

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних
відносин та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

МЕЛЬНИК Артем Миколайович

УДК 658.5:339.18:339.5

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

“Логістичний менеджмент міжнародного бізнесу”

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

_____ А. М. Мельник

Керівник роботи
О.Д. Ковальчук,
к.е.н., доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Мельник А. М. Логістичний менеджмент міжнародного бізнесу. - 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, 2024.

В роботі розкрито економічну сутність логістичного менеджменту, проаналізовано основні фактори та визначено шляхи підвищення ефективності підприємств логістики та транспортних перевезень. Встановлено, що сучасна логістика активно інтегрує цифрові технології, прагнучи автоматизувати всі процеси; компанії переходять на нові бізнес-моделі, що базуються на цифрових рішеннях.

Ключові слова: логістичний менеджмент, міжнародний бізнес, діджиталізація, моделювання логістичних процесів, макрологістика, мікрологістика, бізнес-процеси.

ABSTRACT

Melnyk A. M. Logistics Management of International Business. - Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the second (master's) degree in the field of knowledge 07 “Management and Administration” specialty 073 “Management”. – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The work reveals the economic essence of logistics management, analyzes the main factors and identifies ways to increase the efficiency of logistics and transportation enterprises. It has been established that modern logistics actively integrates digital technologies, striving to automate all processes; companies are switching to new business models based on digital solutions.

Keywords: logistics management, international business, digitalization, modeling of logistics processes, macrologistics, micrologistics, business processes.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	17
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

ВСТУП

Нестабільність еколого-економічних систем та вплив таких факторів, як макроекономічні зміни в розподілі товарів і послуг, воєнний стан, швидка зміна законодавчої бази, інтеграція України у міжнародне співробітництво та орієнтація на партнерство з Європейським Союзом, стимулюють зростання наукового інтересу до дослідження логістичного менеджменту та пошуку шляхів покращення логістичної інфраструктури підприємств. Пандемія 2020 р. суттєво змінила логістичну сферу, а війна, що розпочалась у 2022 р., призвела до значних руйнувань у логістичній системі України, що мало як прямий, так і опосередкований вплив на формування логістичного менеджменту і процесів підприємств. Багато компаній були змушені припинити свою діяльність.

До початку війни морські порти забезпечували більше 75 % зовнішнього товарообігу України. Однак з 24 лютого 2022 р. всі ці порти були заблоковані. Вантажоперевезення залізницею у 2022 р. зменшились на 65,3 %, а транзитні перевезення міжнародними коридорами, зокрема між Азією та Європою, були практично зупинені. У 2021 р. обсяги поштових вантажів через аеропорти України збільшились на 21,1 % порівняно з 2020 р., досягнувши 63,2 тис. тонн. Однак сьогодні через закриття повітряного простору України неможливо здійснювати вантажні перевезення. Попри це, підприємства та економіка країни почали адаптуватися до нових умов. Визначаючими факторами відновлення логістики у 2022-2023 рр. стали угоди Туреччини і ООН щодо "Зернової ініціативи", що дозволило розблокувати порти Одеси, спрощення вантажних автомобільних перевезень з ЄС, покращення прикордонної інфраструктури, зростання пропускної здатності залізничних, автомобільних пунктів пропуску, а також оновлення маршрутів і нарощування обсягів перевезень у портах Дунайського портового кластера [11].

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методологічних основ, науково-методичних та конкретних практичних

рекомендацій з підвищення ефективності логістичного менеджменту в умовах глобальних викликів.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною логістикою з врахуванням глобальних викликів та перспектив.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин функціонування системи логістичного менеджменту міжнародного бізнесу.

Практичне значення даної кваліфікаційної роботи характеризується можливістю впровадження запропонованих рекомендацій для покращення системи логістичного менеджменту українських підприємств на глобальному ринку.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження були апробовані на всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Мельник А. М. Глобальна індустрія транспорту та логістики. *Міжнародні економічні відносини в епоху становлення смарт-суспільства 5.0*: збірник праць учасників наук.-практ. конф. (м. Житомир, 21 лист. 2024 р.). Поліський національний університет, 2024. С. 87-89.

2. Мельник А.М. Драйвери зростання ринку логістики та перевезень. *Інструменти і практики публічного управління*: збірник праць учасників міжн. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 27-28 червня 2024 р.). Поліський національний університет, 2024. С. 256-259.

3. Мельник А. М. Ринкові тренди логістичного менеджменту. *Студентські наукові читання 2024*: збірник праць учасників наук.-практ. конф. (м. Житомир, 28 лист. 2024 р.). Поліський національний університет, 2024. С. 109-110.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (34 найменувань). Текст роботи проілюстровано 14 рисунками та 3 таблицями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У процесі формування та реалізації логістичної стратегії підприємства важливою складовою є система логістичного менеджменту, яка охоплює управління матеріальними та інформаційними потоками для досягнення ефективності в роботі підприємства. Різні науковці розглядають поняття "логістичний менеджмент" з різних точок зору, однак можна виділити кілька основних підходів. Вітчизняні науковці: Є. В. Крикавський першим використовує термін «логістичний менеджмент» і визначає його як менеджмент у логістичних системах на засадах теорії логістики. Він підкреслює важливість поєднання логістики та менеджменту, що створює комплексну локалізовану систему управління матеріальними та інформаційними потоками. М. А. Окландер визначає функції, що мають забезпечити менеджмент логістики підприємства. До них належать: формування та розробка логістичної системи відповідно до існуючих концептуальних принципів, розробка та реалізація стратегії логістики у відповідності до ринкової стратегії підприємства, комплексне управління логістичною системою для раціоналізації потокових процесів, координація функцій управління підприємством, а також вирішення проблем специфіки підприємства [17]. Зарубіжні науковці: Д. Сток і Д. Ламберт визначають логістичний менеджмент через його роль у ланцюзі поставок. Згідно з їхньою трактовкою, логістичний менеджмент включає планування, реалізацію та контроль ефективних і виробничих потоків товарів, запасів, сервісу та інформації від джерела до точки споживання з метою задоволення потреб споживача. Це визначення акцентує увагу на інтеграції всіх етапів у ланцюгу поставок, щоб забезпечити оптимальне обслуговування споживача [6].

Таким чином, логістичний менеджмент виступає як управлінський процес, що інтегрує різні аспекти логістики та забезпечує ефективне

управління всіма етапами ланцюга поставок для досягнення стратегічних цілей підприємства (рис. 1.1).

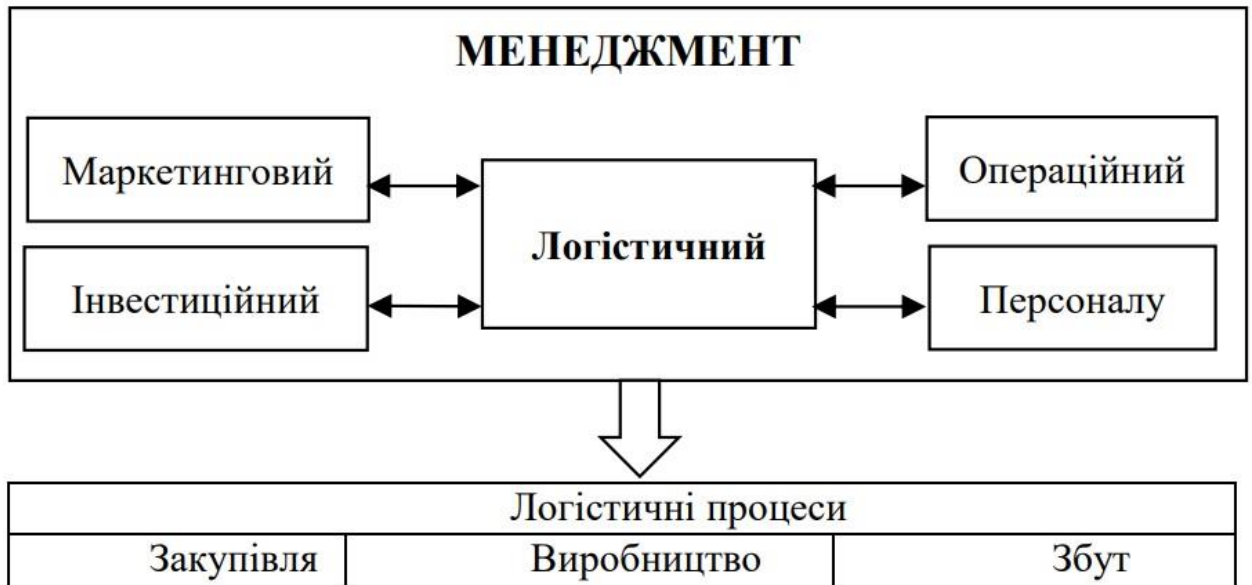


Рис. 1.1. Логістичний менеджмент у системі менеджменту підприємств

Джерело: складено на основі [22]

Логістика на сьогодні є важливою складовою економічних процесів, і хоча вона не є новим явищем, постійний розвиток економіки, тенденції сталого розвитку та діджіталізації вимагають нових інструментів і технологій для вдосконалення логістичних процесів. Зокрема, питання формування ефективної логістичної стратегії для підприємств досі потребують розв'язання в умовах цифрових трансформацій. Для України це питання набуває особливого значення, оскільки діяльність підприємств на ринку створює основу для сучасної ринкової економіки та визначає її конкурентоспроможність. Ефективність логістики є важливим фактором розвитку економіки в умовах діджіталізації.

Адаптація концепції логістики до вимог сучасного ринку потребує вдосконалення через врахування специфіки цифрових технологій, зокрема через використання моделі 7R, логістичних функцій і системи формування логістичних ланцюгів. Цифрова революція значно змінює бізнес-процеси в різних галузях, завдяки розвитку інформаційних технологій, таких як штучний

інтелект, блокчейн, аналітика даних, Інтернет речей. Ці інновації відкривають нові можливості для підприємств, дозволяючи оптимізувати операції, створювати нові продукти й послуги, покращувати взаємодію з клієнтами та переосмислювати бізнес-моделі [23].

На сьогоднішній день діджіталізація активно впроваджується в логістику, модернізуючи традиційні логістичні ланцюги за допомогою цифрових платформ. Однак основними проблемами залишаються забезпечення конфіденційності даних, недостатня довіра споживачів до цифрових платформ і обмежені цифрові компетентності у працівників, які відповідають за логістичні процеси.

Сучасний світ все більше охоплений процесами діджіталізації, що торкаються майже всіх сфер діяльності. Логістичний сектор не є винятком: системи взаємодії з клієнтами постійно змінюються, а нові технології активно інтегруються в процеси. Одним з ключових напрямів розвитку компаній у галузі логістики є підвищення конкурентоспроможності, що стає можливим лише за умов впровадження інновацій. Цифрові трансформації сьогодні охоплюють всі регіони світу, і логістична сфера також переживає зміни через діджіталізацію. Однак саме ці зміни приносять проблеми, пов'язані з гнучкістю, прозорістю та стійкістю процесів. Відповідно, подолання цих викликів, разом із потребою в прискореній цифровій трансформації, стало одним із пріоритетів для логістичних компаній [12].

