

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БОЯРКІН МИКОЛА ОЛЕКСІЙОВИЧ

УДК 005.8:339.9:656.13

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ З РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ
ОПЕРАЦІЙ УЧАСНИКАМИ МІЖНАРОДНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ
ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ В УМОВАХ РОЗБАЛАНСУВАННЯ ЇХ
ІНТЕРЕСІВ**

073 — Менеджмент

07 — Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора філософії з менеджменту

«У роботі використовувався інструмент штучного інтелекту ChatGPT 5.0. Він застосовувався для формування, на основі результатів проведеного автором статистичного (кореляційного) аналізу, комплексу дослідницьких гіпотез щодо можливого впливу показників LPI та LPI 1...6 на інтереси підприємства, яке здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів. Отримані дані використані для подальшого авторського наукового аналізу, перевірені та відредаговані автором особисто.

Наукові положення, висновки та результати є власним інтелектуальним внеском автора. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело»

Микола БОЯРКІН

Науковий керівник:

Бойченко Микола Вікторович, д.е.н., професор

Дніпро –2026

АНОТАЦІЯ

Бояркін М.О. Управління проєктами з реалізації зовнішньоекономічних операцій учасниками міжнародних автомобільних перевезень вантажів в умовах розбалансування їх інтересів. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент (07 — Управління та адміністрування). - Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Дніпро, 2026.

Дисертація являє собою завершене самостійне наукове дослідження, в якому здійснено розв'язання актуальної наукової проблеми, що полягає у розвитку теоретичних положень, науково-методичних підходів і практичного інструментарію управління зовнішньоекономічними операціями (ЗЕО) в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів при розбалансуванні інтересів їх учасників.

В першому розділі дисертаційної роботи доведено, що зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливим елементом розвитку бізнесу в умовах глобалізації та інтеграції національних економік. На основі систематизації наукових праць, визначення ЗЕД згруповано за суб'єктом, формою, географічним аспектом, рівнем відносин, рівнем абстрагування та запропоновано авторське синтезоване визначення, яке акцентується на сукупності ЗЕО, що здійснюються суб'єктами економіки з метою обміну товарів, послуг, капіталу та інтелектуальної власності на міжнародному рівні, враховуючи політичні, економічні та соціальні тенденції, динаміку глобальних ринків та інтеграційні процеси.

Висвітлено відсутність чіткого нормативного визначення «зовнішньоекономічної операції» в українському законодавстві, попри її критичну роль у плануванні та організації діяльності підприємств. Обґрунтовано необхідність уніфікованого визначення та виділено ключові ознаки: взаємодія між

суб'єктами, цілеспрямованість, міжнародний комерційний обмін, зміна фінансового стану, документальне оформлення та відповідність законодавству. Запропоновано авторське визначення зовнішньоекономічної операції як цілеспрямованого процесу взаємодії між суб'єктами економіки різних держав, що здійснюється в рамках міжнародного комерційного обміну, веде до змін у фінансових показниках та супроводжується документальним оформленням. Показано, що ЗЕО розглядається як сукупність дій (правомірних та неправомірних) та подій (абсолютних та відносних), які є юридично значимими фактами господарського життя.

Виконано систематизацію потенційних учасників зовнішньоекономічних операцій, обґрунтовано необхідність ретельної оцінки та прогнозування результатів взаємодії ініціатора ЗЕО зі стейкхолдерами та контрагентами для забезпечення стабільності та мінімізації ризиків.

У другому розділі дисертаційної роботи проаналізовано сучасні тенденції розвитку системи міжнародних автотранспортних перевезень вантажів, включаючи зростання світового ринку вантажних перевезень та домінування автомобільного транспорту, а також виклики, спричинені військовою агресією в Україні та інтеграційними процесами до ЄС. Розглянуто бар'єри для інтеграції України до ЄС, що охоплюють як внутрішньоукраїнські (модернізація інфраструктури, правова та інституційна спроможність, конкуренція), так і європейські (інфраструктурні виклики, регуляторні бар'єри, інвестиційні потреби, екологічна стійкість).

За результатами оцінки впливу показників ефективності логістичної інфраструктури (LPI) на обсяги експорту та імпорту послуг, виконаної методами кореляційного та регресійного аналізу, виявлено сильний позитивний вплив на експорт та помірний на імпорт послуг з міжнародних перевезень вантажів, складової ефективності процесу митного оформлення (LPI6). В той же час зміни в частоті своєчасного прибуття вантажів (LPI3) формують негативні тенденції динаміки цих обсягів. Відзначається, що для підвищення ефективності перевезень необхідно зосередитись на покращенні LPI6 та усуненні негативних факторів, пов'язаних з LPI3.

На основі результатів систематизації ролей та інтересів учасників ЗЕО від традиційних логістичних операторів (1PL-3PL) до евалююючих (4PL-5PL) та концептуальних (6PL-10PL), сформовано висновок, який полягає в тому, що компанії, які реалізують лише окремі логістичні функції, мають обмежені можливості щодо зменшення впливу негативних факторів. І цим, в свою чергу, обґрунтовується доцільність інтеграції учасників міжнародних вантажних перевезень масштабу 1PL-3PL у багатофункціональні логістичні комплекси, зокрема, у формати 4PL та 5PL-операторів.

У третьому розділі дисертаційної роботи обґрунтовано доцільність застосування проєктного підходу як інструментальної бази для вирішення проблеми розбалансування інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій в сфері міжнародних автомобільних перевезень вантажів. Показано, що методи управління проєктами інтегрують структуровані практики підвищення операційної ефективності та оптимізації розподілу ресурсів в логістичних процесах. Вони складають основу адаптивного механізму управління змінами, здатного ефективно реагувати на ситуації розбалансування інтересів, чітко визначаючи ролі, зони відповідальності та порядок взаємодії, а також знижувати ризики виникнення конфліктних ситуацій. Проаналізовано п'ять потенційних схем взаємодії інтересів: збалансування, каскад, синергізм, перехрест та антагонізм. Для кожної схеми розглянуто рекомендації застосування методів проєктного управління для вирішення конфліктів (наприклад, між швидкістю доставки та митним контролем) та досягнення синергії (наприклад, між митним оформленням та плануванням маршруту).

Показано, що заміна блоку «управління цінністю» в існуючій концептуальній моделі управління інтеграцією учасників ЗЕО (Модель 1) на «управління інтересами» стейкхолдерів (Модель 2) забезпечує більш комплексний та адаптивний підхід для менеджменту, оскільки це надає пріоритет глибшому розумінню потреб та очікувань усіх учасників, покращує врахування соціально-психологічних аспектів та створює синергію з управлінням зацікавленими сторонами.

Сформовано методичний комплекс процедур для проведення проектною командою аналізу чинників впливу на баланс інтересів, включаючи адаптацію схем взаємодії інтересів (збалансування, каскад, синергізм, перехрест, антагонізм), класифікацію чинників впливу (внутрішні та зовнішні), використання штучного інтелекту для формування гіпотез на основі обробки статистичних результатів та матриці впливу для систематизації інформації.

У практичній діяльності можуть бути використані розроблені автором науково-методичні підходи до оцінювання впливу системних чинників розвитку логістичної інфраструктури на ефективність міжнародних автомобільних перевезень вантажів, а також рекомендації щодо аналізу чинників впливу на баланс інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій, а також ідентифікації та оцінювання конфліктних ситуацій у процесі міжнародних автомобільних перевезень вантажів.

Ключові слова: управління проектами, зовнішньоекономічна діяльність, зовнішньоекономічні операції, експорт, імпорт, міжнародні автомобільні перевезення вантажів, організація, управління, логістична інфраструктура, LPI, логістичні оператори, PL, баланс інтересів, ефективність, інтеграція, бар'єри, управління міжнародними ланцюгами постачання, міжнародна логістика, бізнес-операції, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

Boyarkin M.O. Project Management for the Implementation of Foreign Economic Operations by Participants of International Road Cargo Transportation in Conditions of Divergent Interests. - Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 Management (07 - Management and Administration). - National Technical University "Dnipro Polytechnic", Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro, 2026.

The dissertation is completed independent scientific research, in which a solution to a topical scientific problem is implemented, which consists in the development of theoretical provisions, scientific and methodological approaches and practical tools for managing foreign economic operations (FEO) in the system of international road freight transportation in conditions of imbalance of the interests of their participants.

In the first section of the dissertation, it is proven that foreign economic activity (FEA) is an important element of business development in conditions of globalization and integration of national economies. Based on the systematization of scientific works, the definition of foreign economic activity is grouped by subject, form, geographical aspect, level of relations, level of abstraction, and an author's synthesized definition is proposed, which focuses on the set of foreign economic operations carried out by economic entities for the purpose of exchanging goods, services, capital and intellectual property at the international level, taking into account political, economic and social trends, the dynamics of global markets and integration processes.

The lack of a clear normative definition of "foreign economic operation" in Ukrainian legislation is highlighted, despite its critical role in planning and organizing the activities of enterprises. The need for a unified definition is substantiated and key features are highlighted: interaction between entities, purposefulness, international commercial exchange, change in financial status, documentation and compliance with legislation. The author's definition of a foreign economic operation is proposed as a purposeful process of interaction between economic entities of different states, carried out within the framework

of international commercial exchange, leading to changes in financial indicators and accompanied by documentation. It is shown that a foreign economic operation is considered as a set of actions (lawful and unlawful) and events (absolute and relative), which are legally significant facts of economic life.

The systematization of potential participants in foreign economic operations is carried out, the need for careful assessment and forecasting of the results of interaction of the initiator of a foreign economic operation with stakeholders and counterparties is substantiated to ensure stability and minimize risks.

The second section of the dissertation analyzes current trends in the development of the international road freight transportation system, including the growth of the global freight market and the dominance of road transport, as well as the challenges caused by military aggression in Ukraine and integration processes into the EU. Barriers to Ukraine's integration into the EU are considered, covering both domestic (infrastructure modernization, legal and institutional capacity, competition) and European (infrastructure challenges, regulatory barriers, investment needs, environmental sustainability).

According to the results of the assessment of the impact of logistics infrastructure performance indicators (LPI) on the volume of exports and imports of services, performed using correlation and regression analysis methods, a strong positive impact on exports and a moderate impact on imports of services from international cargo transportation, a component of the efficiency of the customs clearance process (LPI6), was revealed. At the same time, changes in the frequency of timely arrival of cargo (LPI3) form negative trends in the dynamics of these volumes. It is noted that to increase transportation efficiency, it is necessary to focus on improving LPI6 and eliminating negative factors associated with LPI3.

Based on the results of the systematization of the roles and interests of the participants of the FEO from traditional logistics operators (1PL-3PL) to evaluative (4PL-5PL) and conceptual 6PL-10PL), the conclusion is formed, which is that companies that implement only individual logistics functions have limited opportunities to reduce the impact of negative factors. And this, in turn, justifies the feasibility of integrating

participants of international freight transportation of the 1PL-3PL scale into multifunctional logistics complexes into the formats of 4PL and 5PL operators.

The third section of the dissertation substantiates the feasibility of using the project approach as a tool for solving the problem of imbalance of interests of participants in foreign economic operations in the field of international road freight transportation. It is shown that project management methods integrate structured practices for increasing operational efficiency and optimizing resource allocation in logistics processes. They form the basis of an adaptive change management mechanism capable of effectively responding to situations of imbalance of interests, clearly defining roles, areas of responsibility and the order of interaction, as well as reducing the risks of conflict situations. Five potential schemes of interest interaction are analyzed: balancing, cascade, synergy, intersection and antagonism. For each scheme, recommendations for the application of project management methods to resolve conflicts (for example, between delivery speed and customs control) and achieve synergy (for example, between customs clearance and route planning) are considered.

It is shown that replacing the “value management” block in the existing conceptual model of managing the integration of ZEO participants (Model 1) with “interest management” of stakeholders (Model 2) provides a more comprehensive and adaptive approach to management, as it prioritizes a deeper understanding of the needs and expectations of all participants, improves the consideration of socio-psychological aspects, and creates synergy with stakeholder management.

A methodological set of procedures has been formed for the project team to analyze the factors influencing the balance of interests, including the adaptation of interest interaction schemes (balancing, cascade, synergy, intersection, antagonism), the classification of influence factors (internal and external), the use of artificial intelligence to form hypotheses based on the processing of statistical results and the influence matrix for systematizing information.

In practical activities, the author's scientific and methodological approaches to assessing the impact of systemic factors of logistics infrastructure development on the efficiency of international road freight transportation, as well as recommendations for

analyzing factors influencing the balance of interests of participants in foreign economic operations, as well as identifying and assessing conflict situations in the process of international road freight transportation, can be used.

Keywords: project management, foreign economic activity, foreign economic operations, export, import, international road freight transportation, organization, management, logistics infrastructure, LPI, logistics operators, PL, balance of interests, efficiency, integration, barriers, international supply chain management, international logistics, business operations, competitiveness.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Boiarkin M. O. Theoretical Foundations of Managing Foreign Economic Operations and the Interests of Their Participants in Contemporary Conditions // Innovations in Education and Science: Informational, Economic, Educational, Artistic, Legal, Psychological, Technical and Managerial Aspects : collective monograph. Lublin, Poland : ISAP, 2025. P. 95–137. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17697817> URL: <https://zenodo.org/records/17697817>

Статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України

2. Boichenko M. V., Boiarkin M. O. Innovations in Foreign Trade Management under Pre-War Neo-Protectionism Conditions // *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1 (81). С. 76–89. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.076>.

Особистий внесок: узагальнено сучасні тенденції розвитку неопротекціонізму, досліджено їх вплив на управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств та обґрунтування напрямів удосконалення управлінських рішень щодо адаптації суб'єктів господарювання до нових умов міжнародної торгівлі.

3. Бойченко М. В., Дудник А. В., Бояркін М. О. Проектування експортно-імпортних операцій та міжнародної логістики в умовах воєнного стану // *Empirio*. 2024. Т. 1, № 2. С. 84–94. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.84-94>.

Особистий внесок: досліджено особливості проектування експортно-імпортних операцій та організації міжнародної логістики в умовах воєнного стану, обґрунтовано необхідність застосування проектного підходу до управління зовнішньоекономічними операціями та визначення напрямів адаптації логістичних процесів до умов підвищеної невизначеності.

4. Бойченко М. В., Дудник А. В., Бояркін М. О., Молодан М. А. Вплив російсько-української війни на зовнішньоекономічну діяльність підприємств в контексті міжнародного менеджменту // *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 3 (87). С. 57–69. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.057>.

Особистий внесок: досліджено вплив російсько-української війни на функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємств, узагальнено ключові виклики міжнародного бізнес-середовища та обґрунтовано напрями адаптації системи управління до трансформації умов здійснення зовнішньоекономічних операцій.

5. Бойченко М. В., Бояркін М. О., Осадчий О. О. Ринок міжнародних автомобільних перевезень вантажів України в умовах інтеграції до єдиного європейського транспортного простору: тенденції розвитку, бар'єри та шляхи їх подолання // *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 15–25. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\)](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49)).

Особистий внесок: досліджено сучасні тенденції розвитку ринку міжнародних автомобільних перевезень вантажів України в умовах європейської інтеграції, систематизовано бар'єри інтеграції до єдиного транспортного простору ЄС та обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних міжнародних перевізників.

6. Калугіна Н. А., Бояркін М. О., Халіпова Н. В. Масштабування гнучких методологій управління проектами в ієрархічних організаційних структурах // *Актуальні питання економічних наук*. 2026. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20068054>. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1427/1397>.

Особистий внесок: досліджено особливості застосування та масштабування гнучких методологій управління проектами в ієрархічних організаційних структурах, обґрунтовано можливості їх адаптації до складних багаторівневих систем управління та визначено напрями підвищення ефективності проектної діяльності в умовах організаційних змін.

7. Бойченко М., Бояркін М. Оцінка впливу системних логістичних чинників України на інтереси учасників міжнародних автомобільних перевезень вантажів // *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2026. Т. 28, № 79 (2). С. 154–163. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.79\(2\).2026.359635](https://doi.org/10.24025/2306-4420.79(2).2026.359635).

Особистий внесок: досліджено вплив системних логістичних чинників на інтереси учасників міжнародних автомобільних перевезень вантажів, обґрунтовано методичний підхід до оцінювання їх взаємозв'язку та визначено напрями підвищення ефективності функціонування міжнародних транспортно-логістичних систем.

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації (апробація матеріалів дисертації на наукових конференціях)

8. Бояркін М. О. Управління проєктами як інструмент міжнародної інтеграції та адаптації ланцюгів поставок в умовах воєнного стану // *Перспективи розвитку автомобільного транспорту та інфраструктури: виклики воєнного часу : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 14–16 грудня 2022 р.)*. Київ, 2022. С. 268–269.

9. Бойченко М. В., Бояркін М. О. Проєктний менеджмент у зовнішньоекономічній діяльності // *Глобальні виклики та інновації: шляхи розвитку сучасної науки : збірник наукових праць за матеріалами I Міжнародної наукової конференції (Чернівці, 15 березня 2024 р.)*. Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 59–61. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-15.03.2024>. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/15.03.2024/56>.

Особистий внесок: обґрунтовано доцільність застосування проєктного менеджменту у сфері зовнішньоекономічної діяльності, визначення його ролі у підвищенні ефективності реалізації зовнішньоекономічних операцій та

формування концептуальних засад використання проєктного підходу в умовах динамічних змін міжнародного бізнес-середовища.

10. Бояркін М. О. Зовнішньоекономічна операція: економічні та правові аспекти визначення поняття // Importance of Soft Skills for Life and Scientific Success : proceedings of the 4th International Scientific and Practical Internet Conference (Dnipro, March 6–7, 2025). Dnipro : FOP Marenichenko V. V., 2025. P. 39–42. URL: <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2025/03/Conference-Proceedings-March-6-7-2025-1.pdf>.

11. Boiarkin M., Boichenko M. Project Approach as a Tool for Preparation and Implementation of Foreign Economic Operations in Logistics and Transport Systems // Current Problems of the Country's Economy: Global Experience and Domestic Realities : conference proceedings (Kielce, Poland, November 7–8, 2025). Riga : Baltija Publishing, 2025. P. 99–103. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-633-1> URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/683/18097/38550-1?inline=1>

Особистий внесок: обґрунтовано застосування проєктного підходу як інструменту підготовки та реалізації зовнішньоекономічних операцій у логістичних і транспортних системах, визначено його переваги для координації взаємодії учасників міжнародних перевезень та формування концептуальних положень щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю.

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА БАЗА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	26
1.1. Роль та місце категорії «зовнішньоекономічна діяльність» в концептуальній (понятійній) базі системи управління діяльністю суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках	26
1.2 Зовнішньоекономічна операція як структуроутворюючий елемент об'єкту управління «зовнішньоекономічна діяльність»	41
1.3 Учасники зовнішньоекономічних операцій та їх інтереси	60
Висновки до розділу 1.....	74
РОЗДІЛ 2. СТАТИСТИЧНО-АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ УЧАСНИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ	77
2.1. Аналіз тенденцій розвитку зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень	77
2.2 Оцінка впливу системних чинників на інтереси вітчизняних компаній - учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів	102
2.3 Систематизація ролей та інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій в сфері міжнародних автотранспортних перевезень вантажів	127
Висновки до розділу 2	144
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ЯК ІНСТРУМЕНТАЛЬНА БАЗА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ	

РОЗБАЛАНСУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ УЧАСНИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ	147
3.1 Обґрунтування доцільності застосування проєктного підходу при підготовці та реалізації зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автомобільних перевезень вантажів	147
3.2 Розробка концептуальної моделі управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів	170
3.3 Формування методичної бази для проєктної команди щодо аналізу чинників впливу на баланс інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів	190
Висновки до розділу 3	205
ВИСНОВКИ	207
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	212
ДОДАТКИ	240

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Сучасний світ визначається глобалізацією та інтеграцією національних економік, що робить зовнішньоекономічні операції (ЗЕО) важливим компонентом стратегій розвитку бізнесу. Вони забезпечують українським компаніям доступ до прямих іноземних інвестицій, що дозволяє їм фінансувати нові проекти, модернізувати виробничі процеси, знижувати витрати та покращувати якість продукції, розширювати ринки збуту, що особливо важливо в умовах обмеженого внутрішнього попиту, економічної нестабільності та зниження купівельної спроможності споживачів.

Забезпечення ефективності ЗЕО є одним з основних завдань системи менеджменту підприємства, а проблематика ефективності діяльності на зовнішніх ринках привертає увагу багатьох науковців та практиків, як вітчизняних так і іноземних. Зокрема це такі вітчизняні дослідники зовнішньоекономічної діяльності як Варяниченко О.В., Вознюк Г.Л., Горчаков В.Ю., Гребельник О. П., Грущинська Н.М., Загородній А.Г., Карп'як Я.С., Козак Ю. Г., Козик В.В., Котиш О.М., Логвінова Н. С., Мілько І.В., Панкова Л.А., Шкурупій О.В. та інші. В матеріалах закордонних науковців питання ефективності ЗЕО знаходять відображення в працях Дуана Куяви, Роберта Гросса, Джона Д. Дзніелса, Ли Х.Радеба, Рема Сінгха, Денніса Кемпбелла, Рейнхарда Прокша, Аарона Х. Феллмета, Франка Еммерта та інших.

