжих продуктів при температурі від 0°C до +6°C).

5. EKOL UKRAINE. Компанія має 1 млн кв. м закритих складів в 12 країнах Європи, два пороми, 52 залізничні маршрути на тиждень і парк з 6000 вагонів. Річний оборот компанії становить близько 600 мільйонів євро. EKOL UKRAINE працює в Україні з 2012 року за угодою з українською логістичною компанією «Комора-С». Він має 55 000 квадратних метрів приміщень складу. Спеціалізується на транспортуванні одного з найскладніших вантажів у складській логістиці – одягу. Працюйте з відомими брендами: LC Waikiki, Colin's, LTV тощо. Ekol Logistic використовує систему обліку вантажів Rainbow, щоб клієнти могли в будь-який момент побачити фактичну кількість товару, повідомити про необхідність поповнення, а також відстежити історію вантажів на всіх етапах логістичного ланцюга.

6. ZAMMLER Україна – логістичний оператор в Україні. У списку з 2007 року. Сьогодні Zammler працює не лише в Україні, а й у Польщі, Китаї та Казахстані. Надання повного комплексу складських послуг у сфері автомобільного, морського, залізничного, авіаційного, митного декларування тощо. У 2021 році компанія відкрила ще один термінал площею 60 тис. кв. м.

7. PAKLINE LOGISTICS. Pakline Group походить з України і була заснована в Дніпрі в 2004 році. Зараз компанія групи має 52 700 кв. м складського приміщення та 114 одиниць власного транспорту, представлених у 12 містах України, штат працівників – 882 працівника. Компанія має складські комплекси класу А та В+ у Києві, Дніпрі та Гостомелі. Pakline надає консультаційні послуги з логістики, фулфілмент із застосуванням конвеєрних ліній, складську логістику, експрес-послуги доставки в Україні та світі,

холодну логістику для фармацевтики та FMCG, послуги для інтернет-магазинів.

8. UVK був першим українським 3PL-оператором, який вийшов на ринок у 2001 році. Ще у 2006 році компанія запустила загальнонаціональну програму гарантованої доставки товару покупцям до торгових мереж протягом двох днів – «Україна за 48 годин». Компанія пов'язана з одним із найбільших рітейлерів Fozzy Group, але працює на відкритому ринку. Оператор надає послуги митного брокера, міжнародного експедирування, фулфілменту, доставки та зберігання вантажів. Надає клієнтам прямі регулярні послуги для відправлень з Китаю та інших країн Південно-Східної Азії, Північної та Південної Америки, а також щотижневих відправлень із китайських портів, таких як Шанхай, Нінбо, Гонконг тощо. Імпорт та експорт організований через європейські порти, склади у Варшаві та українські порти. Компанія має 8 логістичних центрів А, В і 27 крос-терміналів. Автопарк UVK – 1551 вантажівка, кількість складських приміщень – 50 тис. кв. м. Компанія обробляє 2000 палет на добу.

9. Логістика Плюс. Професійна логістика - запорука швидкого, безпечного та успішного зберігання, обробки та транспортування вантажів в Україні та країнах Європи - написала компанія на своєму сайті. В 2020 році «Логистик Плюс» завершила операцію з придбання «ЯрТрансу», з метою зберігати та транспортувати товари швидше та безпечніше.

10. DB SHENKER УКРАЇНА. Компанія є офіційним експедитором дев'яти Олімпійських ігор і займається європейською логістикою для команди Mercedes-AMG Petronas у Формулі-1. DB SHENKER УКРАЇНА має понад 8 мільйонів квадратних метрів складських приміщень і 24 500 співробітників у 750 офісах. Представництво компанії було відкрито в Україні в 1998 році. DB Schenck надає послуги автомобільної, залізничної, повітряної, морської та контрактної логістики.

– 4PL – інтегрований логістичний аутсорсинг – вид логістичного сервісу, коли підприємство-замовник залучає аутсорсера для виконання функцій

транспортної логістики, але й передає задача по проектування та управління ланцюгами поставок та логістичними бізнес-процесами на підприємстві;

– 5PL – віртуальна логістика – логістичний сервіс, який охоплює весь комплекс логістичних послуг глобального інформаційно-технологічного простору. На жаль, на території України представлені лише транснаціональні 4PL- та 5PL провайдери. Таким чином, можна зробити висновок, що ринок логістичних послуг знаходиться на етапі динамічного розвитку. Завдяки вдалому функціонуванню 3PL-операторів, рівень логістичних послуг знаходиться на високому конкурентоздатному рівні.

6PL – акцентує увагу на забезпеченні екологічності та безпечності управління ланцюгом постачання. Основними показниками ефективності даного сегменту логістичних послуг є використання екологічних ресурсів та рециклінгу з дотриманням принципів толерантності та гуманності. Очікується, що постачальники послуг повинні будуть відповідати високим стандартам екологічної та соціальної відповідальності.

7PL – являє собою комбінацію послуг 3PL і 4PL, включаючи комплексний підхід до виконання послуг транспортування та складування. Особливістю 7PL провайдерів є наявність досвіду стратегічного мислення провайдера 4PL рівня у доповнення із перевагами володіння та контролю відповідних фізичних активів (складу, транспорту), що є характерним для провайдерів 3PL рівня; 8PL і вище. Після 7PL рівня конфігурації управління ланцюгом постачання всі інші вищі рівні відображають особливості та пріоритети конкретної бізнес-моделі клієнта.

8PL рівень передбачає наявність спеціалізованої команди фахівців, котрі здійснюють аналітику практичної сторони для виявлення проблем та шляхів їх вирішення. 9PL рівень визначає та представляє краудсорсингові кейси для вирішення завдань доставки «останньої милі». В той час як 10PL рівень використовує у своїй діяльності штучний інтелект, в результаті чого ланцюг постачання стає більш автономним і може працювати віддалено, своєчасно

реагуючи на помилки в роботі, максимально швидко усуваючи їх, при цьому забезпечуючи злагоджену роботу всіх учасників ланцюга постачання[36] .

За підсумками 2020 року з ТОП-50 найбільших логістичних компаній світу в Україні представлені лише 12 компаній. Тобто країна з таким вигідним та важливим транзитним географічним положенням залишилася поза увагою 38 глобальних перевізників.

Цікавою особливістю також є те, що ринок автомобільних перевезень складається лише з малих та середніх транспортних компаній. Середній вік вантажівок в Україні становить майже 20 років, показник один із найбільших у європейських країнах. Також, на ринку України вантажівки не мають обмеження щодо терміну експлуатації та віку автомобіля.

Цікава ситуація й із логістичними площами (складами). Уже кілька років в Україні спостерігається значний відкладений попит на оренду якісних складських приміщень. Загалом, вакантність нашої країні коливається на рівні 2.6-2.9%. За 2020 рік 85% договорів були укладені на квадратні метри ще на етапі будівництва. Тобто при введенні в експлуатацію складський комплекс вже практично не має вільних площ для оренди.

Ринок складської та логістичної нерухомості малорозвинений і поки що не є інвестиційно привабливим, але в перспективі 5-7 років, з урахуванням стрімкого розвитку e-commerce варто очікувати «буму».

Важливим фактором є стабільність ринку й економічної ситуації, а також зростання орендної ставки. Розвиток цього сегменту дозволить будувати більш модернізовані склади та, в цілому, підвищить якість нової пропозиції, а також посприє будівництву нових проектів.

Згідно з останнім дослідженням агентства Transport Intelligence, у європейських країнах, в тому числі й в Україні, спостерігається гостра нестача водіїв вантажівок. Дефіцит водіїв комерційного транспорту в Європі досяг позначки 400 тис осіб. Найбільш серйозна ситуація в Польщі, Великій Британії та Німеччині. При цьому дані щодо України вказують на те, що в країні може не вистачати до 120 тис водіїв вантажівок.

У 2021 році загострюється питання розширення процесів автоматизації в управлінні транспортування та складування з використанням сучасних цифрових технологій, які імплементують у кожному сегменті логістичного ланцюга.

Світова логістика тяжіє до зелених рішень, роботизації та діджиталізації та автоматизації процесів. В Україні ці тренди проявляються в автоматизації складських процесів та операційних систем, а також впровадженні діджиталізованих та інтегрованих рішень, зокрема, електронного документообігу, Shared Competence Centers, кабінету клієнта та перевізника 360°.

З усього переліченого наразі найбільш актуальним та проблемним питанням є електронний документообіг, Е-ТТН. Його переваги полягають в оптимізації адміністративних процесів та часу персоналу, екологічності, а також можливості інтеграції з клієнтами та постачальниками.

Проте, на жаль, сьогодні в Україні існує чимало обмежень для повноцінного впровадження електронного документообігу (ЕДО): наявність електронного цифрового підпису (ЕЦП) усіх учасників, відсутність єдиної платформи, обов'язкове використання ЕДО для всіх учасників логістичного процесу, недосконале законодавство, упередженість податкових органів, недостатнє матеріально-технічне забезпечення усіх учасників діяльності.

Зокрема, для Е-ТТН, яка є найбільш актуальною в Україні, є суттєві обмеження: витратність внесення змін, отримання ЕЦП водіями перевізників, неможливість створення для окремих товарів (підакцизних тощо), ЦБД (Центральна база даних) не інтегрована з системами ДПС (Державної податкової служби) та операторами електронного документообігу.

Проте в Україні вже сертифіковано 8 операторів електронного документообігу, що надають можливість оформлення Е-ТТН: EDIN, «Оптіма Док», «Смарттендер», «ППЛ 33-35», «Совтес», «Вчасно Сервіс», «М.Е.Док», «Документ Онлайн». Не менш цікавим трендом є автоматизація складів, яка посідає важливе місце в порядку денному логістичної галузі України. Серед

переваг: автоматизація багатьох процесів, оптимізація складських площ та людських ресурсів, мінімізація помилок, ефективність та швидкість обробки, можливість проектного рішення під потреби замовника. Недоліками є висока вартість проєктів та потреба розробки під індивідуальні задачі клієнта.

Отже, автоматизація, діджиталізація, інтеграція та інші тенденції – це перш за все рух до майбутнього з більш ефективною роботою, оптимізованими ресурсами та високими результатами. Попри особливості українського середовища, Україна має всі шанси досягти рівня топових розвинених ринків.

2.3 Оцінка розвитку логістичної системи країн ЄС

Транспорт є важливим сектором економіки Європейського союзу (ЄС) та відіграє життєво важливу роль у сучасному мобільному суспільстві. Транспорт та мобільність також відіграють центральну роль у сталому розвитку. Стійкий транспорт може сприяти економічному зростанню та підвищенню доступності при збереженні навколишнього середовища та підвищенні стійкості міст, зв'язків між містом та селом та продуктивності сільських районів. Транспортна політика ЄС спрямована на розвиток чистого, безпечного та ефективного транспорту, який підтримує внутрішній ринок товарів та право громадян на вільне пересування територією ЄС. Основні аспекти транспортної політики ЄС викладено у Білій книзі «Дорожня карта до єдиної європейської транспортної зони». Її мета полягає в тому, щоб створити стійкий транспортний сектор, який продовжує обслуговувати потреби економіки та громадян, одночасно відповідаючи майбутнім обмеженням: брак нафти, зростаючі затори та необхідність скорочення викидів CO₂ та забруднюючих речовин для покращення якості повітря, особливо у містах. До 2050 р. транспорт має скоротити викиди парникових газів на 60 % та зменшити залежність від імпортової нафти. Крім того, Комісія ухвалила Європейську «зелену угоду», яка встановлює стратегічні рамки для кліматично-нейтральної економіки ЄС до 2050 року.

Стійка та інтелектуальна мобільність включає розвиток мультимодальних перевезень, підтримку розгортання автоматизованих та підключених мобільних рішень для різних видів транспорту, більш ефективного зниження зовнішніх витрат транспортної діяльності за рахунок ціноутворення, нарощування виробництва та впровадження стійких альтернативних транспортних видів палива та зниження забруднення від транспорту, особливо у містах.

Автомобільний транспорт, як і раніше, займає найбільшу частку вантажних перевезень до ЄС серед трьох видів внутрішнього транспорту.

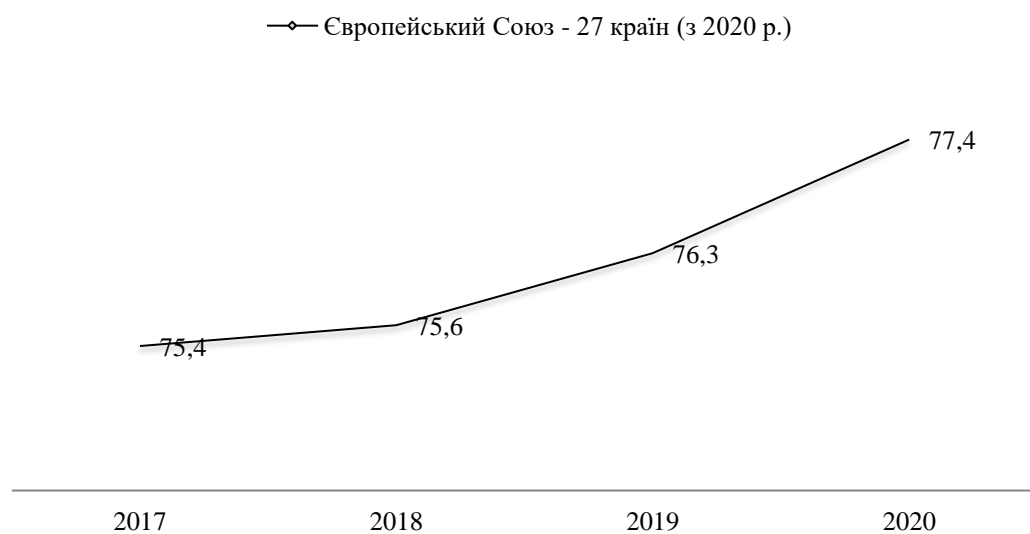


Рисунок 2.8 – Динаміка частки вантажних перевезень автомобільним транспортом в країнах ЄС в 2017-2020 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі [37]

На рис. 2.8 показано, що у 2020 році на автомобільний транспорт припадало понад три чверті (77,4 %) від загального обсягу внутрішніх вантажних перевезень (виходячи з виконаних тонно-кілометрів).

Ця частка збільшилася на 1,1 процентного пункту (п.п.) порівняно з попереднім роком. Найнижча частка за останнє десятиліття спостерігалася у 2012 р. – 73,5 %. З того часу частка автомобільного транспорту в перевезеннях постійно збільшувалася. Порівняно з 2012 роком частка автомобільних доріг у 2020 році збільшилась на 3,9 п.п.