Для забезпечення стійкості та розвитку бізнесу в умовах цифрових змін необхідно оцифровувати та автоматизувати існуючі операції. Впровадження цифрових платформ та інтеграція безперебійних і надійно підключених цифрових рішень спрямовані на забезпечення миттєвого доступу до критичної інформації і надання високоякісних послуг клієнтам. Діджіталізації в логістичних процесах охоплює інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси, що дозволяє оптимізувати існуючі операції і створювати нові, які забезпечують більшу цінність для клієнтів. Цифровізація логістичного ланцюга включає використання цифрових технологій для вдосконалення

управління всіма етапами постачання товарів і послуг від виробника до споживача. Це передбачає застосування різноманітних інформаційних систем, сенсорних технологій, аналітичних інструментів та інших інновацій для підвищення ефективності, прозорості та керованості логістичних операцій. Загалом, можна визначити кілька основних напрямів, якими діджіталізація змінює логістичний менеджмент [14]:

1. **Поліпшене управління запасами.** Цифрові технології дозволяють компаніям точніше прогнозувати попит, ефективно управляти запасами та оптимізувати їх рівень, що сприяє зменшенню витрат та покращенню обслуговування клієнтів.

2. **Моніторинг і відстеження вантажів.** Завдяки Інтернету речей (IoT) та GPS-системам можна відслідковувати місцезнаходження вантажів у реальному часі, що покращує видимість та контроль за процесом доставки.

3. **Оптимізація маршрутів і доставки.** Алгоритми машинного навчання та аналітичні інструменти сприяють оптимізації маршрутів доставки з урахуванням різних факторів, таких як трафік, погодні умови, вартість палива тощо.

4. **Автоматизація процесів.** Цифрові технології дають змогу автоматизувати численні логістичні операції, зокрема замовлення товарів, відвантаження та відстеження статусу доставки, що знижує потребу в ручному втручанні та мінімізує ризик помилок.

5. **Оптимізоване управління складом.** Системи управління складом, що використовують технології IoT та аналітику даних, сприяють ефективнішому розміщенню товарів на складах, прискорюють процеси навантаження та розвантаження і знижують час обробки замовлень.

6. **Поліпшення взаємодії з клієнтами.** Цифрові технології дозволяють підприємствам покращити зв'язок з клієнтами, надаючи їм можливість відслідковувати статус замовлень, отримувати сповіщення та зворотний зв'язок у реальному часі.

Діджіталізація логістичних процесів робить компанії більш гнучкими, ефективними та конкурентоспроможними в умовах сучасного ринку. Концепція цифрової трансформації логістики охоплює зміни, які змінюють загальну картину логістичних операцій, зокрема цифровізацію в межах логістичного ланцюга. У рамках цього дослідження важливим є детальне розкриття системи формування логістичного ланцюга (рис. 1.2).

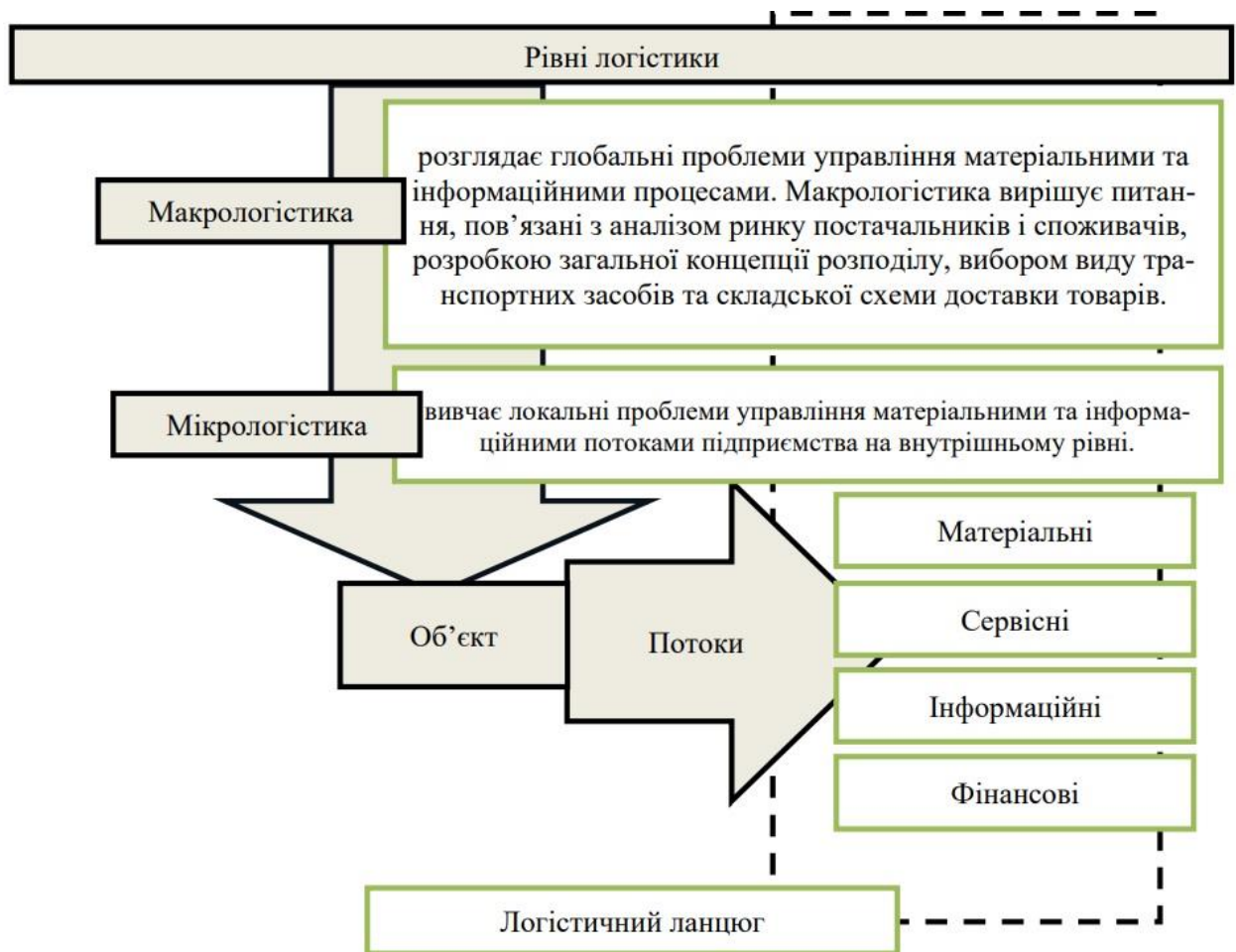


Рис. 1.2. Система формування логістичного ланцюга

Джерело: побудовано на основі [14]

Логістичний ланцюг складається з мікро- та макрорівнів. Макрорівень розкривається через глобальний вплив на матеріальні та інформаційні процеси, включаючи аналіз ринку, розподільчі стратегії та схеми доставки. Логістичний процес має ряд специфічних особливостей та елементів, що забезпечують його ефективність. Ці елементи повинні бути розроблені таким

чином, щоб їх впровадження позитивно впливало на розвиток логістики. Одним із таких елементів є модель 7R, яка визначається як «Постачання необхідної продукції у потрібній кількості та якості в установлені строки в необхідне місце з оптимальними витратами». Новизна цієї моделі в логістиці полягає в забезпеченні високої ефективності і результативності доставки товарів (рис. 1. 3) .

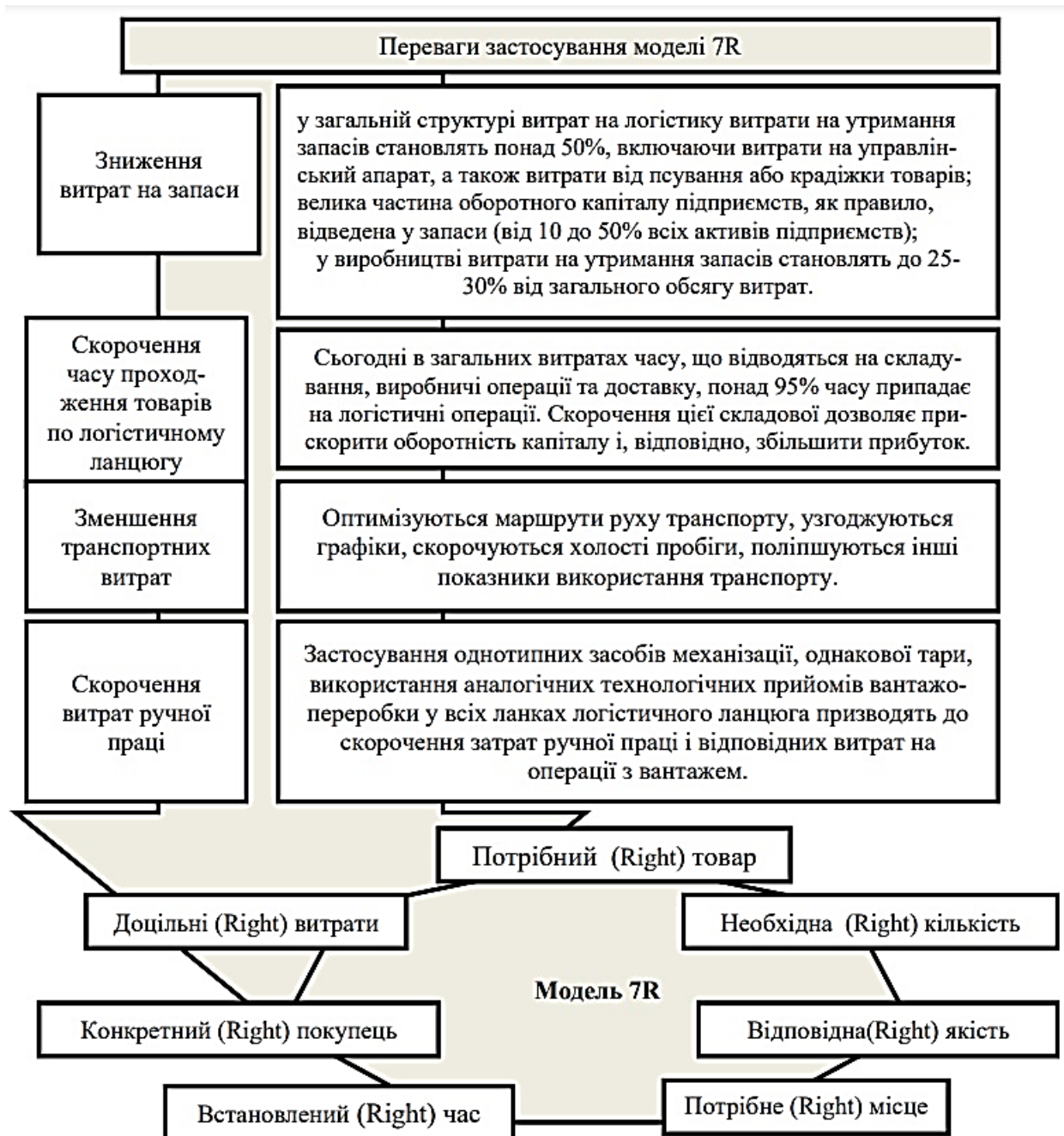


Рис. 1.3. Переваги застосування моделі 7R в логістичному менеджменті

Джерело: побудовано на основі [14, 18]

Модель 7R є набором принципів, що є основою для успішного управління логістикою, включаючи: правильний продукт, правильний клієнт, правильна кількість, правильний стан, правильне місце, правильний час і правильна вартість.