Незважаючи на велике різноманіття порушених наукових проблем та глибину їх дослідження, у сучасній науці окремі аспекти залишились невирішеними. Зокрема, в процесі досліджень феномену ЗЕО та забезпечення її ефективності дослідники задіяють достатньо широкий термінологічний апарат, за допомогою якого характеризують ті чи інші аспекти явища. Між тим, на сьогоднішній день, жодним нормативним документом не регламентується поняття «зовнішньоекономічної операції», хоча й є маса підручників та навчальних курсів з такою назвою, які застосовуються в навчальному процесі вітчизняних вузів. На відміну від визначення «зовнішньоекономічної діяльності» (ЗЕД) дефініція

«зовнішньоекономічної операції» не так часто привертає увагу дослідників. Серед найбільш цитованих можна відзначити формулювання надані в роботах таких вітчизняних науковців, як Грущинська Н.М., Ковтун Е.О., Козик В.В., Котиш О.М. та інші. Запровадження та узгодження відповідного визначення в Україні підвищить обґрунтованість на законодавчому рівні і сприятиме інтеграції в міжнародну практику. Чітке уявлення про усіх задіяних в реалізації ЗЕО зацікавлених сторін, розуміння їх інтересів та інструментів оцінки впливу допомагатиме подоланню труднощів у правозастосуванні, плануванні та оцінці юридичних ризиків для підприємств. Залежно від своїх інтересів та функцій, кожен учасник робить свій внесок у загальний процес, формуючи складну мережу взаємозв'язків, де баланс інтересів є критично важливим. Взаємодія між цими учасниками визначає результати зовнішньоекономічних операцій і впливає на їх економічну ефективність.

Протягом усього періоду своєї незалежності міжнародна торгівля та інвестиції становить значну частину валового внутрішнього продукту (ВВП) України, сприяє залученню інвестицій, нових технологій та знань, що зрештою підвищувало конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу. Автомобільний транспорт має вирішальне значення для українського бізнесу, забезпечуючи дохід та гнучкість для різних секторів економіки. Військові дії серйозно вплинули на обсяги вантажних перевезень, скоротивши їх майже вдвічі. Інфраструктура значно пошкоджена (тисячі кілометрів доріг та сотні мостів), зросли витрати на паливо, а також спостерігається нестача транспортних засобів та водіїв. В цих умовах інтеграція України в європейську транспортну систему є життєво важливою, особливо враховуючи поточну геополітичну ситуацію. Однак існують певні бар'єри для інтеграції з ЄС, включаючи регуляторні, інфраструктурні та операційні перешкоди. В роботах Ремех І.О., Козіної К.Г., Дмитрів Д., Дмитрів О., Репак О., Болквадзе Н., Мигаль О., Дуни Н., Матвієнко А., Волинця, Л. М. Адамик В., Рожнятовської Д., Швеця В., Бойченко М.В, а також інших авторів проведено доскіпливий аналіз окремих аспектів подолання бар'єрів євроінтеграційного процесу в сфері міжнародних автомобільних перевезень вантажів. Дослідники

відзначають, що майбутнє українських автомобільних вантажних перевезень у контексті європейської інтеграції являє собою складний ландшафт, сформований поточними геополітичними викликами та динамікою логістики. Незважаючи на існуючі проблеми, автомобільний транспорт успішно збільшує свою частку на ринку вантажних перевезень України, помітно зростаючи в експортно-імпортних послугах. І оскільки Україна прагне наблизитися до стандартів Європейського Союзу, очікується, що транспортний сектор відіграватиме вирішальну роль як в економічному відновленні, так і в сталому розвитку. Між тим, зростання конкуренції з боку українських перевізників викликає занепокоєння у європейських партнерів. Враховуючи поточну світову економічну ситуацію та внутрішні виклики, міжнародні автомобільні вантажні перевезення потребують оптимізованих логістичних стратегій та балансу конкуруючих інтересів.

Актуальність тематики дослідження обумовлена необхідністю збалансувати економічні вигоди, операційну ефективність та екологічну стійкість в умовах зростаючих вимог до декарбонізації транспорту та його вартості. При цьому проектний підхід, з його акцентом на управління інтересами, стейкхолдерами та інтеграцією, розглядається як інструмент для вирішення проблеми розбалансування інтересів, що є критично важливим для успішної реалізації ЗЕО у сфері міжнародних автомобільних вантажоперевезень.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дослідження проводилося згідно з комплексним планом науково-дослідних робіт Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» за темами: «Розвиток науково-методичної бази менеджменту організацій в умовах сучасних глобалізаційних викликів» (номер державної реєстрації 0122U001126, 2022-2024 рр.) та «Забезпечення довгострокового економічного зростання організацій в контексті побудови адаптивних систем управління на засадах сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0125U000360, 2024-2027 рр.), в рамках яких автором запропоновано рекомендації щодо визначення ролі та місця зовнішньоекономічної діяльності в концептуальній базі системи управління діяльністю суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках та заходи формування методичної бази для

проектної команди щодо аналізу чинників впливу на баланс інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій. Досліджено економічні аспекти оптимізації процесів забезпечення зовнішньоекономічних операцій, розроблено підходи до оцінювання ефективності управлінських заходів та обґрунтовано пріоритетні напрями ресурсного забезпечення сталого розвитку організацій (довідка № 02-1505 від 15 травня 2026 р., Додаток І).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розвиток теоретичних положень, науково-методичних підходів і практичного інструментарію щодо управління зовнішньоекономічними операціями в системі міжнародних автотранспортних перевезень при розбалансуванні інтересів їх учасників

Для досягнення мети вирішено наступні завдання:

- проаналізувати та розвинути теоретичні підходи щодо визначення ролі та місця зовнішньоекономічної діяльності в концептуальній базі системи управління діяльністю суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках;

- розвинути понятійно-категоріальний апарат управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в контексті її структуризації як сукупності зовнішньоекономічних операцій які реалізуються з урахуванням інтересів їх учасників;

- охарактеризувати основні тенденції розвитку зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень;

- розвинути науково-методичний підхід до статистично-аналітичної оцінки чинників впливу на формування інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень;

- виконати систематизацію ролей та інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій з міжнародних автомобільних перевезень вантажів;

- обґрунтувати доцільність застосування проектного підходу при підготовці та реалізації зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автомобільних перевезень вантажів

- розробити концептуальну модель управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів

- розвинути процедури формування методичної бази для проєктної команди щодо аналізу чинників впливу на баланс інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів

Об'єктом дослідження є процеси управління зовнішньоекономічними операціями підприємства

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління зовнішньоекономічними операціями в умовах розбалансування інтересів їх учасників

Методи дослідження. У процесі написання дисертаційної роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Теоретичний аналіз та синтез використовувалися в процесі аналізу, відбору та систематизації визначень категорій «зовнішньоекономічна діяльність» і «зовнішньоекономічна операція», а також концептуального аналізу та класифікації стейкхолдерів (зацікавлених сторін) та посередників у зовнішньоекономічних операціях. Методи статистичного та емпіричного аналізу використовувалися для: збору та аналізу статистичних даних щодо розвитку зовнішньоекономічних операцій, обсягів вантажоперевезень, розподілу ринку за видами транспорту в США, ЄС та Україні, а також динаміки частки експорту/імпорту до ВВП України; аналізу тенденцій розвитку міжнародної торгівлі та автомобільних перевезень, включаючи прогнози оцінки; оцінки впливу військових дій на логістичну інфраструктуру України, використовуючи дані опитувань та звітів (Dive&Discovery Research, Європейська Бізнес Асоціація, Київська школа економіки); факторного аналізу для вивчення впливу кількісних та якісних показників логістичної інфраструктури України на експортно-імпортні операції у сфері автомобільних вантажоперевезень; кореляційного аналізу (з використанням коефіцієнта Пірсона, Ро Спірмена та Тау-в Кендала для підтвердження рангової кореляції) для

визначення сили та характеру взаємозв'язку між показниками ефективності логістики (LPI1-LPI6) та обсягами експорту/імпорту послуг; регресійного аналізу для побудови прогнозної моделі впливу змін у логістичній інфраструктурі на експорт та імпорт послуг міжнародних автомобільних перевезень, а також для виявлення найбільш значущих чинників. Розрахунки виконували за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення IBM SPSS Statistic 23. Наукові висновки за результатами аналізу сформовано шляхом опрацювання комплексу дослідницьких гіпотез, згенерованого з використанням алгоритмів штучного інтелекту у версії ChatGPT 5.0. Інструменти системного аналізу використовувалися в процесі вирішення таких задач як: систематизація ролей та інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій у сфері міжнародних автомобільних вантажоперевезень; класифікація та концептуалізація логістичних операторів (PL-моделі від 1PL до 10PL), з детальним описом їх функцій та інтересів; обґрунтування доцільності застосування проєктного підходу як інструментальної бази для вирішення проблеми розбалансування інтересів учасників ЗЕО; критичний аналіз та модифікація існуючих моделей управління інтеграцією учасників проєкту для розробки нової Моделі 2, орієнтованої на управління інтересами, а також розробка структурованої методики її впровадження; використання інструментів аналізу заінтересованих сторін (матриця стейкхолдерів, модель А. Мендлоу, матриця «влада/динамізм», модель Мітчелла, система показників відповідальності (ASC), карта заінтересованих сторін, стратегічний куб заінтересованих сторін); класифікація ситуацій, що призводять до розбалансування інтересів учасників міжнародних автомобільних перевезень (операційні, інституційні, комунікаційні); класифікація факторів впливу на баланс інтересів (загальна та за зовнішніми/внутрішніми факторами).

У дисертації використовувалися нормативно-правові, довідково-інформаційні та аналітичні матеріали з обраної наукової проблематики, звіти таких міжнародних організацій, як ООН, Світовий банк, ОЕСР, Євростат, транспортний барометр компанії TIMOCOM GmbH, матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України, Міністерства економіки, довідники та

сільського господарства України, Міністерства розвитку громад та територій України, Офісу ефективного регулювання BRDO, Київської школи економіки, аналітичного центру Logist.fm, інтерактивної платформи UkraineInvest, міжнародних науково-практичних конференцій та матеріали, розміщені у мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів

вперше:

- розроблено класифікацію ситуацій, що призводять до розбалансування інтересів учасників міжнародних автомобільних перевезень вантажів, яка, на відміну від існуючих, базується на групуванні таких ситуацій за операційною, інституційною та комунікаційною категоріями, що дозволяє систематизувати взаємозв'язки між чинниками впливу та інтересами учасників перевізного процесу, підвищити обґрунтованість управлінських рішень, ефективність комунікації та результативність управління ризиками;

удосконалено:

- науково-методичний підхід до аналізу та врегулювання розбалансування інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції методології проєктного підходу з теорією функціональних систем та передбачає формалізацію п'яти типів взаємодії інтересів (збалансування, каскад, синергізм, перехрест і антагонізм), що забезпечує формування адаптивних механізмів координації дій учасників, узгодження цілей та підвищення ефективності управління в умовах невизначеності;

- концептуальну модель управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічної операції, яка, на відміну від існуючих, передбачає трансформацію складової «управління цінністю» в складову «управління інтересами» зацікавлених сторін, що дозволяє враховувати суперечливість інтересів стейкхолдерів, своєчасно виявляти та мінімізувати конфлікти, підвищувати якість комунікацій і результативність взаємодії учасників зовнішньоекономічних операцій;

дістали подальшого розвитку:

- наукові засади визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності та зовнішньоекономічної операції шляхом уточнення їх змістовних характеристик і виокремлення ключових ознак, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє комплексно враховувати управлінські, фінансово-економічні, виробничо-комерційні та правові аспекти здійснення зовнішньоекономічних відносин, а також сприяє підвищенню однозначності їх нормативного трактування;

науково-методичним засадам оцінювання ефективності міжнародних автомобільних перевезень вантажів шляхом ідентифікації системних факторів розвитку логістичної інфраструктури та визначення їх впливу на обсяги експортних та імпорتنих перевезень, що дозволило встановити пріоритетне значення ефективності митного оформлення для розвитку міжнародних автоперевезень України та обґрунтувати необхідність переходу до інтегрованих багаторівневих логістичних систем як умови підвищення конкурентоспроможності національної транспортно-логістичної галузі.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною завершеною науковою працею. Автору належать наукові ідеї, теоретичні та методичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки та пропозиції щодо управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічної операції на основі інструментальної бази проєктного менеджменту. Викладені у дисертації положення, висновки та рекомендації є результатом особистих досліджень і розробок автора. Внесок автора в опубліковані у співавторстві праці конкретизовано у списку публікацій.

Практичне і загальнонаукове значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані в дисертації теоретичні положення, науково-методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані підприємствами, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність та міжнародні автомобільні перевезення вантажів, а також закладами вищої освіти при підготовці фахівців у сфері менеджменту, логістики та зовнішньоекономічної діяльності.

Розроблені автором науково-методичні підходи до оцінювання впливу системних чинників розвитку логістичної інфраструктури на ефективність міжнародних автомобільних перевезень вантажів, а також рекомендації щодо

аналізу чинників впливу на баланс інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій використовуються у практичній діяльності ТОВ «ТРАНСКОМГРУП» (довідка № 569 від 11 червня 2026 р., Додаток Є).

Концептуальна модель управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічних операцій у системі міжнародних автомобільних перевезень вантажів та рекомендації щодо організації взаємодії зацікавлених сторін на основі інструментарію проєктного менеджменту використовуються у практичній діяльності ПП «ЕСТРЕЛА-АВТО» (довідка № 35 від 17 червня 2026 р., Додаток Ж).

Науково-методичні розробки щодо аналізу та врегулювання розбалансування інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій, а також підходи до ідентифікації та оцінювання конфліктних ситуацій у процесі міжнародних автомобільних перевезень вантажів впроваджено у діяльність ПП «КАДІМ» (довідка № 44 від 16 червня 2026 р., Додаток З).

Матеріали дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» при підготовці здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» (спеціальність D3 «Менеджмент») з дисципліни Ф18 «Логістика та управління ланцюгами постачання» та здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» (спеціальність D3 «Менеджмент») з дисципліни Ф2 «Управління проєктами» (довідка № 03-1206 від 12 червня 2026 р., Додаток К).

Загальнонаукове значення результатів дослідження полягає у розвитку теоретичних положень щодо управління зовнішньоекономічними операціями, удосконаленні науково-методичних підходів до аналізу та врегулювання розбалансування інтересів учасників міжнародних автомобільних перевезень вантажів, а також у розвитку концептуальних засад застосування проєктного підходу як інструментальної бази управління взаємодією зацікавлених сторін у процесі реалізації зовнішньоекономічних операцій.

Апробація матеріалів дисертації. Ключові теоретико-методичні та науково-практичні положення й висновки дисертації оприлюднені автором і отримали

позитивну оцінку на 4 міжнародних науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи розвитку автомобільного транспорту та інфраструктури: виклики воєнного часу» (Київ, 14–16 грудня 2022 р.); I Міжнародній науковій конференції «Глобальні виклики та інновації: шляхи розвитку сучасної науки»(Чернівці, 15 березня 2024 р.); 4th International Scientific and Practical Internet Conference «Importance of Soft Skills for Life and Scientific Success»(Dnipro, March 6–7, 2025); International Scientific Conference Current Problems of the Country`s Economy: Global Experience and Domestic Realities (Kielce, Poland, November 7–8, 2025).

Публікації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 11 наукових праць, загальним обсягом 8,8 друк. арк., з яких особисто автору належить 5,0 друк. арк., у тому числі 1 розділ в колективній монографії, 6 статей у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз, 4 матеріали доповідей у збірниках міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації складає 285 сторінок, із них 195 сторінок основного тексту. Робота містить 40 рисунків, 20 таблиць, 11 додатків. Список використаних джерел налічує 214 найменувань на 27 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА БАЗА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Роль та місце категорії «зовнішньоекономічна діяльність» в концептуальній (понятійній) базі системи управління діяльністю суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках

Сучасний світ характеризується глобалізацією та інтеграцією національних економік. У цьому контексті зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стає важливим елементом стратегії розвитку бізнесу. Як свідчить приклад країн «Великої сімки», передові країни приділяють значну увагу розвитку експортно-імпоротної діяльності, що відображується в зростаючій динаміці їх частки у валовому внутрішньому продукті (ВВП) цих національних економік впродовж останніх 50 років (рис. 1.1, 1.2).

Для України, за всі часи незалежності ЗЕД була значною складовою ВВП. З початку нового тисячоліття, тільки в роки військової агресії частка експортно-імпорتنих операцій лише в імпортній частині впала нижче постійного діапазону у 40-50% ВВП (рис. 1.3).

Україні важливо і надалі активно діяти на міжнародних ринках, оскільки це сприятиме залученню інвестицій, нових технологій і знань, що, в свою чергу, підвищить конкурентоспроможність національних підприємств. Зовнішньоекономічна діяльність і перспективи міжнародного співробітництва забезпечують Україні доступ до прямих іноземних інвестицій (ПІІ), залучення ж інвестиційних ресурсів з-за кордону дозволяє фінансувати нові проєкти, модернізувати виробництво, знижувати витрати, покращувати якість продукції та послуг. Підприємства, які мають вихід на зовнішні ринки отримують численні додаткові можливості щодо розвитку діяльності.

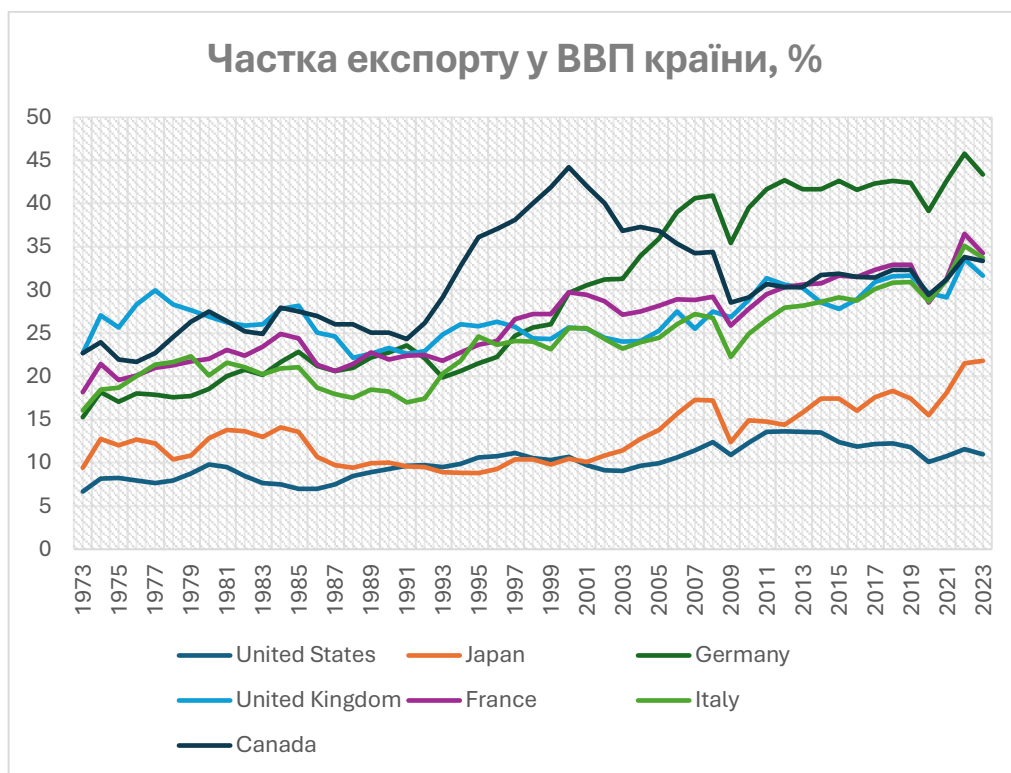


Рисунок 1.1 – Динаміка частки експорту у ВВП країн Великої сімки за період 1973 - 2023 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі даних Світового Банку [158]