Таблиця 2.2 – Динаміка частки автомобільних перевезень вантажів за країнами ЄС в 2017-2020 році, %

Країна	2017	2018	2019	2020	Абсолютний приріст, %
Європейський Союз - 27 країн (з 2020 р.)	75,4	75,6	76,3	77,4	2,0
Бельгія	73,6	75,8	76,6	77,4	3,8
Болгарія	56,6	56,2	47,1	50,6	-6,
Чехія	73,1	72,4	73,8	77,2	4,1
Данія	88,5	88,2	88,5	89,2	0,7
Німеччина	72,8	73,6	73,4	75,0	2,2
Естонія	55,6	53,8	58,0	61,4	5,8
Ірландія	99,1	99,2	99,4	99,2	0,1
Греція	98,2	97,9	97,5	96,8	-1,4
Іспанія	94,9	95,0	95,2	95,9	1,
Франція	86,6	87,2	87,4	87,9	1,3
Хорватія	73,6	73,6	70,7	68,9	-4,7
Італія	86,4	86,9	88,1	88,0	1,6
Кіпр	100,0	100,0	100,0	100,0	0,
Латвія	26,0	24,2	26,4	43,5	17,5
Литва	33,3	32,1	32,6	35,3	2,
Люксембург	87,0	84,4	85,0	85,1	-1,9
Угорщина	62,7	68,9	68,5	65,9	3,2
Мальта	100,0	100,0	100,0	100,0	0,
Нідерланди	49,4	50,6	51,3	52,2	2,8
Австрія	65,4	66,3	66,7	68,0	2,6
Польща	76,0	73,1	76,0	77,4	1,4
Португалія	85,9	85,8	87,0	85,8	-0,1
Румунія	42,4	44,0	45,0	45,5	3,1
Словенія	64,5	64,7	64,5	65,5	1,
Словаччина	63,5	64,4	65,5	68,0	4,5
Фінляндія	72,4	70,7	72,8	73,8	1,4
Швеція	69,8	69,8	69,8	70,2	0,4
Норвегія	84,8	85,0	85,4	84,7	-0,1
Швейцарія	65,1	65,2	65,6	67,4	2,3

Джерело: побудовано автором на основі [38]

Частка вантажних перевезень залізничним транспортом у внутрішньому транспорті досягла мінімальної позначки 2020 р. (16,8 %) після падіння на 0,9 в.п. порівняно з 2019 р.

За період 2010–2020 років частка залізничного транспорту досягла 19,2% у 2011 р. після зростання на 1,2%. п.п. в порівнянні з 2010 р. У 2012 р. він залишався стабільним (19,1%). У 2013 році спостерігалось падіння на 0,4 п.п. в порівнянні з попереднім роком.

Таблиця 2.3 – Динаміка частки залізничних перевезень вантажів за країнами ЄС в 2017-2020 році

Країна	2017	2018	2019	2020	Абсолютний приріст,%
1	2	3	4	5	6
Європейський Союз - 27 країн (з 2020 р.)	18,1	18,6	17,7	16,8	-1,3
Бельгія	10,7	12,3	12,1	11,6	0,9
Болгарія	18,5	19,3	21,1	20,7	2,2
Чехія	26,9	27,6	26,2	22,8	-4,1
Данія	11,5	11,8	11,5	10,8	-0,7
Німеччина	18,5	18,9	18,7	17,6	-0,9
Естонія	44,4	46,2	42,0	38,6	-5,8
Ірландія	0,9	0,8	0,6	0,8	-0,1
Греція	1,8	2,1	2,5	3,2	1,4
Іспанія	5,1	5,0	4,8	4,1	-1,
Франція	11,1	10,5	10,2	9,9	-1,2
Хорватія	20,1	21,2	22,8	24,4	4,3
Італія	13,6	13,1	11,9	11,9	-1,7
Латвія	74,0	75,8	73,6	56,5	-17,5
Литва	66,7	67,9	67,4	64,7	-2,
Люксембург	6,8	8,1	6,9	6,6	-0,2
Угорщина	32,4	27,0	26,3	29,1	-3,3
Нідерланди	5,9	6,4	6,4	6,1	0,2
Австрія	31,8	31,5	30,8	29,7	-2,1
Польща	23,9	26,8	24,0	22,6	-1,3
Португалія	14,1	14,2	13,0	14,2	0,1
Румунія	30,2	28,9	26,8	25,8	-4,4
Словенія	35,5	35,3	35,5	34,5	-1,
Словаччина	32,9	32,6	31,0	28,5	-4,4
Фінляндія	27,3	29,0	26,9	25,9	-1,4
Швеція	30,2	30,1	30,1	29,7	-0,5
Норвегія	15,2	15,0	14,6	15,3	0,1
Швейцарія	34,8	34,7	34,3	32,5	-2,3
Велика Британія	9,6	9,4	9,1	0	0,

Джерело: побудовано автором на основі [39]

У період з 2013 до 2016 року частка залізничного транспорту залишалася відносно стабільною (від 18,7 % до 18,8 %). У 2017 р. він знизився на 0,7 п. п., але у 2018 р. відновився на 0,5 п. п. У 2019 р. частку залізничного транспорту припадало 17,7 % від загального обсягу перевезень до ЄС, що на 0,9 п. п. менше, ніж попереднього року.

Частка внутрішніх водних шляхів у показниках внутрішніх вантажних перевезень трохи знизилася в 2020 р. (5,8 %) порівняно з 2019 р. (-0,2 в.п.),

досягнувши того ж мінімуму, що й у 2018 році. Цей мінімум було досягнуто у 2018 році після постійного падіння з 2014 року. У 2010, 2012 та 2013 роках було досягнуто піку у 7,4 %.

Таблиця 2.4 – Динаміка частки перевезень вантажів водними шляхами за країнами ЄС в 2017-2020 році

Країна	2017	2018	2019	2020
Європейський Союз - 27 країн (з 2020 р.)	6,5	5,8	6,0	5,8
Бельгія	15,7	11,9	11,3	11,0
Болгарія	24,8	24,5	31,8	28,7
Чехія	0,0	0,0	0,1	0,0
Німеччина	8,7	7,5	8,0	7,4
Франція	2,3	2,2	2,4	2,2
Хорватія	6,3	5,2	6,5	6,7
Італія	0,0	0,0	0,0	0,1
Литва	0,0	0,0	0,0	0,0
Люксембург	6,2	7,5	8,2	8,2
Угорщина	4,8	4,1	5,2	5,0
Нідерланди	44,7	43,0	42,3	41,6
Австрія	2,9	2,1	2,4	2,3
Польща	0,1	0,1	0,0	0,0
Румунія	27,4	27,1	28,1	28,6
Словаччина	3,6	3,0	3,6	3,4
Фінляндія	0,3	0,4	0,3	0,3
Швеція	0,0	0,1	0,1	0,1
Швейцарія	0,1	0,1	0,1	0,1
Велика Британія	0,1	0,1	0,1	:

Джерело: побудовано автором на основі [40]

Незважаючи на те, що розподіл за видами транспорту не має тенденції до радикальної зміни рік у рік на рівні ЄС, зміни іноді більш помітні на рівні країни. Як видно за даними розподіл за видами транспорту лише на рівні країн значно різняться. Зокрема, на Кіпрі та Мальті немає ні залізниць, ні судноплавних внутрішніх водних шляхів; таким чином, для цих двох держав-членів частка вантажних автомобільних перевезень за замовчуванням становить 100%. Крім того, лише 17 держав-членів подають дані про вантажоперевезення внутрішніми водними шляхами.

Важливість залізничного транспорту країнах Балтії очевидна. Протягом кількох років частка залізничного транспорту у загальному обсязі перевезень у трьох країнах Балтії становила 70–85 %. Однак частка залізниць в Естонії постійно знижувалася в період з 2010 до 2016 року, коли вона впала нижче 50%. Порівняно з 2010 р. в Естонії 2020 р. відбулося зниження на 36,8 %, а порівняно з 2019 роком у 2020 році відбулося зниження на 3,4 %.

З 2010 по 2020 рік зниження частки залізничного транспорту було помітно також у Латвії (-25,6 %), Словаччині (-10,0 %), Литві (-8,1 %), Чехії. (-7,3 %), Польщі (-6,9 %) та Швеції (-5,9 %). Порівняно з 2019 роком найбільше падіння у 2020 році зафіксовано у Латвії (-17,1 %). Навпаки, за період 2010-2020 років зростання відбулося лише у дев'яти державах-членах ЄС; найвище зростання спостерігається в Болгарії (+3,7 %), за нею йдуть Італія та Словенія (обидві +2,7 %). У період з 2019 до 2020 року частка залізничного транспорту збільшилася лише для шести держав-членів ЄС; найвищий показник в Угорщині (+2,8 %).

Частка вантажних перевезень внутрішніми водними шляхами в Нідерландах дуже значна (41,6% в 2020 р.), але все ще нижче частки автомобільного транспорту (52,2% в 2020 р.).

Порівняно високі частки вантажних перевезень внутрішніми водними шляхами у Болгарії (28,7 % у 2020 р.) та Румунії (28,6 % у 2020 р.) частково пояснюються інтенсивним рухом по Дунаю та частково «територіалізацією» автомобільних вантажних перевезень.

Болгарія зареєструвала зниження частки вантажних перевезень внутрішнім водним транспортом у 2020 р. порівняно з попереднім роком (-3 %). Порівняно з 2010 р. частка вантажних перевезень внутрішніми водними шляхами знизилася в Румунії (-5,2 %), Болгарії (-4,9 %), Люксембурзі (-4,7 %) та Нідерландах (-4,2 %).

У період з 2010 до 2020 року частка автомобільних доріг у загальній продуктивності внутрішнього транспорту знизилася лише у п'яти державах-членах ЄС; найбільше падіння зафіксовано в Португалії (-3,3 %), за нею йдуть

Італія та Словенія (обидві -2,7 %). Для Словенії зниження частки автомобільного транспорту у структурі перевезень було викликане головним чином значним збільшенням тонно-кілометрів, виконаних залізничним транспортом (+38,2 %), за період 2010–2020 років.

Якщо подивитися на два останні базові роки, Угорщина продемонструвала найсильніше зниження частки доріг з -2,6 % з 2019 по 2020 р., за нею слідує Хорватія (-1,8 %). Лише чотири інші держави-члени ЄС та Норвегія за той же період зареєстрували падіння (менше 1,5 %). В Угорщині зниження частки автомобільного транспорту у структурі перевезень було викликане, головним чином, значним збільшенням тонно-кілометрів, виконаних залізничним транспортом (+9,1 %), у поєднанні із зменшенням тонно-кілометрів, виконаних автомобільним транспортом (5,3 %).

Навпаки, частка доріг найбільше збільшилася в Латвії (+17,1 %), за нею йдуть Болгарія (+3,5 %), Чехія та Естонія (обидві +3,4 %). Для Латвії зниження частки автомобільних доріг у розподілі за видами транспорту було здебільшого спричинено суттєвим зменшенням тонно-кілометрів, виконаних залізницею (-46,0%)[41].

Загальна продуктивність внутрішнього транспорту збільшилася приблизно на 166 мільярдів тонно-кілометрів у період 2010–2020 років, досягнувши 2 255 мільярдів тонно-кілометрів у 2020 році. Продуктивність автомобільного транспорту у 2020 році була на 12,0% вищою, ніж у 2010 році. На відміну від цього, за той же період показники перевезень внутрішніми водними шляхами знизилися на -15,2 %, а залізницями залишалися відносно стабільними (+0,9 %).

Якщо розглядати лише два останні базові роки на рівні ЄС, загальна продуктивність вантажних перевезень знизилася на 2,5 % порівняно з 2019 та 2020 роками, при цьому залізничні, внутрішні водні та автомобільні перевезення скоротилися на 7,4 %, 5,7 % та 1,1% відповідно.

На рівні країни найбільше зниження загальної транспортної ефективності внутрішніх видів транспорту з 2019 по 2020 рік спостерігалось у

Латвії (-30,7%), Кіпрі (-19,1%; охоплює лише автомобільний транспорт), Ірландії (-16,9%), Португалії (-15,0%), Естонія (-12,7%), Люксембург (-12,1%) та Греція (-10,9%) [41].

Падіння загальної транспортної продуктивності в Латвії та Естонії здебільшого було викликано різким скороченням залізничних перевезень. В Ірландії, Португалії та Греції це в основному було викликано різким скороченням автомобільних перевезень (-17,0%, -16,2% та -11,6% відповідно).

Навпаки, у період з 2010 по 2020 рік тонно-кілометри, виконані вантажні перевезення автомобільним транспортом, збільшилися у 20 державах-членах. Збільшення більш ніж на 10% спостерігалось у 18 державах-членах та Норвегії. Серед них чотири країни зареєстрували зростання більш ніж на 50%: Литва (+72,6%), Латвія (+64,3%), Чехія (+61,7%) та Польща (+50,7%).

Якщо говорити конкретно про вантажні залізничні перевезення за два останні звітні роки, то тонно-кілометри скоротилися в 20 державах-членах ЄС та Швейцарії. Найвищі падіння спостерігалися в Латвії (-46,9%), Естонії (-19,8%), Іспанії (-16,7%), Словаччині (-15,1%), Люксембурзі (-15,0%) та Словенії (-10,7%).