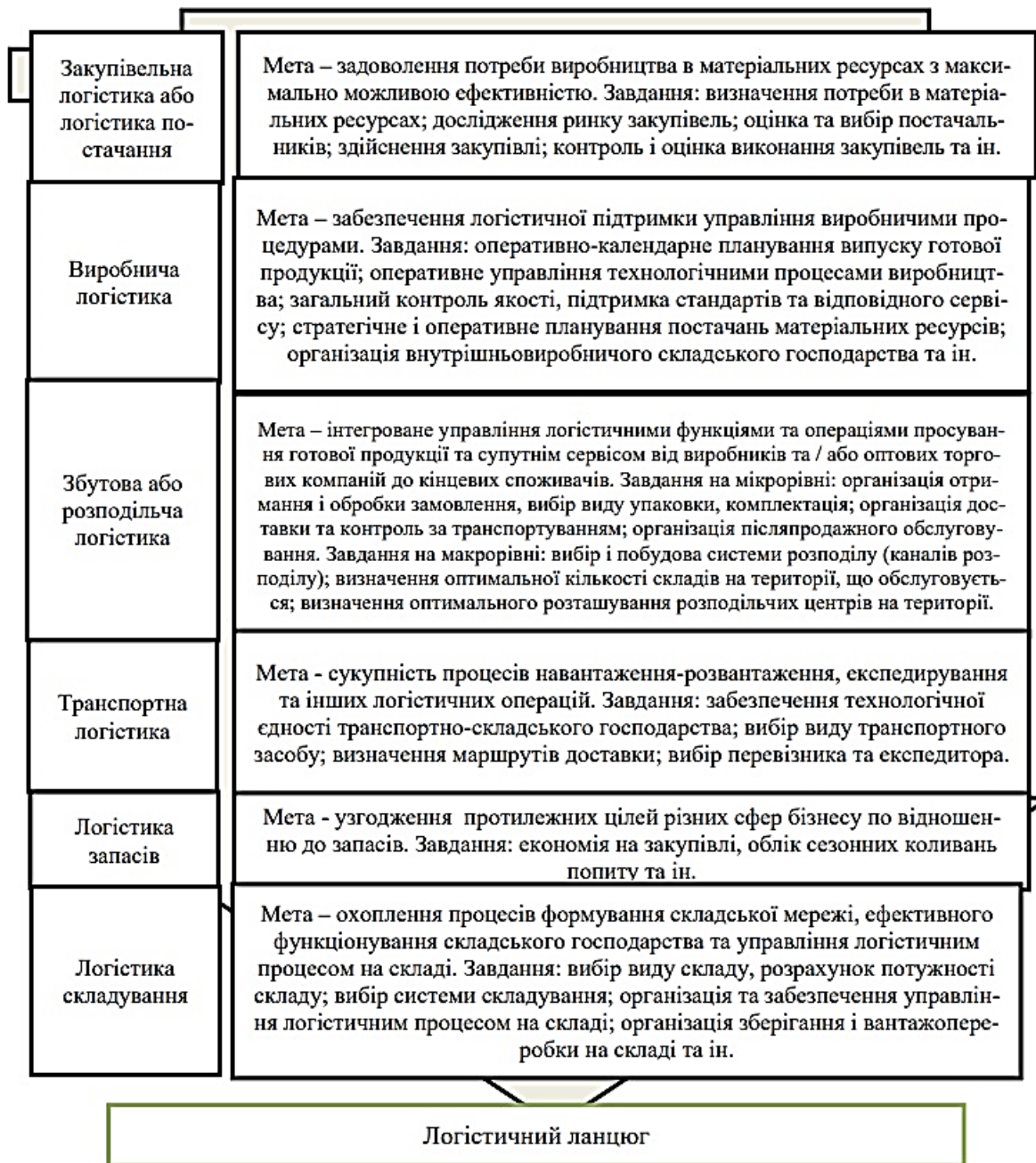


Рис. 1.4. Функціональні області логістичного менеджменту

Джерело: побудовано на основі [13, 14, 20]

Логістика, як процес переміщення товарів від місця виробництва до місця споживання, охоплює всі ці елементи. Як показано на рис. 1. 3, застосування моделі 7R має значні переваги для логістичних компаній. Впровадження цієї моделі можна розглядати як перехід до більш гнучких і інтелектуальних бізнес-стратегій, що ґрунтуються на інноваційних технологіях.

У контексті діджиталізації для побудови логістичного ланцюга важливо також розглянути функціональні області логістики. Розуміння цих областей дозволяє бізнесу підвищити свою прибутковість і покращити досвід взаємодії з клієнтами. Впровадження ефективних логістичних функцій надає компаніям суттєву конкурентну перевагу. Функціональні області логістики, які є складовими логістичного ланцюга, представлені на рис. 1. 4. Сучасна логістика активно інтегрує цифрові технології, прагнучи автоматизувати свої процеси. Багато компаній переходять на нові бізнес-моделі, що базуються на цифрових рішеннях. Керівники відзначають, що застосування цифрових технологій є найефективнішим шляхом зменшення витрат. Діджиталізація логістики на сьогоднішній день має найбільший вплив на трансформацію українських транспортних компаній [21].

Освоєння цифрових технологій значно підвищить економічну цінність на рівні держави, підприємств і продуктивності праці. Дослідження підтверджують, що здатність економічних суб'єктів функціонувати в цифровому середовищі є ключовою для їхнього виживання та розвитку. Перехід від поточного стану до бажаного результату можливий завдяки цифровій трансформації, яка охоплює всі елементи системи (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Цифрова трансформація транспортно-логістичної системи

Джерело: побудовано на основі [15, 28]

Цей процес передбачає впровадження інновацій та цифрових технологій, що змінюють всі складові системи. Результатом стає створення адаптивної цифрової системи, де бізнес-моделі, процеси і життєві цикли продуктів та послуг ґрунтуються на цифровому відображенні основних елементів. Така система здатна гнучко реагувати на зміни та легко переходити до цифрових форматів. Перебудова бізнес-моделей повинна відповідати життєвим циклам як продукції, так і підприємства. Цей процес дозволяє значно покращити ефективність роботи логістичної і транспортної системи та підвищити її стабільність на перспективу. Цифрова трансформація охоплює всі елементи

системи: від послуг та управління потоками до роботи з персоналом, сервісу та активами підприємства. Вона дозволяє здійснити перехід до цифрового бізнесу через впровадження цифрових технологій у процеси та взаємодію з клієнтами (табл. 1.1) [27].

Таблиця 1.1.

**Чинники конкурентоспроможності
компаній транспортно-логістичної системи**

Технологічні та технічні зміни	Зміни в системі управління підприємством	Зміни в поведінці споживачів	Зміни в маркетинговій діяльності
Впровадження інноваційних технологій у процес перевезення	Управління на основі стейкхолдерського підходу	Можливості широкого доступу до інформації	Розвиток маркетингу стейкхолдерів
Інноваційні технології логістичної діяльності	Широке застосування проектного підходу	Можливості широкого вибору постачальників транспортно-логістичних послуг	Розвиток маркетингу довіри
Інноваційні технології доставки «останньої милі»	Формування кадрової політики на основі сучасних вимог до працівників	Підвищення значимості довіри у відносинах з підприємствами ТЛС	Використання технологічних можливостей діджитал маркетингу
Впровадження нових технічних засобів, обладнання в логістичні процеси	Діджиталізація процесів управління на основі використання новітніх технологічних процесів	Орієнтація на соціальні та екологічні цінності	Зміни в маркетингових комунікаційних процесах підприємства та споживачів
Впровадження новітніх технічних засобів на транспорті, в тому числі зв'язку	Впровадження штучного інтелекту, Big Data в систему аналітики та розроблення стратегічних та тактичних планів	Зміни в індивідуальних цінностях споживачів, в тому числі на ринку B2B	Розвиток мобільного маркетингу, контент-маркетингу, соціального медіа маркетингу
Використання сучасного рухомого складу	Оптимізація організаційної структури підприємства	Формування довгострокових взаємовигідних відносин з підприємствами ТЛС	Застосування можливостей нейромаркетингу
Зміни в організації транспортно-логістичних процесів та їх якості	Оптимізація та діджиталізація документообігу підприємства	Використання можливостей сучасних технологій	Маркетингова підтримка інновацій в сфері транспорту та логістики

Діджіталізація пов'язана з інноваціями і для підприємств, які прагнуть до сталості та конкурентоспроможності у сучасному світі, важливо орієнтуватися на постійні інноваційні зміни, що дозволять підвищити їхній рівень у конкурентному середовищі. Основні напрямки інновацій включають:

- Технологічний розвиток підприємств транспортно-логістичних систем для підвищення ефективності ланцюга постачання.
- Покращення якості транспортно-логістичних послуг завдяки цифровим технологіям.
- Створення інноваційних систем менеджменту підприємствами ТЛС, які базуються на швидкому та гнучкому прийнятті рішень, командній роботі, проєктному підході та врахуванні інтересів стейкхолдерів, що сприяє сталому розвитку підприємства.
- Впровадження інновацій у маркетингову діяльність, з акцентом на формування довгострокових відносин із стейкхолдерами через довіру та нові можливості цифрового маркетингу, а також на врахування змін у поведінці споживачів.
- Визначення ключових напрямів інновацій у транспорті та логістиці на основі досліджень ринку та потреб споживачів, а також маркетингова підтримка їхнього впровадження [29].

Споживачі стають все більш вибагливими до постачальників транспортно-логістичних послуг, адже їм доступна значна кількість варіантів вибору. Водночас змінюються й їхні ціннісні орієнтири, включаючи соціальні фактори, тому підприємствам ТЛС необхідно приділяти більше уваги соціальним, екологічним та іншим важливим суспільним аспектам.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Ринок міжнародної логістики включає продаж послуг компаній, які транспортують товари та вантажі залізничним, авіаційним, автомобільним та водним транспортом, використовуючи різні засоби для планування та виконання ефективного транспортування і зберігання вантажів від пункту А до пункту Б з метою задоволення потреб споживачів у своєчасний і економічно вигідний спосіб. Це охоплює послуги зі складування, менеджменту, транспортування, консалтингу, упаковки та юридичні послуги. Найбільше логістика застосовується в таких галузях, як виробництво та автомобільна промисловість, нафта та газ, гірничодобувна промисловість, сільське господарство, рибальство, лісове господарство, будівництво, роздрібна торгівля та інше.

На глобальному рівні на ринок логістики впливає значна кількість чинників. Одним із найзначніших є популярність електронної комерції, яка продовжує зростати завдяки покращенню доступу до швидкісного інтернет-з'єднання. Це збільшує попит на ефективні логістичні послуги. Компанії наразі пропонують системи моніторингу логістичних процесів, інтегровані з передовими технологіями, такими як блокчейн, доповнена реальність, штучний інтелект та Інтернет речей. Ці системи дозволяють відстежувати інформацію в реальному часі та надавати прогностичні рішення для управління складами, транспортуванням та доставкою. Наприклад, завдяки використанню штучного інтелекту, можна відслідковувати точне місцезнаходження товарів, що дозволяє знизити час транспортування порівняно з традиційним вантажним перевезенням [24].

Передбачається, що світовий ринок вантажних перевезень і логістики зросте до 18,69 млрд доларів США до 2026 р., з середньорічним темпом зростання 4,4%. Якщо розглядати лише логістику, то глобальний ринок

логістики, за прогнозами, досягне більше 10 трлн доларів США до 2027 р., з темпом росту 4,7% (2022- 2027 рр.) (рис. 2.1) [9].

