

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Котенко Ольга Миколаївна

УДК 630*68:630*7

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Логістичний менеджмент у міжнародному бізнесі:
виклики та перспективи розвитку**

за ОПП “Міжнародний менеджмент”
галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Куцмус Наталія Миколаївна
д.е.н., професор

Житомир – 2022

Котенко О.М. Логістичний менеджмент у міжнародному бізнесі: виклики та перспективи розвитку. - Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2022.

В кваліфікаційній роботі проведено систематизацію теоретичних та методичних засад управління у сфері міжнародного логістичного бізнесу. Досліджено тенденції технологічного розвитку в сфері логістики. Виявлено напрями функціонування та особливості менеджменту міжнародних логістичних компаній в умовах глобальних викликів та посилення очікувань бізнесу. Обґрунтовані перспективи розвитку менеджменту міжнародної логістики в глобальному бізнес-просторі на основі узагальнення теоретико-методологічних основ та оцінки сучасних параметрів розвитку логістичної діяльності в умовах пандемії.

Ключові слова: логістика, логістичний менеджмент, міжнародний бізнес, логістичні технології.

Kotenko O.M. Logistics management in international business: challenges and development possibilities. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the second (master's) degree in EP «International Management» in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – Polissia National University, Zhytomyr, 2022.

In the qualification work systematization of theoretical and methodical bases of international logistics business. Trends have been studied of technology development in logistics area. The directions of international logistics companies' management in the conditions of global challenges and increased business expectations have been identified. Reasoned prospects for the development and peculiarities of international logistics management in the global business space based on the generalization of theoretical and methodological foundations and the assessment of modern parameters of the development of logistics activities in the conditions of a pandemic.

Key words: logistics, logistics management, international business, technologies of logistics.

ПЛАН

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ КОНЦЕПТ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
РОЗДІЛ 2. ГЛОБАЛЬНА ЛОГІСТИЧНА ІНДУСТРІЯ: ТРЕНДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ В ПОСТ- ПАНДЕМІЧНІЙ ЕКОНОМІЦІ	14
.	
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГЛОБАЛЬНІЙ ЛОГІСТИЧНІЙ БІЗНЕС-СИСТЕМІ.	23
.	
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31

ВСТУП

Одним із важливих критеріїв оцінки ефективності економіки країни є рівень розвитку сфери міжнародної торгівлі. Значну роль у цьому відіграє сучасне логістичне забезпечення міжнародних торговельних операцій. Як показує світова практика, на сучасному етапі розвитку ринкових відносин однією з найбільш важливих конкурентних переваг підприємства та запорукою його економічного розвитку є ефективна модель логістичної діяльності. Розвиток логістики у міжнародній торгівлі дає змогу оптимізувати товарні потоки протягом усього логістичного ланцюга. Варто зазначити, що реалізація цього завдання вимагає формування гнучкої системи логістичного забезпечення, базованих на теоретичних та практичних аспектах логістичного забезпечення, використання міжнародних уроків на практиці.

Теоретико-методологічною основою дослідження стали теорії міжнародної логістичної діяльності. Зокрема, результати дослідження формувалася під впливом праць таких зарубіжних вчених як Дж. Джонсона, Д. Вордлоу, Д. Ван Хоука, А. Харрисона, а також вітчизняних науковців, таких як: О.М. Сумець, М.Ю. Григорак, Г.О. Швиданенко, М.А. Заєць, Є.В. Крикавський та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення менеджменту міжнародної логістики в глобальному бізнес-просторі на основі узагальнення теоретико-методологічних основ та оцінки сучасних параметрів розвитку логістичної діяльності в умовах пандемії. Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено наступні *завдання*, а саме:

- узагальнити теоретичні аспекти менеджменту міжнародної логістичної діяльності;
- систематизувати тенденції розвитку міжнародної логістики;
- проаналізувати виклики та перспективи логістичних компаній в умовах кризи COVID-19;

- обґрунтувати перспективи розвитку новітніх систем менеджменту логістичної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес функціонування міжнародних логістичних компаній в умовах глобальних викликів та посилення очікувань бізнесу. *Предметом* дослідження виступає сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів менеджменту міжнародної логістики в умовах глобальних викликів.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, системний підхід до вивчення економічних та соціальних явищ, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених із питань формування і розвитку міжнародної логістики. Для вирішення окремих завдань були застосовані такі методи як: абстрактно-логічний (для здійснення теоретичних узагальнень, систематизації отриманих результатів і формулювання висновків), метод аналізу та синтезу (для обґрунтування теоретичних основ дослідження), статистичний метод (при опрацюванні статистичних даних у сфері міжнародної логістики), табличний та графічний методи відображення результатів дослідження. Інформаційною базою дослідження були: офіційні дані Державної служби статистики України та міжнародних баз даних, матеріали досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, опубліковані у періодичних виданнях та розміщені у мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування в процесі створення комплексних рішень, які забезпечать ефективне функціонування сфери міжнародної логістичної діяльності, та досягнення їх гнучкості в умовах необхідності пристосовуватись до ринкових викликів, зокрема, в умовах пандемії та військового конфлікту.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження були апробовані на міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях, зокрема:

- 1) Котенко О.М. Інноваційні логістичні технології в глобальній бізнес-системі. Партнерство бізнесу та університетів : міжнародний контекст :

матеріали VIII наук.-практ. студ. конф., присвяч. 100-річчю Поліського національного університету, 24 листоп. 2022 р. / Поліський національний університет, ф-т економіки та менеджменту, каф. міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції. Житомир : Поліський нац. університет, 2022. С. 59–61.

- 2) Котенко О.М. Міжнародний ринок логістичних послуг в умовах пандемії. Глобальний вимір сучасних проблем міжнародного бізнесу та менеджменту: матеріали VII студент. наук. конф., (Житомир, 17 листопада 2021р.). Житомир: ПНУ, 2021. С. 82-85.
- 3) Котенко О.М. Транснаціоналізація економіки: кейс України. Сучасні тренди міжнародних економічних відносин: матеріали V студент. наук. конф., (Житомир, 21 листопада 2019р.). Житомир: ПНУ, 2019. С. 14-16.

Структура та обсяг роботи. кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (23 найменувань). Текст роботи проілюстровано 10 рисунками та 6 таблицями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ КОНЦЕПТ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В сучасних динамічних умовах ведення глобального бізнесу міжнародна логістика, яка зосереджена на управлінні потоками імпортованих та експортованих товарів, є невід'ємним фактором успіху. Саме завдяки логістичній діяльності на глобальному ринку відбувається формування оптимізованих рішень для стейкхолдерів, які забезпечують умови для обміну товарами та транспортування людей між різними країнами.

Забезпечення логістичних послуг можна розглядати як важливий інструмент формування конкурентних переваг підприємства: відповідальність, надійність, оперативність, якість тощо. Вітчизняні науковці трактують логістичну діяльність підприємства як один із основних видів підприємницької діяльності, реалізація якого потребує певної послідовності процесів, завдяки чому витрати та можливі збитки через товарні поставки скоротяться до мінімуму. Це відбувається завдяки правильному плануванню, організації та контролю логістичних ланцюгів [22]. Інакше кажучи, йдеться про менеджмент логістичної діяльності, який розглядається як формування та реалізацію управлінської системи, яка повинна об'єднати послідовність дій управлінського персоналу, відповідних функціональних ланок, логістичних посередників та контрагентів у процесі управління бізнес-потоками протягом повного ланцюга "постачання–виробництво–збут" у межах логістичної системи. Крім того, логістичний менеджмент – це також взаємовідносини персоналу, що здійснює керівництво логістичним процесом.