Висновки до розділу 2

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

– протягом 2018 - 9 місяців 2021 року вантажні перевезення в Україні мали чітку тенденцію до скорочення із рівня в 361355 млн. ткм в 2018 році до рівня в 213645 млн. ткм станом 01.10.2021 року. В цілому за останній рік вантажні перевезення скоротилися на 31,79% проти 2020 року. Аналогічна тенденція була і в вантажних перевезеннях залізничним транспортом, які скоротилися в 2019 році на 2,41%, а в 2020 рік – на 3,44% до рівня в 175587 млн. ткм. За 9 місяців 2021 року залізничні перевезення скоротилися у порівнянні із 2020 роком на 24,95% до рівня в 131778 млн. ткм. Вантажні перевезення автомобільним транспортом в 2019 році зменшилися на 9,8% до

рівня в 64952,9 млн. ткм. За 2020 рік вантажні перевезення автомобільним транспортом зросли на 0,34% до рівня в 65176,9 млн. ткм. За період 9 місяців 2021 р. вантажні перевезення автомобільним транспортом в Україні зменшилися на 47,84% до рівня в 33999 млн. ткм.;

– автоматизація, діджиталізація, інтеграція та інші тенденції – це перш за все рух до майбутнього з більш ефективною роботою, оптимізованими ресурсами та високими результатами. Попри особливості українського середовища, Україна має всі шанси досягти рівня топових розвинених ринків. В Україні ці тренди проявляються в автоматизації складських процесів та операційних систем, а також впровадженні діджиталізованих та інтегрованих рішень, зокрема, електронного документообігу, Shared Competence Centers, кабінету клієнта та перевізника 360°. З усього переліченого наразі найбільш актуальним та проблемним питанням є електронний документообіг, Е-ТТН. Його переваги полягають в оптимізації адміністративних процесів та часу персоналу, екологічності, а також можливості інтеграції з клієнтами та постачальниками. Проте, на жаль, сьогодні в Україні існує чимало обмежень для повноцінного впровадження електронного документообігу (ЕДО): наявність електронного цифрового підпису (ЕЦП) усіх учасників, відсутність єдиної платформи, обов'язкове використання ЕДО для всіх учасників логістичного процесу, недосконале законодавство, упередженість податкових органів, недостатнє матеріально-технічне забезпечення усіх учасників діяльності;

– автомобільний транспорт, як і раніше, займає найбільшу частку вантажних перевезень до ЄС серед трьох видів внутрішнього транспорту. у 2020 році на автомобільний транспорт припадало понад три чверті (77,4 %) від загального обсягу внутрішніх вантажних перевезень. Ця частка збільшилася на 1,1 п.п. порівняно з попереднім роком. З 2012 р. частка автомобільного транспорту в перевезеннях постійно збільшувалася. Порівняно з 2012 роком частка автомобільних доріг у 2020 році збільшилась на 3,9 п.п. Частка вантажних перевезень залізничним транспортом у внутрішньому транспорті

досягла мінімальної позначки 2020 р. (16,8 %) після падіння на 0,9 в.п. порівняно з 2019 р. За період 2010–2020 років частка залізничного транспорту досягла 19,2% у 2011 р. після зростання на 1,2%. п.п. в порівнянні з 2010 р. У 2012 р. він залишався стабільним (19,1%). У 2013 році спостерігалось падіння на 0,4 п.п. в порівнянні з попереднім роком. У період з 2013 до 2016 року частка залізничного транспорту залишалася відносно стабільною (від 18,7 % до 18,8 %). У 2017 р. він знизився на 0,7 п. п., але у 2018 р. відновився на 0,5 п. п. У 2019 р. частку залізничного транспорту припадало 17,7 % від загального обсягу перевезень до ЄС, що на 0,9 п. п. менше, ніж попереднього року. Частка внутрішніх водних шляхів у показниках внутрішніх вантажних перевезень трохи знизилася в 2020 р. (5,8 %) порівняно з 2019 р. (-0,2 в.п.), досягнувши того ж мінімуму, що й у 2018 році. Цей мінімум було досягнуто у 2018 році після постійного падіння з 2014 року. У 2010, 2012 та 2013 роках було досягнуто піку у 7,4 %.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1 Виявлення сильних та слабких сторін у логістичній системі України

Однією з головних особливостей сучасного економічного розвитку є процес глобалізації, який впливає на систему відносин між державами. Завдяки глобалізації зміцнюються зв'язки між країнами, що сприяє збільшенню товарообігу внутрішнього та зовнішнього логістичних ринків. Сьогодні Україна перебуває у складній економічній та політичній ситуації спричиненої війною, яка негативно впливає на основні макроекономічні показники, і необхідно шукати вихід із кризи, в тому числі через розробки у сфері транспорту та логістики.

Завдяки своєму геостратегічному розташуванню Україна може стати «містком» для транзитних перевезень між Європою, Азією та Близьким Сходом, але через недостатню розвиненість логістичної інфраструктури та військові дії наразі використовувати географічну перевагу ефективно та продуктивно є практично неможливо.

Формування плану логістики сприяє поєднанню функціональних підсистем і допоміжних підсистем, реалізуючи інтеграцію постачання, виробництва і збуту, прискорюючи логістичні потоки і знижуючи витрати на логістику.

Сьогодні економічний розвиток будь-якої країни важко уявити без високорозвинених логістичних зв'язків, будь-то залізничний, повітряний, морський, автомобільний чи трубопровідний транспорт.

Важливо визначити фактори, що впливають на стан логістичної системи в Україні (рис. 3.1):



Рисунок 3.1 – Фактори впливу на розвиток логістичної системи України

Джерело: побудовано автором на основі [23-26]

Протягом останніх кількох років усі матеріально-технічні ресурси були використані для подолання нових перешкод через політичні та економічні причини. Висока вартість запозичень і падіння курсу національної валюти негайно збільшили «важелі впливу» на прийняття рішень у сфері логістики, а вплив оборотності запасів і затримок у сфері логістики на фінансові показники компанії значно зріс.

Оптимізація матеріально-технічного забезпечення є наступним питанням після безпосередніх військових дій, які мають вирішальне значення для виживання нашої країни. Налагоджена економіка та логістика стали однією з вирішальних умов нашої перемоги. Сьогодні легко викреслити показники, статистичні дослідження, рейтинги та ступінь лідерства компаній, якими користувалися довоєнні аналітики. Важливим критерієм стабільності логістичного бізнесу є можливість змінювати операції в чотирьох площинах:

- люди;
- інфраструктура;
- безпека;
- законодавство.

На кожному з цих рівнів тісно переплетені зовнішні впливи і внутрішні процеси. Аналізуючи всі чинники, що впливають на діяльність логістичної системи в Україні, варто виділити ці галузі, оскільки зовнішні чинники повинні враховуватися компанією, але їх вплив незначний, а внутрішні фактори є цільовим напрямком діяльності керівництва компанії, що є основним впливом.

Категорія «Люди» відображає клієнтів та співробітників компанії. Людський елемент є єдиним цілим у підприємницькій діяльності, а мистецтво управління визначає фінансовий успіх і його існування в цілому.

У сфері логістичних послуг замовниками є юридичні особи – підприємства, особливо ті, що входять до категорії ТОП та VIP клієнтів, і фізичні особи – мільйони українців, гості країни, усі, хто вирішив прийняти для себе логістичні послуги від компаній як зручний спосіб вирішити свої повсякденні проблеми щодо транспортування вантажів.

Війна «вигнала» більшість клієнтів з місць їхнього бізнесу та проживання, змусивши їх масово переселятися по країні та за кордон. Люди з жахом складають свою «валізу тривоги» з найменшою кількістю речей, і в більшості випадків нікуди подітися. Бізнес зупинився, а щодо подальшого розвитку – існує лише невизначеність.

Перші дні війни фактично знищили поштову логістику. Подібна ситуація склалася в транспортній логістиці, поки бізнес втратив частину майна і або почав приймати рішення про переїзд, в межах країни або перенесення за кордон. Це стало першим викликом, з яким зіткнулися логістичні компанії. Зрештою, імміграція, мобілізація та військові операції порушили добре налагоджені логістичні ланцюги. При цьому логістичні компанії володіють транспортними ресурсами і займають передову лінію гуманітарного фронту.

Значні ресурси були зосереджені на безоплатну допомогу, направлену в постраждалі регіони, ЗСУ і суміжним органам оборони, внутрішньо-переміщеним особам.

Основними факторами, які вплинули на зміну логістичних послуг в Україні у частині «Клієнти» стали (рис. 3.2):

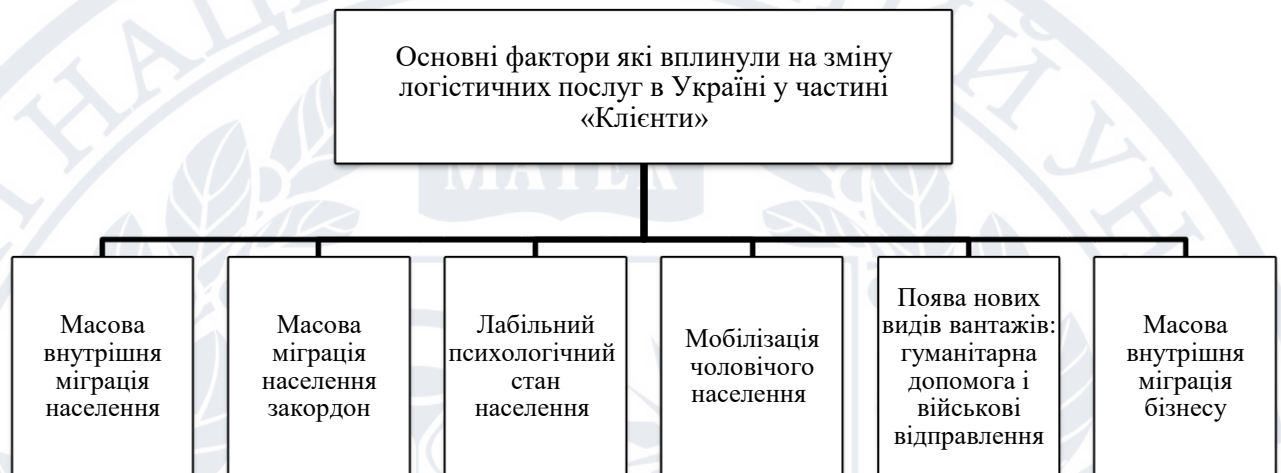


Рисунок 3.2 – Основні фактори які вплинули на зміну логістичних послуг в Україні у частині «Клієнти»

Джерело: побудовано автором на основі [23-26]

Для логістичних компаній важливо усвідомлювати ці ризики, щоб знаходити можливості для задоволення потреб клієнтів, а, отже, переорієнтовувати бізнесову діяльність задля отримання прибутку і соціальну діяльність – задля допомоги клієнтам.

Наприклад, масова міграція населення закордон зумовлює потребу розширення системи міжнародної доставки Україна-ЄС, ЄС-Україна, Україна-Світ, Світ-Україна для фізичних осіб. У першу чергу це орієнтація на громадян України, які виїхали і не мають стабільного місця проживання. Тобто найзручніше для них буде спосіб співпраці з логістичними компаніями не у форматі кур'єрської доставки, а з використанням пунктів видачі-прийому відправлень, або в облаштованих складами відділеннях. При цьому варто

пам'ятати, що психологічний стан населення впливає на лояльність Клієнтів до бізнесу. Тому підтримка і допомога у різних проявах, якісне, наскільки це можливо, надання послуг, щира комунікація і клієнтоорієнтованість – це фундамент стабільної роботи бізнесу зараз і у майбутньому.

В останні дні все більше великих мережевих компаній заявляють про звільнення значної частини працівників через наслідки війни. На державному рівні внесені зміни до трудового законодавства спрямовані на урахування реалій воєнного стану та забезпечення з одного боку захисту прав найманих працівників, а з іншого – спосіб збереження досвідчених співробітників, якості команди, утримання бізнесу.

Працівники логістичних компаній, як і кожен українець, мають свою власну трагічну історію. Вони так само мігрують, втрачають домівки, рідних, життя. У системі управління персоналом варто, по-перше, мати цілісну картину місця перебування, стану та готовності до роботи працівників, розуміти потребу у персоналі та напрацювати систему тимчасового переведення на інші посади чи у інші міста країни. Адаптувати традиційно «чоловічу» роботу до виконання її жінками. Окрім того, важливою є розробка політики взаємодії з працівниками в умовах війни з розумінням, що воєнні дії і післявоєнний період затягнуться на місяці, а то й на роки і матимуть свої наслідки, у тому числі й психологічні.

Після людського фактору важливим для країни є знищення і пошкодження інфраструктури та інфраструктурних взаємозв'язків. Знищені і пошкоджені житлові будинки, промислові приміщення, зруйновані дороги і транспортна інфраструктура, власне і самі транспортні засоби, у тому числі важковаговики, вантажівки, якими здійснювалися перевезення.

Нагальною потребою є фактична фіксація пошкоджень і руйнувань, по-перше - для розуміння самими логістичними компаніями рівня своїх втрат, по-друге – для розуміння ступеню можливості переміщення вантажів по території України і нових правил транспортування. Не зрозуміло за рахунок яких коштів буде відбудовуватися інфраструктура. Скоріше за все державний механізм

компенсації втрат остаточно буде визначено після перемоги, але вже сьогодні потрібно ретельно готувати документи для компенсації відбудови і ремонтувати та запускати у дію основні засоби власними силами компаній.

Дорожня інфраструктура є особливою проблемою для логістики. Логістичний ланцюжок на сьогодні порушений. Маршрути стають довшими – доводиться об'їжджати небезпечні ділянки, а альтернативні дороги не підходять для руху габаритних вантажівок. Важко передбачити терміни доставки без вивчення нових логістичних маршрутів. Втрата швидкості обслуговування стала наріжним каменем між логістичними компаніями та їхніми клієнтами. Клієнти повинні розуміти свої можливості щодо швидкості доставки, щоб будувати відносини з клієнтами на основі прозорості та взаєморозуміння: клієнти знають, що процес доставки сповільнився, і клієнти хочуть знати, скільки часу цей процес займе в поточних умовах.

Оптимальний маршрут мейнстриму можна розрахувати на основі інструментів ощадливої логістики – відображення процесу створення вартості (KPSC) логістичного процесу. Таким чином, карта потоку створення цінності – це не просто відображення припущень, необхідно фактично задокументувати втрати та проблеми в кожному процесі.

Наступною дією є аналіз проблем для створення ефективних контрзаходів і складання плану дій для удосконалення маршрутів. Карта альтернативних маршрутів має враховувати фактори бойових дій:

- прильоту ракет;
- загрози вторгнення ДРГ;
- комендантські години;
- стан доріг;
- кількість блок-постів;
- необхідність дозволу для проїзду;
- тип і завантаженість транспортного засобу;
- можливості дозаправки паливом.

Ідеально консолідувати таку інформацію в програмному забезпеченні з оперативною візуалізацією на інтерактивну карту. Мета карти – в режимі наближеному до реального часу відслідковувати ризики перевезення відправлень та оперативне прийняття рішень.