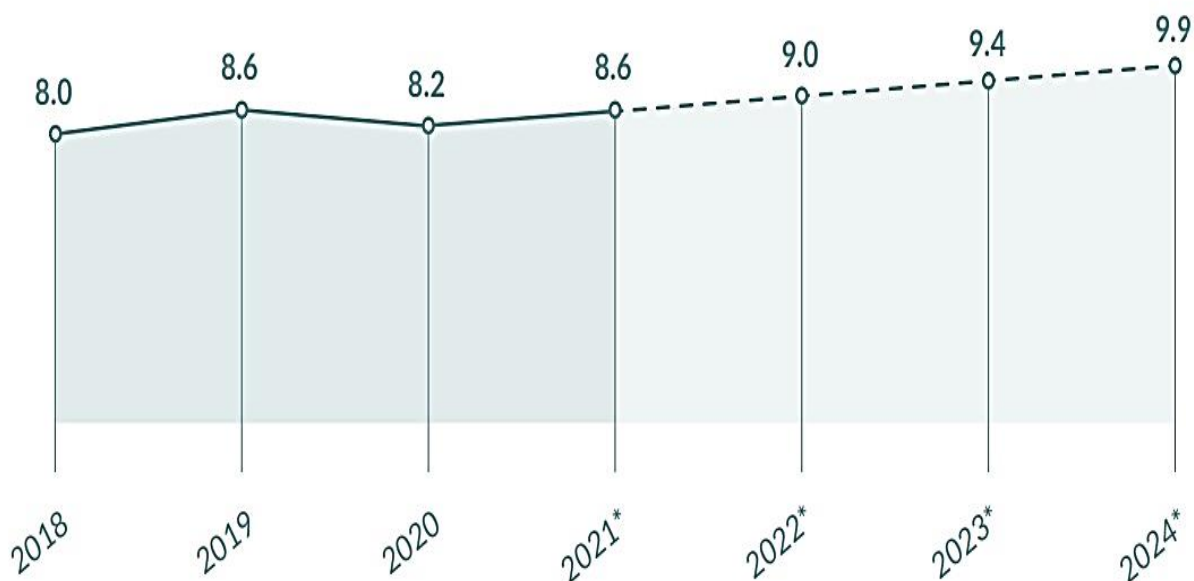


Рис. 2.1. Розмір світового ринку логістики (трлн дол. США)

Джерело: World Trade Organization

Логістика стала невід’ємною та зростаючою частиною глобальної економіки, оскільки її практичне застосування дозволяє компаніям розширювати свою присутність на міжнародному ринку. Логістика допомагає фірмам створювати додану вартість, заощаджувати кошти, покращувати обслуговування клієнтів та підвищувати стандарти бренду. На сьогоднішній день багато компаній по всьому світу звертаються до стратегічного управління логістикою, щоб знизити транспортні витрати.

Логістика допомагає покращувати ефективність та темпи виробництва, знижувати витрати і підвищувати задоволеність клієнтів. Азіатсько-Тихоокеанський регіон є найбільшим на ринку вантажних перевезень і логістики, а Північна Америка очікується як найбільш швидкозростаючий регіон до 2027 р. (рис. 2.2) [10].

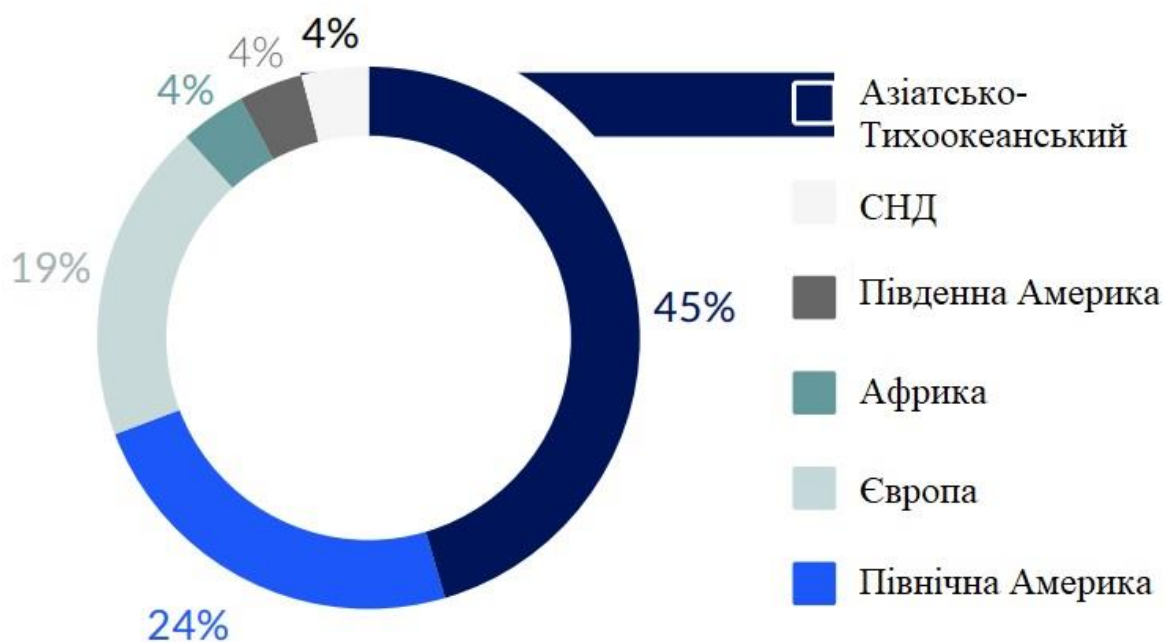


Рис. 2.2. Структура логістичного ринку за регіонами

Джерело: World Trade Organization

Суттєво впливають на глобальний ринок логістики зміни в пропозиції та попиті. Одним із ключових чинників попиту є стрімке розширення торгових угод між різними країнами. Крім того, ініціативи, спрямовані на збільшення міжнародної торгівлі, призвели до зростання попиту на логістичні послуги, які повинні відповідати потребам імпортерів та експортерів. Логістичний сектор також вигравав від останніх технологічних досягнень, глобалізації, інтеграції, нових законодавчих ініціатив та стратегічних альянсів (рис. 2.3).

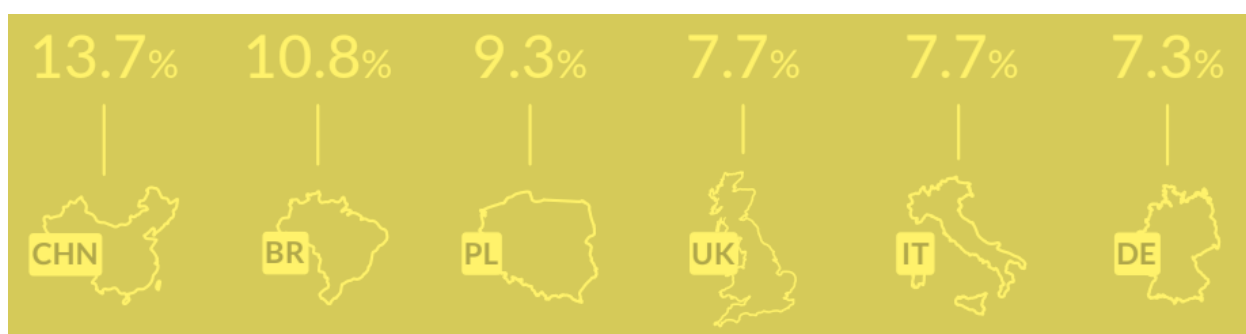


Рис. 2.3. Ринкова вартість логістики у різних країнах (у % від ВВП)

Джерело: World Trade Organization

Технологічні інновації, такі як автоматизовані системи обробки матеріалів, робототехніка та GPS дозволяють компаніям працювати ефективніше, сприяючи зростанню ринку на глобальному рівні. У 2023 р. торгівля комерційними послугами склала 7,54 трлн дол. США, що на 9% більше порівняно з попереднім роком (рис. 2.4). Сильний ріст був зафіксований незважаючи на зниження в секторі транспорту, який скоротився на 8%, до 1,50 трлн дол. США [2].

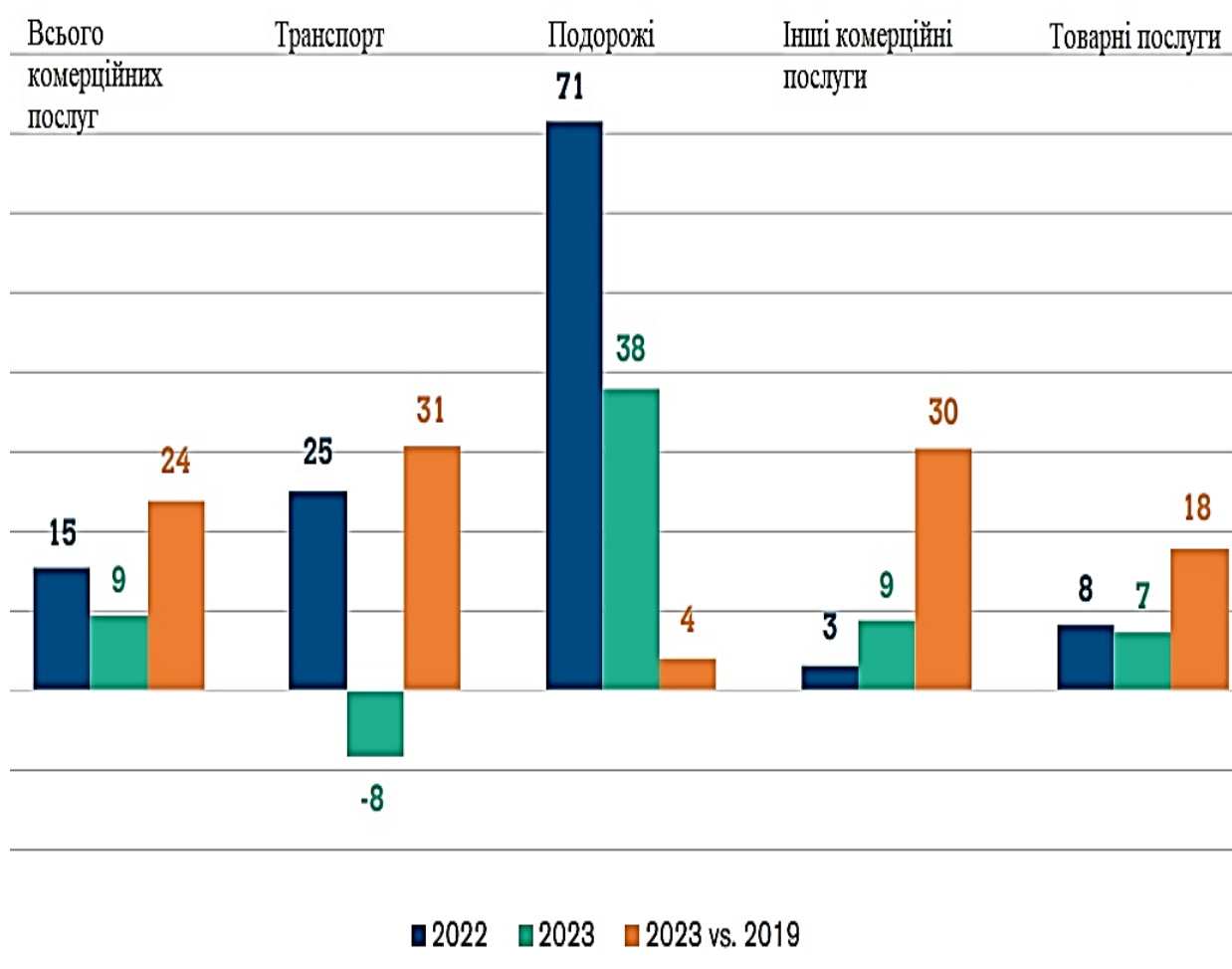


Рис. 2.4. Темпи зростання світової торгівлі комерційними послугами, %

Джерело: World Trade Organization

Транспорт складав майже чверть від світової торгівлі послугами у 2022 р. В Азії експорт транспортних послуг знизився на 25%, а Китай зафіксував найбільше падіння (-40%). Європа також пережила скорочення на 8%. Негативний ріст в секторі транспорту у 2023 р. відображає зниження вартості

перевезень до рівнів до пандемії. Напади на судноплавство в Червоному морі, які розпочалися в листопаді минулого року, змінили тенденцію падіння фрахтових ставок. Через перенаправлення суден, ціни на контейнерні перевезення між Азією та Середземномор'ям досягли рекорду майже 6,8 тис. доларів США за 40-футовий контейнер у середині січня, що на 176% більше, ніж у січні 2019 р. Глобальна ставка на спот-ринку для контейнерів рухалася за тією ж траєкторією, коливаючись близько 3 400 доларів США у січні та лютому, але знизилася до 2,7 тис доларів США наприкінці березня [5].