За ознакою приналежності до рівня ієрархії, його поділяють на: • *top management* – вищий управлінський персонал, наприклад, заступник директора з логістики, інтегральний логістичний менеджер, начальник відділу (служби) логістики; • *middle management (supervisors)* – середній управлінський персонал – керівники структурних підрозділів відділу (служби) логістики, супервайзери

(координатори) функціональних областей логістики підприємства або ключових логістичних функції, аналітики, провідні логістичні менеджери, тощо; • *lower management* – управлінський персонал нижчої ланки служби логістики фірми: логістичні менеджери, аналітики статистики, допоміжний персонал, тощо.

Логістика в міжнародному бізнесі має суттєві відмінності в порівнянні з логістикою національного рівня, що мають бути обов'язково враховані при побудові системи її менеджменту. Не зовсім вірно розглядати логістичне забезпечення як просте переміщення товарів з одної точки в іншу. До відмінностей, насамперед, можна віднести наступне: *по-перше*, міжнародна торгівля характеризується великими обсягами замовлень, що дозволяє компенсувати логістичні витрати; *по-друге*, коливання попиту на ринках підвищує ступінь невизначеності, що теж є ознакою міжнародних ринків; *по-третє*, більшість компаній/підприємств не мають своєї логістичної системи та не компетентні в міжнародних перевезеннях, а тому вимушені користуватися послугами логістичних компаній, що займаються поставками за кордон [12].

З одного боку, користуючись послугами логістичних компаній, компанії-виробники створюють ланцюг посередників між ними та кінцевими споживачами. Через це з'являється ризик змін умов торгівлі та ускладнення документаційного забезпечення. З іншого – компетентні логістичні компанії, які мають значний досвід у міжнародних перевезеннях надають якісніші послуги та значно зменшують витрати підприємства на логістичне забезпечення та менеджмент такої діяльності. В сучасному світі, користування послугами спеціалістів з логістичних операцій стало загальноприйнятим та призвело до появи сфери логістичного менеджменту. Міжнародні компанії почали концентрувати свої зусилля на вузькій спеціалізації. Це призвело до необхідності побудови системи взаємовідносин з постачальниками світового рівня, що забезпечують виконання всіх складових міжнародної логістики (рис. 1.1).

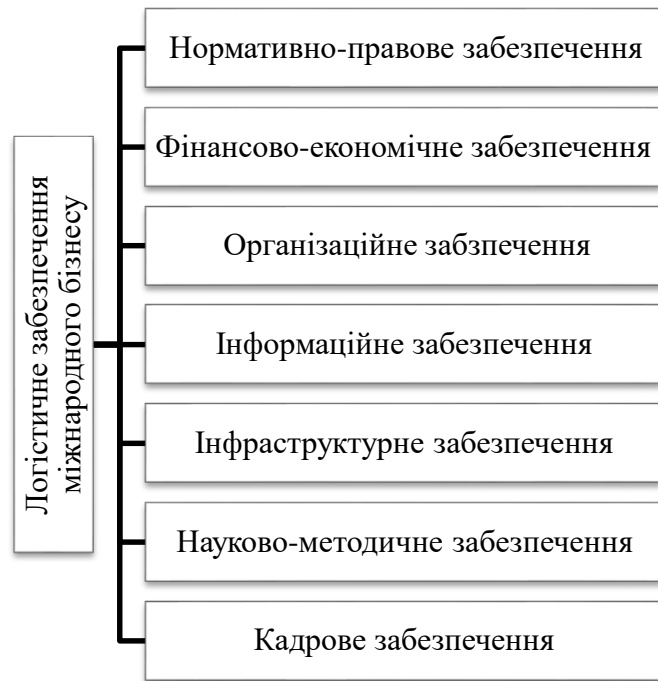


Рис. 1.1. Логістичні компоненти менеджменту міжнародного бізнесу

Джерело: побудовано на основі [12].

Кожна з наведених складових взаємозалежна одна від одної, а їх реалізація суб'єктами логістичної діяльності забезпечує якісне обслуговування процесу міжнародних торговельних поставок. Нормативно-правове забезпечення логістики формує інституційні рамки та полягає у контролюванні дотримання всіх правил, стандартів та процедур щодо реалізації руху товарних та логістичних потоків, регламентують порядок надання логістичних послуг, встановлює порядок укладання та особливості реалізації міжнародних логістичних договорів, а саме: договори про міжнародне перевезення вантажів; договори про поставки; договори транспортного експедирування; договори страхування; договори відповідального зберігання; агентські угоди; угоди на митно-брокерську діяльність [14;16].

Наступною складовою міжнародної логістики є фінансово-економічне забезпечення, для реалізації якого створюються самостійні логістичні центри. Діяльність таких центрів ґрунтується на отриманні прибутку від надання логістичних послуг підприємства [20]. Основою у фінансово-економічному забезпеченні міжнародної логістичної діяльності є контроль повних витрат на

реалізацію логістичних операцій в рамках міжнародних торговельних контрактів. Витрати на логістичні послуги не виокремлюються із загального обліку витрат підприємства, тим самим ускладнюючи оцінку їх рівня та ефективності [12]. В свою чергу організаційне забезпечення спрямоване на ефективне функціонування логістичних систем та результативну роботу відповідних служб логістики в міжнародному бізнесі. Вона базується на використанні основоположних принципів (*системність, відповідальність, цілеспрямованість, сконцентрованість тощо*), методів та створенні відповідних організаційних структур [13].

Організацію та проектування комплексу інформаційних систем для менеджменту міжнародної логістики компанії забезпечує інформаційна складова. До таких інформаційних систем відносять:

- системи планування ресурсів (ERP);
- системи керування взаємовідносинами із клієнтами (CRM);
- системи керування складом (WMS);
- системи управління транспортними перевезеннями (TMS);
- системи керування основними фондами підприємства (EAM);
- системи оперативного керування виробництвом (MES) [12].

Інформаційне забезпечення менеджменту логістичної діяльності надає можливість швидко та без перешкод моніторити доходи та витрати підприємства, контролювати виконання договірних зобов'язань, з метою покращення якості надання логістичних послуг та мінімізацією помилок та ризиків. З поміж наведених елементів менеджменту міжнародної логістики критичної ваги набуває його інфраструктурне забезпечення, тобто наявність транспорту, терміналів, складських приміщень тощо, що сумарно створюють можливості для керування міжнародними потоками цінностей та їх якісного обслуговування (рис. 1.2).

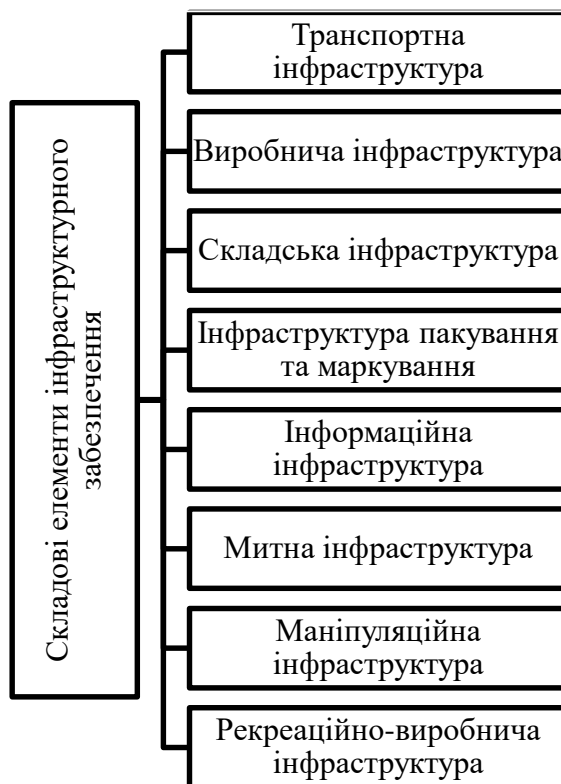


Рис. 1.2. Складові елементи інфраструктурного забезпечення менеджменту логістики міжнародного бізнесу

Джерело: побудовано на основі [12].