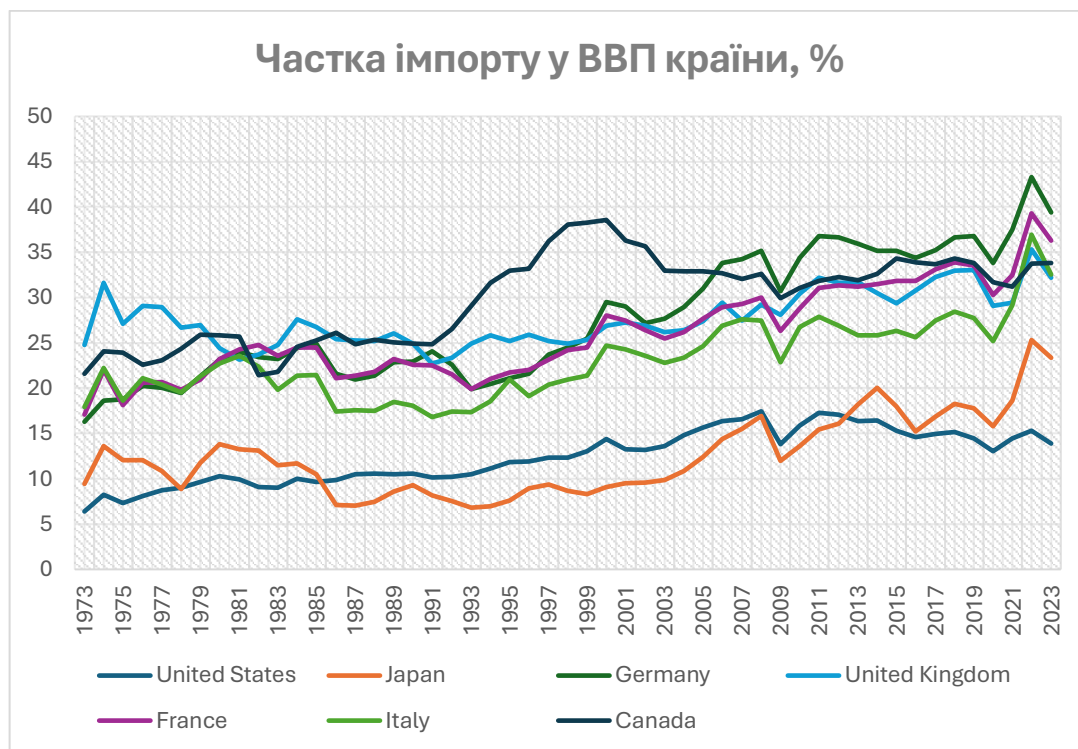


Рисунок 1.2 – Динаміка частки імпорту у ВВП країн Великої сімки за період 1973 - 2023 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі даних Світового Банку [169]

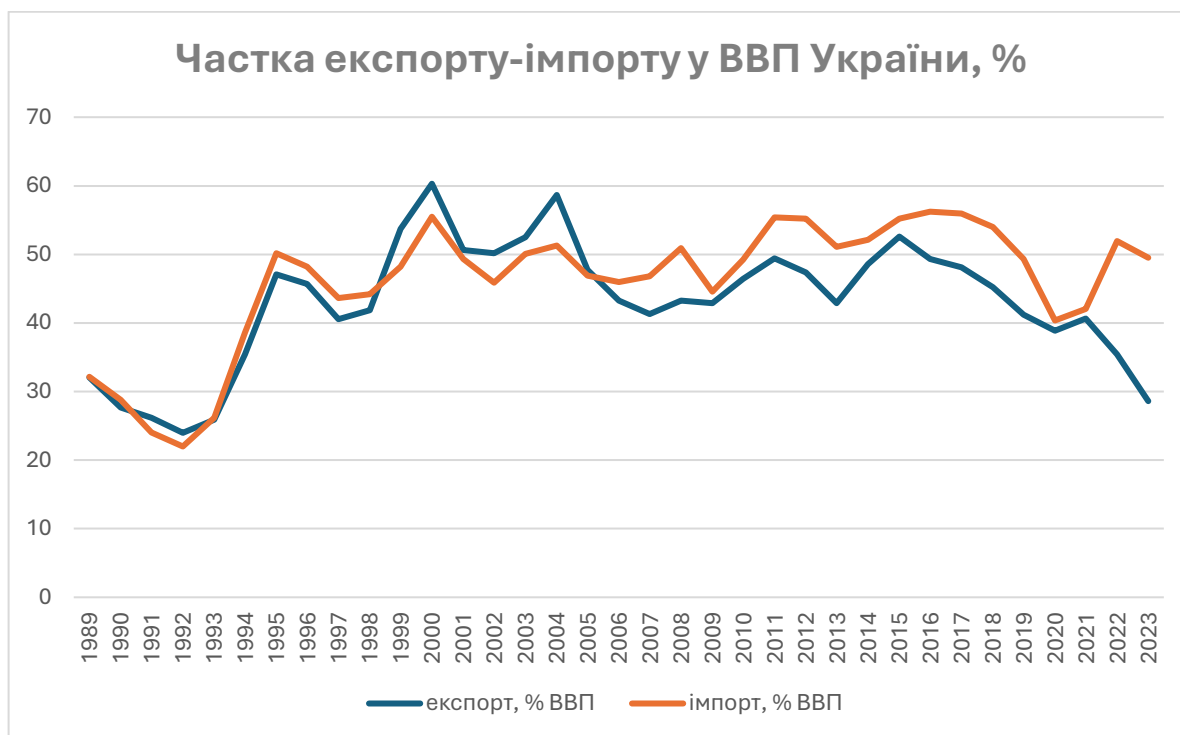


Рисунок 1.3 – Динаміка частки експортно-імпоротної діяльності у ВВП України за період 1989 - 2023 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі даних Світового Банку [158, 169]

Таке значення зовнішньоекономічної діяльності для сучасного бізнесу сформувалося в результаті тривалого історичного розвитку міжнародних економічних відносин та поступової трансформації підходів до організації господарської діяльності на світовому рівні.

На різних етапах розвитку економічної науки зміст і роль зовнішньоекономічної діяльності трактувалися по-різному. У період становлення класичної економічної теорії міжнародна економічна взаємодія розглядалася переважно як інструмент обміну товарами між країнами та механізм забезпечення національних економічних інтересів. Основна увага приділялася питанням зовнішньої торгівлі, формуванню конкурентних переваг держав та пошуку найбільш ефективних напрямів міжнародного обміну.

Подальший розвиток світового господарства сприяв поступовому розширенню змісту міжнародної економічної діяльності. Зростання масштабів промислового виробництва, розвиток транспортних систем та удосконалення

фінансових інструментів обумовили появу нових форм співробітництва між суб'єктами господарювання різних країн. Поряд із традиційними експортно-імпортними операціями почали активно розвиватися міжнародне інвестування, виробнича кооперація, передача технологій, ліцензування та інші форми економічної взаємодії.

У другій половині ХХ століття відбулося суттєве прискорення процесів економічної інтеграції. Створення міжнародних економічних об'єднань, лібералізація торгівлі та поступове усунення бар'єрів для руху товарів, послуг і капіталів сприяли формуванню нових умов функціонування підприємств. У цих умовах зовнішньоекономічна діяльність перестала розглядатися виключно як допоміжний напрям роботи підприємства та почала набувати стратегічного значення для забезпечення його довгострокового розвитку.

Особливої актуальності питання розвитку зовнішньоекономічної діяльності набули в умовах глобалізації світової економіки. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високим рівнем міжнародної конкуренції, швидким поширенням інновацій та постійним розширенням міжнародних господарських зв'язків. За таких умов доступ до зовнішніх ринків стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стійкості та диверсифікації ризиків.

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку зовнішньоекономічної діяльності є формування глобальних ланцюгів створення вартості. Значна частина продукції виробляється за участю підприємств різних країн, кожне з яких виконує окремі виробничі, логістичні або сервісні функції. У результаті ефективність діяльності окремого суб'єкта господарювання дедалі більше залежить від якості його інтеграції до міжнародних мереж співробітництва та здатності ефективно взаємодіяти з іноземними партнерами.

Паралельно із глобалізаційними процесами відбувається цифрова трансформація міжнародного бізнесу. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій значно спрощує реалізацію зовнішньоекономічних операцій, забезпечує прискорення обміну інформацією між контрагентами,

підвищує прозорість бізнес-процесів та знижує трансакційні витрати. Електронна комерція, цифрові платформи, автоматизовані системи управління ланцюгами постачання та технології штучного інтелекту поступово стають невід'ємними елементами сучасної зовнішньоекономічної діяльності.

Для України розвиток зовнішньоекономічної діяльності має особливе значення з огляду на відкритість національної економіки та необхідність інтеграції до світового економічного простору. Участь вітчизняних підприємств у міжнародних економічних процесах сприяє залученню інвестицій, впровадженню сучасних технологій, розширенню ринків збуту та підвищенню загального рівня конкурентоспроможності. Одночасно це вимагає адаптації систем управління підприємствами до нових викликів міжнародного середовища, зростання ролі стратегічного планування та удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень [145].

Таким чином, еволюція зовнішньоекономічної діяльності від традиційної зовнішньої торгівлі до комплексної системи міжнародної економічної взаємодії свідчить про її зростаюче значення як для окремих підприємств, так і для національних економік у цілому. У сучасних умовах зовнішньоекономічна діяльність виступає не лише засобом реалізації комерційних інтересів суб'єктів господарювання, але й важливим фактором забезпечення інноваційного розвитку, міжнародної інтеграції та економічного зростання держави.

В цілому ж, розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств сприяє загальному економічному зростанню країни. Збільшення обсягу експорту, притоку інвестицій і конкурентоспроможності української продукції на світовому ринку позитивно вплине на ВВП та соціально-економічний розвиток.

Основним завданням системи менеджменту підприємства відносно зовнішньоекономічної діяльності безумовно є забезпечення її ефективності в рамках реалізації всіх функцій управлінського циклу: від аналітичної та планувальної до організаційної та контрольної. Для цього потребується, в першу чергу, розуміння змістовності цього типу діяльності підприємства.

Проблематика ефективності діяльності підприємств на зовнішніх ринках привертає увагу багатьох науковців та практиків, як вітчизняних так і іноземних. Зокрема це такі вітчизняні дослідники ЗЕД як Варяниченко О.В., Вознюк Г.Л., Горчаков В.Ю., Гребельник О. П., Грущинська Н.М., Загородній А.Г., Карп'як Я.С., Козак Ю. Г., Козик В.В., Котиш О.М., Логвінова Н. С., Мілько І.В., Панкова Л.А., Шкурупій О. В. та інші. В матеріалах закордонних науковців питання ефективності ЗЕД знаходять відображення в працях Дуана Куяви, Роберта Гросса, Джона Д. Деніелса, Ли Х.Радеба, Рема Сінгха, Денніса Кемпбелла, Рейнхарда Прокша, Аарона Х. Феллмета, Франка Еммерта та інших.

В процесі досліджень феномену ЗЕД та забезпечення її ефективності дослідники задіяють достатньо широкий термінологічний апарат, за допомогою якого характеризують ті чи інші аспекти явища. Зазвичай до них відносяться поняття «зовнішньоекономічної діяльності», «зовнішньоекономічної операції», «зовнішньоекономічної комерційної операції» та «зовнішньоторговельної операції», які в основному використовуються у вітчизняній науковій літературі [29, 31, 33, 46, 51, 52, 70, 72, 80, 93, 118]. В якості певного аналога їм в іноземній літературі зустрічаються терміни «міжнародний бізнес» («international business») та «міжнародна комерційна (ділова, торговельна) операція» («international commercial (business) transaction», «international trade operations») [151, 152, 159, 163, 202]. Окрім того, при визначенні окремих аспектів ЗЕД використовують поняття «міжнародна торгівля», «зовнішня торгівля», «міжнародні економічні відносини», «зовнішньоекономічні зв'язки» тощо. Тому на даному етапі дослідження доцільно розглянути логічні зв'язки та відмінності у дефініціях цих понять.

«Міжнародна торгівля» це конкретний аспект економічних відносин, що стосується обміну товарами та послугами між країнами. Іноді цей термін застосовують як синонім «зовнішньої торгівлі», однак важливо враховувати, що існує концептуальна різниця між ними. За визначенням фахівців великої міжнародної логістичної компанії «Wilson Sons», така різниця полягає в наступному: «Міжнародна торгівля пов'язана з міжнародними правилами, які однаково застосовуються до всіх країн. Вона передбачає економічний, політичний і

культурний обмін і регулюється СОТ і Міжнародною торговою палатою (ІСС). Зовнішня торгівля, у свою чергу, стосується внутрішніх правил країни, які застосовуються до міжнародних операцій. Вона охоплює податкові, митні, комерційні, адміністративні та фінансові питання» [157].

Таким чином, «міжнародна торгівля» та «зовнішня торгівля» охоплюють процеси експорту та імпорту, а також правила і політики, що регулюють ці операції. Торгівля є основним механізмом, через який країни взаємодіють одна з одною в економічній сфері.

Ієрархічно ширшим поняттям для торгівельних процесів є «міжнародні економічні відносини» (МЕВ), яке окрім цього включає інші економічні взаємодії між державами, як то: рух капіталу та робочої сили, технологічні трансферти, а також процеси регулювання такої взаємодії за допомогою міжнародних організацій. Такі відносини зазвичай формалізуються через угоди чи договори, або неформально охоплюють будь які аспекти економічної діяльності країн.

Досліджуючи питання взаємозв'язку міжнародних торгівельних відносин та МЕВ, науковець Хвостіков А.І., спираючись на виконану морфологічну декомпозицію визначення їх сутності, відзначає, що «міжнародні економічні відносини здійснюються в процесі участі національних підприємств та компаній в міжнародному поділі праці, в результаті розвитку міжнародної спеціалізації і кооперації виробництва через створення міжнародних корпорацій, підприємств спільної форми власності та інших об'єднань. При цьому слід зазначити, що учасники міжнародних економічних відносин економічно відокремлені, що об'єктивно обумовлює товарно-грошовий характер зв'язків» [127].

В цьому ж дослідженні, на основі аналізу праць вітчизняних та закордонних вчених, науковець Хвостіков А.І. визначає наступні форми міжнародних економічних відносин [127]:

«по-перше, міжнародну торгівлю, які об'єднує всі експортно-імпортні операції між країнами в рамках зовнішньоекономічної діяльності як суб'єктів господарювання (переважно), так і держав, що включає торгівлю товарами та послугами;

по-друге, міжнародну трудову міграцію, яка за останні роки внаслідок існуючих геополітичних процесів набула значного масштабу, відчутно впливаючи на рівень розвитку держав через збільшення навантаження на робочі місця та зростання конкуренції за вигідні умови праці, а також через соціальне навантаження на бюджет внаслідок виплат по безробіттю, яке напряду залежить від стану ринку праці;

по-третє, міжнародний ринок капіталу та валютно-фінансових відносин, який включає платіжний баланс країни, світову валютну систему, валютний курс та режими його регулювання, міжнародне кредитування та міжнародні кредитні відносини;

по-четверте, міжнародну інвестиційну діяльність, яка включає поряд з міжнародними інвестиціями політику стимулювання інвестиційної діяльності шляхом залучення в країну іноземних інвестицій;

по-п'яте, міжнародний науково-технологічний обмін;

по-шосте – взаємодія міжнародних організацій для регулювання міжнародних економічних відносин як на національному, так і на міжнародному рівнях».

І нарешті вищим рівнем міжнародних відносин в економіці та найширшим у трактуванні поняттям є «зовнішньоекономічні зв'язки». Воно відображує архітектуру економічної мережі, що існує між країнами та охоплює різноманітні форми співпраці: торгові, інвестиційні, фінансові та технологічні. При цьому мова йде про зв'язки не тільки на рівні державних інституцій, а приватний сектор, міжнародні корпорації, недержавні організації та інші актори.

У колективній праці науковців Шкурупія О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. відмічається, що «як економічна категорія «зовнішньоекономічні зв'язки» відображає систему економічних взаємин, що виникають внаслідок руху ресурсів всіх видів між державами та економічними суб'єктами різних держав. Ці двосторонні відносини охоплюють всі сфери економічного життя держави і передусім виробничу, торговельну, інвестиційну та фінансову діяльність. Через механізм зовнішньоекономічних зв'язків попит на товари і послуги світового ринку

переноситься на внутрішній ринок тієї чи іншої держави» [132]. Що ж стосується класифікації зовнішньоекономічних зв'язків, вищезгадані автори поділяють їх за напрямом товарного потоку на експортні та імпорتنі, а за структурною ознакою — на зовнішньоторговельні, фінансові, виробничі та інвестиційні. До форм зовнішньоекономічних зв'язків вони відносять торгівлю, бартер, туризм, інжиніринг, франчайзинг, лізинг, інформаційний обмін, консалтинг тощо [132].

В цілому, взаємозв'язок між розглянутими вище економічними категоріями можна охарактеризувати наступними тезами:

- міжнародна торгівля є частиною міжнародних економічних відносин. Вона складає важливу складову, на базі якої будуються економічні взаємозв'язки між країнами.

- міжнародні економічні відносини є наступним понятійним рівнем взаємодії країн, який характеризує рух капіталу та робочої сили, технологічні трансферти, а також процеси регулювання такої взаємодії за допомогою міжнародних організацій.

- зовнішньоекономічні зв'язки охоплюють всі ці відносини та займають центральне місце в глобальному економічному середовищі, оскільки відображають взаємодію між країнами на всіх рівнях.

Фактично, категорії «міжнародна торгівля», «міжнародні економічні відносини», «зовнішньоекономічні зв'язки» характеризують макро- (або надсистемний) рівень діяльності суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках.

Вони взаємодоповнюють одне одного та формують повне уявлення про економічну діяльність на міжнародному рівні.

Системний же рівень такої діяльності підприємства визначається економістами як «зовнішньоекономічна діяльність» (ЗЕД).

Нормативно, у відповідності до Закону України від 16 квітня 1991 року «Про зовнішньоекономічну діяльність», ЗЕД визначається як діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [101, п.8]. Дещо інше визначення цієї діяльності, міститься в

Господарському кодексі України. Зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання, за цим документом, є господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та (або) робочою силою [28, ст. 377].

Однак такі визначення мають узагальнений характер і не дають можливості системно досліджувати зовнішньоекономічну діяльність як об'єкт управління і застосовувати при цьому певні методичні та інструментальні засоби. Тому значна кількість науковців приділили увагу уточненню дефініції даної економічної категорії [16, 18, 35, 45, 47, 68, 69, 77, 85, 89, 94, 133, 134, 135]. При цьому за основу для аналізу бралися більш ранні роботи науковців [14, 28, 34, 36, 39, 42, 51, 61, 74, 77, 78, 79, 81, 89, 93, 101, 106, 130, 132, 133]. Аналіз наведеної сукупності праць дозволив сформулювати вибірку найчастіше застосовуваних в науковій літературі визначень «зовнішньоекономічної діяльності» (Додаток А) і на її основі виконати систематизацію дефініцій за окремими ознаками.

Проведений аналіз визначеної сукупності дефініцій дозволив виділити 5 потенційних ознак для групування (таблиця 1.1), зокрема:

1. За суб'єктом діяльності
2. За формою діяльності
3. За географічним аспектом
4. За рівнем відносин
5. За рівнем абстракції

За першою ознакою відбувається групування визначень «зовнішньоекономічної діяльності» за об'єктом діяльності на державну та підприємницьку сфери і до цієї групи можна віднести дефініції які містяться в матеріалах: [43, 49, 55, 50, 38, 41, 42, 44, 47, 52, 53, 56].

Класифікація за суб'єктом діяльності дозволяє чітко розділити зовнішньоекономічну діяльність на ту, що здійснюється державними органами (визначення: [36, 42, 79, 81] і ту, що проводиться підприємствами [14, 39, 74, 78, 106, 132, 133]).

Таблиця 1.1 – Групування визначень зовнішньоекономічної діяльності

№	Ознака	Різновид	Відзначений аспект ЗЕД	Джерело
1	За суб'єктом діяльності	Державна сфера	акцентують увагу на діяльності держави чи взаємодії суб'єктів на рівні країн	36, 42, 79, 81
		Підприємницька сфера	більшою мірою зосереджені на підприємствах, їх функціях і операціях	14, 39, 74, 78, 106, 132, 133
2	За формою діяльності	Торговельна діяльність	підкреслюють зовнішню торгівлю, експорт та імпорт товарів	14, 42, 78, 79
		Інвестиційна діяльність	акцентують на міграції капіталів і інвестиціях	36, 61
		Науково-технічна та виробнича кооперація	відзначають міжнародну кооперацію і технологічний обмін	36, 89, 132
3	За географічним аспектом	Міжнародна діяльність	акцентують на міжнародних зв'язках та діяльності за межами національних кордонів	39, 43, 50, 57
		Національна діяльність	більшою мірою враховують діяльність усередині країни, але з міжнародними аспектами	28, 39, 51, 61, 77, 81
4	За рівнем відносин	Прямі відносини між суб'єктами	фокусуються на безпосередній взаємодії між різними суб'єктами, українськими та зарубіжними	34, 51, 77, 101, 130
		Системні відносини	описують зовнішньоекономічну діяльність в контексті системи та структури	78, 89, 93
5	За рівнем абстракції	Конкретні визначення	детально описують специфічні аспекти або елементи зовнішньоекономічної діяльності	14, 39, 42, 106
		Загальні визначення	дають загальне уявлення про зовнішньоекономічну діяльність	36, 74, 101

Джерело: побудовано автором на основі аналізу матеріалів [14, 28, 34, 36, 39, 42, 51, 61, 74, 77, 78, 79, 81, 89, 93, 101, 106, 130, 132, 133]

Це сприяє кращому розумінню ролі кожного з суб'єктів і надає можливість спростити дослідження функцій, які виконують державні установи та підприємства

у зовнішньоекономічній діяльності, що може допомогти в ідентифікації відповідальності та ролей кожного суб'єкту. Даними визначеннями відображується важливість взаємодії між державою і бізнесом, що є ключовим для успішної реалізації зовнішньоекономічної стратегії і дозволяє краще дослідити науково обґрунтовану політику в сфері зовнішньоекономічної діяльності і практичні аспекти, які стосуються підприємств і держави.