У цілому, основними факторами, які вплинули на зміну логістичних послуг в Україні у частині «Інфраструктура» і які потребують першочергового вивчення і впровадження контрмір стали (рис. 3.3):

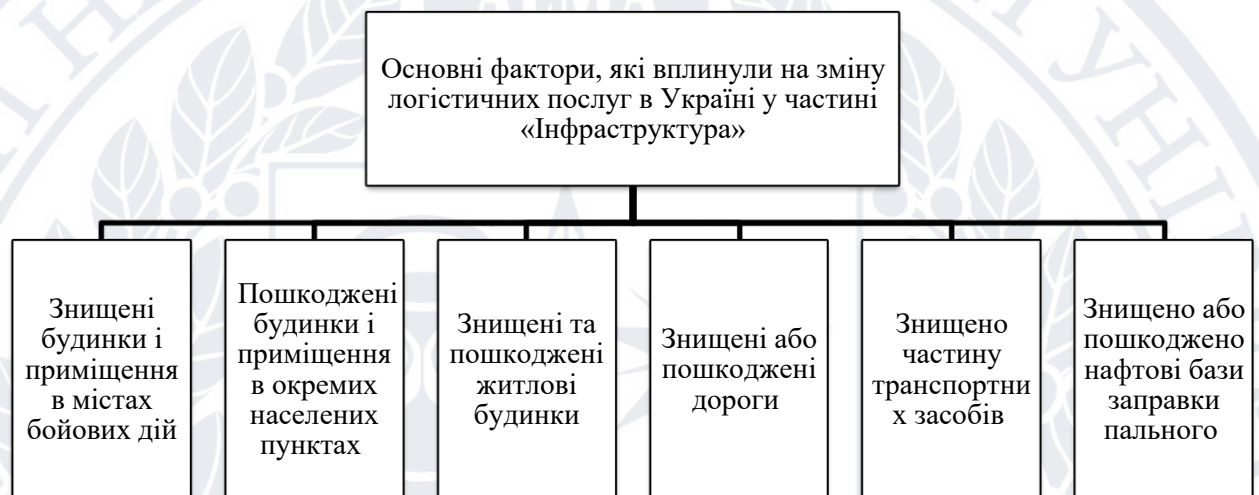


Рисунок 3.3 – Основні фактори, які вплинули на зміну логістичних послуг в Україні у частині «Інфраструктура»

Джерело: побудовано автором на основі [23-26]

Категорія безпеки є визначальною не тільки для розрахунку нових логістичних маршрутів, але й для продовження ведення бізнесу в цілому. Поки неможливо забезпечити 100% безпеку ні для перевізників, ні для вантажів, які рухаються територією України. Усвідомлення цього виводить логістичні компанії на новий рівень діяльності в умовах постійних загроз, переформатування виключно на міжнародні перевезення, або припинення ведення бізнесу.

Основними факторами, які вплинули на зміну логістичних послуг в Україні у частині «Безпека» є (рис. 3.4):

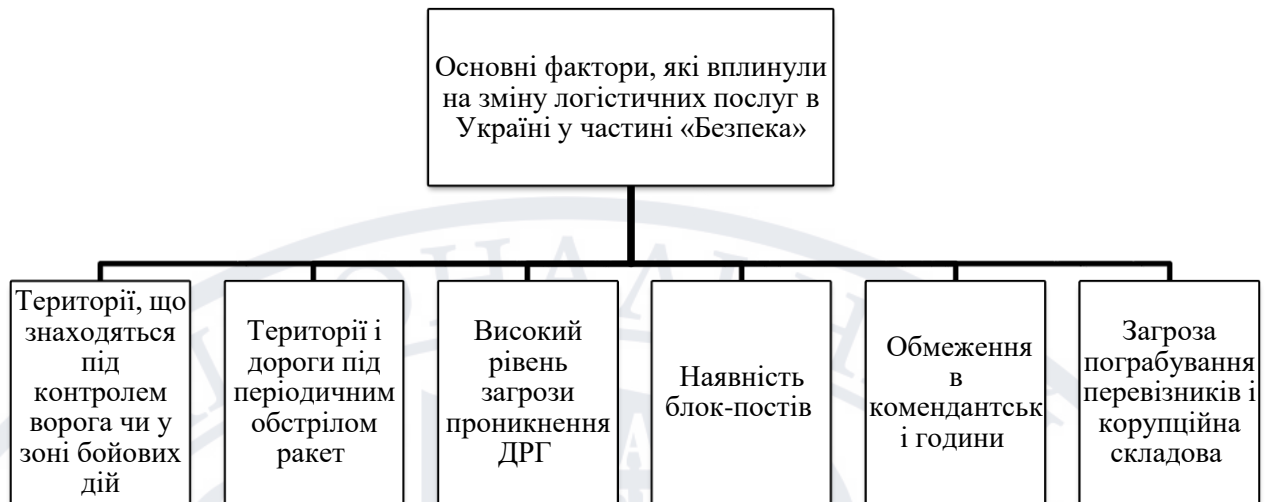


Рисунок 3.4 – Основні фактори, які вплинули на зміну логістичних послуг в Україні у частині «Безпека»

Джерело: побудовано автором на основі [23-26]

Водночас для тих, хто вирішив вистояти, доцільно відслідковувати ситуацію у небезпечних регіонах і одними із перших розпочати відновлення роботи компанії, зафіксувати свою присутність на відвойованих територіях.

А тим часом навчити співробітників правилам роботи в умовах, що періодично загрожують життю та здоров'ю людей, втраті майна, як діяти у разі настання загрози вторгнення ДРГ. При цьому внутрішні служби безпеки, охорона та щільна співпраця з органами правопорядку, ЗСУ та суміжними військовими підрозділами є обов'язковим атрибутом як стаціонарної роботи компанії, так і супроводження вантажів під час транспортування територією України.

Війна не причина для протиправних дій. Нові умови визначають нові правила. Ці правила вимушені, не завжди соціально-орієнтовані, іноді тимчасово зменшують конституційні права людей.

Наразі найбільше впливають на логістичні послуги законодавчі зміни у таких сферах (рис. 3.5):

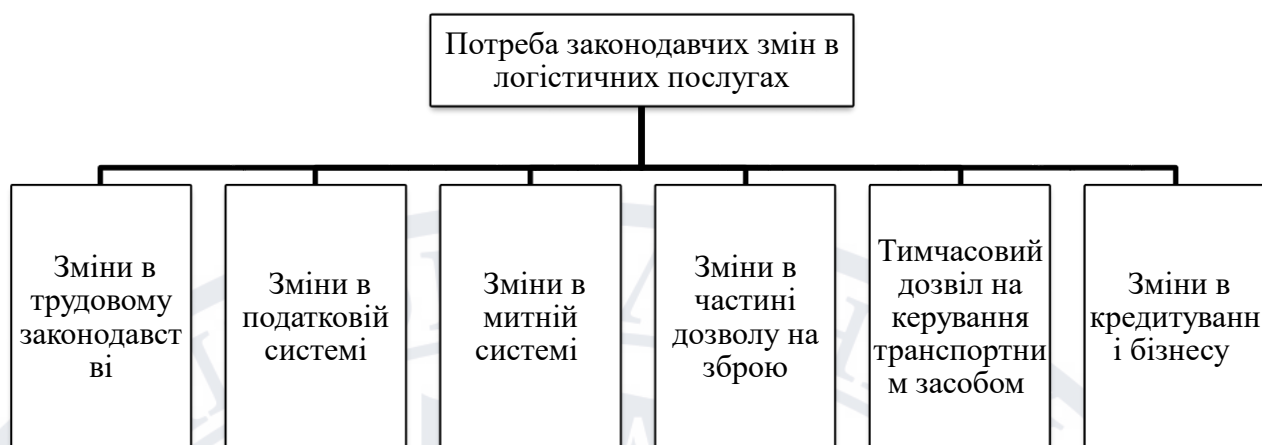


Рисунок 3.5 – Потреба законодавчих змін в логістичних послугах

Джерело: побудовано автором на основі [23-26]

У воєнний час компанії повинні дуже суворо дотримуватися законодавства про працю, щоб зменшити ризик шкоди репутації та подальших судових розглядів, а також пояснити свої дії щодо змін у трудових відносинах. Це важкий процес як для бізнесу, так і для працівників. Наприклад, новий порядок у трудовому законодавстві, призупинення трудових договорів у воєнний час, був спрямований сприяти захисту зайнятості працівників, негайне звільнення у разі потреби, можливість зміни часу та умов праці. Але такі умови є критичними для людей.

Що стосується ведення бізнесу, то мінімізація податкового навантаження дозволяє компаніям залишатися на плаву за рахунок зниження витрат в частині податкових зборів за надання послуг.

Зазнали змін процедура переміщення гуманітарних вантажів на кордоні та імпорт товарів військового та цивільного призначення. Є надія на спрощення митного контролю та оформлення міжнародних відправлень.

КМУ дозволив водіям категорії В під час воєнного стану керувати транспортними засобами категорії С, С1 – тобто вантажним автотранспортом. Це дозволяє приймати на роботу для керування транспортним засобом для перевезення водіїв категорії В.

Для оцінки стратегічного потенціалу розвитку логістичної системи використаємо методологію SWOT-аналізу як одного з найпоширеніших видів аналізу у стратегічному управлінні. За результатами цього аналізу склали матрицю сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, представлену в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку логістичної системи України

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. У зв'язку з економічною стагнацією / спадом (зниження товарообігу у зовнішній торгівлі) знижується заповнюваність транспортної інфраструктури, що забезпечує збільшення пропускної спроможності ключових видів транспорту для обробки транзитних вантажів. 2. Близько 30% транзитних вантажів перевозиться залізницею. 3. Національна система транспортного контролю (NTCS) протестована для полегшення документообігу транспорту. 4. Гарне географічне положення. 5. Взаємодія з усіма видами транспортних комунікацій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. У 90% випадків транзит обслуговується автомобільним транспортом. 2. З початку війни транзит скоротився на 70%. 3. Неприятливі умови транзиту на Шовковому шляху за часом, формальностями та вартістю. 4. Обмежена пропускна спроможність щодо проходження вантажів 5. Жорсткі тарифні ставки у морських портах та залізничному транспорті; 6. Відсутні наскрізні ставки; високі витрати у морських портах України 7. Обмежена швидкість транзитного руху.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення транзиту за рахунок покращення маркетингу транспортних потужностей України та запровадження ІКТ-технологій на транспорті. 2. Оновлення автопарку. 3. Інтеграція у європейську транспортну систему. 4. Приведення нормативної бази відносності до міжнародних стандартів. 5. Розвиток об'єктів транспортної інфраструктури. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сильна конкуренція за транзитні перевезення у регіоні. 2. Повільна інтеграція мереж України у міжнародні транспортні коридори. 3. Соціально-політична нестабільність у державі, військові дії. 4. Фінансово-економічна нестабільність. 5. Різке зростання інфляції. 6. Виключення України із світового ринку транснаціональних потоків послуг через військові дії. 7. Втрата статусу міжнародного транзитного перевізника.

Джерело: побудовано автором на основі [23-26]

За результатами, зазначеними в табл. 3.1, можна зробити такі висновки та рекомендації щодо подальшого управління логістичним потенціалом. Отже,

можливості розвитку логістичного потенціалу України можуть бути такими:

- інтеграція до європейської транспортно-логістичної системи;
- приведення нормативної бази відносності до міжнародних стандартів;
- розвиток об'єктів транспортної та логістичної інфраструктури;
- залучення транзиту за рахунок покращення маркетингу транспортних послуг та впровадження сучасних інформаційних систем та технологій в логістиці.

Щодо загроз, то їх вплив на розвиток логістичного потенціалу полягає:

- в сильній конкуренції за логістичні перевезення в країні;
- повільна інтеграція мереж України у міжнародні транспортні коридори;
- соціально-політична нестабільність та війна;
- фінансово-економічна нестабільність;
- різке зростання інфляції;
- вилучення України із світового ринку обслуговування транснаціональних потоків;
- втрата статусу міжнародного транзитного перевізника через військові дії, які становлять дуже високий ризик для транзитних потужностей і потребують негайного та обов'язкового запобігання або, по можливості, усунення.

3.2 Досвід розвитку логістичних систем зарубіжних країн

Для України євроінтеграція є пріоритетним напрямком логістичної політики. На сьогодні логістична система України ще не досягла європейських стандартів і вимог, а якість логістичної інфраструктури та логістичних послуг, що суттєво погіршилася внаслідок війни та військових дій.

Розвиток інтегрованої логістичної системи як підсистеми національної економічної системи та невід'ємної частини міжнародної логістичної системи

дає можливість зайняти конкурентоспроможну позицію на ринку міжнародних логістичних послуг. Для забезпечення безперебійної роботи глобальних транспортних коридорів через Україну необхідно вивчати та запозичувати європейський досвід, що є невід'ємною умовою розвитку української логістичної системи.

Одним із найважливіших значень ефективного функціонування економіки країн ЄС є високорозвинена логістична інфраструктура, яка б забезпечила досить низьку вартість транспортування на ринки інших регіонів та країн, зменшила б вплив на віддаленість між різними регіонами, а також забезпечила б інтеграцію. Обов'язковою умовою доступу до якісних та передових економічних послуг та процесів найменш розвинених населених пунктів є високорозвинена логістична інфраструктура. Автомагістралі та залізниці, аеропорти та якісні порти, тобто ефективні види транспорту, гарантують підприємцям систематичну та абсолютно своєчасну доставку їхніх послуг та продукції на ринок. Високорозвинена телекомунікаційна мережа забезпечує швидкий та безперебійний потік інформації. Це дозволяє учасникам ринку приймати оптимальні рішення на весь обсяг доступної ефективності та покращувати загальні економічні показники.

У країнах Європи однією з найважливіших сфер є частка логістичних послуг економіки. На особливу увагу заслуговують європейські країни, в яких кількість працівників, зайнятих на підприємстві, випереджає надання допоміжних транспортних послуг, такі як Німеччина, Франція, Італія, Іспанія та Великобританія.

В Італії один із найбільших транспортно-логістичних центрів Євросоюзу під назвою Bologna Freight Village розташований на перетині чотирьох автомагістралей та п'яти великих залізниць. Цей транспортно-логістичний центр обслуговує близько 16% міжнародних вантажних та 35% вантажних італійських перевезень. Bologna Freight Village включає майже 100 логістичних і транспортних компаній з усього світу, а також митницю, пошту, банківські установи, ресторани та готелі.

Зважаючи на те, що за даними LPI-рейтингу Німеччина є світовим лідером за якістю та ефективністю організації транспортно-логістичної діяльності розглянемо детальніше особливості функціонування її логістичної системи. В структурі економіки Німеччини логістична галузь займає четверте місце за рівнем обігу та перше – за кількістю працівників.

Основою розвитку логістичної галузі країни виступають логістичні центри, активну участь у створенні яких приймає держава. Органи державної влади ініціюють створення нових об'єктів інфраструктури, організують підготовку земельних ділянок під будівництво, беруть участь у процесі розробки і реалізації проекту. Основними інструментами державної політики є бюджетне фінансування, дотації федеральних земель і кредитування за окремими інвестиційними проектами. Крім того, органи державної влади сприяють залученню приватних інвестицій.

Управління логістичними центрами, створеними за участю держави, здійснюється через наглядові органи, до складу яких входять представники компаній-учасників проекту.