Умови руху матеріального потоку обумовлюють значення термінально-складського та транспортного забезпечення в логістиці, оскільки ефективність логістичного ланцюжку визначається часом перебування товару на складських приміщеннях, а їх відсутність знижує надійність та своєчасність поставок.

В умовах ускладнення системи міжнародного бізнесу зростає значення науково-методичної складової менеджменту логістичного забезпечення, яке базується на комплексі моделей, методів, алгоритмів, практик; базується на методологіях системного аналізу, дослідженнях операцій, економіко-математичному моделюванні та кібернетичному підході [18]. Наукова база менеджменту сучасних міжнародних компаній для побудови ефективної моделі логістики повинна використовувати ряд методів, а саме: • методи прогнозування; • методи аналізу; • методи планування; • методи статистичної оцінки та контролю виробничих процесів; • методи вибору логістичних

посередників (за необхідності); • методи визначення координат центрів логістичного обслуговування [12].

Кадрове забезпечення або людський ресурс для міжнародної логістики є останнім в наведеному переліку, але при цьому залишається дуже важливою складовою логістичної діяльності. Дане забезпечення має бути спрямоване на формування нового покоління спеціалістів-практиків, здатних до розв'язання практичних синергетичних задач взаємодії між постачанням, виробництвом та збутом [12]. Беручи до уваги інтегрований характер діяльності, персонал логістичних компаній має бути здатним швидко адаптуватися до нових умов та викликів, володіти як загальною, так і вузькопрофесійною інформацією. Задля підтримки якісної та ефективної роботи свого персоналу, підприємство забезпечує умови безперервного розвитку та вдосконалення, адже тільки за таких умов компанія здатна адекватно реагувати на різні зміни та виклики міжнародного економічного середовища [15].

У сфері організації логістики зарубіжні дослідники формують таку типологію логістичних провайдерів з огляду на рівень комплексності їх діяльності, представлена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Типологія моделей функціонування логістичних провайдерів

Тип	Характеристика
1PL або власна логістика	Постачальники покривають свої потреби у транспортуванні та зберіганні за рахунок наявності власних вантажівок та складських приміщень. Однак, така модель є не типовою, адже аутсорсинг в такому випадку є більш оптимальним варіантом, що надає можливість скоротити витрати і забезпечити гнучкість процесів на всіх етапах – від виробництва до доставки кінцевому споживачеві
2PL	Передбачає здійснення транспортування із використанням мультимодальних перевезень, в яких постачальники здійснюють транспортування до визначеного місця власним транспортом, де пізніше відправляється іншим (морським, повітряним, залізничним тощо) видом транспорту. Така модель має місце у випадку, коли вантаж є доволі габаритним чи дороговартісним і потребує перевезень з використанням різних видів транспорту
3PL	Здійснює управління вхідними та вихідними запитами транспортування та складування. Зазвичай, 3PL провайдери здають в оренду свої складські приміщення і не мають власного парку вантажівок. В той час вони передають на аутсорсинг процеси транспортування для спеціалізованих перевізників. Така модель є найбільш оптимальною та зручною для малого та середнього бізнесу

4PL	Характеризується тим, що компанія не має власних фізичних активів (транспорту чи складу), які надають можливість здійснювати логістичні операції. Функції провайдерів мають консультативний характер в управлінні процесом переміщення товарів. Зазвичай, вони заключають контракти з транспортними компаніями та 3PL провайдерами для підтримки та реалізації поставлених завдань
5PL	Виступає удосконаленим і доповненим до рівня консалтингу варіантом 4PL. В даному випадку постачальник поєднує процеси доставки кількох 3PL, що тим самим сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг
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
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

Джерело: побудовано на основі [1;10].

Якісними особливостями новітніх PL-концепцій у логістичному менеджменті можна вважати застосування в операційній діяльності можливостей штучного інтелекту, який робить логістичні ланцюги більш автономними та здатними до функціонування в умовах віддаленості, гнучко виправляти допущені помилки та забезпечувати інтегровану співпрацю усіх компонентів логістичних ланцюгів. Критичний аналіз еволюції концепцій логістичної діяльності дозволяє стверджувати про експансію електронної економіки, зокрема, і у сфері логістики, що визначає її головний тренд розвитку на майбутнє – розвиток систем управління інформацією та комунікацій між усіма стейкхолдерами ринку.

Підсумовуючи зазначене вище необхідно зауважити, що проектуючи свої перспективи, світові логістичні компанії продовжують вкладати значні інвестиції в оновлення власних технологічних платформ, наближення їх параметрів до потреб вантажовідправників із спеціалізованими можливостями перевізників. Основними ж мотивами імплементації нових технологій в системи менеджменту продовжують залишатися потреби у підвищенні ефективності та зниженні витрат, незважаючи на зростаючі вимоги клієнтів щодо рівня їх обслуговування.

РОЗДІЛ 2

ГЛОБАЛЬНА ЛОГІСТИЧНА ІНДУСТРІЯ: ТРЕНДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ В ПОСТ-ПАНДЕМІЧНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Пандемія COVID-19 поставила перед розвитком світової економіки великі виклики і не оминула сферу логістики, хоча її вплив став достатньо диференційованим для різних країн світу. Одні з них, спрямовуючи свої зусилля на забезпечення оперативної гнучкості секторів економіки в умовах турбулентного ринку, залишалися менш вразливими. Інші ж, концентруючись на викликах глобального характеру, сповільнювали темпи розвитку. Нещодавні дослідження показали, що пандемія COVID-19 комплексно вплинула на фінансовий та промисловий сектори всіх країн світу. На додаток до цього, фірми також стикаються з проблемами в управлінні ланцюгами поставок через кордони та полегшенні засобів торгівлі та бізнесу в цьому відношенні. Проблема пандемії вплинула на попит і пропозицію в різних країнах. Внаслідок обмежень у функціонуванні логістики та транспорту були сформовані нові, обмежені можливості для торгівлі, що також вплинуло на економічне зростання [5]. У контексті поступового послаблення спалаху COVID-19, спостерігалось 5 впливів на логістичну галузь, а саме:

1. *Дефіцит транспортної спроможності.* Під час спалаху ковідної інфекції логістичні послуги відчували серйозний дефіцит транспортних можливостей, оскільки кордони більшості країн були заблоковані, автомобільні перевезення були зупинені.

2. *Наявність єдиного постачальника – Китаю.* Широкі заходи контролю, запроваджені урядом Китаю для боротьби з коронавірусом, не тільки зменшують поширення вірусу, але й неминуче «відключають» транспортну мережу. Федерація логістики Китаю провела опитування менеджерів 100 китайських автотранспортних підприємств (2020 р.) [4], згідно яких 74%

опитуваних зазначили, що не можуть вчасно надати транспортні послуги через регіональні обмеження руху (рис. 2.1).