Однак такий підхід дещо спрощує відображення механізму зовнішньоекономічної діяльності оскільки не враховують такі суб'єкти взаємодії як, наприклад міжнародні або неурядові організації, що призводить до виключення розгляду відповідних стратегій, які вимагають інтеграції з такими суб'єктами. Окрім того, в рамках такої класифікації поза увагою можуть залишатися певні аспекти взаємодії держави та бізнесу: держава може впливати на підприємства (через регуляторну політику, податкові стимули тощо), а підприємства можуть бути джерелом інформації та вхідними даними для державної політики.

Групування визначень «зовнішньоекономічної діяльності» з акцентуацією на формі діяльності (торговельна діяльність [14, 42, 78, 79], інвестиційна діяльність [36, 61], науково-технічна та виробнича кооперація [36, 89, 132]) дозволяє глибше аналізувати окремі аспекти зовнішньоекономічної діяльності та виявити особливості різних форм діяльності, що можуть вимагати специфічних стратегій та підходів. Фокусуючи увагу на конкретних формах діяльності (наприклад, зовнішня торгівля чи інвестиції), можна детально розглянути їхні механізми, ринкові тенденції та практики. Це важливо для підприємств, які хочуть оптимізувати свої бізнес-процеси.

Однак при цьому існує загроза того, що не будуть враховані взаємозалежні форми діяльності. Зокрема, інвестиційна діяльність може охоплювати як елементи торгівлі, так в науково-технічну кооперацію, трансфер технологій тощо і розглядаючи їх відокремлено можна залишити поза увагою синергетичні ефекти їх взаємодії. Окрім того, в таких випадках як правило ігноруються форми діяльності, які виходять за межі традиційних класифікацій, як то послуги або міжнародна співпраця в сфері освіти.

Слід також враховувати, що форми зовнішньоекономічної діяльності можуть змінюватися під впливом глобальних економічних тенденцій, нових технологій та модифікацій. Тому така класифікація може стати застарілою без оперативного оновлення.

Групування визначень «зовнішньоекономічної діяльності» за географічним аспектом (міжнародна діяльність [39, 43, 50, 57] і національна діяльність [28, 39, 51, 61, 77, 81]) дозволяє чітко розділити зовнішньоекономічну діяльність на ту, що відбувається на міжнародному рівні, і ту, що стосується внутрішньої сфери країни. Це може бути корисним для аналізу впливу інших країн на національну економіку, оскільки дозволяє визначати чинники впливу міжнародних відносин на внутрішні економічні умови держави, а також досліджувати показники, які характеризують темпи та ефективність інтеграції національної економіки у світову. Дане розмежування може бути корисним для формування економічної політики на національному рівні, оскільки воно дозволяє виявити потреби і виклики, які виникають у результаті глобальних трендів.

Однак дана класифікація може занадто спростити складні економічні відносини, оскільки міжнародна діяльність і національна діяльність часто переплітаються. Не вся міжнародна діяльність виконується виключно «поза межами» країни. Групування може ігнорувати специфіку внутрішніх зв'язків, які можуть проявлятися у міжнародній діяльності такими як культурні, політичні або технологічні, які також мають значення у міжнародних і національних економічних процесах, а також те, як різні сектори можуть взаємодіяти на обох рівнях.

Для даної класифікації доречним є зауваження як і для попередньої групи – фактичні зміни глобального економічного середовища можуть випереджати фіксацію їх індикаторів і робити класифікацію непридатною для оперативного аналізу.

Визначення «зовнішньоекономічної діяльності» за четвертою класифікаційною ознакою, яка фокусується на рівні відносин (прямі відносини між суб'єктами [34, 51, 77, 101, 130] та системні відносини [78, 89, 93]) дозволяють краще зрозуміти, як окремі суб'єкти можуть взаємодіяти між собою в рамках

зовнішньоекономічної діяльності. Це дає можливість аналізувати прямі та непрямі зв'язки, що можуть впливати на ефективність діяльності і оцінювати різноманітні стратегії, які можуть здійснювати суб'єкти, що сприяє оптимізації їхньої діяльності у зовнішньому середовищі.

Системний підхід дозволяє виявити динаміку зовнішньоекономічної діяльності в змінних глобальних умовах через аналіз економічних, політичних, соціальних та технологічних аспектів в контексті того, як вони можуть впливати на взаємодію між суб'єктами. Окрім того, він надає можливість оцінити синергетичні ефекти у випадках коли взаємодії між компаніями та державними інститутами можуть призвести до покращення результатів на всіх рівнях.

В той же час, фокусування ж системних відносинах може недооцінювати важливість особистих і делегованих відносин у бізнесі, які можуть впливати на результати зовнішньоекономічної діяльності.

Взаємозалежність між суб'єктами та системами може змінюватися, і це може ускладнити підтримку постійної актуальності та точності класифікації, призвести до ізоляції важливих аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Прямі відносини можуть бути недостатньо зрозумілі, якщо не враховуватимуться системні аспекти, що впливають на них. Ускладнення в управлінні та координації відносин можуть виникнути через відсутність задовільної комунікації між суб'єктами, що веде до проблем в інтеграції.

Групування визначень «зовнішньоекономічної діяльності» за п'ятою класифікаційною ознакою може фокусуватися на типах зовнішньоекономічної діяльності, наприклад, на експортно-імпортній діяльності, інвестиційній діяльності, транзитній діяльності тощо [14, 39, 42, 106] або надають узагальнене уявлення про зовнішньоекономічну діяльність [36, 74, 101].

Кожен вид діяльності має різні економічні параметри та вимоги, які в змінних умовах вимагають швидкого реагування та адаптації. І таких поділ на категорії дещо спрощує аналіз специфіки кожної з них, дає можливість сконцентруватися на їх унікальних характеристиках, що в свою чергу полегшує процес прийняття рішень. Керівники і бізнес-планувальники можуть зосередитися на критичних

аспектах, властивих тому чи іншому типу діяльності, що в свою чергу, може покращити регуляцію і контроль за зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки кожен тип діяльності має свої правила, норми та вимоги.

Разом з тим, це може призвести до недостатнього врахування взаємозалежності між різними видами зовнішньоекономічної діяльності. Наприклад, експорт і імпорт часто взаємопов'язані, і їхнє розділення може дати спотворене уявлення про загальний стан діяльності.

Зосередження на окремих типах діяльності може не дати повного уявлення про загальну картину зовнішньоекономічних відносин, оскільки чимало факторів можуть впливати одночасно на кілька типів діяльності.

Неправильна класифікація чи недостатня увага до кожного типу діяльності може призвести до нерівномірного розподілу інвестицій і ресурсів, що, в свою чергу, вплине на загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Тому, в процесі аналізу, дуже важливо зберігати зв'язок між різними формами діяльності та забезпечувати інтеграційний підхід до аналізу, щоб зрозуміти комплексну природу зовнішньоекономічних відносин і їхніх взаємозв'язків у глобальному контексті.

Враховуючи дані наведеного вище аналізу комплексу існуючих визначень «зовнішньоекономічної діяльності», сформована наступна авторська дефініція цього поняття, опублікована в роботі [143]:

Зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність зовнішньоекономічних операцій, які здійснюються суб'єктами економіки (державами, підприємствами, організаціями) з метою обміну товарів, послуг, капіталу та інтелектуальної власності на міжнародному рівні, з урахуванням політичних, економічних та соціальних контекстів, динаміки глобальних ринків та інтеграційних процесів.

Такий формат визначення зовнішньоекономічної діяльності відображує її складну та динамічну природу, поєднує основні характеристики, необхідні для розуміння цієї сфери функціонування суб'єкта економіки. Достоїнствами запропонованого визначення слід вважати:

1. Комплексність та інформаційна насиченість: воно враховує різноманітні аспекти (політичні, соціальні, технологічні) зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє цілісно сприймати та краще зрозуміти механізми її функціонування.

2. Актуальність: визначення відповідає сучасним умовам глобальної економіки, підкреслюючи важливість реагування на зміни в ринковій ситуації.

В той же час залишаються деякі недопрацьовані аспекти, зокрема:

1. Складність сприйняття: комплексність визначення може ускладнити його сприйняття, особливо для тих, хто не має спеціалізованих знань у цій галузі.

2. Узагальненість: при всеохоплюючому трактуванні, воно може не враховувати специфічні особливості різних контекстів та ситуацій, які потребують більш детального аналізу.

Завершуючи аналіз понятійної бази систему управління ЗЕД, можна сформулювати наступний логічний ланцюг, який відображує ієрархічні рівні управлінських рішень в процесі господарювання підприємства на зовнішніх ринках: «міжнародні економічні відносини» - «міжнародні економічні зв'язки» - «міжнародна торгівля» («міжнародні торгівельні відносини», «international commercial») - «зовнішньоекономічна діяльність» («international business») - «зовнішньоекономічна операція» («зовнішньоекономічна комерційна операція», «international commercial transaction») - «зовнішньоторговельна операція» («foreign trade transaction»).

1.2 Зовнішньоекономічна операція як структуроутворюючий елемент об'єкту управління «зовнішньоекономічна діяльність»

Отримане вище визначення показує, що основним структуроутворюючим елементом ЗЕД є зовнішньоекономічна операції. Це відповідає і даним, які містяться в статті 4 Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність» і включають перелік видів ЗЕД, які здійснюють в Україні суб'єкти цієї діяльності, до яких зокрема належать [101]:

«- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;

- надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та інших, що прямо і виключно не заборонені законами України; надання вищезазначених послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності України;

- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;

- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;

- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності; створення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських, кредитних та страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України у випадках, передбачених законами України;

- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;

- підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності; аналогічна діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за межами України;

- організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі, за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібною торгівлі на території України за іноземну валюту у передбачених законами України випадках;

- товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- операції по придбанню, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, регульованих грошових ринках та на міжбанківському валютному ринку;

- роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами; роботи іноземних фізичних осіб на контрактній оплатній основі з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності як на території України, так і за її межами;

- інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені прямо і у виключній формі законами України».

При цьому Господарський кодекс України розділяє поняття «вид зовнішньоекономічної діяльності» та «зовнішньоекономічна операція», що відображено в п.1 та 2 статті 379[28]:

1. Усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають право на здійснення будь-яких видів зовнішньоекономічної діяльності і зовнішньоекономічних операцій, якщо інше не встановлено законом.

2. Види зовнішньоекономічної діяльності, перелік зовнішньоекономічних операцій, що здійснюються на території України, умови та порядок їх здійснення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, а також перелік товарів (робіт, послуг), заборонених для експорту та імпорту, визначаються законом.

Між тим, на сьогоднішній день, жодним нормативним документом не регламентується поняття «зовнішньоекономічної операції», хоча й є маса підручників та навчальних курсів з такою назвою, які застосовуються в навчальному процесі вітчизняних вузів.

Лише в Наказі Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 1999 року [99], який був замінений Наказом Міністерства економіки у 2000 році [100] і до того ж втратив чинність відповідно до Наказу Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України у 2020 році [98], окремою зовнішньоекономічною операцією визначався «комплекс дій українського суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності та іноземного суб'єкта господарської діяльності, що підпадає під визначення одного із видів зовнішньоекономічної діяльності, передбачених статтею 4 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», та включає в себе закінчену разову передачу товару (виконання робіт, надання послуг) та закінчені розрахунки (грошові, товарні та в інших формах) за цю разову конкретну передачу товару (виконання робіт, надання послуг)».

Але ж відсутність визначення «зовнішньоекономічної операції» може призвести до труднощів у правозастосуванні, оскільки різні органи державної влади можуть тлумачити ці поняття по-різному. Чітке законодавче визначення «зовнішньоекономічної операції» могло б допомогти підприємствам краще планувати й організувати свою діяльність, що, у свою чергу, сприятиме розвитку бізнесу. Підприємствам легше було б оцінювати юридичні ризики, пов'язані з міжнародною торгівлею і виконанням контрактів.

На відміну від визначення «зовнішньоекономічної діяльності» дефініція «зовнішньоекономічної операції» не так часто привертає увагу дослідників. Серед найбільш цитуємих можна відзначити формулювання надані в роботах таких вітчизняних науковців, як Грущинська Н.М., Ковтун Е.О., Козик В.В., Котиш О.М. та інші.

Козик В.В. в колективній праці наводить визначення зовнішньоекономічної комерційної операції як «комплексу дій контрагентів різної державної належності з

підготовки, укладення і виконання міжнародної торгової, науково-виробничої, інвестиційної чи іншої угоди економічного характеру» [52].

Більш розширене трактування міститься в публікації Ковтуна Е.О. в співавторстві з Дроновим Д.В.: «основою зовнішньоекономічної діяльності є зовнішньоекономічна операція, яка представляє собою комплекс організаційно-управлінських документарно зафіксованих дій контрагентів різних країн, направлених на забезпечення експортно-імпортного обміну товарами, капіталами, роботами, послугами або об'єктами інтелектуальної власності і здійснюється за допомогою контрактів, розроблених на основі вимог національного законодавства та міжнародних договорів нормативно-правового характеру» [63].

В посібнику Грущинської Н.М. є визначення зовнішньоторговельної операції: «здійснення зовнішньоекономічної діяльності відбувається між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності при проведенні зовнішньоторговельної операції, що супроводжується підписанням зовнішньоторговельного контакту. Зовнішньоторговельна операція - це комплекс дій контрагентів різних країн, спрямованих на здійснення торгового обміну [33].

В публікації Котиш О.М., присвяченій саме аналізу джерел з наявністю визначення та характеру «зовнішньоекономічної операції» підсумком виводиться авторське визначення, в якому ЗЕО трактується як: «цілеспрямований процес взаємодії між суб'єктами ЗЕД України та іноземним контрагентом щодо встановлення, зміни та припинення правових, економічних, соціальних та інших відносин між ними як на території України, так і за її межами, який викликає зміни у структурі активів та зобов'язань і власному капіталі підприємства» [69].

Ряд джерел акцентують увагу на визначеннях окремих видів зовнішньоекономічних операцій, з переліку наведеному в п. 4 ЗУ «Про зовнішньоекономічну діяльність». Зокрема, досить часто науковці користуються такими термінами як «експортно-імпортні операції» [43, 44, 128], «зовнішньоекономічні кредитно-розрахункові операції» [25] та інші. Автор розгалуженого аналітичного дослідження складових зовнішньоекономічної

діяльності Гордополов В.Ю., на основі ознаки «об'єкт бухгалтерського обліку» виділяє 3 групи зовнішньоекономічних операцій [25]:

1. Зовнішньоекономічні операції в частині операційної діяльності.
2. Зовнішньоекономічні операції в частині фінансової діяльності.
3. Зовнішньоекономічні операції в частині інвестиційної діяльності.

Зокрема, до першої групи він відносить імпорتنі операції, експортні операції, зовнішньоекономічні операції з цінними паперами, зовнішньоекономічні орендні операції, міжнародний лізинг та валютні операції». До другої групи віднесені зовнішньоекономічні операції з цінними паперами, зовнішньоекономічні кредитно-розрахункові операції та міжнародний лізинг». Третю групу складають міжнародний лізинг, операції з іноземними інвестиціями та операції пов'язані зі спільною діяльністю.

Кожному виду операцій Гордополовим В.Ю. надаються визначення, включаючи такі, що відсутні в нормативній літературі, але термінологічно наявні в наукових джерелах. Наприклад «зовнішньоекономічні кредитно-розрахункові операції» трактуються ним як «господарські операції, що побудовані на економічних взаємовідносинах вітчизняних та іноземних суб'єктів господарювання, що передбачають створення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських, кредитних та страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України та здійснення інших взаємовідносин кредитно-розрахункового характеру, провадження яких не заборонено чинним законодавством [25]. Окрім того, науковець, на основі детального аналізу конкретизує дефініції кожного з визначених видів ЗЕО. Наприклад, «зовнішньоекономічні операції з цінними паперами він формулює як «господарські операції суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що полягають в розміщенні, виданні документів встановленої форми, що посвідчують грошові або інші майнові права, визначають взаємовідносини між вітчизняними та іноземними суб'єктами господарювання та передбачають виконання зобов'язань згідно з умовами їх розміщення, а також можливість передачі прав, що випливають із цих документів, іншим суб'єктам» [25].

Безумовно, виконане Гордополовим В.Ю. заслуговує високої оцінки і потребує уваги фахівців за кожним видом відзначених операцій. Однак, на наш погляд, практичне застосування розробленої класифікації досить ускладнене, оскільки одній ті ж операції можуть належати до різних груп. Окрім того, в роботі автор уникає можливості формулювання узагальненого поняття «зовнішньоекономічної операції», що ускладнює розуміння її як об'єкту управлінських дій.

Ще одну проблему щодо визначення ЗЕО відзначає в своїй роботі Котиш О.М. яка полягає в тому, що в науковій літературі ЗЕО досить часто ототожнюють із поняттям «зовнішньоекономічна угода» та розглядають як дію, спрямовану на встановлення, зміну або припинення правових відносин з іноземними контрагентами [69]. На думку автора даного дослідження, такий підхід звужує поняття ЗЕО, оскільки в процесі її виконання у суб'єктів ЗЕД виникають не тільки правові відносини, а й економічні, соціальні тощо .

Слід відзначити, що в зарубіжній літературі більш уживаним є поняття «міжнародна комерційна (ділова, торгівельна) операція» («international commercial (business) transaction», «international trade operations»). Серед авторів, які приділяють увагу визначенню цього поняття, можна назвати вже згаданих вище Роберта Гросса, Дуана Куяви, Джона Д. Деніелса, Ли Х.Радеба, Рема Сінгха, Денніса Кемпбелла, Рейнхарда Прокша, Аарона Х. Феллмета, Франка Еммерта. При цьому вони також допускають різнобічне його трактування.

Наприклад, Р. Гросс та Д. Куява під міжнародними операціями розуміють «експорт, імпорт, прямі і портфельні інвестиції, ліцензування технологій, кредити і міжнародні організації» [163]. На відміну від згадування конкретних видів операцій, Д. Деніелс та Л.Х. Радеба вважають, що до них відносяться взагалі «будь-які господарські операції, які проводяться двома або більшими країнами. Такі ділові взаємини можуть виникати на рівні як приватних, так і державних організацій» [151]. А от Ф. Еммерт звужує рамки її визначення до «міжнародна комерційна операція (ІВТ) зазвичай є комерційним контрактом, укладеним між двома або більше приватними особами, які мають основне місце діяльності в різних державах

або країнах. Найпоширенішим із цих ІВТ є угода купівлі-продажу, коли продавець в одній країні укладає договір купівлі-продажу з покупцем в іншій країні. Навіть якщо продавець і покупець знаходяться в одній країні, міжнародний вимір вноситься, якщо контракт стосується товарів чи послуг, які імпортуються з іншої країни або експортуються в іншу країну» [152].

Трактування «міжнародної комерційної операції» використовується і вітчизняними авторами. Зокрема Кокоріна В.І. визначає, що під цим розуміється «система взаємопов'язаних дій ринкових агентів різних держав, спрямованих на розвиток і регулювання різних видів господарської діяльності підприємств для здійснення торгівельного обміну матеріальними цінностями та послугами [67].

Таким чином, можемо спостерігати досить широкий діапазон визначень «зовнішньоекономічної операції», який ускладнює розуміння даного феномену, як об'єкта, яким можна і потрібно управляти. Разом з цим, на основі аналізу чинників, за допомогою яких науковці характеризували ЗЕО, можна сформувати комплекс ознак, які б доцільно було включити в інтегроване трактування. Дослідники, міжнародні організації та інші країни мають усталені терміни та поняття щодо зовнішньоекономічних операцій. Запровадження та узгодження відповідного визначення в Україні підвищить обґрунтованість на законодавчому рівні і сприятиме інтеграції в міжнародну практику.

Дефініцією ЗЕО необхідно зафіксувати юридичний факт взаємодії сторін-учасників, їх права та обов'язки, а також відзначити такі важливі аспекти як контролюючі та регулюючі функції держави, а також відповідальність підприємств. Це стане запорукою більш відповідального підходу до ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Формування єдиного поняття дозволить включити всі різновиди зовнішньоекономічних операцій, що забезпечить комплексний підхід до їх регулювання, допоможе спростити процеси, пов'язані з оформленням та контролем зовнішньоекономічних операцій. Чітке уявлення про те, що є зовнішньоекономічною операцією, дозволить зменшити бюрократичні процедури та покращити взаємодію між підприємствами та державними установами.