Фрахтові ставки можуть значно зростати під час порушень ланцюгів постачання. Обвал мосту в порту Балтимора в США створив тимчасові затори в інших портах, що може спричинити тиск на ставки на певних маршрутах. Проте вплив останніх перебоїв на фрахтові ставки є помірним у порівнянні з піковими значеннями під час пандемії COVID-19. Натомість несприятливий економічний контекст і геополітичні напруження не вплинули на витрати споживачів на подорожі. Міжнародні пасажирські перевезення, сектор, сильно постраждалий від пандемії, продовжили відновлення в 2023 р., коли авіакомпанії повернулися до прибутковості. У Північній Америці експорт пасажирських перевезень зріс на 7%, оскільки авіапасажирські перевезення в США зросли на 30%. Цей сектор до пандемії становив 44% експортних перевезень країни. За даними Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), міжнародна авіаційна з'єднаність - частота міжнародних рейсів - досягла 94% від рівня до пандемії в 2023 р. [3, 7]

Інші комерційні послуги відновили зростання в 2023 р., збільшившись на 9%. Помірні результати попереднього року здебільшого були спричинені волатильністю валютних курсів на ринках основних торговців, зокрема євро та британського фунта. Послуги страхування показали найшвидше зростання в 2023 р., збільшившись на 17%, при цьому експорт Європейського Союзу зріс на 26%, Великої Британії — на 29%, а Швейцарії — на 21%. Високе зростання відображає поточну ризиковану ситуацію, особливо для бізнесу, спричинену геополітичними напруженнями, порушеннями ланцюгів постачання та

зростанням кількості природних катастроф. Усі основні підсектори інших комерційних послуг зафіксували зростання в 2023 р. Однак будівельний сектор ще не оговтався від наслідків пандемії. Нестача робочої сили та висока вартість матеріалів, які неможливо легко замінити, таких як сталь, призвели до скасування чи затримки проектів у останні роки. Глобальний експорт будівельних послуг зріс лише на 3% у 2023 р. і залишався на 5% нижчим за рівень 2019 р., що відображає негативне зростання як в Азії, так і в Європі [4].

Транспорт є однією з ключових галузей економіки України, з розвиненою транспортною інфраструктурою, яка включає розгалужену залізничну мережу, мережу автодоріг, морські порти та річкові термінали, а також аеропорти та авіасполучення. Крім того, існує широка мережа громадського транспорту, автобусних станцій і вантажних митних терміналів. Ці елементи транспортної системи створюють необхідні умови для задоволення потреб у перевезеннях і розвитку бізнесу (рис. 2.5).

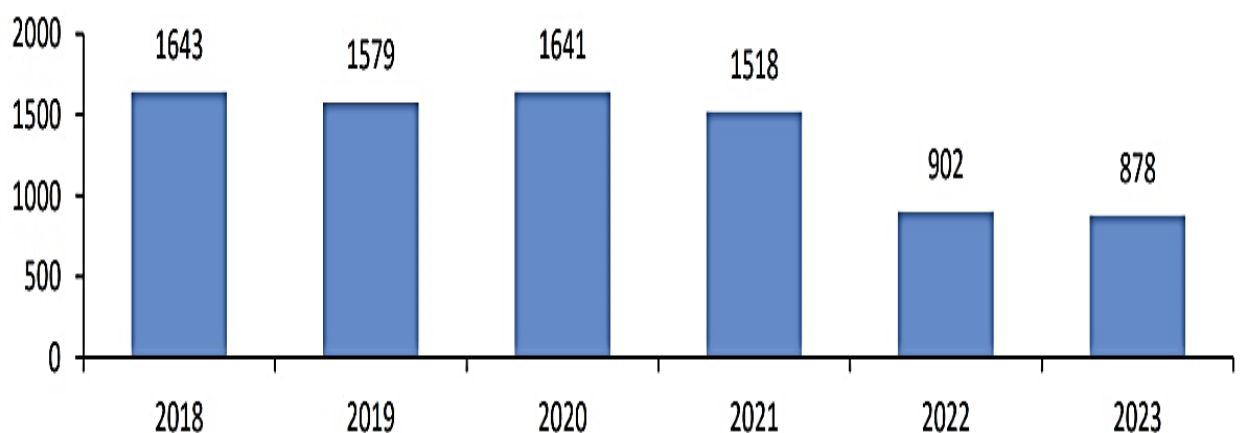
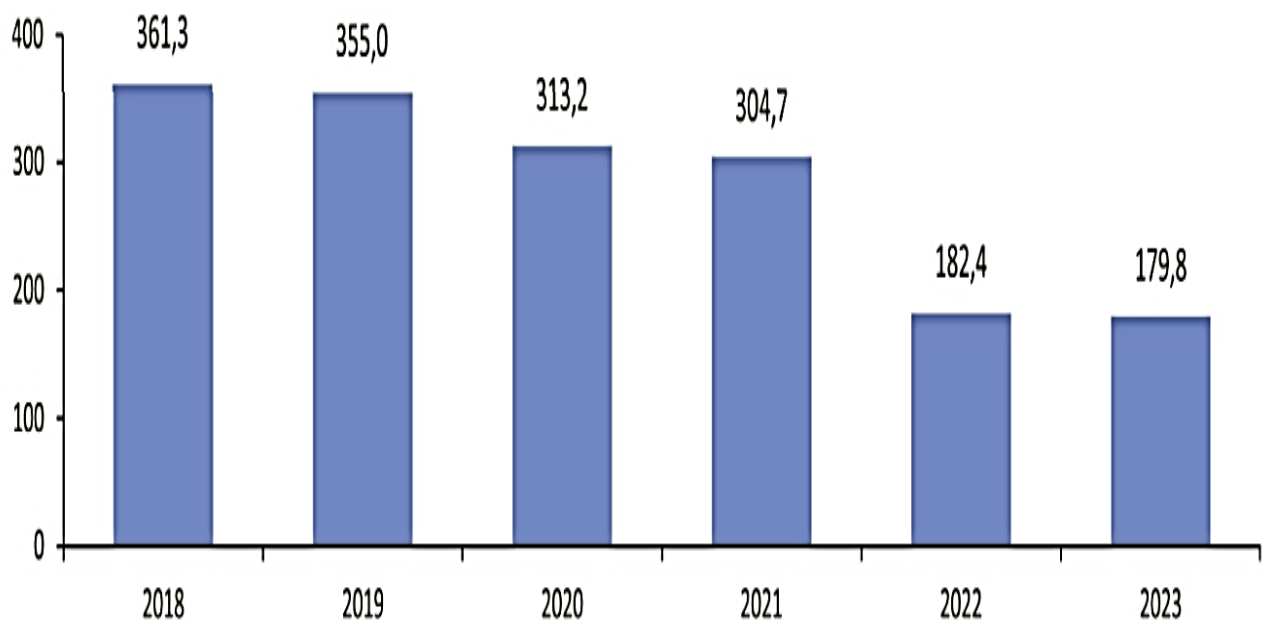


Рис. 2.5. Динаміка перевезень вантажів усіма видами транспорту в Україні, млн т

Джерело: державна служба статистики України

Однак, хоча транспортна галузь здатна забезпечити обсяги перевезень, вона не завжди відповідає вимогам щодо якості. Сучасний стан галузі також не повністю відповідає потребам необхідної реалізації євроінтеграційного курсу України, адаптації до міжнародних стандартів та виконання зобов'язань у рамках європейських та міжнародних угод, зокрема щодо інтеграції

внутрішньої транспортної мережі до Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) [8]. Локальна транспортна політика потребує узгодження з вимогами Європейського Союзу, зокрема з цілями Європейського зеленого курсу, сталості та інтелектуальної мобільності, що вимагає належного кадрового, матеріального та організаційного забезпечення, а також вдосконалення правового регулювання (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Динаміка вантажообігу
за всіма видами транспорту в Україні, млрд ткм**

Джерело: державна служба статистики України

Окрім того, збройна агресія російської федерації значно внесла зміни до транспортної системи України. Через бойові дії було зруйновано важливі інфраструктурні об'єкти, а повітряний простір країни закритий для цивільної авіації. Для забезпечення безпеки організовано діяльність Об'єднаної цивільно-військової системи управління повітряним рухом. Росія неодноразово обстрілює інфраструктуру морських портів і цивільні судна, що прямують до українських портів, що призвело до порушення роботи чорноморських портів. Морські порти в Азовському морі знаходяться на

тимчасово окупованих територіях. Крім того, внаслідок заблокування російськими військами частини річки Дніпро в Запорізькій та Херсонській областях і пошкодження Каховської ГЕС зупинено судноплавство на річці Дніпро нижче Запорізького шлюзу, а також в нижній частині річки Південний Буг [19].

Таблиця 2.1.

**Структура перевезення вантажів
автотранспортними підприємствами України за видами, %**

Види вантажів	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Продукція сільського, лісового господарства, та мисливства	12,8	13,7	12,2	17,7	19,8
в т.ч. зернові	10,1	10,5	9,5	12,8	14,2
Кам'яне і буре вугілля; сира нафта та природний газ	2,0	3,2	2,3	9,5	3,9
Руди металеві та інша продукція добувної промисловості та розроблення кар'єрів; торф; уранові та торієві руди	38,3	32,8	38,5	21,6	22,2
Харчові продукти, напої та тютюнові вироби	11,9	12,6	9,8	15,5	15,6
Деревина та вироби з деревини та корка (крім меблів)	3,3	2,6	2,5	2,7	2,6
Кокс і продукти нафтоперероблення	3,5	5,0	4,2	8,0	7,1
Продукція мінеральна неметалева інша	8,3	8,1	7,7	5,6	6,1
Основні метали; готові металеві вироби, крім машин і устаткування	1,7	3,1	2,8	2,0	2,3
Інші види вантажів, не віднесені до попередніх угруповань	8,1	8,4	10,5	4,6	6,2
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: Державна служба статистики України

Внаслідок зазначених обставин у 2022 р. обсяг вантажних перевезень всіма видами транспорту склав 318,2 млн тонн, що на 48,8 % менше, ніж у 2021 р. (табл. 2.1). Кількість перевезених пасажирів знизилася на 39,7 % і становила 1,6 млрд осіб порівняно з попереднім роком. З введенням воєнного стану автомобільний і залізничний транспорт виконують важливі функції для

оборони держави, зокрема забезпечують евакуацію людей, переміщення військового обладнання та гуманітарних вантажів. Ці обов'язки впливають на зниження рівня рентабельності транспортних підприємств. Відповідно до звіту Світового Банку за результатами Третьої швидкої оцінки завданих збитків та потреб у відновленні (The Third Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment, RDNA3), на 31 грудня 2023 р. загальні втрати транспортної галузі оцінювалися в 30,5 млрд євро, а потреби у відновленні та реконструкції — в 66,8 млрд євро. Найбільші потреби в реконструкції стосуються автомобільних доріг державного значення (29%), залізничної інфраструктури, рухомого складу, обладнання та інших активів (24%) і автомобільних доріг місцевого значення (16%). Усі ці чинники підкреслюють необхідність комплексного вирішення проблем у транспортному секторі, які існували до початку повномасштабної війни, а також нових викликів, що виникли внаслідок агресії [8, 32].