Головною метою діяльності транспортно-логістичних центрів Німеччини є використання механізму взаємодії всіх видів транспорту. Важливу роль в логістичній інфраструктурі Німеччини відіграють порти, яких на території країни налічується близько 250, найбільшими з них є порт Гамбург та порт Бремерхафен. Розвиненою є також і інфраструктура повітряних, залізничних та автомобільних перевезень.

В Німеччині функціонує біля 40 аеропортів, більшість з яких є міжнародними. Мережа автомобільних та залізничних шляхів є однією з найвищих щільних серед європейських держав. В Німеччині діють великі логістичні гравці, такі як «Deutsche Post DHL» (провайдер логістичних послуг), «Deutsche Bahn» (оператор мережі залізниць), «Lufthansa Cargo» (вантажні авіап перевезення).

У результаті багатої історичної практики впровадження транспортно-логістичних центрів та їх дослідження у рамках Європейського Союзу

проведемо класифікацію транспортно-логістичних центрів на п'ять категорій:

- основні транспортно-логістичні центри загальноєвропейського значення;
- основні транспортно-логістичні центри частково європейського значення;
- другорядні транспортно-логістичні центри регіонального значення;
- допоміжні національні транспортно-логістичні центри;
- допоміжні регіональні транспортно-логістичні центри.

Більшість великих транспортно-логістичних центрів Євросоюзу створюються за підтримки держави. Усі європейські транспортно-логістичні центри підпорядковані загальноприйнятій структурі. В останні роки одним з основних стовпів європейської транспортної політики став розвиток контрейлерних вантажних перевезень, що передбачають роботу транспортних ланцюжків як єдиного та безперервного транспортного контейнера, що базується на принципах логістики.

Майже третина всіх міжнародних вантажних перевезень від дверей до дверей здійснюється завдяки контейнерним поїздам, про що свідчить міжнародна практика. Оскільки вантажі надаються за принципом від дверей до дверей, автомобільний і залізничний транспорт, зокрема контейнерні перевезення, з партнерів перетворюється на конкурентів.

На сьогодні стратегія розвитку транспортно-логістичного сектора (СТС) охоплює транспортну інфраструктуру та послуги для всіх видів економіки країн ЄС, в які Європейський Банк інвестує кошти на національному та регіональному рівнях, беручи до уваги конкретні інвестиційні потреби та прогалини у процесі переходу, у тому числі:

- дороги: автопарк, автомагістралі, національні, регіональні, місцеві та сільські;
- залізниці: станції, рухомий склад;
- морський: порти, внутрішні водні шляхи, верфі, флот;

- авіація: аеропорти, аеронавігація, авіакомпанії;
- інтермодальні та логістичні: логістичні та інтермодальні платформи, включаючи автопарки;
- міський транспорт охоплено Секторальною стратегією муніципальної та екологічної інфраструктури (МЕІ).

СТС взаємодіє з іншими стратегіями, підходами та політиками, включаючи:

1. Країнові стратегії.
2. Стратегії інших секторів, такі як стратегія МЕІ, енергетична стратегія, агробізнес, стратегії в галузі ІКТ, виробництво та послуги, нерухомість та туризм.
3. Тематичні стратегії, такі як «Підхід до переходу до «зеленої» економіки».
4. Політики, такі як Екологічна та соціальна політика, Політика інформування громадськості та Політика концесій.

Поліпшення якості та зв'язності доріг мережної інфраструктури:

1. Допомога партнерів щодо спільного фінансування інвестиціями у будівництво, модернізацію автомагістралей, національної, регіональної, місцевої та сільської транскордонної дорожньої інфраструктури для покращення доступу до ринків та послуг, а також створення зв'язків із ключовими транспортними мережами та коридори.
2. Підтримка коридорів та мережевих планів, таких як TEN-T, WBCN, CAREC, TRACECA та BRI у країнах, у які Європейський банк інвестує.
3. Політичний діалог із сталого фінансування утримання доріг та технічного обслуговування, орієнтованого на результат, з передачею, де це можливо, приватному сектору.
4. Залізниця:
 - 4.1. інвестиції у відновлення та розширення національної, регіональної та приміської залізничної інфраструктури та сигналізації для покращення доступу до ринків та послуг, а також створення з'єднань з ключовими

транспортними мережами та коридорами, включаючи TEN-T, WBCN, CAREC, TRACECA та BRI у країнах, у які Європейський банк інвестує;

4.2. фінансувати оновлення рухомого складу та розширення парку, розвиток станцій, оренду та інші допоміжні послуги для підвищення якості обслуговування, усунення вузьких місць та заохочення зміни виду транспорту.

5. Логістика та інтермодальні перевезення:

5.1. підтримка інтеграції та оптимізації логістичних операцій за рахунок інвестицій в автопарк, складування, зберігання, сортування та інтермодальну інфраструктуру та послуги;

5.2. просування безпаперового безшовного транзитного коридору за допомогою цифровізації та покращення транскордонного співробітництва.

6. Морський:

6.1. інвестиції в портову інфраструктуру, надбудову та обладнання, включаючи чисту стоянку суден у портах для підтримки перевалки та транзитної торгівлі;

6.2. заохочувати розвиток внутрішніх водних шляхів та внутрішніх портів за допомогою політичного діалогу та інвестиційної підтримки;

6.3 сприяти впровадженню стійких режимів стягування плати для оптимізації торговельних шляхів.

7. Авіація:

7.1. інвестиції в термінали аеропортів, особливо з боку приватного сектору, та інфраструктуру контрольованої зони;

7.2. підтримка фінансування супутніх послуг, таких як обслуговування повітряних суден і постачальників послуг в аеропортах;

7.3. інвестиції в аеронавігаційні системи для надання безпечних, інтегрованих на регіональному рівні послуг з управління повітряним рухом;

7.4. вибірково підтримувати фінансування авіакомпаній та інших інвестицій, пов'язаних з повітряними суднами, виходячи із здійсненності, прогалин у процесі переходу та стійкості таких інвестицій.

В умовах поглиблення європейської інтеграції суттєво зростає роль транспорту та транспортної інфраструктури, оскільки збільшується мобільність робочої сили та інтенсифікація як міжнародного, так і внутрішнього товарообігу. Це змушує уряд України шукати додаткові ресурси у розвиток транспорту та модернізації транспортної інфраструктури.

Транспортний сектор і транспортна інфраструктура Польщі є чи не найрозвиненішими у всій Східній Європі і є прикладом для багатьох держав, зокрема для України. Існуючий потенціал розвитку об'єктів транспортної інфраструктури ефективно використовувався та розвивався за рахунок переходу її на ринкові засади функціонування.

Деякі з державних компаній, у тому числі залізниці Польської національної залізничної компанії *Polskie Koleje Państwowe (PKP SA)*, були акціоновані, інші були включені в поле відкритої ринкової конкуренції. Особливо успішно розвивалася залізнична галузь, що є одним із основних перевізників ресурсів, товарів та людей як усередині країни, так і в міждержавному масштабі. Найбільш завантажені залізниці Верхнесилезького округу, якими перевозять вугілля. Електрифіковано 1/3 залізниць, зокрема найважливіші магістралі із Сілезії та Кракова через Варшаву до Трумуєшти (Гданськ, Гдиня, Сопот); від Сілезії до Щецина, а також по всій польській частині транс-європейської магістралі Гамбург-Берлін Варшава-Мінськ.

Головна проблема України сьогодні не в тому, що логістика інфраструктури погіршується, а в тому, що забезпечення спільної логістичної діяльності в Україні розвивається значно повільніше, ніж в інших країнах.

Можна зробити висновок, що якщо розглядати досвід європейських країн у створенні транспортно-логістичних центрів, то для однакової якості будівництва центрів в Україні необхідно враховувати такі принципи:

– співробітництво та внутрішнє співробітництво з транспортом та логістичних центрів, що розташовані на кордоні з іншими державами чи інших регіонах та районах;

– слід дотримуватись правильного розміщення транспортно-логістичних центрів, щоб вони розташовувалися поблизу аеропортів, вокзалів та автомобільних доріг;

– також транспортно-логістичні центри повинні розташовуватись у тих місцях, де чітко спостерігаються високі темпи активності імпорту та експорту;

– транспортно-логістичні центри повинні розташовуватись поблизу центрів високорозвиненої інфраструктури.

Також на додаток до зазначених вище принципів можна розробити такі принципи роботи транспортно-логістичних центрів:

1) безпека – всі транспортно-логістичні центри повинні мати у своєму розпорядженні обладнання, необхідне для перевезення вантажів (навантажувально-розвантажувальні, відстеження вантажу та його контроль, експедирування, зберігання та обробка вантажів, транспортування, дослідження, страхування, митне оформлення, заправки, автомийки тощо);

2) конкурентоспроможність – потрібна наявність у їх структурі великої кількості логістичних, транспортних та експедиторських компаній-конкурентів;

3) відкритість – всі транспортно-логістичні центри, незалежно від своїх організаційно-правової форми, мають бути доступні будь-яких інших компаній;

4) взаємодія – у всіх транспортно-логістичних центрах з метою оптимізації вантажопотоків необхідно здійснювати діяльність, пов'язану з логістичними операціями та транспортно-логістичним обслуговуванням відповідно до національної та міжнародної кооперації;

5) організаційне управління – транспортно-логістичні центри повинні керуватися лише одним органом управління – незалежною юридичною фірмою, ця компанія повинна розташовуватися всередині транспортно-логістичного центру, діяти від його імені та захищати інтереси компанії.

Таким чином, якщо зважити на тенденції європейських країн у сфері логістичної інфраструктури, то одразу видно, що Україна значно відстає у

своєму розвитку, адже лише проходить стадію становлення. Проте, незважаючи на все перераховане вище, одним з найбільш привабливих секторів українського інвестиційного сектору є логістика.

Для формування ефективної стратегії розвитку логістичної інфраструктури України в умовах євроінтеграції необхідно застосовувати певні принципи та методи внесення змін, а саме: облік низки територіальних особливостей, таких як кліматичні та соціально-демографічні умови, географічне положення; грамотна постановка цілей функціонування та розвитку логістичної інфраструктури, а також оцінка соціально-економічного розвитку країни; врахування усіх особливостей управління, стану розвитку та забезпечення державними ресурсами за своєю спеціалізацією; застосування принципу співробітництва для регулювання постачання сировини між регіонами; використання принципу комплексності розвитку суб'єктів логістичної інфраструктури, оскільки вони мають комплексно сприяти перспективним напрямкам та розвитку держави.

Тому логістична інфраструктура є одним із найважливіших факторів як для української, так і для світової економіки загалом; тому до проблем її розвитку та модернізації слід підходити ефективно та раціонально, а також дослідити проблеми впровадження інновацій у логістичну інфраструктуру.

3.3 Перспективні шляхи євроінтеграції логістичної системи України

Подальший розвиток логістики невіддільний від розвитку економіки, умов для надходження інвестицій, кількості та прозорості державного регулювання. Дорожнє покриття з кожним роком псується. Ситуація з транспортною безпекою загострилася на фоні війни, а митні процедури залишаються складними та трудомісткими.

Відчувається також вплив світових трендів по зростанню частки продажів в інтернет-каналах і проникненню інформаційних технологій як в бізнес, так і в життя звичайного споживача. Ринок логістичних послуг також

вимагає кращого сервісу: доставка повинна бути швидкою, туди, куди найзручніше покупцеві, з можливістю повернення товару та додаткових послуг. Аутсорсинг сьогодні є одним із трендів у логістиці, але в українському бізнесі він не так поширений, як у європейських компаніях, оскільки на українському ринку логістичних послуг не так багато якісних пропозицій. Переваги професійного аутсорсингу не викликають сумнівів, так як бізнес більш якісно може сфокусуватися на основній своїй функції і не інвестувати в непрофільні активи.

Зважаючи на сучасний стан ринку логістичних перевезень в Україні та подальші перспективи розвитку ринку перевезень, можемо визначити наступні прогнози на основі часового ряду щодо розвитку зважаючи на три варіанти розвитку:

1. песимістичний;
2. реалістичний;
3. оптимістичний.

Прогнозування на основі часового ряду економічних показників відноситься до одновимірним методам прогнозування, що базуються на екстраполяції, тобто на продовженні на майбутнє тенденції, що спостерігалася в минулому. При такому підході передбачається, що прогнозований показник формується під впливом великої кількості факторів, виділити які або неможливо, або щодо яких відсутня інформація. У цьому випадку хід зміни даного показника пов'язують не з факторами, а з плином часу, що проявляється в утворенні одновимірних часових рядів.

Так отримаємо наступні рівняння для прогнозів:

1) реалістичний прогноз:

1.1. для залізничного транспорту

$$y = -480,94x^4 + 8865,9x^3 - 54221x^2 + 110783x + 120067 \quad (2.1)$$

$$R^2 = 0,9554$$

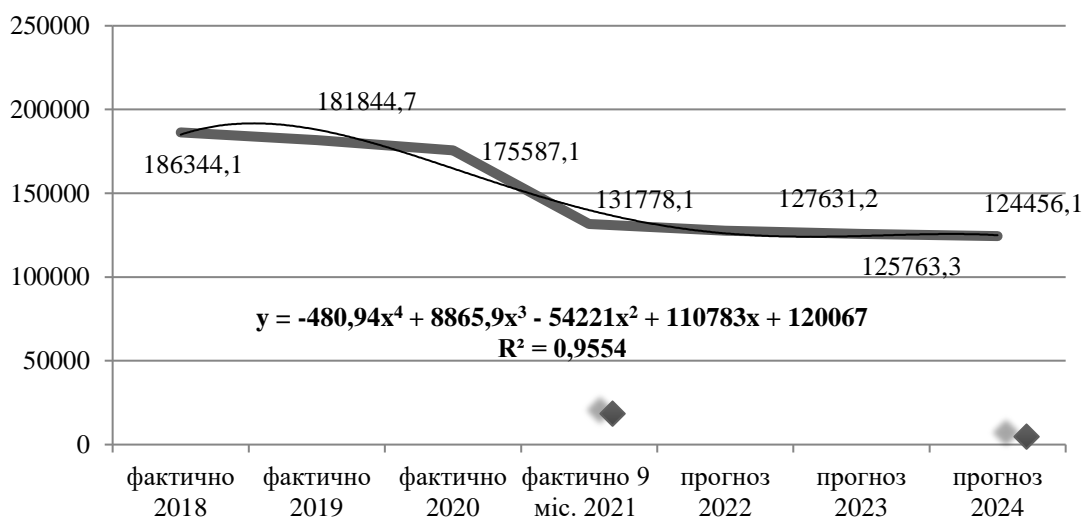


Рисунок 3.6 – Прогноз перевезення вантажів залізничним транспортом в Україні за реалістичним сценарієм в 2022-2024 рр.