Для формулювання нового визначення поняття «зовнішньоекономічна операція» важливо обрати ключові ознаки на основі аналізу наведених вище визначень, що відображають суть цього процесу, зокрема [11]:

1. Первинною ознакою будь якої економічної операції є взаємодія між підприємствами, установами або окремими особами. Для зовнішньоекономічної операції суттєвим її елементом є належність взаємодіючих суб'єктів до різних країн. Формулювання цієї ознаки має допомагати визначенню учасників операції та їх ролі в процесі.

2. Зовнішньоекономічні операції на кожному етапі реалізації мають вирішувати певні задачі, такі наприклад як укладання угоди, маркування товарів, отримання товару тощо. Та всі вони мають бути підлеглими певному стратегічному плану компанії, що потребує урахування такої ознаки як цілеспрямованість.

3. Визначення має відображувати економічну сутність міжнародної комерційної діяльності, а саме – міжнародний товарообіг, включаючи імпорт та експорт, а також послуги та капітал.

4. Зміна фінансового стану. Зовнішньоекономічні операції впливають на фінансовий стан учасників, що відображає їхній внесок у бухгалтерський облік (зміни в активах та зобов'язаннях).

5. Для забезпечення юридичної та фінансової відповідальності зовнішньоекономічна операція повинна супроводжуватися документарним оформленням (контрактами, митними деклараціями тощо), які підтверджують факти її проведення.

6. Регулювання та відповідність законодавству. Зовнішньоекономічні операції повинні відповідати національному та міжнародному законодавству. Це важливо для визначення легальності та захисту інтересів учасників.

З урахуванням сформульованого комплексу ознак сформоване наступне авторське визначення, опубліковане в роботі [143]:

Зовнішньоекономічна операція – це цілеспрямований процес взаємодії між суб'єктами економіки різних держав, який здійснюється в рамках міжнародного комерційного обміну товарів, послуг або капіталу, веде до змін у

фінансових показниках контрагентів та супроводжується документальним оформленням у відповідності до національного та міжнародного законодавства.

Змістовність даної дефініції визначає певні аспекти, які мають бути враховані в процесі здійснення зовнішньоекономічної операції, до яких відносяться зокрема:

- управлінські, пов'язані з забезпеченням цілеспрямованої взаємодії суб'єктів економіки;
- виробничо-комерційні, пов'язані з виробництвом та реалізацією товарів, послуг або капіталу;
- фінансові, пов'язані з забезпеченням руху та обліку фінансових ресурсів;
- юридичні, пов'язані з забезпеченням правової основи реалізації взаємодії суб'єктів економіки різних держав.

Результат реалізації зовнішньоекономічної операції залежить від багатьох чинників, але починається вона з процедур управлінського циклу, який може розглядатися з трьох сторін: структури, функції і процесу. В роботі Бондаренко М.В. та Ігнатенко Л.О. надається наступна характеристика такого розгляду [10]:

«З позиції структурного підходу управлінський цикл містить у собі такі стадії: прийняття управлінського рішення; реалізація управлінського рішення; контроль за реалізацією прийнятого рішення.

З позиції процесного підходу управлінський цикл складається з таких фаз: постановка цілей; визначення ситуації; виявлення проблеми; вибір і ухвалення рішень; організація виконання рішень; розпорядження щодо реалізації рішення; контроль за реалізацією рішення; облік результатів виконання рішення.

З позиції функціонального підходу управлінський цикл містить у собі такі функції: аналіз, планування, організація, регулювання, координація, облік, контроль».

Незалежно від того, через змістовність якого з наведених підходів розглядається управління в рамках конкретної ЗЕО, перші дії менеджерів будуть пов'язані з визначенням мети її реалізації, які в свою чергу залежатимуть від того

чи це перший раз має відбуватися така операція, чи вже є напрацьовані алгоритми її здійснення.

Наведені підходи дозволяють більш повно зрозуміти економічну сутність зовнішньоекономічної операції та визначити її ключові характеристики. Водночас у сучасних умовах зовнішньоекономічну операцію доцільно розглядати не лише як окремий факт господарської діяльності або сукупність юридично оформлених дій, а й як складний процес, що потребує цілеспрямованого управління на всіх етапах його реалізації.

З позицій менеджменту будь-яка зовнішньоекономічна операція характеризується наявністю чітко визначеної мети, обмежень щодо ресурсів, часових параметрів виконання, системи взаємопов'язаних робіт та множини зацікавлених сторін, інтереси яких необхідно враховувати під час прийняття управлінських рішень. Саме тому в сучасній практиці міжнародного бізнесу зовнішньоекономічні операції дедалі частіше розглядаються як окремі об'єкти управління, ефективність реалізації яких безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

Особливістю зовнішньоекономічних операцій є їх міжорганізаційний характер. На відміну від багатьох внутрішніх бізнес-процесів підприємства, реалізація зовнішньоекономічної операції передбачає взаємодію значної кількості самостійних учасників, які належать до різних економічних, правових та інституційних систем. До таких учасників можуть належати експортери, імпортери, перевізники, експедитори, митні органи, страхові компанії, банківські установи, сертифікаційні центри та інші суб'єкти міжнародних економічних відносин.

Кожен із зазначених учасників переслідує власні економічні цілі та має специфічні інтереси щодо результатів реалізації операції. Для виробника пріоритетом може бути розширення ринку збуту та максимізація прибутку, для перевізника – забезпечення ефективного використання транспортних ресурсів, для митних органів – дотримання встановлених процедур контролю, а для кінцевого споживача – своєчасне отримання продукції належної якості. У результаті виникає

необхідність координації дій великої кількості учасників та узгодження їх інтересів у межах єдиного процесу.

З управлінської точки зору зовнішньоекономічна операція може бути представлена як послідовність взаємопов'язаних етапів. Як правило, до її складу входять пошук та відбір контрагента, проведення переговорів, укладання зовнішньоекономічного контракту, організація фінансових розрахунків, митне оформлення, транспортування товару, страхування ризиків, контроль виконання договірних зобов'язань та завершення операції. Кожен із цих етапів характеризується власними ризиками, потребує прийняття відповідних управлінських рішень та впливає на кінцеву ефективність усієї операції.

Важливою характеристикою зовнішньоекономічної операції є високий рівень невизначеності середовища її реалізації. На результати операції можуть впливати зміни валютних курсів, митного законодавства, транспортної ситуації, політичної кон'юнктури, міжнародних санкцій, регуляторних вимог або інших зовнішніх чинників. Це зумовлює необхідність застосування адаптивних підходів до управління та постійного моніторингу умов здійснення операції.

Крім того, сучасні зовнішньоекономічні операції дедалі частіше реалізуються в межах глобальних логістичних мереж та міжнародних ланцюгів постачання. За таких умов ефективність окремої операції залежить не лише від діяльності її безпосередніх учасників, але й від функціонування всієї системи взаємопов'язаних суб'єктів. Будь-які порушення у роботі одного з елементів ланцюга можуть призводити до затримок поставок, збільшення витрат або виникнення конфліктів між учасниками операції.

Зазначені особливості дозволяють зробити висновок, що зовнішньоекономічна операція виступає не лише економічною або юридичною категорією, але й самостійним об'єктом управління, для якого характерні складна структура взаємодії учасників, наявність різноспрямованих інтересів, значний вплив зовнішнього середовища та потреба у координації великої кількості взаємопов'язаних процесів. Саме тому дослідження механізмів підготовки,

організації та реалізації зовнішньоекономічних операцій набуває особливої актуальності в умовах зростання масштабів міжнародної економічної взаємодії.

Враховуючи зазначене, подальше дослідження потребує більш детального аналізу структурних характеристик зовнішньоекономічної операції, її основних ознак та особливостей функціонування в системі міжнародних економічних відносин.

В загальному трактуванні реалізація ЗЕО переслідують ціль економічного зростання господарюючого суб'єкта. Пов'язуючи таку мету з алгоритмом діяльності в рамках певного типу впливу, який може здійснювати конкретна ЗЕО, можна конкретизувати процес цілеполагання в управлінському циклі зовнішньоекономічної операції, як це зображено на рис. 1.4. В залежності від історії зовнішньоекономічних операцій суб'єкта економіки, оцінки його виробничо-комерційного потенціалу, результатів фінансової та правової діагностики ситуації приймається рішення, щодо реалізації однієї або кількох з 9, наведених на рис. 1.4 потенційних цілей ЗЕО, які сформульовані на основі матеріалів роботи Дунської А.Р., та Антоненко Д.І. [41]:

1. Збільшення обсягів ЗЕД підприємства та отримання позитивного економічного ефекту.
2. Розширення географії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, збільшення частки ринку.
3. Оптимізація використання ресурсів підприємства для впливу на співвідношення собівартості та якості продукції, а отже і на конкурентні позиції.
4. Покращення якості продукції при зниженні її собівартості.
5. Освоєння виробництва тих продуктів, які користуються попитом на іноземних ринках.
6. Вихід на нові ринки з новим продуктом
7. Швидший та ефективніший процес проникнення на нові ринки
8. Підвищення конкурентоспроможності продукції на вітчизняному та міжнародних ринках
9. Зниження собівартості продукції за рахунок новітніх технологій

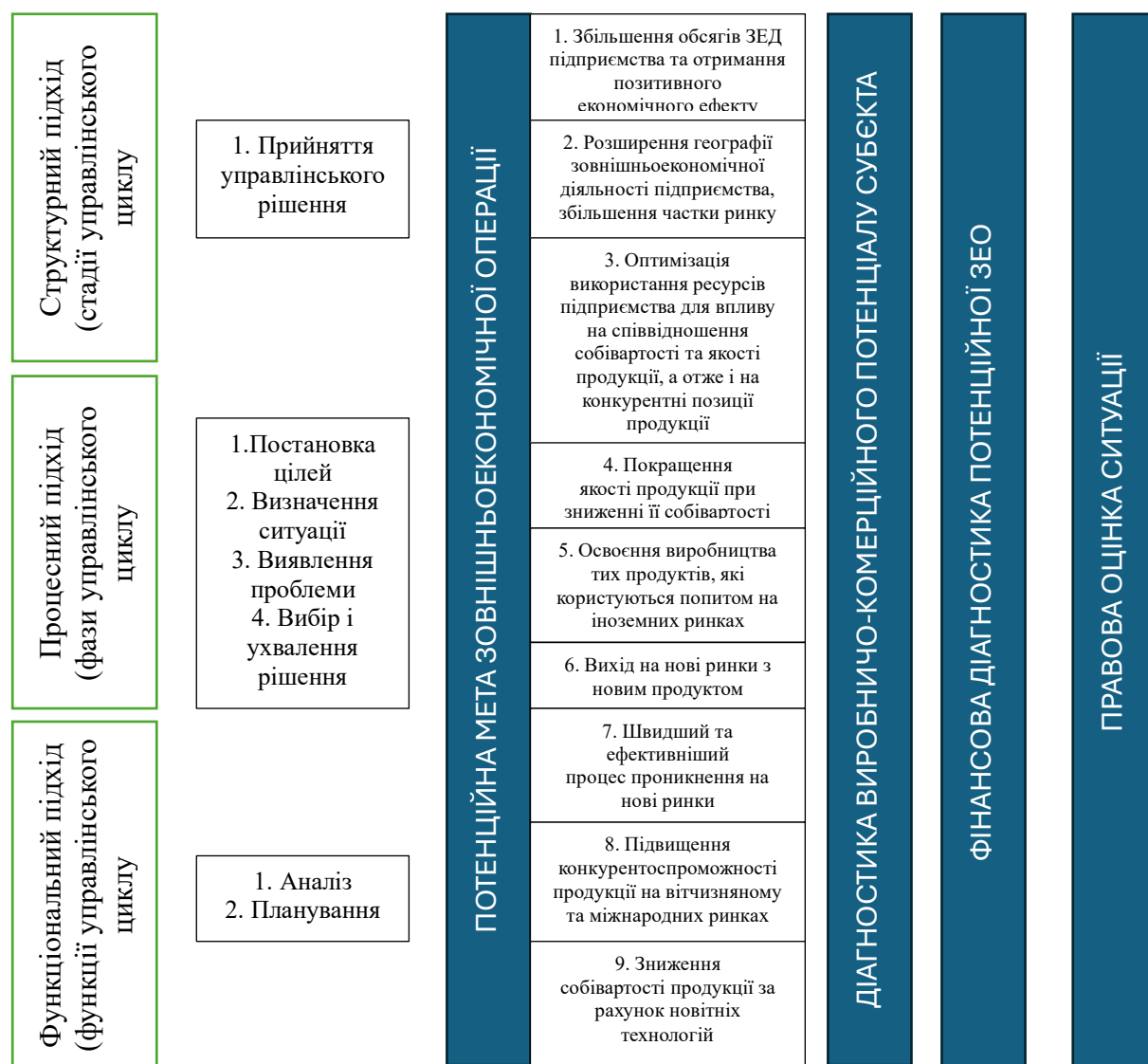


Рисунок 1.4 - Управлінські дії на етапі постановки цілі ЗЕО і прийняття рішення
Джерело: складено автором на основі [10, 41]

Прийняте рішення визначає відповідний комплекс робіт з організації та безпосередньої реалізації зовнішньоекономічної операції (рис. 1.5). Так прийняття цілей 1 або 2 буде супроводжуватися розробкою та реалізацією програми нарощування обсягу виробництва за рахунок залучення додаткових ресурсів.

Окрім вищезазначеної, для досягнення інших цілей зовнішньоекономічної операції можуть формуватися й інші програми розвитку, зокрема:

- Нарощування обсягу виробництва за рахунок підвищення ефективності використання наявних ресурсів

- збільшення масштабів діяльності за рахунок власних ресурсів підприємства
- об'єднання з іншими суб'єктами бізнесу (через придбання, злиття або поглинання)
- здійснення інновацій, що забезпечують стійкість і підвищення ефективності діяльності.

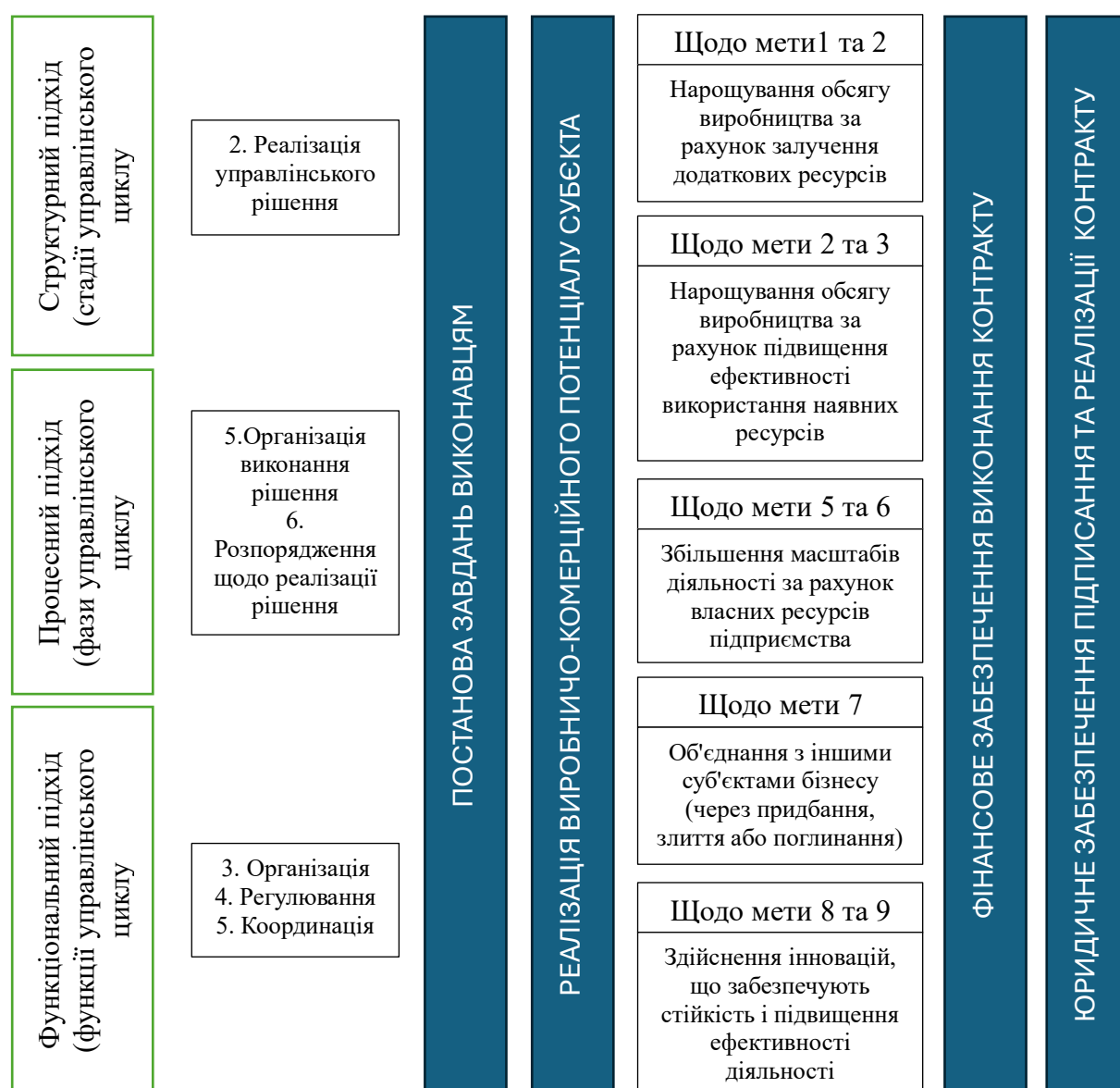


Рисунок 1.5 - Управлінські дії на етапі постановки безпосередньої реалізації ЗЕО
 Джерело: складено автором на основі [10, 41]

При формуванні будь-якої з цих програм слід орієнтуватися на певну, стандартизовану послідовність (в інших джерелах застосовуються також позначення: технологію, схему, алгоритм) реалізації ЗЕО. Варіант такої

послідовності дій в разі планування виходу на зовнішній ринок наводиться в роботі Козика В.В. та інших авторів [52]:

1. Обґрунтовано оцінити мету та напрямок зовнішньоекономічної діяльності – експорт, імпорт, виставки, науково-технічне співробітництво, лізинг, ліцензування тощо.

2. Якщо це буде експорт, то слід оцінити свої експортні можливості: свій виробничий потенціал, реальні перспективи його розвитку, забезпеченість необхідною сировинною базою, наявний та перспективний рівень кваліфікації працівників, компетентність керівного складу, якість товару, його упакування, транспортування.

3. Проаналізувати, які структурні зміни всередині підприємства необхідно здійснити, щоб бути готовим до зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням усієї специфіки та складності.

4. Організувати відділ ЗЕД з протокольним підрозділом (або оперативно-комерційну службу) визначити її склад, завдання та цілі.

5. Утворити відділ маркетингу або доручити здійснювати його функції спеціалізованій організації на договірних засадах.

6. У разі експорту скласти та підготувати рекламні матеріали з урахуванням специфіки товарів (буклети, каталоги, листівки, прейскуранти тощо).

7. Встановити контакт з торгово-промисловою палатою.

8. Вивчити внутрішнє законодавство, яке стосується ЗЕД.

9. Ознайомитись з підзаконними розпорядженнями, інструкціями та вказівками вищих органів влади, які стосуються ЗЕД.

10. Пройти реєстрацію, отримати реєстраційний номер.

11. Відкрити рахунок (рахунки) в банку.

12. Перевірити патентну чистоту товару.

13. Якщо товар, призначений для експорту, не відповідає технічному рівню аналогічних товарів на зовнішньому ринку та його якість нижча від вимог кінцевих споживачів, розробити заходи, які забезпечать конкурентоспроможність товару.

14. Визначити, чи може підприємство забезпечити виробництво товару в обсягах, які потрібні для оволодіння запланованою часткою ринку, для забезпечення рентабельності збуту.

15. Утворити на підприємстві банк даних по товару, партнерах, конкурентах.

16. Знайти кваліфікованого консультанта або посередника (при необхідності).

17. Провести активну роботу на виставках.

18. Розпочати роботу з інформування, особливо з представництвами іноземних фірм в Україні.

Аналогічна схема, з певними корективами на ступень готовності підрозділів, рекомендується в разі наявного досвіду підприємства на зовнішніх ринках [52]:

1. Підготовка операції:

1.1. Маркетингове дослідження зовнішнього ринку.

1.2. Пошук, вибір та встановлення контакту із закордонним партнером.

1.3. Аналіз та проробка конкурентних матеріалів, складання конкурентного листа, розрахунок експортних/імпортних цін.

1.4. Проробка базисних умов контракту.

1.5. Проробка валютно-фінансових умов контракту.

1.6. Техніко-економічне обґрунтування операції.

1.7. Підготовка проєкту контракту.

2. Укладання контракту

2.1. Проведення попередніх переговорів.

2.2. Складання протоколу про наміри та попереднього контракту.

2.3. Складання та підписання контракту.

3. Організація контролю, виконання та припинення контракту.

3.1. Виконання контрактних зобов'язань: поставка товарів, надання послуг, технічне та гарантійне обслуговування продукції, розрахунково-платіжні операції.