Транспортна система країни має недостатньо розвинену мережу мультимодальних перевезень та сучасних транспортно-логістичних технологій. Це призводить до низки проблем, таких як повільний рух вантажів у міжнародних перевезеннях, зменшення транзитних перевезень через Україну, скорочення кількості заходів суден у порти та обмежена здатність забезпечити якісні послуги для експортних перевезень. Також існує нестача можливостей для задоволення попиту на вантажні перевезення автомобільним транспортом, залізницею та через морські порти, що негативно впливає на конкурентоспроможність і ефективність національної економіки. Для повного використання транспортного потенціалу України, особливо як транзитної держави, потрібно створити клієнтоорієнтовану систему транспортного обслуговування та впровадити заходи для організації ефективної роботи транспортно-дорожнього комплексу країни, а також максимізувати потенціал і можливості різних видів транспорту за принципом партнерства та конкуренції. Важливими є також зміни логістичних маршрутів — як зовнішніх, для розвитку експортного потенціалу, так і внутрішніх, через

процеси релокації підприємств та адміністративно-територіальну реформу, а також адаптація мережі автомобільних доріг до умов воєнного стану та потреб повоєнного відновлення [30].

Таблиця 2.2.

**Фінансові результати товариства
з обмеженою відповідальністю «БАСФ Т.О.В.», тис. грн**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3389619	4181774	4744038	140,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3389619	2923145	3122906	92,1
Валовий прибуток	1049090	1258629	1621132	154,5
Інші операційні доходи	89207	33403	153732	172,3
Адміністративні витрати	46500	51094	62513	134,4
Витрати на збут	531335	633443	676694	127,4
Інші операційні витрати	39182	227763	98469	251,3
Інші фінансові доходи	4285	46831	55551	в 13 р.
Інші доходи	746	3751	5690	762,7
Фінансові витрати	84166	55041	54641	64,9
Витрати з податку на прибуток	78130	32800	174432	223,3
Чистий прибуток	358310	342 466	768 395	214,4

Джерело: Звіт про фінансовий стан ТОВ «БАСФ Т.О.В.»

Інновації є основним фактором, який дозволяє ТОВ «БАСФ Т.О.В.» планувати своє майбутнє та забезпечувати сталий розвиток (табл. 2.2) [16, 33]. Це спонукає компанію щодня розробляти рішення для вирішення найскладніших завдань реального часу, таких як ефективний захист клімату, раціональне використання природних ресурсів, а також забезпечення

зростаючого населення світу продуктами харчування, енергією та чистою водою. Товариство створює стійкі інноваційні рішення для своїх клієнтів у більшості галузей промисловості, формує інтегровані ланцюги постачання у партнерстві з клієнтами та обмінюється необхідними логістичними даними, що дозволяє підвищувати якість і швидкість постачань .

Група BASF складається з одинадцяти операційних підрозділів, які об'єднані в шість основних сегментів: 1) хімічні речовини (нафтохімія, проміжні продукти); 2) матеріали (функціональні матеріали, мономер); 3) рішення для промисловості (дисперсії й смоли, функціональні хімікати); 4) поверхнево-активні речовини та технології (каталізатори, покриття); 5) харчування й догляд (сировина для косметики та побутової хімії, харчові інгредієнти та фармацевтичні сировини); 6) рішення для сільського господарства [26].

Корпоративний центр має підрозділи, що займаються розвитком бізнесу, фінансами, юридичними питаннями, комплаєнсом і страхуванням, охороною навколишнього середовища та охороною праці, управлінням персоналом, корпоративними комунікаціями, зв'язками з органами влади, інвесторами, аудитом і податками [25].

Вказані фактори, відповідно до корпоративних цінностей, забезпечують сталий розвиток компанії BASF та виступають важливими драйверами зростання. Це робить компанію надійним партнером, здатним підтримувати клієнтів, створювати нові можливості для зростання та гарантувати тривалий успіх. З початку війни пріоритетами менеджменту компанії стали:

- Безпека співробітників та їхніх родин.
- Збереження активів компанії.
- Безперервність діяльності товариства, зокрема забезпечення клієнтів усією необхідною продукцією та послугами, а також управління ризиками.

Менеджмент компанії BASF вживає всі необхідні заходи для реалізації вищезазначених пріоритетів. Закуповуються нові засоби для забезпечення безперебійної роботи критичних функцій товариства, включаючи логістику та

ІТ-системи, що дозволяє здійснювати відвантаження товарів клієнтам і підготуватися до наступного періоду на необхідному рівні. Необхідна увага приділяється управлінню кредитними ризиками, зокрема моніторингу стану власних клієнтів та забезпеченості. Вжиті заходи також дозволяють компанії виконувати зобов'язання перед постачальниками вчасно, без затримок у платежах [1].

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Впровадження штучного інтелекту, машинного навчання та блокчейн-технологій є ключовими рішеннями, що допомагають підприємствам знижувати витрати та підвищувати якість обслуговування. Цифрова трансформація, прискорена такими подіями, як пандемія COVID-19 та війна росії проти України, сприяли швидкому розвитку логістичного менеджменту. Важливо зазначити, що логістика виникла як відповідь на військові потреби для забезпечення воєнних операцій і лише через півстоліття стала важливою складовою економічного сектору. У світлі сучасних глобальних викликів, зокрема в Україні, виникає необхідність активного удосконалення логістичного менеджменту та інтеграції цифрових технологій у її процеси.

Цифровізація логістичного ланцюга, яка є важливим чинником впливу на операційні витрати, дозволяє ефективно оптимізувати ресурси компаній і перенаправити їх у сфери з більшим потенціалом для отримання вигоди. Завдяки економії на фінансах і часі, компанії можуть перенаправити ці ресурси на інновації, дослідження та розробки, що дозволяє поліпшити досвід клієнтів. (рис. 3.1).

Технології моніторингу вантажів включають GPS-трекери, RFID-датчики та Bluetooth. Ці технології дозволяють власникам і покупцям відслідковувати їх товари в реальному часі. Такі інновації, разом із впровадженням терміналів самообслуговування на складах для зменшення паперової роботи та сприяння електронному обміну даними, будуть і надалі формувати ринок у майбутньому.

Ще одним трендом є те, що виробники зосереджуються на впровадженні екологічних логістичних рішень і політик ESG (екологічних, соціальних та управлінських стандартів), щоб зменшити вплив на навколишнє середовище та покращити свою "зелену" репутацію. Стійкість привертає увагу

екосвідомих споживачів і приносить вигоду перевізникам завдяки зниженню витрат на паливо. Сталі логістичні практики сприяють кращому ухваленню рішень та оптимізації в таких аспектах, як постачання, планування маршрутів і зворотна логістика.

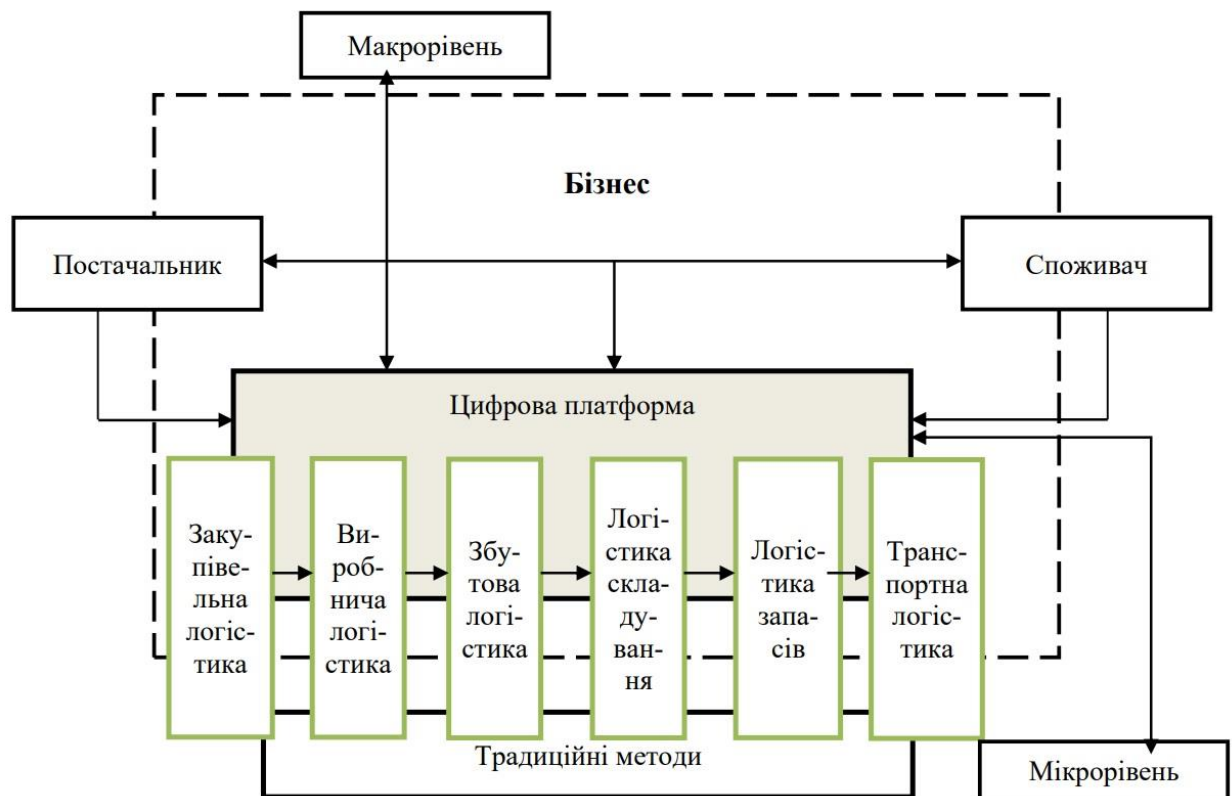


Рис. 3. 1. Цифровізація логістичного менеджменту

Джерело: побудовано на основі [14, 31]

Окрім зниження витрат завдяки оптимізації ресурсів, компанії також мають можливість збільшити прибутки, пропонуючи додаткову цінність через такі фактори, як швидкість, ефективність і точність. Незалежно від розміру, кожна компанія може впроваджувати цифрові бізнес-моделі в сфері логістики, що дозволяє надавати більшу цінність своїм клієнтам. Запропонована цифровізація логістичного ланцюга інтегрує макро- і мікрорівні, і можна стверджувати, що використання цифрових платформ сприятиме глобальному розвитку. На макрорівні цифровізація ланцюга допоможе вирішувати глобальні проблеми та забезпечить загальний розвиток, в той час як на мікрорівні вона сприятиме розвитку логістики в окремих бізнесах. Хоча

традиційні методи залишаються основою логістичного ланцюга, на кожному етапі логістичного процесу є необхідність впровадження цифрових технологій.