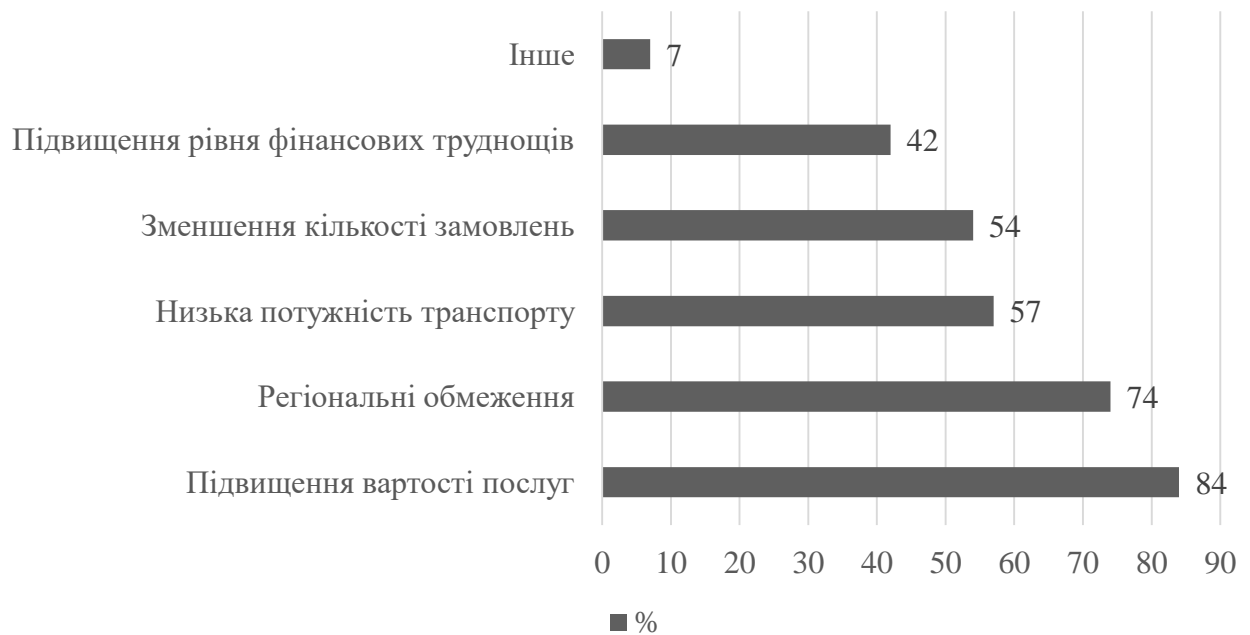


Рис. 2.1. Основні виклики логістики в період пандемії COVID-19, %

Джерело: побудовано за даними [4].

3. *Зміна режиму обслуговування.* Щоб уникати особистих контактів, споживачі з моменту спалаху вважали більш доцільніше купувати предмети першої необхідності через онлайн-платформи. З цієї ж причини також з'явилися нові види логістичних послуг, наприклад, безконтактна доставка

4. *Збільшення операційних витрат та кількості збиткових підприємств.* В основному це викликано трьома факторами. *По-перше*, затримка повернення водіїв до роботи через обмежену мобільність людей спричинила дефіцит робочої сили, що призвело до збільшення витрат на оплату праці. *По-друге*, логістичні підприємства повинні брати на себе довгострокові витрати на запобігання спалаху та контроль за ними (наприклад, вартість дезінфекції посилок, вартість будівництва об'єктів безконтактної доставки), що призводить до збільшення операційних витрат. *По-третє*, невизначеність обмежень руху ускладнює планування транспортних маршрутів, що призводить до збільшення вартості перевезень.

Зазнала істотних змін через пандемію і логістична сфера України. Через раптову та масову зупинку автомобільних, авіаційних та морських перевезень, різні галузі промисловості зіткнулися з потребою пристосовуватися до умов пандемії та виокремити пріоритетні напрями розвитку, що дозволить компаніям «утриматися на плаву» (рис. 2.2). Через пандемічні явища, логістичний ринок вимушені залишити малі та середні підприємства. Великі компанії мають можливість поглинути менші компанії та розширити свою частку ринку.

Активно розвивається тенденція «збірних вантажів», що економить час та ресурси для забезпечення якісних логістичних послуг на взаємовигідних умовах. У зв'язку із закриттям кордонів, зменшилися товарні надходження з країн Азії, що стало причиною розвитку національного виробництва. Завдяки цьому національна логістика має можливість розвитку та переходу на новий якісний рівень.



Рис. 2.2. Виклики пандемії для логістичних компаній України
Джерело: побудовано за даними [4].

Підприємствами транспорту у 2019 р. перевезено 676 млн тонн вантажів, що на 8,2% більше від обсягу перевезень у 2018 р. Протягом 2019 р. залізничним

транспортом перевезено у внутрішньому сполученні й на експорт майже 313 млн тонн вантажів, що на 2,9% менше, ніж у 2018 р (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2

**Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту,
2018-2021 рр, млн т**

Транспорт	2018 р.	% до 2017 р.	2019 р.	% до 2018 р.	2020 р.	% до 2019 р.	2021 р.	% до 2020 р.
Залізничний	322,3	94,9	312,9	97,1	305,5	97,6	314,3	102,9
Автомобільний	187,2	106,1	244,2	130,5	191,4	78,4	222,6	116,2
Водний	5,6	94,9	6,1	109,0	5,6	91,9	5,3	95,2
Трубопровідний	109,4	95,3	112,7	103,0	97,5	86,5	77,6	79,6
Усього	624,6	98,1	676,0	108,2	600,1	88,8	619,9	103,3

Джерело: побудовано за даними [17].

Загалом, підприємствами транспорту у 2020 р. перевезено 600,1 млн тонн вантажів, що майже на 12% менше від обсягів 2019 р. За період 2020 р. кількість вантажів за рахунок перевезень автомобільним транспортом становить 191,4 млн тонн, і це становить 78,4% до періоду 2019 р. Це може означати лише те, що пандемія негативно вплинула на логістичну діяльність України. З 2021 року спостерігається позитивна тенденція розвитку української логістики, значну частину становили залізничні перевезення (рис 2.3.). Отже, залізничний транспорт найбільш поширений в логістичному забезпеченні України, а саме 50,7%. Це зумовлено можливістю перевезення великих обсягів товару та низькою собівартістю.

Значних змін логістика зазнала з початком повномасштабного вторгнення росії. Перша та найголовніша зміна – це усунення «центру тяжіння». Як відомо, найбільший складський хаб в Україні, а саме 70–80% усіх професійних складських площ, був у Київській області. Тут було зосереджено 1,8–2,2 млн кв. м професійних складів, компанії оперували площами 10 000–20 000 кв. м. З початком війни великі компанії, а за ними середні та дрібні, були змушені перевезти свої складські залишки та товари на захід України. Відбувся колосальний відтік до Львівської, Тернопільської, Івано-Франківської областей, Закарпаття, де необхідного обсягу складських площ не існувало. В зв'язку з цим багато компаній почали відмовлятися від довготривалого накопичення товарів.

Наступне, що сповільнювало доставку вантажів – наявність величезної кількості блокпостів та оглядів, зменшення кількості транспорту та працівників. Виникла проблема з доставкою товарів першої необхідності до певних областей України зумовлені великими ризиками.

Більшість труднощів виникли через те, що морська та авіаційна логістика наразі не можлива. Дуже багато контейнерів, які йшли по морю в лютому до України, так і залишилися недоставленими. Компаніям в екстреному порядку довелося доставляти товар в інші країни по морю (наприклад, в Румунію, Болгарію чи Польщу). Таким чином, бізнесу доводиться витратити більше коштів на виконання логістичних задач.