3.2. Контроль за виконанням контрактних зобов'язань.

3.3. Розгляд можливих претензій та реєстрацій.

3.4. Способи та порядок припинення контракту.

Як бачимо, в даній послідовності наявні дії пов'язані із забезпеченням контрольних процедур за реалізацією зовнішньоекономічної операції, які на наш погляд, в силу певних обставин, з методичних позицій доцільно розглядати окремим блоком. Ці обставини визначаються, по перше – змістовністю дій управлінського циклу (рис. 1.6), по друге – специфікою бухгалтерського обліку господарських операцій, до яких належить і власне зовнішньоекономічна операція.

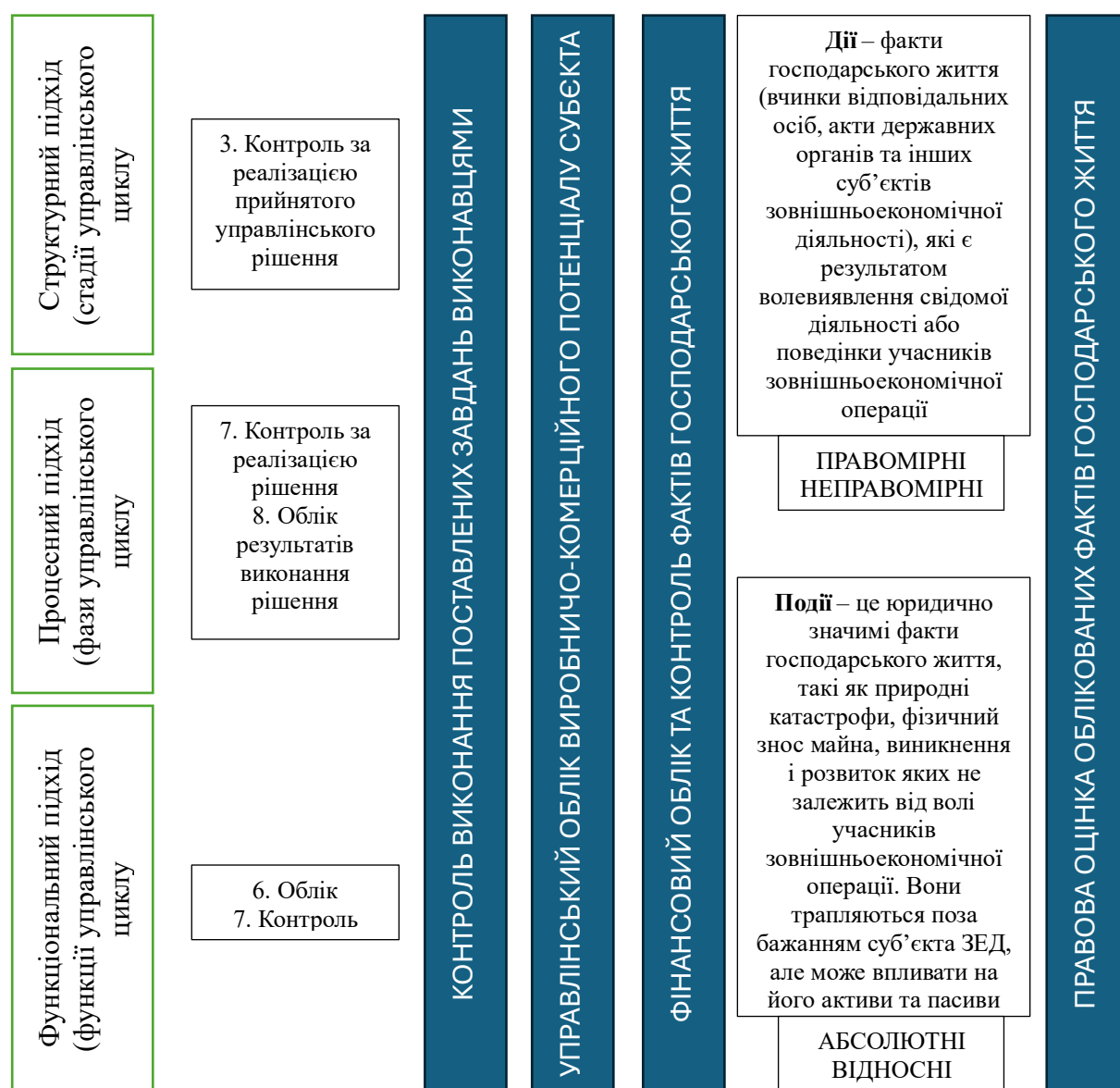


Рисунок 1.6 - Управлінські дії на етапі обліку та контролю результатів реалізації

ЗЕО

Джерело: складено автором на основі [10, 41]

Річ у тім, що у загальноприйнятому визначенні «операцією» (лат. operatio — дія, вплив) вважаються дії, заходи, що виконуються за певним планом і спрямовані на вирішення якогось завдання, досягнення якоїсь мети або належить до кола функцій даного підприємства, установи, відділу, окремого працівника, певного обладнання тощо, та обмежені часовими умовностями [91].

У сформованій вище дефініції ЗЕО, дієвість суб'єктів пов'язується зі зміною у фінансових показниках, що відповідає умові визначення «господарської операції» в ЗУ « Про бухгалтерський облік», який трактує її як дію або подію, що викликає зміну в структурі активів і зобов'язань, власному капіталі підприємства [97, ст. 1]. Однак сам закон не надає пояснення відмінності дії від події.

Натомість ці поняття знаходять своє трактування у правових джерелах і належать до категорії «юридичного факту». Зокрема Гордєєв В.В. відмічає, що «теорія юридичних фактів й адміністративно-процесуальної науки за вольовою ознакою юридичні факти поділяє «на дії та події» [23].

Досліджуючи відмінність цих понять, автор наводить думку інших правознавців, які констатують, що «різницю між подіями та діями необхідно вбачати ... в характері їх процесу: події мають невольовий характер у своєму процесі, незалежно від причин їх виникнення, тоді як дії є вольовими не тільки за своєю причиною, але й у своєму процесі» [24]. І далі продовжує характеризувати ці поняття:

- «Дії розподіляють на правомірні і неправомірні. Правомірні – дії, які відповідають правовим вимогам, неправомірні – дії, які правовим вимогам не відповідають або порушують їх. Залежно від ступеня суспільної небезпеки неправомірні дії як юридичні факти поділено на кримінальні правопорушення, адміністративні і дисциплінарні проступки, цивільні правопорушення (делікти)» [24].

- «За ознакою взаємозв'язку з діяльністю людини події поділяють на дві групи: абсолютні та відносні. Абсолютні події не можуть залежати від волі людини, наприклад, землетрус, повінь можуть спричинити неявку особи, яка бере участь у справі, свідка в судове засідання. Походження відносних подій пов'язані з

діяльністю особи, але їх правові наслідки перебувають незалежно від обставин, що зумовили їх появу. До них можна віднести, наприклад, проходження військової служби в збройних силах України, тривале службове відрядження, котрі породжують правові наслідки (визнання поважною причиною неявки в судове засідання, відкладення розгляду справи чи оголошення перерви тощо)» [24].

Прив'язуючи наведені вище положення до «процесу взаємодії між суб'єктами економіки різних держав» при реалізації «зовнішньоекономічної операції» відзначаємо, що цей процес відбувається внаслідок дій або подій учасників ЗЕО:

$$\text{Процес взаємодії між суб'єктами економіки різних держав} = \text{Дії (правомірні + неправомірні)} + \text{Події (абсолютні + відносні)}, \quad (1.1)$$

де, **Дії** – це факти господарського життя (вчинки відповідальних осіб, акти державних органів та інших суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності), які є результатом волевиявлення свідомої діяльності або поведінки учасників зовнішньоекономічної операції.

Події – це юридично значимі факти господарського життя, такі як природні катастрофи, фізичний знос майна, виникнення і розвиток яких не залежить від волі учасників зовнішньоекономічної операції. Вони трапляються поза бажанням суб'єкта ЗЕД, але може впливати на його активи та пасиви [143].

Таким чином, констатуємо, що кінцевий результат зовнішньоекономічної операції в значній мірі залежать від того, які дії та події її учасників будуть законодавчо обліковані і зведені до фінансового підсумку.

1.3 Учасники зовнішньоекономічних операцій та їх інтереси

Загальний перелік потенційних учасників ЗЕД, а відповідно і суб'єктів, що можуть реалізовувати зовнішньоекономічні операції в Україні, визначається ст. 3 «Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності» Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність», до яких відносяться зокрема [101, ст. 3]:

«- фізичні особи - громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність згідно з законами України і постійно проживають на території України;

- юридичні особи, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України (підприємства, організації та об'єднання всіх видів, включаючи акціонерні та інші види господарських товариств, асоціації, спілки, концерни, консорціуми, торговельні доми, посередницькі та консультаційні фірми, кооперативи, кредитно-фінансові установи, міжнародні об'єднання, організації та інші), в тому числі юридичні особи, майно та/або капітал яких є повністю у власності іноземних суб'єктів господарської діяльності;

- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, які не є юридичними особами згідно з законами України, але які мають постійне місцезнаходження на території України і яким цивільно-правовими законами України не заборонено здійснювати господарську діяльність;

- філії та представництва юридичної особи, утвореної відповідно до законодавства іноземної держави;

- спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України;

державні замовники у сфері оборони;

- інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України».

Інші, окрім власне суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, потенційні учасники ЗЕО будуть вважатися стейкхолдерами, під якими, спираючись на визначення міжнародного стандарту AA1000SES [139], будемо розуміти будь-яку особу, група або організація, яка має інтерес у діяльності підприємства або може бути впливовою на його результати. Простими словами, це всі ті, хто «зацікавлений» у діяльності суб'єкта ЗЕД – реалізатора ЗЕО і хто може отримати вигоду або ж понести збитки внаслідок її дій.

Можна визначити кілька ключових аспектів, які характеризують поняття стейкхолдера:

1. **Зацікавленість:** стейкхолдери мають інтерес у діяльності суб'єкта-реалізатора ЗЕО, можуть бути стурбовані його успішністю, фінансовими результатами, репутацією або соціальною відповідальністю.

2. **Вплив:** вони можуть бути чинником впливу, який призводить до коригування управлінських рішень, або навіть стратегії розвитку. Наприклад, зміни в законодавстві можуть вимагати адаптації бізнес-процесів, впливаючи на всіх учасників ланцюга постачання.

3. **Взаємозв'язок:** ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей ініціатора зовнішньоекономічної операції. Розуміння інтересів і потреб стейкхолдерів дозволяє визначити, як їхня діяльність впливає на навколишнє середовище і як вони можуть позитивно взаємодіяти з усіма сторонами.

4. **Залучення і управління:** стейкхолдери можуть мати різний ступінь залученості в діяльність суб'єкта-реалізатора зовнішньоекономічної операції. Деякі з них, такі як працівники або постачальники, можуть бути більш безпосередньо залучені, тоді як інші, такі як громадські організації або конкуренти, можуть мати опосередковану взаємодію.

Стейкхолдери можуть бути класифіковані на:

- **Внутрішні:** які знаходяться всередині організації. До них можуть відноситися, зокрема:

А) **Керівництво:** власники та вищий менеджмент, який приймає стратегічні рішення про зовнішньоекономічні операції.

Б) **Працівники:** співробітники, які безпосередньо займаються експортом/імпортом, а також виробничі працівники, якщо це підприємство-виробник.

- **Зовнішні:** які знаходяться за межами організації. Вони можуть бути згруповані наступним чином:

А. **Державні органи:**

- **Митні органи:** контролюють і регулюють зовнішньоекономічну діяльність, видають необхідні дозволи, сертифікати та оформлюють митні декларації.

- Податкові органи: контролюють сплату податків та зборів, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю.

- Регуляторні органи: забезпечують дотримання законодавства в сфері зовнішньої торгівлі (наприклад, Міністерство економічного розвитку).

Б. Партнери та постачальники:

- Постачальники сировини чи товарів: компанії, які постачають товари, необхідні для імпорту чи експорту.

- Логістичні компанії: фірми, які забезпечують транспортування, митне оформлення та складування товарів.

- Транспортні компанії: перевізники, які здійснюють доставку вантажів.

В. Клієнти та споживачі:

- Контрагенти: іноземні підприємства або особи, які купують/продають товари або послуги для подальшого продажу або використання.

- Кінцеві споживачі: особи або підприємства, які купують продукцію безпосередньо.

Г. Фінансові установи:

- Банки: забезпечують фінансування, валютні послуги, акредитиви та інші фінансові інструменти.

- Страхові компанії: пропонують страхування ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю.

Д. Міжнародні організації та асоціації:

- Торгові асоціації та палати: організації, що представляють інтереси підприємців у сфері міжнародної торгівлі.

- Міжнародні організації: такі, як Всесвітня торгова організація, що регулює правила міжнародної торгівлі.

Е. Конкуренти:

- Інші компанії, що працюють у тій самій галузі, що можуть впливати на ринкові умови та конкурентоспроможність.

Ж. Громадські організації та населення:

- Громадські організації, які можуть бути зацікавлені в етичності та екологічності діяльності підприємства.

- Місцеві громади, які можуть мати вплив на діяльність підприємства через свої потреби та очікування.

3. Консультанти та експерти:

- Консалтингові компанії, які можуть надавати послуги з аналізу ринку, юридичної підтримки та стратегічного планування.

Розглянуті учасники зовнішньоекономічних операцій виконують різні функції в процесі міжнародної економічної взаємодії та відіграють важливу роль у досягненні кінцевих результатів операції. Разом із тим ефективність реалізації зовнішньоекономічної операції значною мірою визначається не лише складом її учасників, але й характером їх інтересів, ступенем їх узгодженості та здатністю до конструктивної взаємодії в межах спільного процесу.

Поняття інтересу є однією з фундаментальних категорій економічної науки та менеджменту. У загальному розумінні інтерес відображає усвідомлену потребу суб'єкта щодо досягнення певного результату або отримання конкретних вигод від участі в економічних процесах. Для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності інтереси виступають основним мотиватором поведінки та визначають зміст управлінських рішень, що приймаються на різних етапах реалізації зовнішньоекономічних операцій.

Особливістю зовнішньоекономічних операцій є те, що в їх реалізації одночасно беруть участь суб'єкти з різними цілями, ресурсними можливостями та критеріями оцінки ефективності. У результаті формується складна система взаємопов'язаних інтересів, які можуть як взаємно доповнювати один одного, так і вступати в суперечність.

Інтереси учасників зовнішньоекономічної операції формуються під впливом різноманітних чинників. До основних із них належать економічні, організаційні, правові, технологічні та соціальні фактори. Наприклад, для підприємства-експортера ключовими можуть бути максимізація прибутку, розширення ринків збуту та зростання конкурентоспроможності. Для імпортера першочергове

значення мають якість продукції, своєчасність поставок та оптимізація витрат. Перевізники орієнтуються на ефективність використання транспортних ресурсів і забезпечення прибутковості перевезень, тоді як державні органи зосереджують увагу на дотриманні законодавства, митному контролі та захисті національних економічних інтересів.

Важливою особливістю інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій є їх динамічний характер. На відміну від відносно стабільних цілей організації, інтереси окремих учасників можуть змінюватися залежно від умов зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку, регуляторних обмежень, змін вартості ресурсів або виникнення нових ризиків. Внаслідок цього навіть між суб'єктами, які тривалий час співпрацюють між собою, можуть виникати ситуації часткового або повного розбалансування інтересів.

Додаткову складність створює те, що один і той самий учасник зовнішньоекономічної операції може одночасно переслідувати декілька цілей, які не завжди є взаємно узгодженими. Наприклад, перевізник може бути зацікавлений у скороченні часу доставки вантажу, але одночасно прагнути мінімізувати витрати на перевезення. Замовник може вимагати максимальної швидкості виконання операції, збереження високої якості обслуговування та мінімальної вартості логістичних послуг. Подібні ситуації створюють передумови для виникнення конфліктів інтересів навіть за відсутності прямого протистояння між учасниками.

У сучасних умовах глобалізації значний вплив на трансформацію інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій здійснюють процеси цифровізації та інтеграції міжнародних ринків. Використання електронного документообігу, цифрових логістичних платформ, автоматизованих систем моніторингу перевезень та сучасних засобів комунікації сприяє підвищенню прозорості взаємодії між учасниками. Водночас це формує нові вимоги щодо швидкості обробки інформації, оперативності прийняття рішень та забезпечення інформаційної безпеки, що також впливає на структуру їх інтересів.

Окремої уваги заслуговує вплив зовнішніх кризових явищ на систему інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій. Військові конфлікти,

пандемії, економічні санкції, зміни транспортних маршрутів або порушення функціонування логістичної інфраструктури можуть суттєво змінювати пріоритети учасників міжнародних перевезень. У таких умовах на перший план часто виходять питання забезпечення безперервності поставок, мінімізації ризиків та збереження стійкості ланцюгів постачання.

Таким чином, інтереси учасників зовнішньоекономічних операцій являють собою складну динамічну систему економічних, організаційних та соціальних пріоритетів, які визначають поведінку суб'єктів у процесі міжнародної взаємодії. Рівень узгодженості цих інтересів безпосередньо впливає на ефективність реалізації зовнішньоекономічних операцій, якість взаємодії між учасниками та досягнення запланованих результатів.

Саме тому подальший аналіз взаємозв'язків між учасниками зовнішньоекономічних операцій доцільно здійснювати з позицій виявлення можливостей узгодження їх інтересів та формування умов для забезпечення ефективної взаємодії в межах єдиного процесу реалізації зовнішньоекономічної операції.

При формуванні балансу інтересів суб'єкта-реалізатора зовнішньоекономічної операції та стейкхолдерів має сенс поділ інтересів стейкхолдерів на три області (рис. 1.7), як це запропоновано в роботі [64]:

1) безпосередня сфера містить у собі всі ті інтереси стейкхолдерів, які чи безпосередньо впливатимуть на діяльність суб'єкта-реалізатора ЗЕО і перебувають у прямому зв'язку з його інтересами.

Приклади:

- Клієнти: якщо експортер реалізує товари на міжнародному ринку, інтереси клієнтів (наприклад, необхідність у якісній продукції за конкурентними цінами) безпосередньо впливають на стратегію виробництва та цінову політику компанії.

- Працівники: зміна умов праці або рівня заробітної плати може вплинути на продуктивність працівників, що в свою чергу позначиться на кінцевому результаті операцій.

- Постачальники: узгодження умов доставки сировини чи комплектуючих може критично вплинути на терміни виконання замовлень і задоволеність клієнтів.

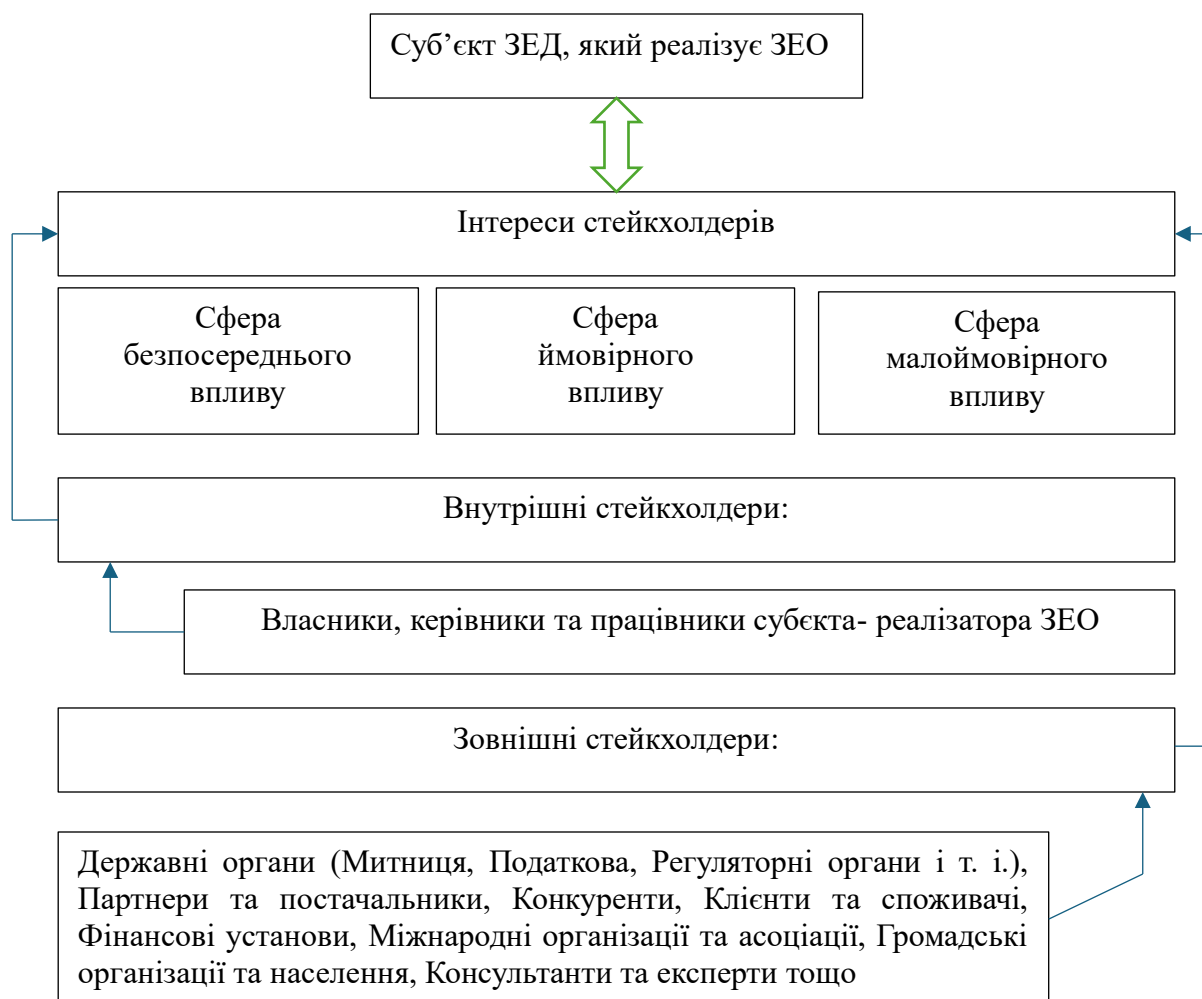


Рисунок 1.7 – Потенційні учасники ЗЕО та сфери їх інтересів

Джерело: розроблено автором

2) сфера ймовірного впливу включає інтереси стейкхолдерів, прояв яких, як на даний час так і в майбутньому, носить імовірнісний характер.