Успішна цифрова трансформація вимагає не тільки впровадження нових технологій, а й змін у підходах до управління та корпоративної культури. Персонал компаній повинен бути готовий до постійного навчання та адаптації до нових цифрових реалій. Це включає розуміння економіки цифрової епохи, знання технологічних тенденцій та здатність керувати інноваціями. Орієнтація на цифрові технології потребує від керівників гнучкості, відкритості до змін і здатності приймати швидкі рішення на основі аналізу даних. Крім того, важливо створювати та підтримувати інноваційну культуру в організації, де співробітники можуть вільно ділитися ідеями, експериментувати та шукати нові підходи. Отже, ефективне управління цифровими технологіями вимагає комплексного підходу, який поєднує технічну експертизу, бізнес-розуміння та здатність до інновацій.

Для успішної цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства необхідно створити єдиний цифровий простір. Це дозволить ефективно відбирати контрагентів з широкого кола послуг, таких як технічне обслуговування, ремонт, експедирування, логістика, консалтинг, страхування на конкурсній основі. Модель цифрових платформ транспортно-логістичної системи підприємства представлена на рис. 3.2.

Логістичні операції також виграють від оптимізації процесу "остання миля" в економіці "гіг". Коли товар покидає склад, він вантажиться на відповідні транспортні засоби і доставляється до дверей замовника. "Остання миля" - це останній етап доставки. Це найбільш витратна та часозатратна частина процесу, оскільки вона зазвичай включає численні зупинки і малий обсяг вантажу, що є особливо складним у сільській місцевості, де будинки знаходяться далеко один від одного, і в переповнених містах, де затори уповільнюють процес.

Витрати на доставку "остання миля" складають суттєву частку від загальних витрат на доставку. Тому з розвитком економіки "гіг" ритейлери та логістичні партнери почали використовувати технології краудсорсингу, щоб з'єднатися безпосередньо з місцевими не професійними кур'єрами, які використовують власний транспорт для доставки. Це дозволяє компаніям швидше доставляти свої замовлення клієнтам і знижувати логістичні витрати. І з усіма новітніми технологіями та інтеграцією автоматизації в різних секторах все більше використовуватимуть роботів, дронів та автономних транспортних засобів, що здійснюють доставки.



Рис. 3. 2. Модель цифрової платформи транспортно-логістичної системи

Джерело: побудовано на основі [34]

Перепроєктування цієї системи має бути комплексним і системним, охоплюючи всі її складові та взаємозв'язки. До основних елементів належать цілі, завдання, нормативи, методи та інструменти, обмеження, принципи, результати, стейкхолдери, виконавці, процеси трансформації, а також функції управління змінами і елементи, що підлягають перегляду. Кожен компонент

цифрової платформи транспортно-логістичної систем має бути обраний з урахуванням специфіки надання послуг конкретним транспортним підприємством. Цифрова платформа повинна забезпечувати програмне забезпечення, моделі даних і стандарти, електронний документообіг, сервіси на основі блокчейн-технології (цифровий реєстр для запису та захисту транзакцій від несанкціонованого доступу), а також транскордонний обмін електронними документами різного типу через сервіси посвідчувальних центрів або інших довірених третіх сторін. Крім того, необхідно забезпечити послуги з контролю та моніторингу руху вантажів. Кожен елемент цифрової платформи має передбачати конкурсний відбір контрагентів відповідно до специфічних вимог кожного сервісу в межах певного логістичного ланцюга.

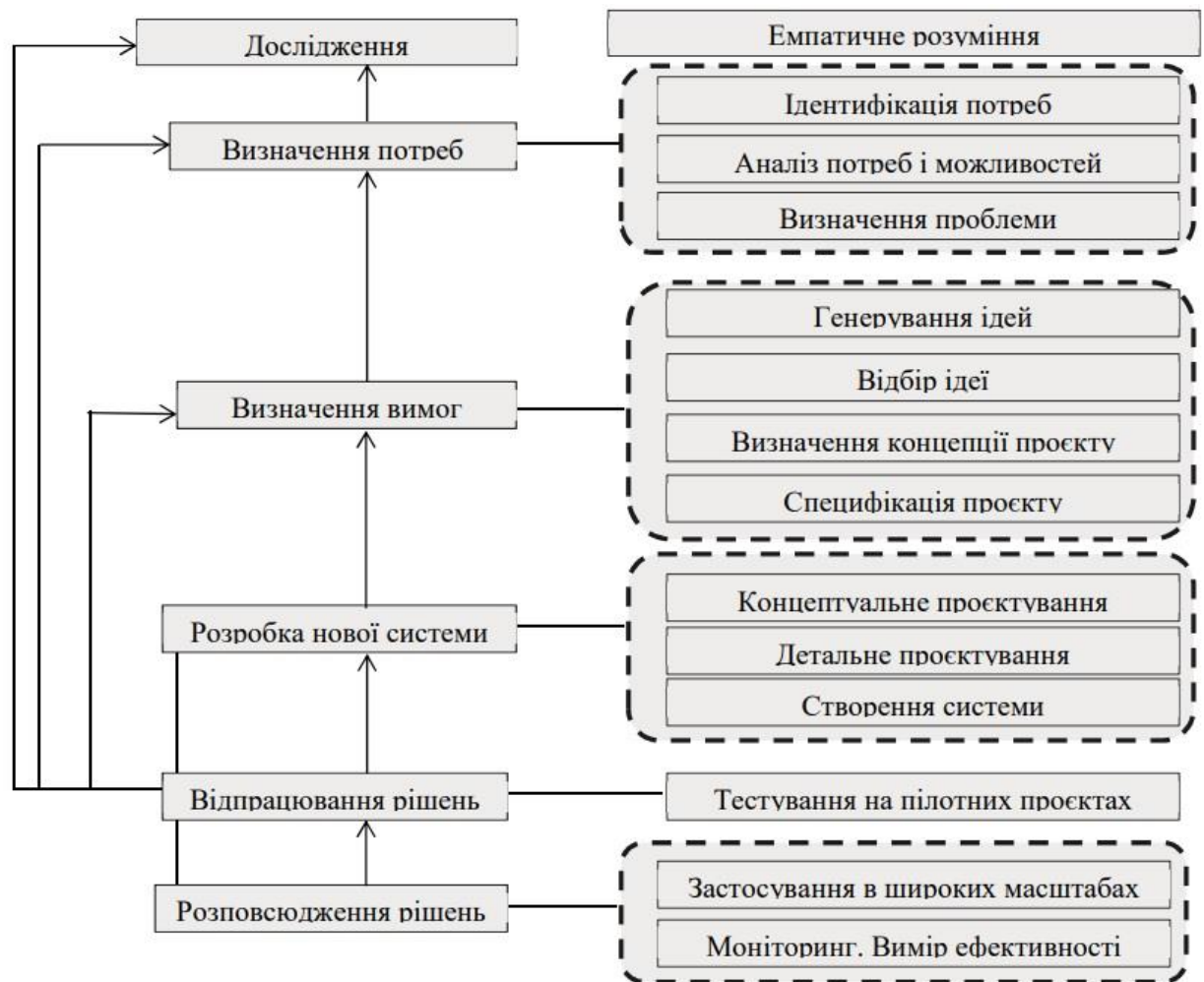


Рис. 3. 3. Процес створення і перевірки достовірності проєкту освоєння цифрових технологій в логістичному менеджменті

Джерело: побудовано на основі [14, 15]

Цифрова трансформація вимагає чіткої послідовності дій для розробки та перевірки достовірності проєкту впровадження цифрових технологій. Цей процес, представлений на рис. 3. 3, розділений на кілька етапів, які дозволяють зрозуміти порядок виконання робіт і забезпечують осмислене створення проєктів з освоєння цифрових технологій.

На початковому етапі дослідження вивчаються наявні системи та їхні користувачі для того, щоб з'ясувати їхній досвід, потреби, мотивацію та очікування. Це дозволяє сформулювати чітке розуміння клієнта. Далі, на етапі визначення потреб споживача, ідентифікуються конкретні потреби, можливості та проблеми, які має вирішувати майбутня система. Ці дії необхідні для постановки завдання.

Наступний етап - визначення вимог, на якому формулюються та відбираються ідеї, визначаються вимоги до нової системи, підбираються інструменти трансформації, а також розробляються концепція та специфікація системи. На етапі розробки відбувається як концептуальне, так і детальне проєктування, створюється прототип системи. Після цього на етапі тестування рішень система перевіряється через пілотні проєкти, що дозволяє обрати певну групу завдань для тестування. Це дає змогу виявити можливі недоліки, які потім усуваються, а також скоригувати інструкції з експлуатації та іншу документацію. На цьому етапі можуть бути виявлені нові потреби та вимоги до системи.

Коли всі недоліки усунено та внесено необхідні корективи, настає етап впровадження рішень, під час якого розроблена технологія поширюється на всю систему. Паралельно оцінюються досягнуті результати та визначається ефективність роботи системи. Ключовим моментом цього процесу є формування зворотного зв'язку на кожному етапі, що дозволяє постійно вдосконалювати систему та адаптувати її до вимог споживачів.

Одним із важливих глобальних документів у сфері безпеки дорожнього руху є політична декларація, прийнята ООН у жовтні 2019 р., яка визначає мету знизити смертність на дорогах на 50% до 2030 р. Україна також ставить

перед собою завдання значно знизити рівень смертності та травматизму на транспорті. Європейський зелений курс (European Green Deal), Європейський кліматичний закон (2021) та інші стратегічні документи ЄС ставлять перед собою амбітну мету — до 2050 р. скоротити викиди парникових газів від транспорту на 90% і досягти кліматичної нейтральності. В рамках цієї ініціативи, зокрема, з 2035 р. в ЄС планується заборона на першу реєстрацію з двигунами внутрішнього згоряння. Як кандидат на вступ до ЄС, Україна орієнтується на реалізацію «зеленої» трансформації транспорту, однією з головних цілей якої є збільшення частки електричних транспортних засобів у парку, зокрема електромобілів і електробусів з акумуляторами, плагін-гібридів і, в майбутньому, автомобілів з водневими паливними елементами. Однак на сьогодні рівень безпеки перевезень, енергоефективність та екологічний вплив транспорту в Україні ще не відповідають сучасним стандартам і вимогам.

Відновлення України після війни та її подальший розвиток значною мірою залежать від стабільності та здатності державних інститутів до ефективної роботи. Інституційна спроможність держави є ключовим фактором її конкурентоспроможності та зміцнення ролі на міжнародній арені. Органи влади повинні ефективно здійснювати управління, що передбачає втілення європейських цінностей і виконання міжнародних зобов'язань. Реформа державного управління, зокрема у транспортному секторі, є важливою частиною європейської інтеграції України. У період воєнного та післявоєнного відновлення здатність держави реагувати на виклики та забезпечити розвиток у різних сферах залежить від ефективної роботи управлінських структур. Одним із основних завдань є забезпечення прозорості в діяльності органів влади та державних підприємств у транспортній галузі. Водночас важливою є здатність адаптуватися до європейських стандартів і норм, що є критичним аспектом після здобуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС. Окрім того, швидке відновлення та розвиток транспортної

інфраструктури неможливі без запровадження цифрових систем, які є необхідними для сталого розвитку транспорту та реалізації реформ.