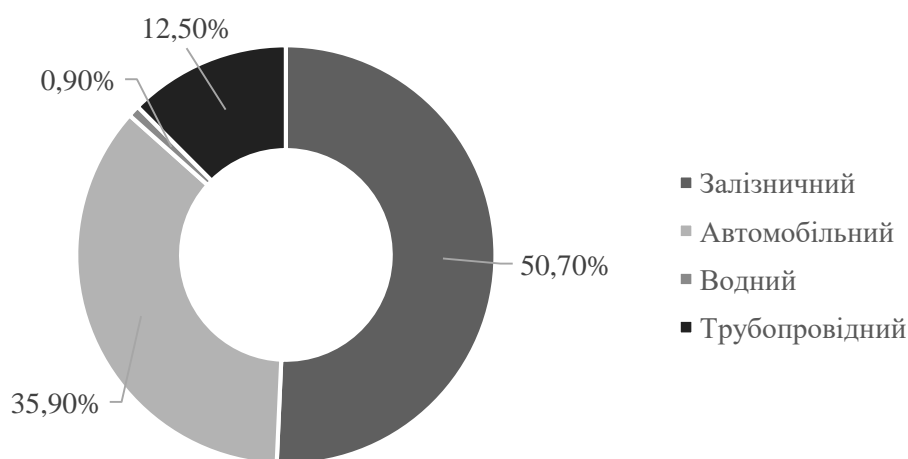


Рис. 2.3. Структура логістичного забезпечення за видами транспорту в Україні, 2021р., %

Складено на основі [17].

Логістичні компанії, в будь-якому разі, намагаються чітко реагувати на вимоги підприємств-замовників та постійно покращувати якість обслуговування, керуючись в своїй діяльності основними принципами клієнто-орієнтованого менеджменту. Саме така філософія менеджменту використовується в діяльності ТОП-5 логістичних компаній України (табл. 2.3), що дозволяє їм ефективними гравцями ринку логістичних послуг:

ТОП-5 логістичних компаній України

Компанія	Коротка характеристика
ZAMMLER	На ринку з 2007 р. Сьогодні Zammler крім України, має представництва у Польщі, Китаї та Казахстані. Спеціалізується в наданні послуг автомобільних, морських, залізничних, авіаперевезень, митно-брокерського оформлення та повний спектр складських послуг.
PAKLINE LOGISTICS	Заснована у м. Дніпро у 2004 р., надає послуги логістичного консалтингу, зберігання та складської логістики, кур'єрської експрес-доставки по Україні та світу, холодної логістики для фармацевтики та FMCG, послуги для інтернет-магазинів.
UVK	Перший український 3PL-оператор, що вийшов на ринок у 2001 р. Оператор надає митно-брокерські послуги, доставки та зберігання вантажів. Пропонує своїм клієнтам прямий регулярний сервіс із перевезення збірних вантажів з Китаю та інших країн Південно-Східної Азії, Північної і Південної Америки
SAT	Забезпечує доставку будь-якого типу вантажів до 3 000 кг і довжиною до 13 м., online-відстеження пересування вантажів (товару) за допомогою мобільного додатку, складське зберігання, підготовку і доставку імпортно-експортної і фрахтової документації
LOGISTIC-PLUS	Виконуючи свою роботу, компанія керується принципами порядного і чесного ведення бізнесу, налагоджена співпраця з компаніями України та Європи.

Джерело: побудовано на основі [23].

Функціонування компаній, що формують логістичну систему міжнародного бізнесу, відбуваються в умовах екосистеми (рис.2.4.), складові якої є взаємно доповнюючими та націленими на загальне зростання.



Рис. 2.4. Екосистема міжнародного логістичного бізнесу

Фінансова діяльність логістичної системи не може існувати без систематичного залучення позикових коштів. Причинами їх використання в обороті підприємства є невідповідність в часі між надходженнями коштів та витратами, сезонністю виробництва, впровадженням інвестиційних проектів, які потребують значних обсягів вкладень на декілька років. Крім цього, за допомогою позикових коштів забезпечується розширення виробничо-господарської діяльності, оновлення технічної бази та ін. Позиковий капітал формує зобов'язання підприємства. Він містить: довгостроковий позиковий капітал – довгострокові кредити банків, довгострокові позикові кошти; короткостроковий позиковий капітал – короткострокові кредити банків, короткострокові позикові кошти, кредиторська заборгованість, інші короткострокові зобов'язання. Для отримання позикових коштів компанії звертаються до банківських установ, які в свою чергу, надають кредитування на вигідних умовах. Наприклад, одним з таких суб'єктів є акціонерне товариство «УКРСИББАНК», що є частиною однієї з найбільших у світі фінансових груп BNP Paribas.

Таблиця 2.4.

**Показники економічної діяльності АТ «УКРСИББАНК»,
2019-2021рр., тис. грн**

Показник	2019	2020	2021	Відхилення, %	
				2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від банківської діяльності	6 387 867	5 574 054	6 104 719	87,3	109,5
Адміністративні та інші операційні витрати	3 392 970	3 681 629	4 028 294	108,5	109,4
Резерв на покриття кредитних збитків	153 286	310 607	317 143	202,6	102,1
Інші доходи	29 589	11 165	23 525	37,7	210,7
Прибуток до оподаткування	2 871 200	1 592 983	1 782 807	55,5	111,9
Чистий прибуток	2 580 448	1 312 021	1 454 486	50,8	110,9

На основі фінансової звітності.

Дані в таблиці показують, що 2020 р. – рік активних пандемічних обмежень – вдарив по прибутку банку, який зменшився на 50,8%. Але у 2021 р. показник зріс майже на 11%, що свідчить про спроможність пристосуватися банку до

роботи в умовах пандемії, а тому він займає лідируючі позиції за обсягами надання споживчих кредитів. За даними офіційного сайту, найпопулярніша послуга якою користуються логістичні компанії – юридичні клієнти банку є «Кредит на придбання транспортних засобів», в якому заставою є сам транспортний засіб, для купівлі якого оформлюється кредитування. Відсоткова ставка такого кредиту становить 17% річних. Інші види корпоративного кредитування мають незначну різницю в умовах (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Види корпоративного кредитування в АТ «УКРСИББАНК»

Назва кредитування	Валюта фінансування	Максимальна сума кредиту	Термін кредитування	Застава	Відсоткова ставка	Комісія за надання
Легкий овердрафт	Гривня	2,0 млн грн	12 місяців	Без застави	16,9% річних (або 15,9% за умови оформлення страхівки «Бізнес»)	1% від суми ліміту овердрафту при укладанні договору
Кредит на придбання транспортних засобів	Гривня Долар США Євро	Не вказано	До 5 років	Транспортний засіб, на придбання якого надаються кредитні кошти	UAH – від 17% USD – від 3,9% EUR – від 3,9%	1% від суми кредиту або мінімальна комісія – 2000 грн
Кредит на придбання нового обладнання	Гривня Долар США Євро	Не вказано	До 3 років	Обладнання / спецтехніка, на придбання якої надаються кредитні кошти	UAH – від 17% USD – від 3,9% EUR – від 3,9%	1% від суми кредиту або мінімальна комісія – 2000 грн

Джерело: за даними офіційного сайту АТ «УКРСИББАНК» (<https://ukrsibbank.com>)

За даними табл. 2.5 можна зробити висновок, що АТ «УКРСИББАНК» надає вигідні умови кредитування для розвитку малого, середнього та великого бізнесу. Від 24 лютого до 30 червня 2022 року банк призупинив видачу нових кредитів, та полегшив умови закриття попередніх кредитних заборгованостей, а саме: • можливість відкриття кредитних канікул; • відміна будь яких штрафів та

переплат за несвоєчасну оплату або її відсутність (протягом 3-х місяців); • зменшення суми обов'язкового щомісячного внеску (прораховувалась індивідуально). Дані умови розповсюджувалися на приватних та корпоративних клієнтів банку.