Приклади:

- Регулятори: зміни в торговельній політиці, митних тарифах або експортних та імпорتنих квотах можуть проявитися в різний спосіб, впливаючи на стратегію компанії (наприклад, нові мита на експорт можуть зменшити конкурентоспроможність продукту).

- Громадські організації: інтереси екологічних груп можуть стати актуальними у випадку, якщо зовнішньоекономічна діяльність компанії викликати скарги через забруднення довкілля або негативні соціальні наслідки.

- Споживчі асоціації: зміна споживацьких уподобань або трендів (наприклад, попит на органічну продукцію) може вплинути на стратегічні рішення підприємства.

3) сфера малоїмовірного впливу включає інтереси стейкхолдерів, які не надають помітного впливу на його діяльність, але при певним чином сформованих в зовнішньому середовищі підприємства обставинах можуть змусити підприємство враховувати їх.

Приклади:

- Конкуренти: якщо інші гравці на ринку почнуть займатися агресивною маркетинговою політикою або знижувати ціни, це може змусити компанію переглянути свої цінові стратегії.

- Неурядові організації: якщо ситуація в країні зміниться, і, наприклад, з'являться нові санкції або обмеження, у підприємства може виникнути необхідність врахування інтересів цих організацій.

- Місцеві громади: у разі, якщо підприємство вирішить розширити свою діяльність або відкрити новий завод у певному регіоні, підтримка або опозиція місцевих жителів може вплинути на плани компанії, навіть якщо така підтримка чи опозиція наразі не є очевидною.

Окремо слід відзначити таку категорію стейкхолдерів як посередники. За визначенням Козловського В.О. та Лесько О.Й. це «особи (юридичні і фізичні), які представляють інтереси виробників або споживачів, а самі не є такими. Посередницькі операції у зовнішньоекономічній діяльності регулюються нормами Цивільного права та відповідними нормами Міжнародного торгового права, які визначає Міжнародна торгова Палата (м. Париж)» [66].

Всіх посередників у міжнародному бізнесі можна класифікувати за 4-ма основними ознаками [66]:

1. За правовим тлумаченням сутності посередництва.

2. За впливом (місцем), який мають посередники на ринку.
3. За обсягом наданих посередникам повноважень.
4. За назвою.

В рамках поточного дослідження доцільно розглянути 3 класифікаційну групу, оскільки саме в ній проявляється вплив, який можуть здійснювати посередники на факти господарського життя (дії та події) в зовнішньоекономічній операції.

Залежно від обсягу наданих посередникам повноважень, всіх їх можна згрупувати в 4 групи [66]:

1 група - Посередники не мають права підписувати угоди з третіми особами (контрагентами). Посередники цієї групи не мають права самостійно укласти зовнішньоекономічні угоди з іншими контрагентами, а діють тільки від імені довірителя та за його рахунок, отримуючи відповідну винагороду. Типовими посередниками першої групи виступають агенти-представники, брокери та торгові агенти.

2 група - Посередники мають права підписувати угоди з третіми особами (контрагентами) від імені та за рахунок довірителя, отримуючи відповідну винагороду. Зазвичай величина агентської винагороди встановлюється у процентах від вартості укладених угод (ціни реалізації товарів, обсягу будівельних робіт тощо). Може бути і така ситуація, коли посереднику встановлюється стабільна невелика винагорода плюс виплата процентів залежно від вартості укладених ним угод. Типовими посередниками другої групи є агенти-виробники, агенти зі збуту продукції, агенти із закупок товарів, агенти з експорту і т. ін.

3 група - Посередники мають права підписувати угоди з третіми особами (контрагентами) від свого імені, але за рахунок довірителя, отримуючи від цього відповідну винагороду. Типовими посередниками третьої групи є комісіонери та консигнатори.

4 група - Посередники мають права підписувати угоди з третіми особами (контрагентами) від свого імені і за свій рахунок. Вигода посередника – це різниця в цінах продажу товарів та їх покупки у довірителя. Ризик того, що покупець не

заплатить за товар, лежить на посередникові, а не на довірителєві. Типовими посередниками четвертої групи є дилери, дистриб'ютори та комівояжери.

Аналіз прикладів потенційного впливу діяльності посередників на інтереси суб'єкта зовнішньоекономічних операцій наведено в Додатку Б.

Між тим, найбільш часто інтереси суб'єкта ЗЕО стають пересічними з інтересами його іноземного контрагента. У контексті зовнішньоекономічної діяльності контрагенти можуть мати значний вплив на успішність операцій і на загальний бізнес-процес суб'єкта ЗЕО .

У згаданій вище колективній праці Козловського В.О. та Лєсько О.Й. наводиться таке визначення контрагентів – «це закордонні та іноземні підприємства, фірми, фізичні особи, державні органи та міжнародні організації тощо, які є реальними або потенційними партнерами даного підприємства (фізичної особи-підприємця) на зовнішніх або внутрішніх ринках. Або простіше: контрагенти – це сторони, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність і знаходяться між собою у договірних відносинах. Контрагентом експортера виступає імпортер, контрагентом орендодавця – орендар, контрагентом підрядника – замовник і т. ін.» [66].

Загальна характеристика контрагента:

1. Суб'єкт правовідносин:

- контрагент може бути як фізичною, так і юридичною особою. У зовнішньоекономічній діяльності це часто компанії, підприємства, державні організації або окремі підприємці з інших країн.

2. Правова основа:

- контрагенти взаємодіють через укладання договорів, які визначають умови співпраці, ціни на товари чи послуги, терміни виконання зобов'язань, способи вирішення спорів та інші аспекти. Важливою є правова база діяльності контрагента, оскільки вона впливає на стабільність і безпечність угоди.

3. Функції:

- Постачальники: як постачальники сировини, товарів або послуг, контрагенти забезпечують підприємство необхідними ресурсами для його діяльності.

- Клієнти: можуть виступати як споживачі продукції чи послуг підприємства, забезпечуючи йому доходи та підтримку в розвитку.

- Партнери: у деяких ситуаціях контрагенти можуть виступати як партнери в спільних проєктах або інвестиціях.

Проаналізуємо контрагента з позиції його потенційного впливу на суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності України в трьох сферах інтересів: безпосередня сфера, сфера ймовірного впливу та сфера малоймовірного впливу.

1) Безпосередня сфера

У безпосередній сфері контрагент може справляти негайний вплив на результати діяльності підприємства, оскільки його рішення і дії безпосередньо пов'язані із виконанням угод і зобов'язань.

Потенційний вплив:

- Фінансова стабільність: якщо контрагент є надійним платником, своєчасно виконує свої зобов'язання, це забезпечує стабільні доходи підприємства і покращує його фінансові показники.

- Виконання угод: невиконання контрагента умов договору (наприклад, затримка постачання товару) може призвести до зупинки виробничих процесів або втрати клієнтів.

- Контроль якості: якщо контрагент постачає низькоякісні сировини чи продукцію, це може негативно позначитися на кінцевому продукті підприємства, впливаючи на його репутацію та продажі.

2) Сфера ймовірного впливу

У цій сфері контрагент може мати вплив, що проявляється в майбутньому і бути як позитивним, так і негативним.

Потенційний вплив:

- Розширення ринків: якщо контрагент активно досліджує нові ринки або сегменти, він може стати каталізатором для підприємства, пропонуючи нові можливості для зростання.

- Інновації: контрагент, що має доступ до нових технологій, може допомогти підприємству модернізувати виробництво або адаптувати продукти до нових умов ринку.

- Реакція на зміни: аналіз ринку та поведінки споживачів контрагента може допомогти підприємству швидко адаптувати свої стратегії, що підвищить оперативність реагування на зміни.

3) Сфера малоймовірного впливу

У цій сфері контрагент може вплинути на суб'єкт, але лише в разі виникнення певних непередбачуваних обставин.

Потенційний вплив:

- Економічні зміни можуть призвести до свого роду «дисбалансу» у відносинах між підприємством і контрагентом, зокрема до зміни цін або обсягів постачання.

- Політична нестабільність утворює ризики, пов'язані з безпекою та виконанням зобов'язань.

- Нові законодавчі норми або регуляції, що вводяться, впливають на діяльність контрагента, можуть призвести до необхідності змін в умовах договору або навіть зупинки співпраці.

Глобальна тенденція суспільства у сталому розвитку робить сьогодні ще більш актуальною ефективну взаємодію із заінтересованими сторонами з метою вирішення специфічних організаційних завдань, а також досягнення ширших соціальних, природоохоронних та економічних цілей. Ці зміни ініціювали процес масового пошуку нових методичних форм взаємодії із заінтересованими сторонами і, зокрема з контрагентами.

Співпраця з ненадійними контрагентами може негативно вплинути на репутацію самого підприємства, а невірно сформульовані договори можуть призвести до спорів, що вимагає додаткових ресурсів на їх вирішення.

Залежність від контрагента може призводити до проблем, якщо він не сплачує за поставлені товари або послуги, або ж не виконує свої зобов'язання. Як свідчить світова практика, найбільш часто зустрічаються такі проблеми взаємодії з іноземними контрагентами [152]:

- обмін численними повідомленнями, замовленнями на закупівлю, загальними та спеціальними умовами та рахунками-фактурами, потенційно ускладнює визначення того, коли було укладено договір і які умови увійшли до остаточної версії;
- продавець і покупець можуть ввести в контракт різні умови, які виявилися неоднозначними або навіть суперечливими;
- покупець заплатив, а продавець не відправляє замовлення;
- через помилку чи недбалість продавець відправляє інший товар або товар іншої якості;
- продавець відправляє, як обіцяв, але товар втрачено або пошкоджено в дорозі;
- продавець відправляє, як обіцяв, покупець не приймає товар, з причини або без неї;
- покупець спочатку прийняв товар, але потім відмовляється платити, стверджуючи, наприклад, що кількість або якість не відповідає домовленості або якийсь інший дефект товару;
- до моменту надходження товару покупець став банкрутом, а продавець ніколи не отримує гроші.

Все це може призводити до конфлікту інтересів вітчизняного суб'єкта зовнішньоекономічної операції і його закордонного партнера, для запобігання чому важливо на підготовчому етапі ЗЕО організувати роботу щодо оцінки та прогнозу результатів взаємодії зі стейкхолдерами і, зокрема – потенційними контрагентами. Необхідно проаналізувати фінансову стійкість та репутацію контрагента, щоб мінімізувати ризики неплатежів, банкрутства або ненадання послуг, перевіряти, чи контрагент не має правових проблем або конфліктів, які могли б вплинути на

виконання угод. Контрагенти повинні мати глибоке розуміння ринку, на якому вони працюють, і бути в курсі його тенденцій і змін.

Виконання такої роботи потребує застосування відповідних методичних інструментів, сутність і вирішувані задачі яких будуть розглянуті нижче.

Висновки до розділу 1

На підставі проведених досліджень теоретичної бази управління зовнішньоекономічними операціями в сучасних умовах узагальнено наступні висновки:

1. Зовнішньоекономічна діяльність завжди була і є привабливою можливістю ведення та розвитку бізнесу. Потенціал збільшення продажів і як, наслідок прибутків, розвитку бізнес-інфраструктури, отримання доступу до нових технологій та ноу-хау, розширення сфери пізнаваності власного бренду – далеко не повний перелік переваг, що формують інтерес підприємства до виходу на зовнішні ринки. Комплексний погляд на управління операціями бізнесу на міжнародній арені можна уявити як ієрархічний, логічний ланцюг, який пов'язує різні рівні діяльності, від ширшої перспективи до більш конкретної, переходячи від «міжнародних економічних відносин» до «міжнародних економічних зв'язків», потім до «міжнародної торгівлі», далі до «зовнішньоекономічної діяльності», «зовнішньоекономічної операції» і, нарешті, «зовнішньоторговельної операції». Така структурована понятійна база сприяє більш чіткому та організованому розумінню концептуальної основи управління міжнародною діловою діяльністю.

2. Проведений аналіз існуючої понятійної бази системи управління діяльністю підприємства на зовнішніх ринках дозволив виявити логічні ієрархічні зв'язки між основними визначеннями економічних категорій, які характеризують ЗЕД, виділити класифікаційні ознаки, виконати групування існуючих визначень «зовнішньоекономічної діяльності» та запропонувати нову її дефініцію, згідно до якої «зовнішньоекономічна діяльність» визначається як «сукупність зовнішньоекономічних операцій, які здійснюються суб'єктами економіки

(державами, підприємствами, організаціями) з метою обміну товарів, послуг, капіталу та інтелектуальної власності на міжнародному рівні, з урахуванням політичних, економічних та соціальних контекстів, динаміки глобальних ринків та інтеграційних процесів». Відмінними рисами цього нового визначення є його комплексність, актуальність та інформаційна насиченість. Воно враховує різноманітні аспекти та механізми функціонування ЗЕД, відповідає сучасним умовам глобальної економіки, наголошуючи на важливості реагування на зміни ринкової ситуації, та включає різні контексти (політичний, соціальний) для цілісного сприйняття ЗЕД.

3. Сформовано нове визначення поняття «зовнішньоекономічна операція», що ґрунтується на шести ключових ознаках. Ці ознаки включають: взаємодію між суб'єктами, цілеспрямованість, операції в рамках міжнародного комерційного обміну, зміну фінансового стану, документальне оформлення та регулювання відповідно до законодавства. Авторське визначення «зовнішньоекономічної операції» формулюється як: «цілеспрямований процес взаємодії між суб'єктами економіки різних держав, що здійснюється в рамках міжнародного комерційного обміну товарів, послуг чи капіталу, веде до змін у фінансових показниках контрагентів та супроводжується документальним оформленням відповідно до національного та міжнародного законодавства». Важливість цього визначення полягає у усуненні неоднозначності та відсутності нормативного регулювання поняття «зовнішньоекономічна операція» в українському законодавстві, що дозволяє враховувати управлінські, виробничо-комерційні, фінансові та юридичні аспекти здійснення ЗЕО, а також сприяє спрощенню процедур, захисту прав учасників та інтеграції України до світової економіки.

4. Аналіз складу зацікавлених сторін, залучених до зовнішньоекономічної операції, показує, що поняття «стейкхолдери», «контрагенти» та «посередники» є найчастіше використовуваними в науковій літературі. Розглянуто класифікацію інтересів цих учасників за трьома сферами впливу на результативність реалізації ЗЕО: безпосередню, імовірнісну та малоімовірну. Така класифікація дозволяє підприємствам більш ефективно управляти очікуваннями зацікавлених сторін та

розробляти ефективні стратегії взаємодії. Проведений детальний аналіз потенційного впливу різних груп посередників (що диференціюються за обсягом делегованих повноважень) та іноземних контрагентів на інтереси учасників ЗЕО у кожній із вищезгаданих сфер впливу забезпечує всебічне розуміння їхньої функції та пов'язаних із взаємодією зацікавлених сторін ризиків.

Результати дослідження за даним розділом відображено в працях автора: [11, 143, 145].

РОЗДІЛ 2

СТАТИСТИЧНО-АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ УЧАСНИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ

2.1. Аналіз тенденцій розвитку зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень

В процесі здійснення суб'єктами господарювання зовнішньоекономічної діяльності більша кількість зовнішньоекономічних операцій потребує переміщень вантажів та робочої сили, які відбуваються в системі міжнародних перевезень. Її основу складають 6 функціональних блоків (підсистем, рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Складові системи міжнародних перевезень

Джерело: сформовано автором на основі [26, 27, 37, 83, 84]

Найбільш ємним за обсягами потоків та доходами елементом цієї системи є сектор міжнародних вантажних перевезень. За доходами світовий ринок вантажних перевезень оцінюється в 34,53 мільярда доларів США у 2024 році, зріс до 38,43 мільярда доларів США у 2025 році та, за прогнозами, досягне приблизно 100,81 мільярда доларів США до 2034 року (рис. 2.2) [160].

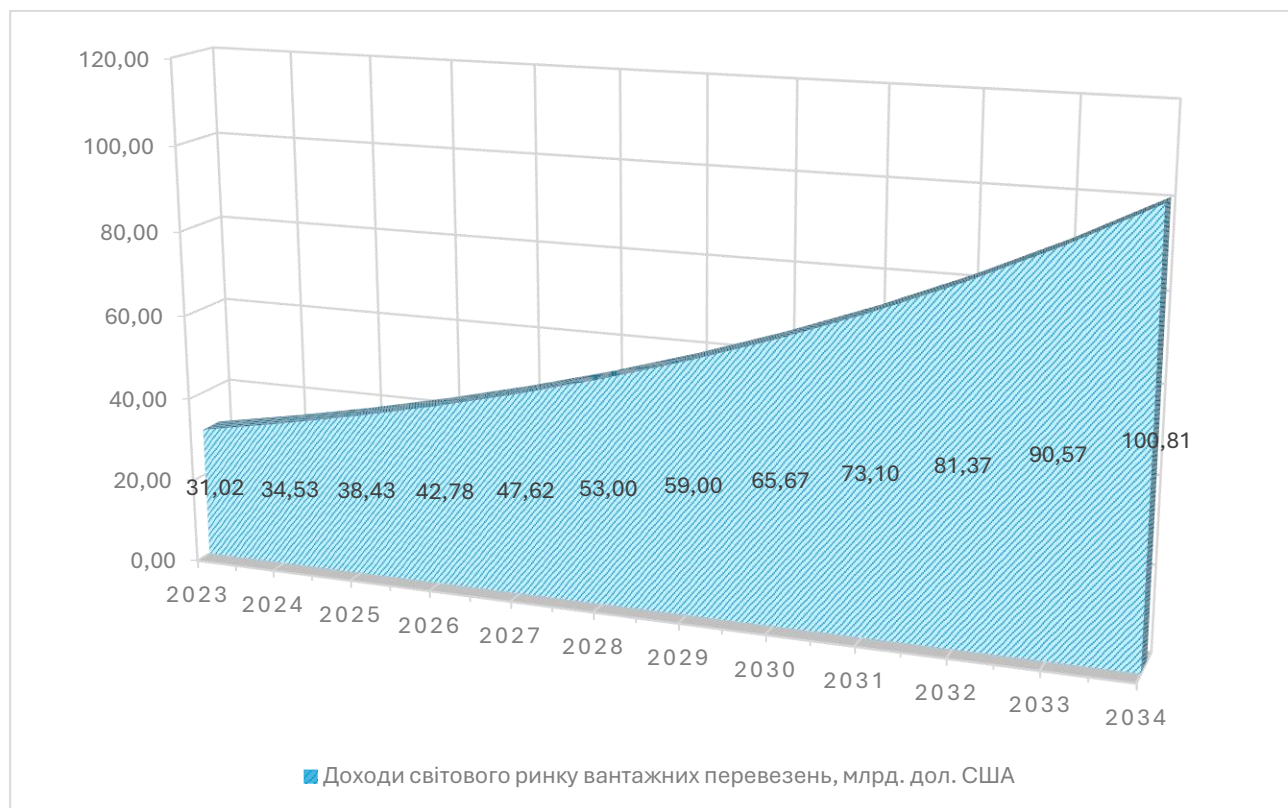


Рисунок 2.2 – Прогноз динаміки розміру доходів світового ринку вантажних перевезень, млрд. доларів США

Джерело: сформовано автором на основі даних [160]

Найбільшу частку ринку у 34% займає Північна Америка (рис. 2.3). Регіон має добре розвинену економічну інфраструктуру, а наявність чисельних промислових потужностей з виробництва продукції прискорює попит на вантажні перевезення товарів. Сполучені Штати та Канада, відчувають підвищений попит на різні промислові товари, а присутність провідних лідерів у сфері вантажних перевезень, гравців електронної комерції та логістичних центрів стимулює зростання ринку. Крім того, впровадження технологій та досягнень у сфері

транспорту та логістики ще більше стимулює зростання ринку вантажних перевезень у регіоні [160].