1.2. для водного транспорту:

$$y = -17,708x^4 + 304,51x^3 - 1722,9x^2 + 3362,9x + 1431,2 \quad (2.2)$$

$$R^2 = 0,9848$$



Рисунок 3.7 – Прогноз перевезення вантажів водним транспортом в Україні за реалістичним сценарієм в 2022-2024 рр.

1.3. для автомобільного транспорту:

$$y = -489,19x^4 + 8000x^3 - 42599x^2 + 77869x + 28338 \quad (2.3)$$

$$R^2 = 0,6781$$

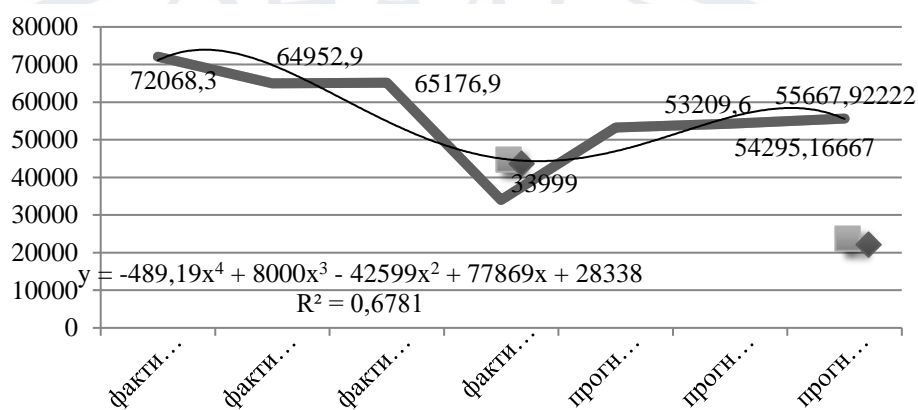


Рисунок 3.8 – Прогноз перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні за реалістичним сценарієм в 2022-2024 рр.

2) оптимістичний прогноз:

2.1. для залізничного транспорту:

$$y = -554,16x^4 + 9965,9x^3 - 59244x^2 + 119304x + 115549 \quad (2.4)$$

$$R^2 = 0,9369$$

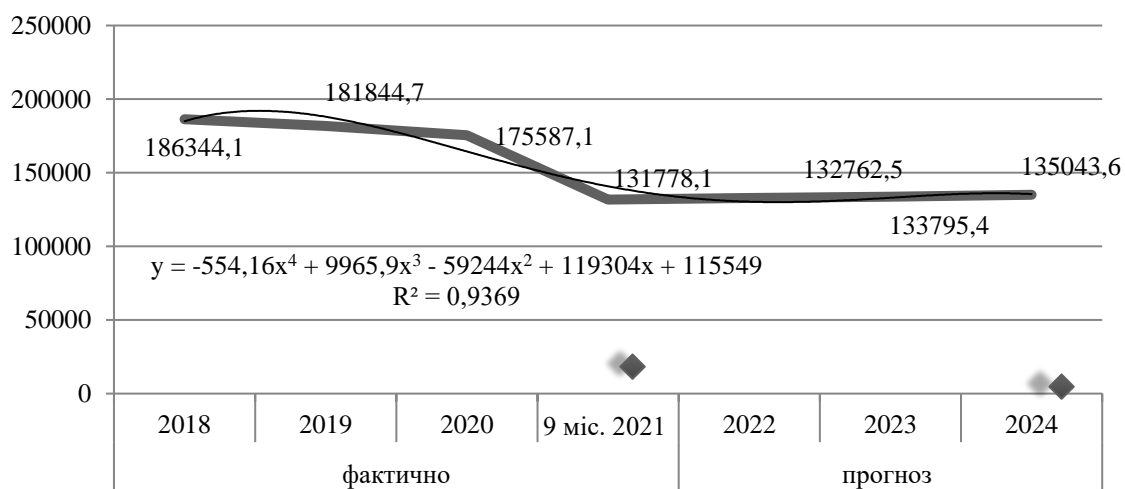


Рисунок 3.9– Прогноз перевезення вантажів залізничним транспортом в Україні за оптимістичним сценарієм в 2022-2024 рр.

2.2. для водного транспорту:

$$y = -20,416x^4 + 341,09x^3 - 1873,6x^2 + 3592,2x + 13219 \quad (2.5)$$

$$R^2 = 0,9594$$

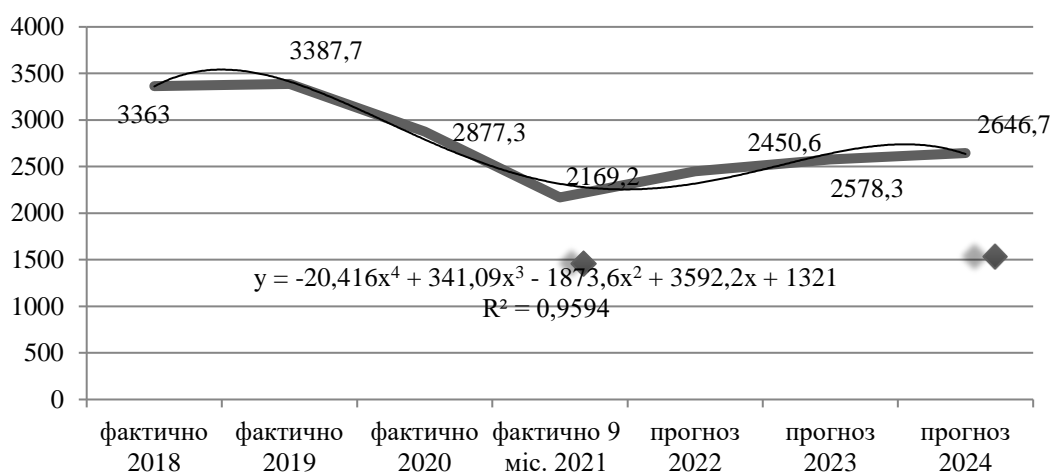


Рисунок 3.10 – Прогноз перевезення вантажів водним транспортом в Україні за оптимістичним сценарієм в 2022-2024 рр.

2.3. для автомобільного транспорту:

$$y = -527,67x^4 + 8525,8x^3 - 44821x^2 + 81372x + 26591 \quad (2.6)$$

$$R^2 = 0,6399$$

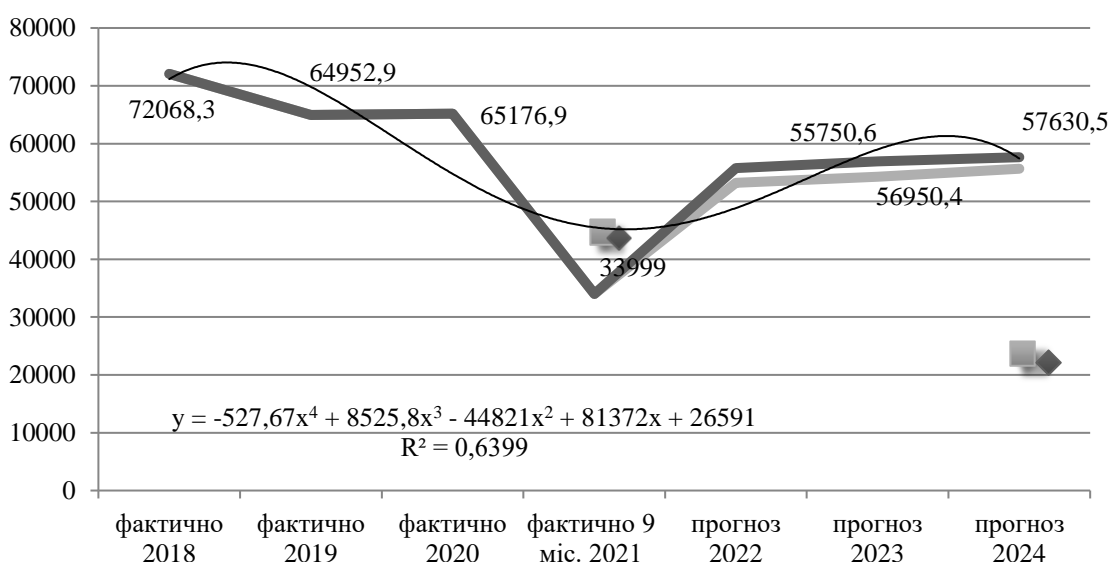


Рисунок 3.11 – Прогноз перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні за оптимістичним сценарієм в 2022-2024 рр.

3) песимістичний прогноз:

3.1. для залізничного транспорту

$$y = -391,06x^4 + 7638,5x^3 - 49117x^2 + 102940x + 123870 \quad (2.7)$$

$$R^2 = 0,9674$$

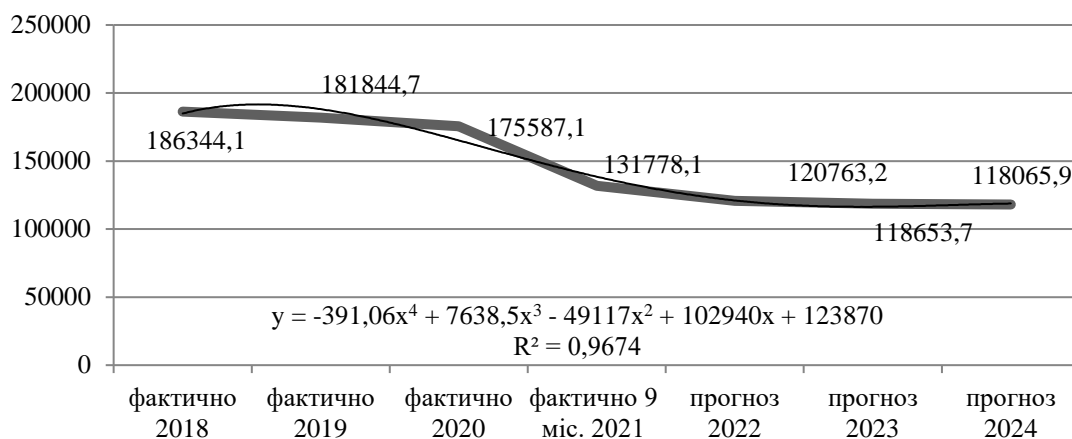


Рисунок 3.12 – Прогноз перевезення вантажів залізничним транспортом в Україні за песимістичним сценарієм в 2022-2024 рр.

3.2. для водного транспорту:

$$y = -14,872x^4 + 257,9x^3 - 1493,1x^2 + 2944,9x + 1665,3 \quad (2.8)$$

$$R^2 = 0,9937$$

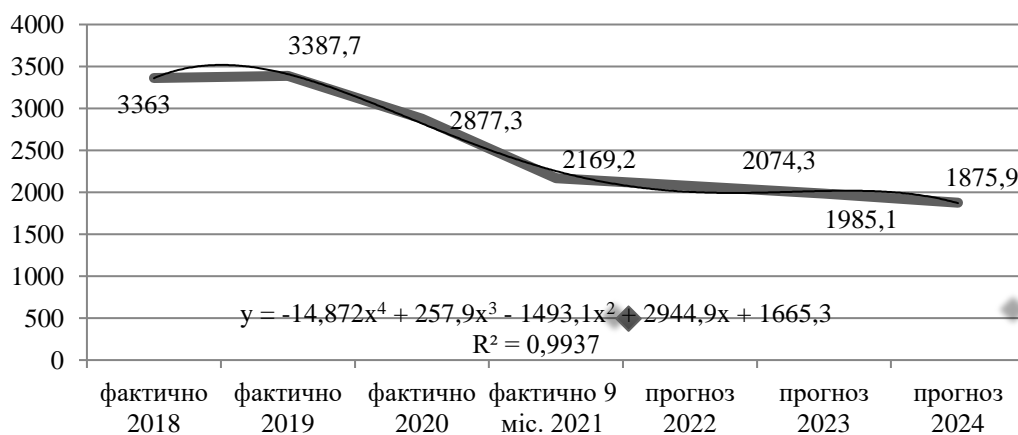


Рисунок 3.13 – Прогноз перевезення вантажів водним транспортом в Україні за песимістичним сценарієм в 2022-2024 рр.

3.3. для автомобільного транспорту:

$$y = -388,05x^4 + 6652,5x^3 - 37334x^2 + 70539x + 31494 \quad (2.9)$$

$$R^2 = 0,8271$$

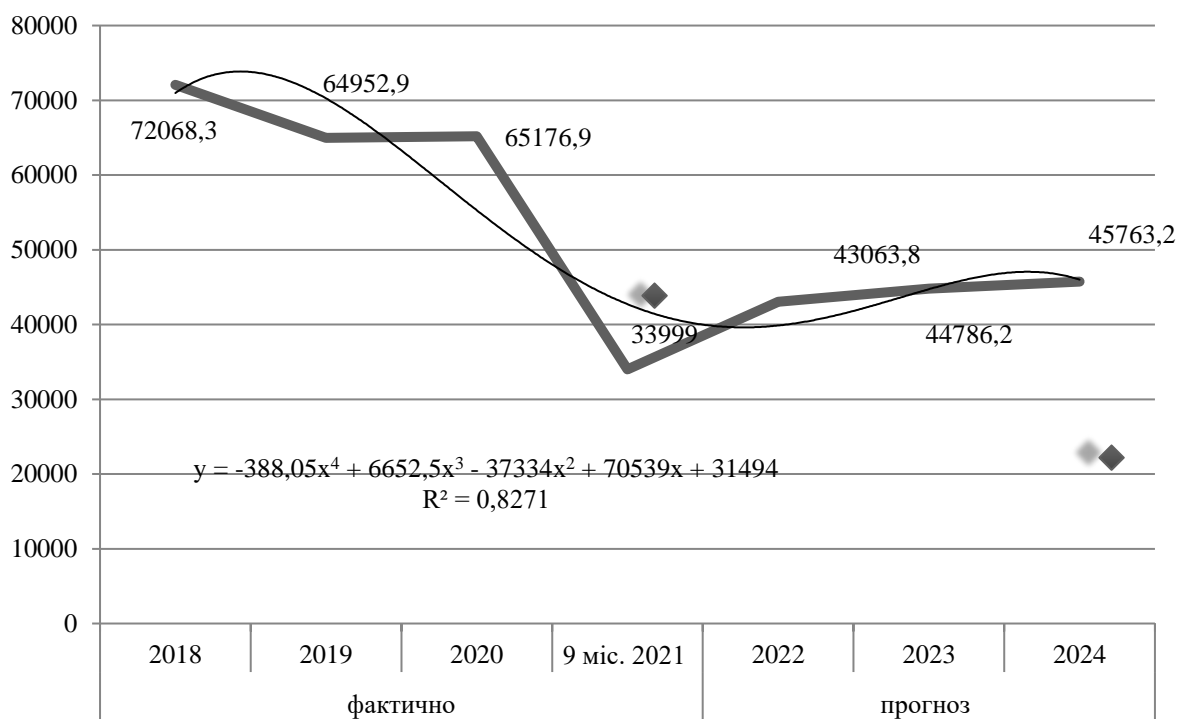


Рисунок 3.14 – Прогноз перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні за песимістичним сценарієм в 2022-2024 рр.