Використання додаткових фінансових ресурсів є звичним явищем для ринкової економіки. Потреба компаній в додатковому фінансуванні може залежати від низки факторів, таких як сезонність, інфляція, збільшення обсягів виробництва, тощо. Одним з найпопулярніших джерел фінансування є банківське кредитування. Перевагою використання кредиту є те, що він покриває більшу частину потреб фінансування оборотних активів, завдяки чому стабілізує фінансовий стан підприємства.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГЛОБАЛЬНІЙ ЛОГІСТИЧНІЙ БІЗНЕС-СИСТЕМІ

В умовах глобалізації світового ринку, науково-технічного прогресу підприємства майже щодня приймають нові виклики, щодо вимог клієнтів. У свою чергу, глобальні логістичні системи можна розглядати як сукупність закупівельних, виробничих, розподільчих, транспортних, фінансових та інформаційних підсистем, об'єднаних для більш ефективного розподілу ресурсів та управління світовими матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Всі етапи глобалізації, незалежно від того, як їх розрізняють, тісно пов'язані з розвитком засобів транспорту і у зв'язку з тим збільшуються масштаби надання транспортних послуг, що впливає на зниження цін на них та підвищення рівня конкуренції.

Вирішення сучасних глобальних проблем міжнародної логістики вбачається можливим за допомогою «Індустрії 4.0» – концепції, яка зосереджена на автоматизації систем і процесів, цифровізації та електронному документообігу. Метою даної концепції є створення smart-фабрики задля скорочення часу виконання, якісної та вчасної реакції на вимоги клієнтів та/або непередбачувані ситуації, підвищення продуктивності системи, за рахунок впровадження інновацій та тенденцій у логістичній галузі [6].

Тенденції логістичної галузі залежать від значних змін, які зумовлені впровадженням технологічних інновацій у бізнес-процеси. Рішення з управління логістикою нового покоління рухаються до того, щоб зробити міжнародні ланцюги поставок більш клієнто-орієнтованими та стійкішими до непередбачуваних ситуацій. Автоматизація логістичних процесів дає змогу підвищити продуктивність та ефективність робочого процесу. Можливість відстеження та прозорість ланцюга поставок є важливою складовою для забезпечення стабільних відносин між замовником та виконавцем договору поставки [8].

Спираючись на результати роботи з платформою StartUs Insights Discovery та акумульованих в її середовищі даних (вона охоплює понад 2 млн стартапів по всьому світу), виокремлено 10 найкращих тенденцій та найбільш перспективні стартапи для розвитку логістичної галузі у 2022 р. (рис. 3.1.).

Internet of Things	Artificial Intelligence	Robotics	Last Mile Delivery	Warehouse Automation	Blockchain	Big Data and Analytics	Cloud Computing	Autonomous Vehicles	Elastic Logistics
Fleetroot	Insite	Canonical Robots	Manna	Addverb Technologies	Steamchain	Nautilus	Linker	Spring	Shorages
Ambrosus	Adiona	Actimai	Pakpobox	Exotec	ShipChain	FACTIC	Alpega	Mars Auto	GlassWing

Рис. 3.1. Топ-10 логістичних трендів та стартапів 2022 р.*

Джерело: побудовано на основі [8].

З поміж них провідне місце відводиться Internet of Things (IoT) – з'єднання фізичних пристроїв, які відстежують та передають дані через Інтернет без участі людини, яке покращує та забезпечує ефективність поставки, а також дозволяє відслідковувати місцезнаходження товару в реальному часі, моніторити стан та керувати автопарком. Головні переваги новітніх стартапів (табл. 3.1).

В сучасних умовах турбулентності розробка програмного забезпечення ланцюга поставок є ключем до боротьби з логістичними проблемами. В першу чергу, мається на увазі впровадження технологій, які виявилися ефективними для покращення управління глобальним ланцюгом поставок, зокрема, таких як:

- автономні транспортні засоби та дрони для зниження витрат і заповнення пробілу в водіях;
- пристрої для цілодобового відстеження складського господарства, транспортування або управління запасами;
- інструменти, керовані штучним інтелектом, на зміну ручних та повторюваних завдань, які зменшують участь людини;
- «розумні» контракти на базі технологій блокчейн для миттєвої та безпечної співпраці між міжнародними стейкхолдерами [7].

Профіль ТОП-10 стартапів у міжнародній логістиці

Назва	Країна походження	Характеристика
Fleetroot	ОАЕ	пропонує платформу IoT для компаній, щоб контролювати та керувати своїм автопарком, а також рішення щодо управління паливом, надаючи звіти про споживання палива та витрати, а також пропонує рішення щодо оптимізації маршрутів та доставки для перевезення вантажів
Ambrosus	Беліз	створює наскрізну мережу IoT на основі блокчейну для секторів ланцюга постачання харчових продуктів і фармацевтичних препаратів. Платформа пропонує точне відстеження поставок по всьому логістичному ланцюгу, забезпечуючи таким чином якість та автентичність продукції за допомогою технології блокчейн
Insite	Нова Зеландія	пропонує програмні рішення на основі штучного інтелекту для прогнозування цін, прогнозування попиту та оптимізації потоків і процесів, орієнтуючись переважно на споживчі упаковані товари (CPG) і роздрібну торгівлю
Adiona	Австралія	розробляє програмне забезпечення для оптимізації на основі штучного інтелекту, яке дозволяє компаніям покращувати свої логістичні процеси та зменшувати витрати
Canonical Robots	Іспанія	створює різноманітних роботів, щоб полегшити процеси ланцюга поставок. Ці роботи мають 6 осьових суглобів, які забезпечують широкий діапазон гнучкості та рухів, які імітують людську руку
Actimai	Філіппіни	оптимізує роботизовані процеси програмного забезпечення, щоб надати інформацію та аналітику для покращення процесів
Linker	Польща	працює на хмарній платформі B2B, яка надає логістичні послуги для компаній електронної комерції та сторонніх логістичних гравців (3PLs). Платформа пропонує інструменти для покращення маркування продуктів і послуг доставки
Exotec	Франція	створює автоматизованого робота <i>Skypod</i> для оптимізації складів електронної комерції. Система <i>Skypod</i> оптимізує простір для зберігання (вертикальні методи зберігання), не вимагає людського втручання, що зменшує експлуатаційні витрати, підвищує безпеку.
Steamchain	США	пропонує блокчейн-платформу, яка спрощує процеси оплати за допомогою системи розумних контрактів <i>World Trade Logistics (WTL)</i> . Розумні контракти WTL дозволяють здійснювати B2B-платежі та запобігають шахрайству.
Nautilus Labs	США	пропонує рішення зі штучним інтелектом, щоб допомогти морським компаніям зменшити споживання палива та підвищити ефективність роботи. Програмне забезпечення аналізує початкові дані про рейс і прогнозує оптимальну швидкість і витрату палива

Джерело: побудовано за даними [8].

Значення програмного забезпечення в управлінні транспортуванням відзначається експертами *Forbes*: менеджери ланцюгів постачання часто використовують його для максимального контролю над транспортом і можливостей зменшити пов'язані з цим витрати. Зокрема, мова йде про такі переваги програмного забезпечення в управлінні транспортуванням:

- знизити витрати на фрахт до 8%;
- може допомогти вантажовідправникам зменшити свої рахунки на 90-95%;
- користувачі, які використовують програмні рішення, зазвичай заощаджують 5-10% витрат на доставку [3].

За прогнозами, ринок програмного забезпечення в управлінні транспортуванням до 2023 р. досягне 4,8 мільярда доларів, а отже, час активної диджиталізації мотивує компанії інвестувати в правильні технології [7].

Паралельно з новітніми технологіями, майбутнє міжнародної логістики об'єктивно залежить від ефективного глобального управління ланцюгом поставок. Компанії, які налагодили цей процес, можуть отримати свої переваги: від зниження витрат на ланцюжок поставок до прискорення життєвого циклу транзакцій і, отже, швидших доходів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Переваги глобального підходу до управління ланцюгами поставок
Джерело: власні дослідження.