Проблеми, які потребують вирішення для підвищення конкурентоспроможності та ефективності транспортної системи України та її входження до TEN-T, включають:

- ✓ відсутність чіткої та об'єктивної пріоритезації потреб у відбудові транспортної інфраструктури, пошкодженої внаслідок війни, а також дефіцит критичних матеріалів і обладнання, необхідних для швидкого відновлення;

- ✓ недостатня пропускна здатність окремих ділянок транспортної інфраструктури для забезпечення потреб усіх перевізників, що загострилось через збройну агресію російської федерації;

- ✓ низький рівень реалізації *acquis* ЄС у транспортній сфері – на кінець 2023 р. виконання Угоди про асоціацію в розділі «Транспорт, транспортна інфраструктура, поштові та кур'єрські послуги, цифрова інтеграція» становило лише 56 %, що є одним з найнижчих показників, а прогрес порівняно з 2022 р. також був незначним (53 %);

- ✓ недостатня конкуренція на окремих ринках транспортних послуг та невідповідність умов доступу до ринку транспортних послуг європейським вимогам; недосконалість тарифної політики в сфері надання транспортних послуг;

- ✓ низький рівень інтеграції ключових ділянок транспортної інфраструктури до стандартів і вимог Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T). Недостатня гармонізація національної системи технічного регулювання в транспортній та дорожній галузях з європейськими стандартами;

- ✓ недостатній розвиток інтермодальних та мультимодальних перевезень і транспортної логістики. Невідповідність існуючої мережі пунктів пропуску через державний кордон та прикордонної інфраструктури зростаючим потребам перевезень між Україною та ЄС, Молдовою, які значно збільшились після початку війни. Це також супроводжується високими витратами на

оформлення вантажів і збільшенням часу на перетин кордону та огляд вантажу;

✓ потреба в подальшому розвитку необхідних потужностей національних дунайських портів (Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ) як альтернативного варіанту для експорту продукції до ЄС, в умовах блокування, руйнування або окупації значної кількості портів та забезпечення безперервності вантажоперевезень до дунайських портів іншими видами транспорту..

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розвиток і ефективне функціонування еколого-економічної системи будь якою компанії неможливі без детального аналізу та належної організації виробничих, збутових процесів і ресурсних потоків, одним з яких є логістичний. Вивчення сутності логістики допомогло з'ясувати основні підходи до трактування цієї категорії та окреслити напрями для наступних наукових розробок. В контексті управлінського підходу до логістики необхідно знайти способи оптимізації та зростання ефективності менеджменту ресурсами й їх потоками, з огляду на різні методи управління, такі як процесний, системний, ситуаційний та функціональний підходи.

Транспорт є одним із секторів економіки України, що зазнав найбільших втрат через збройну агресію російської федерації. Це включає тимчасову окупацію частини території, знищення транспортної інфраструктури, блокування значної кількості внутрішніх портів, закриття повітряного простору країни та обмеження цивільної авіації над відкритими морями, де Україна відповідала за управління повітряним рухом.

З огляду на закріплений у Конституції країни курс на євроатлантичну та європейську інтеграцію, а також на зміну транспортних потоків до ЄС, яка почалась ще до повномасштабного вторгнення росії та значно посилилася після його початку, національна транспортна система потребує прискореної інтеграції до транспортної мережі ЄС як у нормативному, так і в технічному аспектах. Повноцінна інтеграція транспортної системи України в європейську неможлива без гармонізації правових та організаційних стандартів із країнами ЄС, що дозволить задовольнити потреби населення в перевезеннях, сприяти розвитку економіки та виконати міжнародні зобов'язання України в галузі транспорту. Особливо важливим є впровадження вимог *acquis* ЄС у транспортній сфері, зокрема щодо лібералізації доступу до ринку транспортних послуг і спрощення тарифної політики, оскільки це є

необхідною умовою для розвитку сприятливого середовища та залучення приватних інвестицій у транспортний сектор.

Одним із ключових чинників, що визначають ефективність діяльності будь-якої компанії є якість його продукції або послуг. На ринку логістики та транспортних послуг спостерігається постійне зростання вимог споживачів до високих стандартів якості. Для забезпечення стабільного функціонування економіки країни необхідно постійно підвищувати рівень наданих послуг. Транспортні компанії повинні забезпечувати відповідність вимогам споживачів, надаючи послуги належної якості за мінімально можливих витрат. На сьогоднішній день перевезення часто характеризуються низьким рівнем якості через системну відсутність інвестицій, застарілий рухомий склад, а також через значну кількість перевізників, що працюють в тіньовому секторі. Управління розвитком транспортного сполучення між регіонами країни також є недостатньо ефективним, і пропозиція на ринку перевезень не відповідає потребам населення ні за кількістю, ні за якістю.

Безпека транспортних перевезень є важливим аспектом розвитку суспільства в сучасному світі. За останні десятиліття спостерігається значне зростання кількості транспортних засобів та інтенсивності руху, що призводить до збільшення кількості дорожньо-транспортних пригод і їх негативних наслідків. Хоча велика кількість транспортних засобів є важливою частиною економіки країн, вони також створюють загрозу життю та здоров'ю людей. Міжнародна спільнота активно працює над удосконаленням заходів безпеки руху, мореплавства, судноплавства на внутрішніх водних шляхах, а також безпеки польотів, цивільної авіації та залізничного транспорту, спрямованих на запобігання шкоді для людей, майна та навколишнього середовища. Однією з найбільших проблем, що негативно впливає на безпеку дорожнього руху та технічний стан транспортних засобів, є старіння автопарку України, середній вік якого вже становить 23,2 роки, що більш ніж удвічі перевищує середній показник в Європейському Союзі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. BASF Agricultural Solutions Україна. URL: <https://www.agro.basf.ua/uk/> (дата звернення: 11.10.2024).
2. CSCMP's 35th Annual State of Logistics Report. (2024). Retrieved from <https://cscmp.org/ItemDetail?iProductCode=SOL-24> (дата звернення: 12.11.2024).
3. Global Transportation & Logistics Industry Report. (2024). Retrieved from <https://www.benchmarkintl.com/insights/2024-global-transportation-logistics-industry-report/> (дата звернення: 08.11.2024).
4. Logistics Global HR Trends. (2023). Retrieved from <https://www.gigroupholding.com/wp-content/uploads/2022/11/Logistics-Global-HR-Trends.pdf> (дата звернення: 10.11.2024).
5. Logistics Market: Global Industry Analysis and Forecast 2024-2030. (2024). Retrieved from <https://www.stellarmr.com/report/Logistics-Market/1811> (дата звернення: 15.11.2024).
6. The Logistics Performance Index and Its Indicators. (2023). Retrieved from https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.pdf (дата звернення: 22.11.2024).
7. Transport and Logistics Barometr. (2023). Retrieved from <https://www.pwc.de/de/transport-und-logistik/pwc-transport-and-logistics-barometer-h1-2024.pdf> (дата звернення: 12.11.2024).
8. UKRAINE Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) February 2022 – December 2023. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3> (дата звернення: 18.09.2024).
9. WTO. Global Trade Outlook and Statistics. (2024). URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/trade_outlook24_e.pdf (дата звернення: 26.09.2024).

10. WTO. WORLD TRADE REPORT 2024.
URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr24_e/wtr24_e.pdf
(дата звернення: 21.09.2024).
11. Бойченко М. Дудник А., Бояркін М. Проектування експортно-імпортних операцій та міжнародної логістики в умовах воєнного стану. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 2. С. 84-94.
12. Бутько Т. В., Кривич А. В., Ящук Ю. І., Гурин Д. О. Організація функціонування інтегрованих пасажирських залізничних пересадочних комплексів на засадах логістики. *Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті*. 2024. № 1. С. 14-20.
13. Вольський О. В. Генезис понять та категорій логістики та їх модифікація в умовах трансформаційних перетворень економіки. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу*. 2024. Вип. 1. С. 43-49
14. Гатило В. П., Шевченко І. О. Логістика в умовах цифровізації: логістичний ланцюг та функціональні області. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 1. С. 78-85.
15. Загурський О. М. Моделі оптимізації рівня якості логістичного сервісу в ланцюгах постачань. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 57-66
16. Звіт про управління товариства з обмеженою відповідальністю «БАСФ Т.О.В.» за 2023 р. URL: <https://www.basf.com/ua/uk/who-we-are/basf-in-ukraine/financial-statements#item-1712737610575-1369960158> (дата звернення: 20.09.2024).
17. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістичні системи : навч. посіб. Львів: Вид. Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 264 с.
18. Куча Д.О., Бажан Л.І. Синергія цифрових технологій в транспортно-логістичній системі. *Control Systems and Computers*, 2024, 1, 73—81.

19. Лихолат С. М. Гаврилюк М.. Аналіз ринку логістичних послуг в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5.
20. Меркулов М. М. Метіль Т. К., Ширяєва Л. В. Моделювання ефективного управління логістичним забезпеченням промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 1. С. 22-28.
21. Меркулов М. М., Метіль Т. К., Ширяєва Л. В. Моделювання ефективного управління логістичним забезпеченням промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 1. С. 22-28.
22. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
23. Молнар О. С., Горніцький С. І. Проблеми і перспективи розвитку логістичного менеджменту в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 5. С. 74-78.
24. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року (Проект). URL: <https://mtu.gov.ua/files.pdf> (дата звернення: 24.09.2024).
25. Офіційний сайт компанії BASF в Україні. URL: <https://www.basf.com/ua/uk> (дата звернення: 22.08.2024).
26. Офіційний сайт компанії BASF. URL: <https://www.basf.com/global/en> (дата звернення: 20.07.2024).
27. Попова Н. В., Россолов О. В. Конкуренентоспроможність підприємств транспортно-логістичної системи у цифровому середовищі. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 225-236.
28. Постан М. Я., Куруджи Ю. В., Кривопиша Т. В. Оптимізація планів виробництва та доставки продукції в логістичних ланцюгах. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 1. - С. 80-92.
29. Тимчик А. М. Особливості управління логістичними процесами електронної комерції підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 272-278.

30. Токарев Є. К., Пучков О. О., Холодков Є. М. Оцінювання ефективності функціонування бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 237-250.
31. Топ-5 тенденцій майбутнього, які докорінно змінять логістику. (2024) URL: <https://goodlogistics.com.ua/uk/blog/135-top-5-tendentsiy-buduschego-kotoryie-v-korne-izmenyat-logistiku.html> (дата звернення: 05.11.2024).
32. Транспорт України. Державна служба статистики України. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/10/zb_Trans_23.pdf (дата звернення: 14.10.2024).
33. Фінансова звітність товариства з обмеженою відповідальністю «БАСФ Т.О.В.» на 31 грудня 2023 р. URL: <https://www.basf.com/ua/uk/who-we-are/basf-in-ukraine/financial-statements#item-1712737610575-1369960158> (дата звернення: 14.10.2024).
34. Хачатурян О. С., Щербак О. В. Методологія досліджень логістичних процесів у регіоні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2024. Вип. 9(1). С. 187-197.