Коефіцієнт достовірності апроксимації це значення, яке характеризує точність апроксимації, тобто вказує на скільки точно теоретичний розподіл визначає реальний розподіл. Коефіцієнт достовірності апроксимації R^2 показує ступінь відповідності трендової моделі вихідним даним. Його значення може лежати в діапазоні від 0 до 1. Чим ближче від R^2 до 1, тим точніше модель описує наявні дані.

У відповідності до найвищих значень R^2 (коефіцієнт достовірності апроксимації) можемо визначити прогноз щодо перевезень в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогноз обсягів перевезень вантажів в Україні в 2022-2024 рр.

		Реалістичний	Оптимістичний	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний	Песимістичний
		Залізничний			Водний			Автомобільний		
фактично	2018	186344,1	186344,1	186344,1	3363	3363	3363	72068,3	72068,3	72068,3
	2019	181844,7	181844,7	181844,7	3387,7	3387,7	3387,7	64952,9	64952,9	64952,9
	2020	175587,1	175587,1	175587,1	2877,3	2877,3	2877,3	65176,9	65176,9	65176,9
	9 міс. 2021	131778,1	131778,1	131778,1	2169,2	2169,2	2169,2	33999	33999	33999
прогноз	2022	127631,2	132762,5	120763,2	2245,7	2450,6	2074,3	53209,6	55750,6	43063,8
	2023	125763,3	133795,4	118653,7	2376,5	2578,3	1985,1	54295,2	56950,4	44786,2
	2024	124456,1	135043,6	118065,9	2482,4	2646,7	1875,9	55667,9	57630,5	45763,2
Коефіцієнт достовірності апроксимації		0,9554	0,9369	0,9674	0,9848	0,9594	0,9937	0,6781	0,6399	0,8271

Отже, можемо зробити висновок, що прогнозні значення за всіма видами вантажних перевезень в Україні матимуть тенденцію до скорочення протягом 2022-2024 рр. у відповідності до значення коефіцієнту достовірності апроксимації. Також високого значення коефіцієнту достовірності апроксимації набули значення реалістичного сценарію, який відображає часткове відновлення тенденції до зростання перевезень вантажів всіма видами транспорту протягом 2022-2024 рр. Проте реалізація оптимістичного сценарію розвитку вантажних перевезень є найменш ймовірною, адже значення коефіцієнту достовірності апроксимації є за даними прогнозами найменшими.

Для підвищення ефективності логістики необхідне розуміння і бажання співпрацювати як із сторони постачальника, так і ритейлу, яке підкріплено реальними можливостями, наприклад по консолідації вантажів, по збільшенню/зменшенню мінімальної партії поставок, частоти поставок тощо. Це дозволить управляти логістичними затратами впродовж всього ланцюга поставок. Також потрібно постійно шукати нові ідеї, джерело яких – практика.

Кожен день логістичний менеджмент зіштовхується з новими проблемами і викликами. В той же час потрібно бути в курсі того, як працюють інші логісти, з якими проблемами стикаються і як їх вирішують, краще, коли ці логісти не тільки локальні, але і глобальні. Найефективніший інструмент – зустрічі менеджерського складу на спільній арені для обговорення новинок і обміном досвідом. Та існують й інші шляхи поліпшення ситуації в логістиці, а саме (рис. 3.15):



Рисунок 3.15 – Напрямки покращення логістичної системи в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [23-26]

З метою організації роботи щодо імплементації Угоди про асоціацію Міністерством інфраструктури утворено Координаційну раду та вісім робочих груп у відповідних сферах (транспортної політики та інфраструктури, безпеки

та перевезення небезпечних вантажів, авіаційного транспорту, автомобільного транспорту та дорожнього господарства, залізничного транспорту, морського та річкового транспорту, поштового зв'язку та туризму). Спрощення торговельно-логістичних процедур (TFL) є складною та багатовимірною сферою діяльності, яка потребує скоординованих дій багатьох секторів та галузей в Україні та за її межами. Важливими компонентами в цій сфері є фізична та інформаційно-комунікаційна технологічна інфраструктура, логістика, митна справа, заходи з охорони національних кордонів та українських дипломатичних місій за кордоном.

Крім того, необхідно забезпечити координацію дій з іноземними партнерами щодо налагодження безперешкодного транзиту та експорту товарів і послуг. Реалізація цього стратегічного завдання має суттєво підвищити ефективність міжгалузевої взаємодії міністерств, відомств та приватного сектору для зміцнення всієї системи TFL.

Досягнення стратегічних цілей має враховувати такі бізнес-завдання та допоміжні заходи:

- поліпшити координацію та усунути процедури дублювання між національними прикордонними відомствами, такі як запровадження єдиного пункту інформації на кордоні, розробка єдиної інформаційно-оперативної системи для прикордонних відомств та усунення перешкод для обміну інформацією між міністерствами та відомствами;

- посилення співпраці та координації з органами прикордонного контролю інших країн (переважно країн ЄС) та прискорення впровадження нових організацій митного контролю та ІТ-стратегій для покращення взаємодії та співпраці з органами інших країн; це завдання також включає зближення України та ЄС Пілотний режим спільних пунктів пропуску на кордоні поширено на інші пункти пропуску;

- посилення координації між державними органами для розробки більш узгодженого підходу до підтримки експортерів, включно із запуском міжвідомчого інформаційного порталу для експортерів включно з

представництвами митної служби у торгових делегаціях дипломатичних представництв України за кордоном.

Для реалізації даної стратегічної мети доцільним є впровадження наступних заходів:

1. Покращення міжнародної координації та посилення європейської інтеграції у сфері торгівлі:

1.1. Посилення співпраці з країнами ЄС стосовно обміну митною інформацією. Необхідні для цього заходи:

- визначення пріоритетності міжнародної співпраці стосовно обміну митними даними;
- визначення стратегічної мети – повний обмін митними даними з країнами ЄС;
- імплементація системи NCTS;
- ініціювання обміну інформацією з сусідніми країнами про результати габаритно-вагового контролю транспортних засобів;
- врегулювання питань взаємного визнання уповноважених економічних операторів з країнами-партнерами після ухвалення необхідного законодавства;
- залучення представників митних органів до головних торгових делегацій та місій.

1.2. Реалізація системи спільного з країнами ЄС митного та прикордонного контролю. Необхідні заходи:

- вивчення способу облаштування пунктів пропуску країн, які тісно співпрацюють з ЄС (Норвегія та Швейцарія), аналіз переваг та недоліків такого способу, визначення оптимальної моделі реалізації для України;
- ознайомчі поїздки до країн ЄС (наприклад, до кордону між Норвегією та Швецією та між Швейцарією і Німеччиною);
- впровадження нових правил стосовно процедур та стандартів функціонування прикордонної інфраструктури, які повинні передбачати можливість спільного контролю зі службовцями країн ЄС;

– подання пропозицій до ЄС стосовно формату спільного контролю у вигляді нових уніфікованих стандартів.

2. Ухвалення та імплементація законодавства та нормативно-правових актів, спрямованих на підвищення ефективності та зниження витрат експортерів.

2.1. Гармонізація стандартів та забезпечення взаємного визнання сертифікації для експорту товарів та послуг у міжнародній торгівлі згідно з законодавством ЄС:

- створення міжвідомчої робочої групи;
- розробка та затвердження проекту плану реалізації Угоди про Асоціацію у частині міжнародної торгівлі;
- розробка, ухвалення та імплементація нового законодавства відповідно до ратифікованого плану.

Очікувані результати:

- спрощене взаємне визнання сертифікатів з країнами ЄС,
 - усунення необхідності у подвійній сертифікації продукції,
 - взаємне визнання сертифікатів походження в електронному вигляді.
- ухвалення законодавства про уповноважених економічних операторів.

Держави-члени ЄС також рекомендують вживати таких заходів для полегшення автомобільних перевезень, що здійснюються у виняткових обставинах, що виникли внаслідок вторгнення Росії в Україну.

1. Картки водія (тахограф). Видача тимчасової картки водія відповідно до статті 26(4) Регламенту (ЄС) № 165/2014 [Search for available translations of preceding linkEN](#).

Вторгнення Росії в Україну ускладнило повернення українських водіїв, які здійснюють транспортні операції в ЄС, у свою країну для продовження посвідчень водіїв у зв'язку із закінченням терміну їх дії. Інші можуть бути не в змозі отримати картку водія з незалежних від них причин, наприклад, національний орган з видачі карток в Україні не працює у звичайному режимі. У таких випадках їх статус можна порівняти зі статусом водія без «звичайного

місця проживання» в державі-члені або стороні ЄСТР, що умовляється, і у світлі виняткових обставин держави-члени можуть видати цим водіям тимчасову картку водія.

2. Час водіння та відпочинку. Перевезення в Україну предметів першої необхідності, таких як продукти харчування, ліки, засоби гігієни, одяг, ковдри, ліхтарі та ін. (регулюється на основі - Регламенту (ЄС) № 561/2006 Search for available translations of preceding linkEN). Ці види операцій звільнюються від положень про час керування, перерв та періодів відпочинку водіїв, викладених у Регламенті, а також від положень про використання тахографа, викладених у Регламенті (ЄС) 165/2014. Таким чином, ці транспортні операції не є тимчасовим винятком.

Стаття 14 Регламенту (ЄС) № 561/2006 Search for available translations of preceding linkEN дозволяє державам-членам в екстрених випадках надавати тимчасові винятки із застосування певних вимог щодо часу водіння та відпочинку для водіїв, що беруть участь у транспортних операціях, що здійснюються в виняткових обставин.

В умовах вільного руху транскордонних товарних потоків у межах інтегрованого ринку Європейського Союзу відбувається зменшення кількості національних терміналів і їх заміна єдиними міжнародними господарськими логістичними комплексами, що означає оптимізацію елементів інфраструктури.

Одночасно з формуванням регіональних розподільчих центрів, великими компаніями-виробниками товарів створюються інфраструктурні об'єкти, що здійснюють накопичення, переробку, обслуговування, розділення і поставку своїх товарів суб'єктам транскордонного співробітництва та в треті країни світу. Тобто спостерігається тенденція до консолідації транскордонних логістичних комплексів, об'єднання їх у міжнародні логістичні платформи, що сприяє ефективному руху транскордонних товарних потоків.

Однією з головних умов підвищення частки ринку логістичних послуг, що надаються вітчизняними перевізниками й експедиторами, в тому числі, й

для реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств, є досягнення значного рівня якості логістичного обслуговування, яке б відповідало міжнародним стандартам. Потрібна розробка системних галузевих і міжгалузевих стандартів, які регламентують експедиторську діяльність під час реалізації мультимодальних транспортних проєктів[41].

Поширення 3PL та 5PL прискорить глобальний логістичний ринок найближчим часом. За останні роки 3PL вніс найбільший внесок в глобальну частку ринку логістики. Інтеграція дронів та розумних окулярів у логістику підвищила рівень гнучкості та швидкості доставки та зростання логістики «останньої милі».

Попит на ринку електронної комерції зростає завдяки залученню нових клієнтів на онлайн-сайти та дослідженню нових форм просування продукції. У результаті, за прогнозами експертів, до 2025 року 70% світових онлайн-продажів відбуватиметься через маркетплейси.

Незважаючи на те, що пандемія та війна значно збільшила попит на онлайн-торгівлю, наявність надійної логістичної компанії є критично важливою для представників бізнесу, оскільки це дозволяє їм підтримувати ефективність бізнесу та забезпечувати якісну та своєчасну доставку. З цією метою, звичайно, необхідно більше використовувати логістичні послуги, особливо розвиток дистрибуції «останньої милі» та створення інноваційних логістичних послуг. Варто також зазначити, що логістика стала дорожчою для МСП після введення обмежень, особливо це призвело до збільшення операційних витрат, оскільки великі постачальники 3RL не співпрацюють систематично з малим бізнесом.

Прикладом вирішення цієї проблеми є сервіс, який управляє складськими операціями он-лайн на вимогу. Використання цього сервісу надає наступні можливості:

- управління товарами на складі в реальному часі;
- розрахувати вартість послуг від різних постачальників;
- моніторинг даних про стан замовлення;

- контролювати стан запасів на складі;
- контролювати товаропотік.

Також важливо підібрати оптимальний буферний склад для тимчасового зберігання вантажу. Останнім часом склади потрібно орендувати на короткий термін (1-2 тижні), що найчастіше відбувається напередодні свят, коли спостерігається пікове навантаження на служби доставки і склади перевантажені.

Щоб не втратити прибуток через відсутність складських запасів і перебої в постачанні товарів, досвідчені менеджери створюють запаси і шукають додаткові місця тимчасового зберігання. Зараз є спеціальні сервіси, де можна вийти, щоб подати заявку на вибір складу, вказати кількість піддонного місця, місце розташування тощо.

Особливою популярністю в сучасних реаліях користується також логістика «останньої милі». Термін використовується для вивчення логістичних операцій, управління ланцюгом постачання, для опису руху товарів від початкового вузла до кінцевого пункту призначення. Тобто перейти від нульового вузла передачі до вузла прийому.