Водночас, глобальні ланцюги поставок стали складними і вирішальними для багатьох компаній, щоб залишатися конкурентоспроможними, трансформувалися з традиційних у цифрові мережі постачання (рис. 3.3).

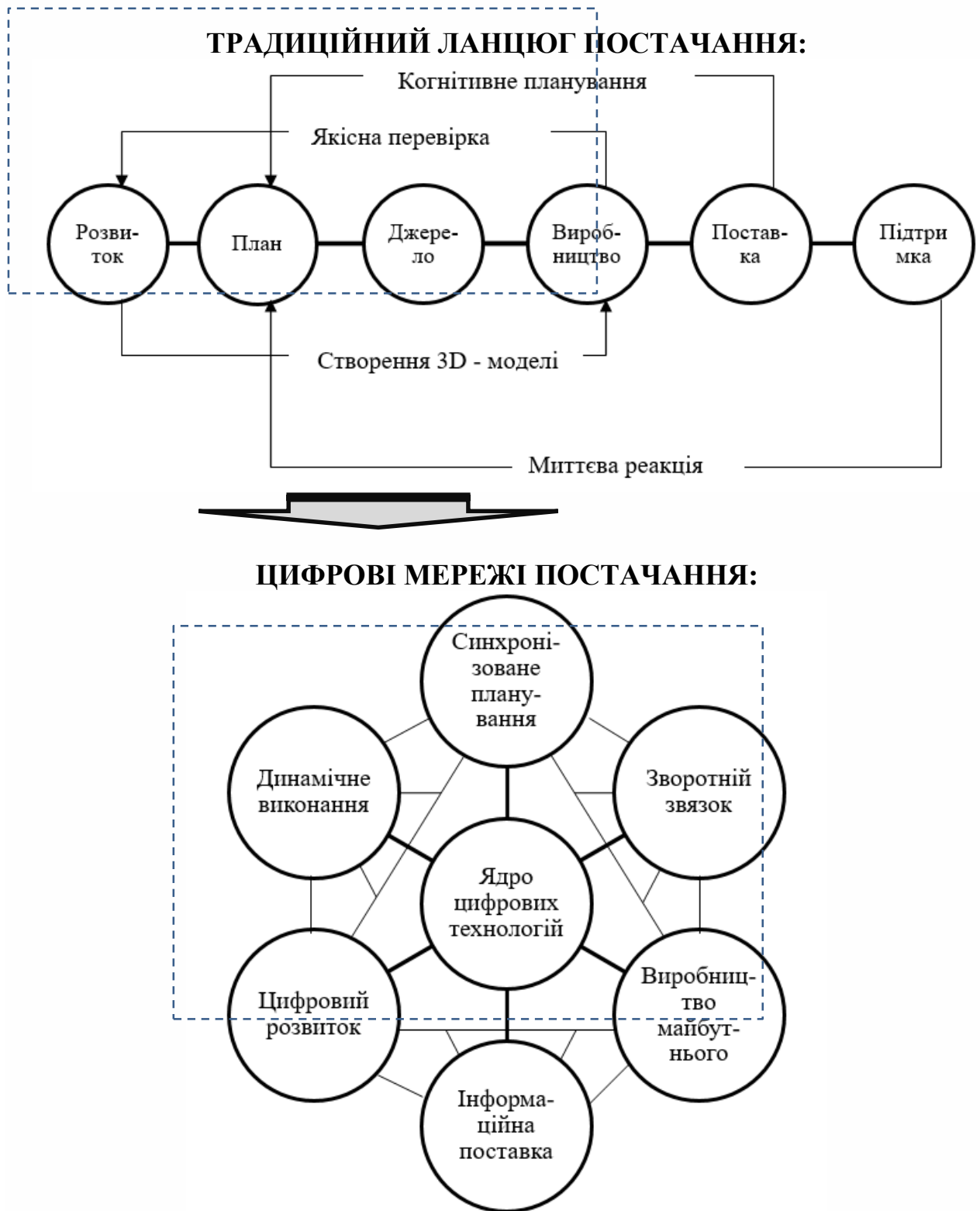


Рис. 3.3. Трансформація моделі менеджменту глобальних ланцюгів постачання

Джерело: власні дослідження.

Якісними перевагами інформаційних трансформацій ланцюгів поставок є їх: - підвищена продуктивність і швидкість; - прозорість і точність; - задоволеність співробітників; - задоволеності клієнтів; надійність і гнучкість.

Вирішального значення для досягнення цих переваг набуває стратегія розвитку компанії: зміни, які вже відбулися та впливають на управління глобальним ланцюгом поставок, змушують адаптуватися та швидко реагувати (рис. 3.4).

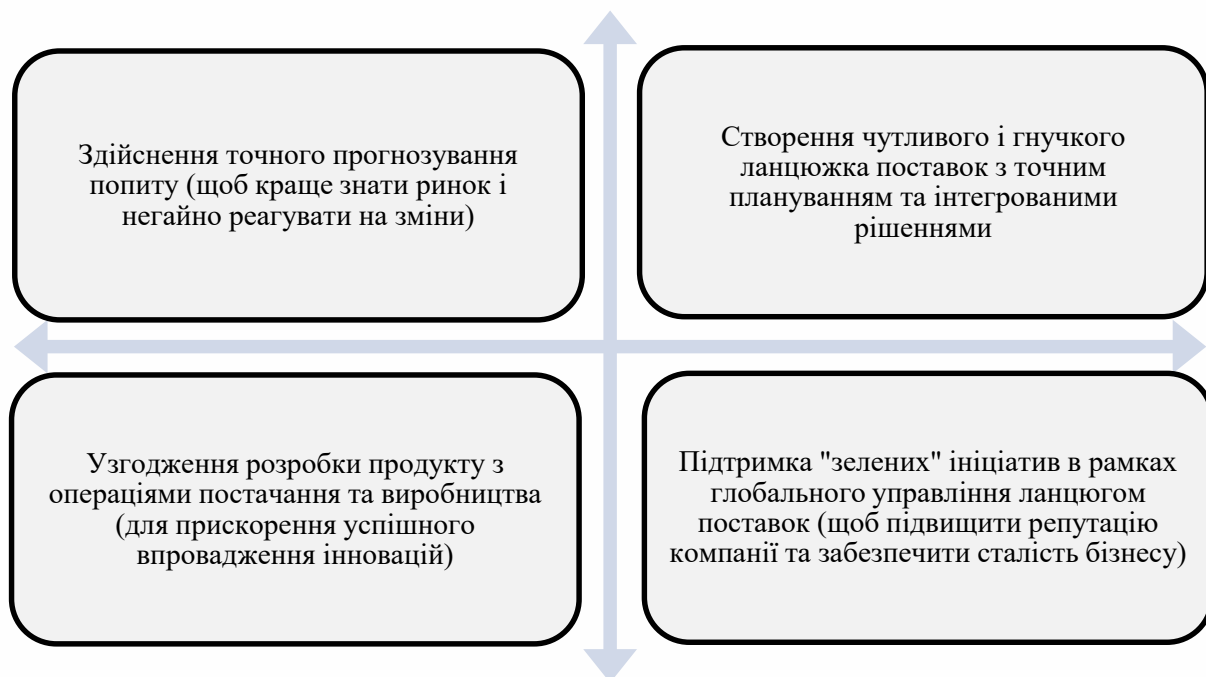


Рис. 3.4. Матриця ключових стратегій менеджменту розвитку міжнародних логістичних компаній в умовах прозорості глобального бізнес-простору

Джерело: побудовано на основі [7;21].

Взаємопов'язаний і складний характер транскордонних ланцюгів поставок робить їх вразливими до багатьох ризиків, включаючи загрози кібербезпеки, затримки, непередбачувані події, як-от COVID-19. Нові технології управління глобальним ланцюгом поставок можуть зроби його гнучким і стійким за допомогою використання IoT, штучного інтелекту, робототехніки та блокчейну. Подальше ж удосконалення управління ланцюгами поставки можливе за допомогою різних аспектів, проте інтеграція в філософію розвитку міжнародної логістики концепції «зеленого розвитку» дозволить організаціям створити кращий імідж, зменшити витрати і отримувати стабільний прибуток.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вище викладене, слід зауважити, що логістичне забезпечення – важлива складова можливостей підприємства, завдяки якій відбувається забезпечення міжнародної торгівлі та ведення бізнесу. Науковці трактують логістичну діяльність як один із видів логістичної діяльності, реалізація якого потребує правильного планування, організації та контролю логістичних ланцюгів. Завдяки цьому логістичні витрати та можливі збитки скоротяться до мінімуму.

Логістичний менеджмент – це складова частини загальної системи управління потоками товарів та послуг, завдяки якій забезпечується безперебійна робота підприємства, розширюється його частка на ринку, зменшуються транспортні витрати та підвищуються фінансові результати. Основними компонентами ефективного логістичного менеджменту, що має позитивний вплив на фінансову діяльність підприємства є: правильне планування, ефективне управління складським та транспортним забезпеченням, автоматизація, вимірювання показників логістичного менеджменту. В рамках логістичного менеджменту виконується інтеграція логістичних функцій, процесів, сфер діяльності тощо. Для якісної реалізації функцій логістики на підприємстві потрібно поєднати роботу декількох його підрозділів, а саме: маркетингу, матеріально-технічного постачання, планово-економічний, виробничі, збуту, фінансовий відділ, транспортне і складське господарство. Тому відділ або група логістики повинна тісно взаємодіяти з різними службами підприємства для ефективного управління логістичними процесами.

Необхідно зауважити про паралельність тенденцій розвитку національного та глобального ринків логістичних послуг. Зарубіжні дослідники виокремлюють типи логістичних провайдерів, виходячи з їх комплексності (1PL, 2PL і т.д.). При цьому вітчизняні підприємства змушені фокусуватися на можливостях повного переходу до концепції 5-PL, яка на сучасному етапі формує стратегічну перспективу розвитку світового ринку. Якісними особливостями новітніх PL-концепцій можна вважати застосування в операційній діяльності можливостей

штучного інтелекту, який робить логістичні ланцюги більш автономними та здатними до функціонування в умовах віддаленості, гнучко виправляти допущені помилки та забезпечувати інтегровану співпрацю усіх компонентів логістичних ланцюгів.

Великого удару міжнародній логістиці завдала пандемія COVID-19, яскравим прикладом є Китай. Попит на логістику Китаю різко скоротився через стагнацію виробництва під час карантину, з'явився серйозний дефіцит транспортних можливостей, тимчасове «відключення» транспортної мережі, труднощі у плануванні транспортних маршрутів, що в свою чергу спричинило підвищення цін на логістичні послуги Китаю. Пандемія внесла свої корективи і в розвиток вітчизняної логістики та функціонуючих в її рамках систем менеджменту: значно скоротився обсяг перевезень у 2020 р., порівняно з 2019. Але разом з цим набула популярності безконтактна доставка, «збірні вантажі», з'явилася можливість відслідковувати переміщення руху товару в реальному часі.

В умовах глобалізації світового ринку, науково-технічного прогресу підприємства майже щодня приймають нові виклики, щодо вимог клієнтів. Вирішення сучасних глобальних проблем міжнародної логістики вбачається можливим за допомогою «Індустрії 4.0». Рішення з управління логістикою нового покоління рухаються до того, щоб зробити міжнародні ланцюги поставок більш клієнто-орієнтованими та стійкішими до непередбачуваних ситуацій. Автоматизація логістичних процесів дає змогу підвищити продуктивність та ефективність робочого процесу. Нові технології управління глобальним ланцюгом поставок можуть зробити його гнучким і стійким за допомогою використання IoT, штучного інтелекту, робототехніки та технології блокчейн, яка робить процес доставки простішим та доступнішим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. A&A's Top Third-Party Logistics Providers (3PLs). Armstrong&Associates / URL: <https://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-information/aas-top-global-third-party-logisticsproviders-3pls/>
2. Aschendbrand J., Proctor J., & Trebilcock B. (2018). *In this issue of SCMR: The ethical supply chain* / URL: https://www.scmr.com/article/the_ethical_supply_chain.
3. Banker S. (2018). Transportation Management And The Promise Of Machine Learning / URL: <https://www.forbes.com/sites/stevebanker/2018/12/11/transportation-management-and-the-promise-of-machine-learning/?sh=5b40cfb77170>.
4. China's logistics development trends in the post COVID-19 era. / URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13675567.2020.1837760>.
5. Impact of COVID-19 on transportation and logistics: a case of China. / URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2021.1947339?src=recsys>.
6. Industry 4.0 in Logistics and Supply Chain Management: A Systematic Literature Review. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10429247.2020.1783935>.
7. Successful global supply chain management. (2020) URL: <https://innovecs.com/blog/global-supply-chain-management/>
8. Top 10 Logistics Industry Trends & Innovations in 2022. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-logistics-industry-trends-innovations-in-2021/#trend-three>
9. Stiles J. (2020). 5 Strategies for Building a Resilient Supply Chain in Turbulent Times. / URL: <https://blogs.oracle.com/scm/post/5-strategies-for-building-a-resilient-supply-chain-in-turbulent-times>.
10. Types of Logistics Providers Explained in Plain English / URL: <https://www.shiplilly.com/blog/types-of-logistics-providers-explained-in-plain-english/>

11. Twinn J., Qureshi N., Conde M., Guinea C., Rojas D., Luo J., & Gupta H. (2020). *The Impact of COVID-19 on Logistics*. IFC, WB. / URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2d6ec419-41df-46c9-8b7b96384cd36ab3/IFC-Covid19-Logistics-final_web.pdf?MOD=AJPERES&CVID=naqOED5
12. Алькема, В. Г. (2017) *Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі*. / URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/alkema_0015.pdf.
13. Алькема В. Г., & Михайленко Н. А. (2008) *Міжнародні перевезення: навчальний посібник для самостійної роботи студентів*. Видавництво Університет економіки та права «КРОК».
14. Гіжевський В. К., Демський Е. Ф., & Мілашевич А. В. (2012) *Транспортне право України: навчальний посібник*. Видавництво Атіка.
15. *Глобальне управління 2025 : вирішальний момент*, (2011) пер. з англ. Г. Лелів. Видавництво Літопис
16. Дахно І. І. (2006) *Міжнародне економічне право: навчальний посібник*. Видавництво ЦУЛ.
17. Державна служба статистики України. / URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
18. Дибська В.В. Зайцев Є.І., Сергієв В.І., & Стерлигова. А.М. (2011) *Логістика: посібник*
19. Кобилюх О. Я., Гірна О. Б., & Гаєва Л. І. (2020) *Ключові аспекти транспортної логістики в умовах пандемії COVID-19*. / URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_1/23.pdf
20. Косарева Т. В. (б.д.) *Логістизація економіки АПК*. / URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2753/1/4.pdf>.
21. Кривов'язюк І., Кулик Ю., & Волинчук Ю. (2021). *Перспективи розвитку ринку логістичних послуг в умовах пандемії. Ефективна економіка. №9*. / URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/89.pdf.
22. Скриньковський, Р. М. (2015) *Діагностика логістичної діяльності підприємства: теоретико методичні аспекти*. "Молодий вчений".

23. ТОП-10 найбільших логістичних компаній України. / URL:
<https://lading.ua/news/10-najbilshih-logistichnih-kompanij-ukrayini-hto-voni/>