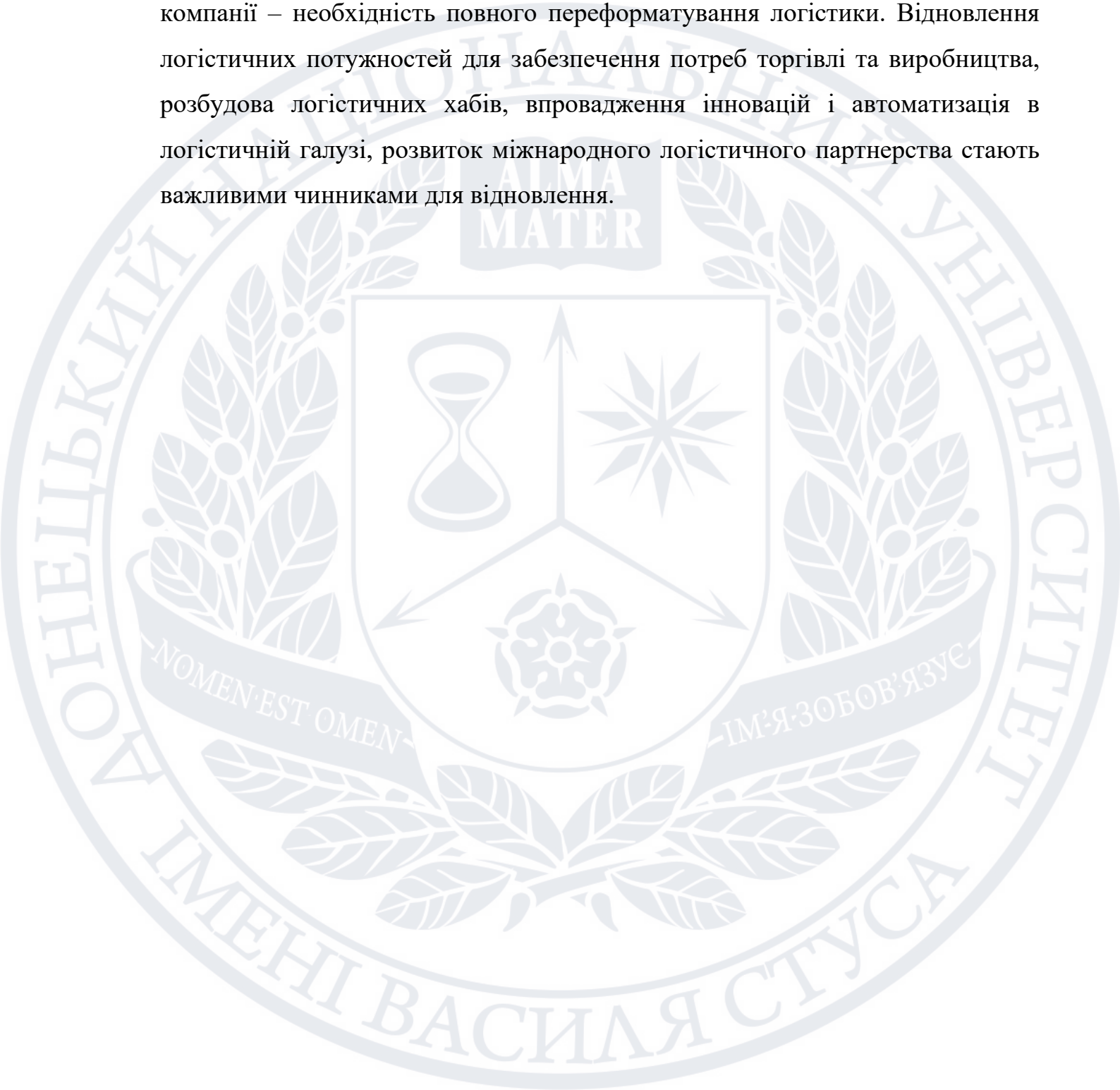
Важливим питанням є мінімізація витрат і підвищення ефективності роботи. Якщо врахувати міжнародний досвід, скорочення часу доставки від міського складу до першої точки споживання на 10 хвилин може заощадити 1 млн євро на рік.

Висновки до розділу 3

Війна змінила не лише життя кожного українця, а й вплинула на весь бізнес. Налагоджені ланцюги поставок перестали працювати. Закриті порти, відсутність авіасполучення, постійні ризики із автодоставкою, необхідність частой зміни або суттєвого коригування маршрутів доставки, серйозне зменшення кількості складських приміщень з одного боку, та брак персоналу, проблеми з паливом та інші чинники з іншого боку, спонукали компанії з

налагодженою логістикою переорієнтовуватись за лічені дні, негайно трансформувати та оптимізувати бізнес-процеси.

Один із ключових викликів, з якими змушені зіткнутися українські компанії – необхідність повного переформатування логістики. Відновлення логістичних потужностей для забезпечення потреб торгівлі та виробництва, розбудова логістичних хабів, впровадження інновацій і автоматизація в логістичній галузі, розвиток міжнародного логістичного партнерства стають важливими чинниками для відновлення.



ВИСНОВКИ

До повномасштабного вторгнення росії близько 75% українського імпорту та експорту доставлялося морем, причому центральним узлом на суші був столичний регіон, але протягом більш ніж шістьох місяців активних бойових дій роздрібні торговці, виробники та фактичні перевізники мали повністю перебудувати свою роботу. Оскільки це був уже кінець лютого, морські шляхи були перекриті, і багато місць, де зберігалися товари, були недоступні, а можливість зберігання товарів на деяких складах стала неможливою. Зокрема, Київська область втратила п'яту частину своїх сховищ.

У перші два тижні війни одним із першочергових завдань було знайти альтернативні шляхи транспортування імпортованих контейнерів, які прямували в Україну. Велика кількість імпортованих товарів розвантажується в інших портах світу. Адже, по-перше, виконавець спочатку не міг зрозуміти, як впоратися з цими навантаженнями. По-друге, вартість перевалки цих товарів в інші країни дуже висока. Згодом з'явилося кілька способів доставки з порту. На сьогодні вантажі йдуть через порт Констанца в Румунії, порт Гамбург в Німеччині та Гданськ у Польщі.

По-перше, нестабільність ситуації в прифронтових районах серйозно вплинула на переміщення товарів по Україні. У зв'язку з цим вартість доставки може сильно відрізнятись або взагалі бути фізично неможливою. Багато маршрутів стали довшими через об'їзди. Наприклад, головна транспортна артерія у напрямку Київ-Львів через активні бойові дії фактично простоє півтора місяці. По-друге, великим викликом для автомобільного транспорту є зростання цін і дефіцит пального та брак водіїв, частина з яких їде на передову, а частина потрапляє на окуповану територію. Суттєве подорожчання пального та його відсутність на АЗС суттєво впливає на стабільність та вартість перевезень. По-третє, потрібно було відмовитися від укладання та зберігання товарів на складах. Фактично галузь роздрібної торгівлі починає працювати

«на колесах», намагаючись звести баланс запасів до мінімуму, щоб у разі можливої атаки на склади не було втрат товару.

Зараз залізничні колії доступні для перевезення вантажів. Проте залізничні перевезення ускладнюються відсутністю налагоджених маршрутів та різною шириною колії в Україні та Європі. Зараз ситуація покращується, особливо тому, що логістичні оператори отримують більше замовлень для розрахунку цього конкретного ланцюга доставки. Ця послуга особливо популярна серед вантажників продуктів харчування, яким потрібно швидко та безпечно відправляти свої товари. Крім того, немає ризику значного зростання цін на пальне. Популярні товари включають товари загального призначення та продукти харчування. Серед сервісів набуває популярності координація завантажень. Це контроль за завантаженням або відвантаженням, зв'язок з керівництвом станції, контроль за кількістю вантажівок, що перевозяться, і відстеження вантажівок по всьому маршруту доставки. Значно зріс імпорт продукції. Рішення звільнити українську продукцію від мит може призвести і до зростання експорту.

Можливості розвитку логістичного потенціалу України можуть бути такими: інтеграція до європейської транспортно-логістичної системи; приведення нормативної бази відносності до міжнародних стандартів; розвиток об'єктів транспортної та логістичної інфраструктури; залучення транзиту за рахунок покращення маркетингу транспортних послуг та впровадження сучасних інформаційних систем та технологій в логістиці.

Щодо загроз, то їх вплив на розвиток логістичного потенціалу полягає: в сильній конкуренції за логістичні перевезення в країні; повільна інтеграція мереж України у міжнародні транспортні коридори; соціально-політична нестабільність та війна; фінансово-економічна нестабільність; різке зростання інфляції; вилучення України із світового ринку обслуговування транснаціональних потоків; втрата статусу міжнародного транзитного перевізника через військові дії, які становлять дуже високий ризик для

транзитних потужностей і потребують негайного та обов'язкового запобігання або, по можливості, усунення.

Таким чином, війна змінила не лише життя кожного українця, а й вплинула на весь бізнес. Налагоджені ланцюги поставок перестали працювати. Закриті порти, відсутність авіасполучення, постійні ризики із автодоставкою, необхідність часткої зміни або суттєвого коригування маршрутів доставки, серйозне зменшення кількості складських приміщень з одного боку, та брак персоналу, проблеми з паливом та інші чинники з іншого боку, спонукали компанії з налагодженою логістикою переорієнтовуватись за лічені дні, негайно трансформувати та оптимізувати бізнес-процеси.

Один із ключових викликів, з якими змушені зіткнутися українські компанії – необхідність повного переформатування логістики. Відновлення логістичних потужностей для забезпечення потреб торгівлі та виробництва, розбудова логістичних хабів, впровадження інновацій і автоматизація в логістичній галузі, розвиток міжнародного логістичного партнерства стають важливими чинниками для відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: дис. екон. наук / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2005. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/136901.html>.
2. Ларіна Р. Р., Череп О. Г., Грیشин І. Ю., Ілаєва А. О. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія. Сімферополь: ВД «АРІАЛ». 2013. 234 с.
3. Хаджинова О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2015. 23 с.
4. Пономарьова Ю.В. Логістика: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2013. 189 с.
5. Чурилов С.В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект. URL: http://pk.napks.-edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6/p_142_147.pdf
6. Амітан В. Н., Ларіна Р. Р., Пілюшенко В. Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2013. 73 с.
7. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. К.: КНЕУ. 2003. 394 с.
8. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2010. № 7. С. 120–123.
9. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Економічний аналіз: зб. наук. праць / редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін.; Тернопільський національний економічний університет. Т. 23. № 2. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. с. 60–65.

10. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підручник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка»; Інтелект-Захід, 2006. 454 с.
11. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
12. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3 (36). С. 166–170.
13. Поканевич Ю. В. Управління як складна багатовимірна категорія. URL: <https://core.ac.uk/download/files/404/11824824.pdf>.
14. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посіб.. К.: ЦНЛ, 2013. 140 с.
15. Кальченко А.Г. Логістика: підручник. К.: КНЕУ, 2003. 284 с.
16. Транспортна логістика. навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / І.М. Сокур, Л.М. Сокур, В.В. Герасимчук. К.: Центр учбової літератури, 2012. 222 с.
17. Єлетенко О.В. Механізм управління логістичною системою підприємства. *Вісн. Нац. Ун-ту "Львів. Політехніка"*. 2014. № 628. С. 494-498.
18. Германчук А.М. Маркетингова логістика: сутність і значення URL: www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42641.doc.htm
19. Пальчик І. Формування моделей управління логістичними системами товаропросування підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 32-36.
20. Біловодська О.А., Латунова Д.А. Дослідження сутності логістичного аутсорсингу як чинника ефективного функціонування вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. №2. С. 485–489.
21. Горова К.О. Переваги та недоліки залучення аутсорсинг. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 210–216.
22. Каранковська І.В. Аналіз аутсорсингу логістичної діяльності // Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем: *Збірник наук. праць МННЦІТС НАН та МОН України*. 2011. Вип. 16. С. 112–119.

23. Позняк О. Економічні ресурси логістики як основа конкурентних переваг. *Збірник наук. праць ДЕТУТ*. Серія: Економіка і управління. 2015. Вип. 31. С. 252–260.
24. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Сучасні аспекти розвитку логістичного аутсорсингу в Україні. *Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві*. 2012. Вип. 1. С. 107–114.
25. Варес А.Ю., Вострецов С.С. Маркетингова логістика. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Карамзіна*. 2015. №535 с. 84-88.
26. Полякова О. М., Шраменко О. В. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні і світі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 58. С. 126-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58_17.
27. Амбросов В.Я., Маренич Т.О. Механізм ефективного функціонування підприємств. *Економіка України*. 2014. № 6. С. 60-66.
28. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика [навч. посібник]. К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2012. 272 с.
29. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник. К.: КНТ, 2013. 345 с.
30. Кальченко А.Г. Логістика: підручник. К.: КНЕУ, 2013. 85 с.
31. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 292 с.
32. Перебийніс В. І. Перебийніс О. В. Транспортно-логістичні системи. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2014. 312 с.
33. Смирнов І. Г., Косарева Т. В. Транспортна логістика: навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2013. 224 с.
34. Статистика перевезень в Україні в 2021 році URL: <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2021/10/129.pdf>
35. Статистика перевезень в Україні в 2020 році URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/tr/tr_rik/opvvt_95_20_ue.xlsx

36. Топ-10 найбільших логістичних компаній України, 2020 URL: <https://mintrans.news/logistics/top-10-naybilshikh-logistichnikh-kompaniy-ukraini>
37. Динаміка частки вантажних перевезень автомобільним транспортом в країнах ЄС в 2017-2020 рр. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tran_hv_frmod/default/table?lang=en
38. Динаміка частки автомобільних перевезень вантажів за країнами ЄС в 2017-2020 році URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tran_hv_frmod/default/table?lang=en
39. Динаміка частки залізничних перевезень вантажів за країнами ЄС в 2017-2020 році URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tran_hv_frmod/default/table?lang=en
40. Динаміка частки перевезень вантажів водними шляхами за країнами ЄС в 2017-2020 році URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tran_hv_frmod/default/table?lang=en
41. Статистика Євростату URL: <https://ec.europa.eu>
42. Смирнов І.Г., Косарева Т.В. Транспортна логістика: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 2018. 224с.
43. Сокур І.М., Сокур Л.М., Герасимчук В.В. Транспортна логістика: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 220с.
44. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua
45. Укрінформ. Вантажооборот українського транспорту. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2842917-vantazooborot-ukrainskogo-transportu-cogoric-zbilsivsa-na-24-derzstat.html>
46. Case Studies and Contributions to the Resolution of Logistics System-related Problems Hayfa Zgaya, Slim Hammadi, in Logistics Engineering and Health, 2016. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/engineering/logistics-management>

47. LOGISTICS KEY PERFORMANCE INDICATORS AND METRICS URL: <https://www.datapine.com/kpi-examples-and-templates/logistics>

48. KPI Key Performance Indicators in Supply Chain & Logistics Jan 3, 2020
Benchmarking, Performance Measurement - KPIs.
URL: https://www.logisticsbureau.com/kpi-key-performance-indicator/?_cf_chl_jschl_tk

49. Logistics performance measurement system for the automotive industry.
Martin Dörnhöfer, Falk Schröder & Willibald A. Günthner Logistics Research
volume 9, Article number: 11 (2016) URL:
<https://link.springer.com/article/10.1007/s12159-016-0138-7>

50. Global No.1 Business Data Platform. URL:
<https://www.statista.com/topics/5544/transport-industry-in-czechia/>