Рисунок 2.3 – Розподіл світового ринку вантажних перевезень,
Джерело: сформовано автором на основі даних [160]

За даними Precedence Research (канадсько-індійської компанії, яка є одним із провідних постачальників стратегічних аналізів ринку) у 2023 році на ринку вантажних перевезень лідирував сегмент автодорожнього транспорту. Зростання використання автомобільних вантажних перевезень низкою галузей кінцевого споживача зумовлене нижчою вартістю транспортування порівняно з іншими видами транспорту. Автомобільні вантажні перевезення проходять коротший маршрут для транспортування товарів і займають набагато менше часу. Автомобільні вантажні перевезення відомі як найкращий вибір для транспортних послуг «від дверей до дверей». Автомобільні вантажні перевезення пропонують різні переваги, включаючи доступність та гнучкість, економічну ефективність, підвищену швидкість та ефективність доставки товарів; вони забезпечують легке відстеження, допомагають у транспортуванні вантажів у віддалених районах,

спрощують логістику та знижують витрати на упаковку завдяки вдосконаленій упаковці, мінімізують ризик пошкодження товарів, а однією з основних переваг є підтримка зростання електронної комерції в країні [160].

Зокрема в США у 2023 році вантажівки перевезли вантажів на суму 996,4 мільярда доларів, тоді як обсяги залізничних перевезень склали 209,2 мільярда доларів, трубопроводом було доставлено вантажів на суму 112,6 мільярда доларів, судна перевезли вантажів на суму 126,3 мільярда доларів, повітряні перевезення склали суму 57,1 мільярда доларів (рис. 2.4).

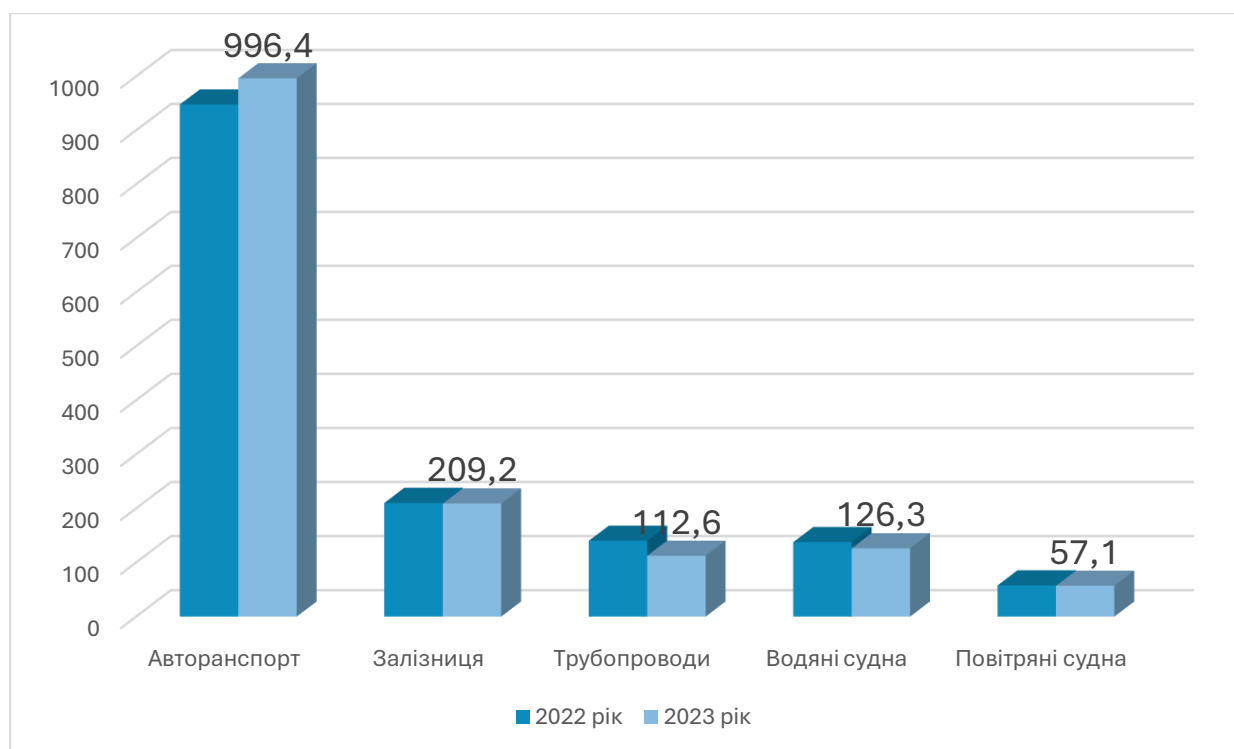


Рисунок 2.4 – Обсяги вантажних перевезень у США за видами транспорту у 2022-2023 рр., млрд. доларів

Джерело: сформовано автором на основі даних [160]

Європейський транспортний простір має дещо іншу специфіку. Протягом останнього десятиліття найбільшу частку у вантажних перевезеннях ЄС (на основі виконаних тонно-кілометрів) становив морський транспорт серед 5 видів транспорту: морського, автомобільного, залізничного, внутрішнього водного та повітряного. На рисунку 2.5 показано, що частка морських вантажних перевезень досягла найнижчої точки за десятиліття у 2023 році, на рівні 67,4% (4

823 млрд. тонно-км), після зниження протягом 4 років поспіль [199]. Слід зазначити, що на морські перевезення вплинули обмеження у вантажних перевезеннях через військову агресію Росії проти України з 2022 року.

Частка залізничного транспорту у вантажних перевезеннях була відносно стабільною протягом періоду 2013-2023 років і коливалася в межах 5,2 -6,0% [199].

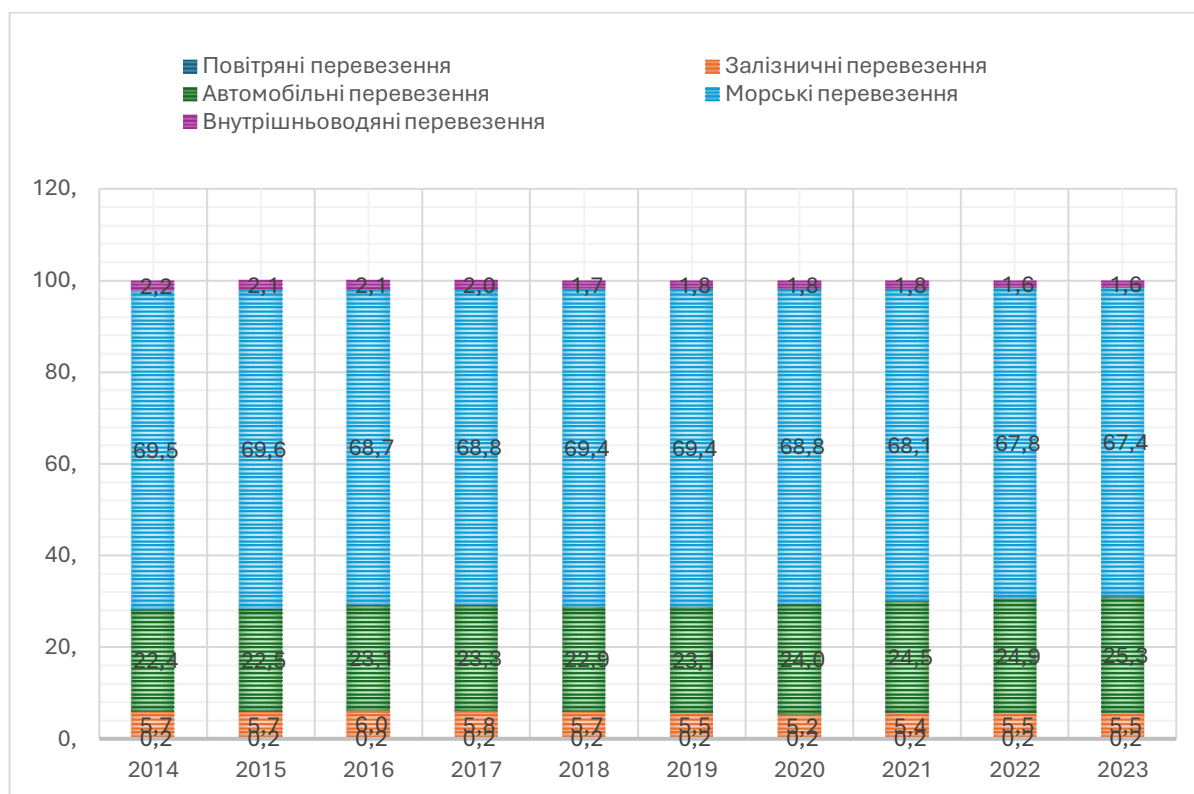


Рисунок 2.5 - Розподіл вантажних перевезень за видами транспорту, ЄС, 2013-2023 рр.(%, на основі тонно-кілометрів)

Джерело: сформовано автором на основі даних [185]

Частка внутрішніх водних шляхів у загальному обсязі вантажних перевезень також була відносно стабільною протягом періоду 2013-2023 років. Пік спостерігався у 2013-2014 роках на рівні 2,2%, а у 2022 та 2023 роках було досягнуто найнижчого рівня на рівні 1,6% (116 млрд. тонно-км). Частка повітряного транспорту у вантажних перевезеннях залишалася на рівні 0,2% (14 млрд тонно-км у 2023 році) протягом усього періоду з 2013 по 2023 рік [199].

Частка автомобільного транспорту в загальному обсязі вантажних перевезень ЄС досягла піку в 25,3% (1 807 млрд. тонно-км) у 2023 році після збільшення на 0,4 в. п. порівняно з 2022 роком. За період 2013-2023 років частка автомобільного транспорту досягла свого найнижчого рівня у 2014 році на рівні 22,4% [199].

Попри досягнуті результати, європейський сектор автомобільних вантажних перевезень і надалі перебуває під тиском низки складних чинників. Йдеться не лише про регуляторні обмеження, а й про економічні коливання та необхідність поступового переходу до більш сталих практик. Саме з цією метою було запроваджено Пакет мобільності ЄС [150], який мав покращити умови праці водіїв і забезпечити більш рівні умови конкуренції. Водночас низка держав-членів поставилася до цих змін критично, вбачаючи в них ризики для власних національних транспортних ринків.

В останні роки сектор автомобільних перевезень зіткнувся зі значним викликом: погіршенням кореляції між економічним зростанням та потребою в транспорті. У постковідний період попит значною мірою визначався послугами, що пропорційно призвело до падіння попиту на товари, а отже, і до зменшення перевезень вантажів. Щоб адаптуватися, вантажовідправники скоротили свої надлишкові запаси, що призвело до подальшого скорочення перевезень [207].

Інтеграція автомобільних вантажних перевезень у європейський транспортний простір значно змінилася з моменту створення Європейського економічного співтовариства (ЄЕС) у середині 20 століття. Принцип спільної та недискримінаційної транспортної політики був вперше сформульований у Римському договорі, де наголошувалося на необхідності свободи надання міжнародних транспортних послуг через кордони держав-членів. Однак ранній опір держав-членів перешкодив лібералізації транспортних ринків, про що свідчить резолюція Європейського парламенту 1982 року, в якій критикувалися держави-члени за те, що вони не узгоджували свої заходи з вимогами спільного ринку. Протягом 2010-х років Європейський парламент ухвалив численні резолюції для оцінки та керівництва впровадженням політики сталого транспорту. Зокрема, у Білій книзі з питань транспорту 2011 року [213] були окреслені амбітні цілі щодо

створення конкурентоспроможної та ресурсоефективної транспортної системи, що включало інтеграцію всіх видів транспорту.

Для покращення транскордонних транспортних послуг Європейська Комісія ініціює нові пропозиції. Ці пропозиції вимагають від менеджерів інфраструктури дотримуватися стандартизованих рекомендацій та взаємодіяти з відповідними зацікавленими сторонами через формалізовані процедури консультацій. Це спрямовано на оптимізацію інтегрованого функціонування різноманітних послуг у транспортній мережі та сприяння встановленню нових транскордонних сполучень, що охоплюють нічні пасажирські перевезення та вантажні перевезення на великі відстані.

Якщо розглянути еволюцію вантажних перевезень автомобільним транспортом ЄС з 2014 року, то тенденції, що спостерігаються для національних та міжнародних вантажних перевезень автомобільним транспортом завантаженими транспортними засобами, на основі тонно-кілометрів, дуже схожі одна на одну (рис. 2.6). Незважаючи на порівнянні тенденції, міжнародні перевезення показали більше зростання, ніж національні перевезення за цей період. Між 2022 і 2023 роками національні та міжнародні вантажні перевезення автомобільним транспортом завантаженими транспортними засобами зменшилися на 3,5 та 3,2 індексних пункти відповідно [199].

На рівні ЄС міжнародні вантажні перевезення автомобільним транспортом у 2023 році скоротилися на 3,0% порівняно з 2022 роком – з 742 млрд. ткм до 719 млрд. ткм (табл. 2.1).

Третина країн ЄС (9 з 26) зафіксували зростання за цей період, деякі з яких були значними: Чехія зафіксувала середньорічний темп зростання на рівні 26,8%, далі йдуть Болгарія з темпом 11,9% та Литва з 4,4%. На іншому кінці шкали, серед 16 країн ЄС, для яких міжнародні перевезення впали, Словаччина мала найвищий негативний середньорічний темп зростання (-6,9%), далі йдуть Латвія (-5,9%), Бельгія та Угорщина (по 4,9% кожна). Для Кіпру між 2019 і 2023 роками не відбулося жодних змін, оскільки міжнародні вантажні перевезення автомобільним транспортом мали лише незначний обсяг [199].

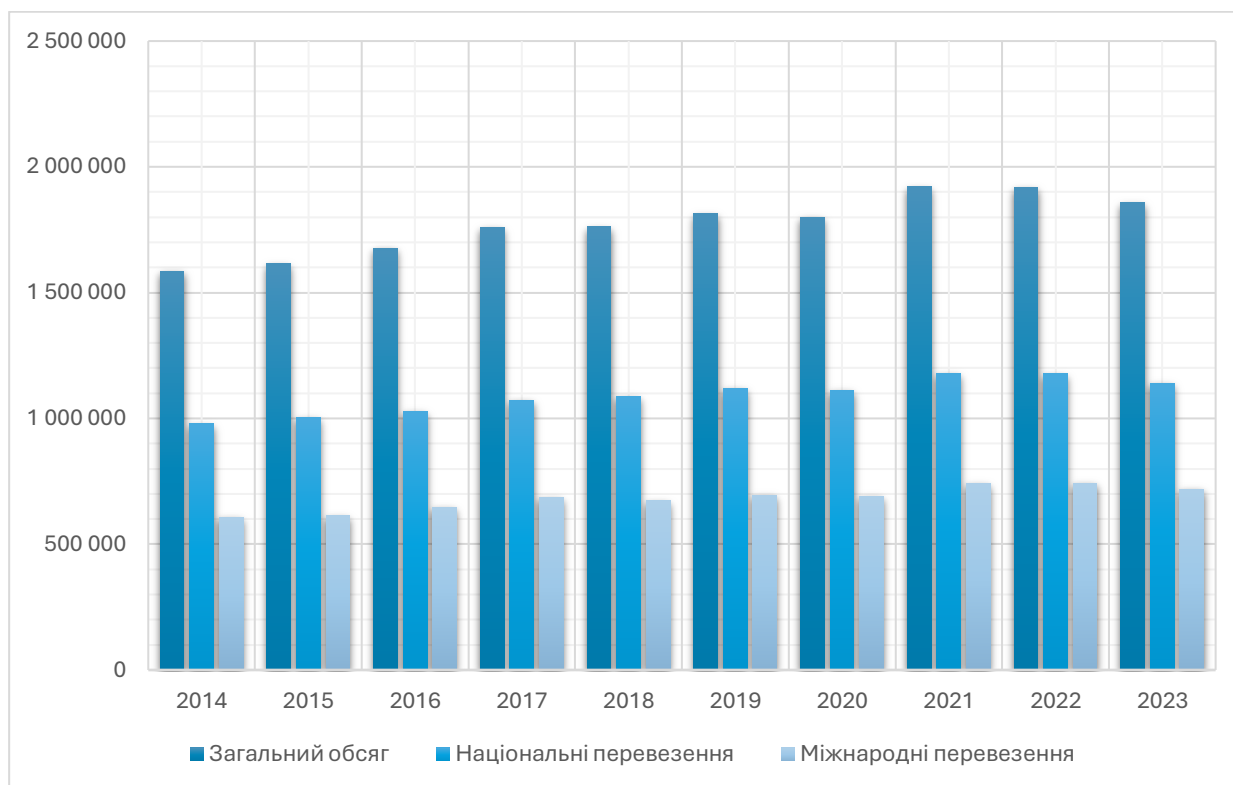


Рисунок 2.6 - Вантажні перевезення за типом операцій, ЄС, 2014-2023, млн. ткм
Джерело: сформовано автором на основі даних [198]

Разом з тим, на основі наведених на діаграмі (рис. 2.7) даних можна спостерігати зміщення акценту міжнародних перевезень із регіону Західної та Центральної Європи до Східної її частини. Якщо розглядати частки окремих країн ЄС у загальному обсязі міжнародних вантажних перевезень автомобільним транспортом ЄС у 2023 році, Польща продовжувала мати найвищу частку в загальному обсязі тонно-кілометрів – 34 % у 2023 році, збільшивши її з 25% у 2014 році [199].

Окрім того збільшили свою частку у автомобільних міжнародних перевезеннях такі країни як Литва (з 4 до 8 %) та Румунія (з 4 до 6 %). Натомість зменшилася частка таких держав як Німеччина (з 8 до 5%), Нідерланди (з 6 до 4%) та інших країни західного регіону ЄС.

І не в останню чергу така тенденція пов'язана з військовою агресією російської федерації в Україні, оскільки будучи в силу свого географічного

розташування мостом між Європою та Азією, Україна відіграє важливу роль у міжнародних автоперевезеннях вантажів.

Таблиця 2.1- Міжнародні автомобільні вантажні перевезення (з вантажем), ЄС, 2014-2023(млн. тонно-кілометрів)

Роки	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ЄС	606500	612520	646975	686744	673059	693838	689839	742615	741579	719096
Бельгія	12641	14800	13764	13588	12092	13102	12842	12918	11428	10709
Болгарія	21027	25125	28085	26822	19216	14832	25156	26101	26316	23223
Чехія	37279	37531	28010	22374	17530	14047	27819	33992	35032	36173
Данія	3241	2969	3057	2925	2923	2826	2279	2479	2406	2485
Німеччина	47110	45166	44095	41483	40621	37838	34685	35272	35390	32812
Естонія	4769	4739	4924	4558	4089	3084	3006	3437	2743	2657
Ірландія	2047	2141	2335	2511	2199	2442	2365	2255	2182	2143
Греція	4104	4741	4702	5386	11693	4494	6797	4571	4999	5196
Іспанія	67610	72154	72012	76442	80518	83648	78586	87710	88719	85169
Франція	14113	12339	11638	11815	12251	11557	11504	12280	12818	11927
Хорватія	5450	6384	7351	7635	8400	8166	7767	8826	8805	9160
Італія	15462	12716	12355	12976	13174	15495	15071	16439	18833	16368
Кіпр	12	15	18	24	26	27	37	28	26	37
Латвія	10929	11937	11420	11732	11538	11615	9989	11040	10592	9145
Литва	25299	23572	28004	35915	39948	49562	51297	53894	50591	58923
Люксембург	8471	6871	7231	7075	6154	6720	5664	6283	6765	6471
Угорщина	27887	27996	28281	27744	24969	23569	19364	22323	23518	19303
Нідерланди	40085	36731	33726	34371	34581	33518	32596	33287	30032	29445
Австрія	10539	9977	9634	9175	8849	9195	8813	9271	9266	8854
Польща	154303	156034	184115	215184	201182	229587	231108	245090	245057	243065
Португалія	24394	21044	24495	23331	22433	20600	15519	22661	22984	19137
Румунія	23000	26955	35036	41156	44404	44367	37746	41391	42359	42935
Словенія	14211	15840	16573	18504	19969	21706	20387	22504	21741	19431
Словаччина	26265	28295	30441	29085	29109	27211	25158	23888	25285	20440
Фінляндія	3103	3054	2260	1636	2375	2137	1808	1966	1585	1782
Швеція	3148	3396	3413	3295	2816	2492	2473	2709	2106	2103
Норвегія	2560	2674	2397	2645	2414	2063	2164	2138	2103	1802
Швейцарія	2482	2079	1995	1709	1784	1817	1838	1848	2120	1581
Велика Британія	7721	7233	6321	6590	7365	6412	0	0	0	0
Чорногорія	0	0	52	43	29	26	33	47	дв	дв
Північна Македонія	0	0	0	0	0	0	704	713	дв	дв

Джерело: сформовано автором на основі даних [198]

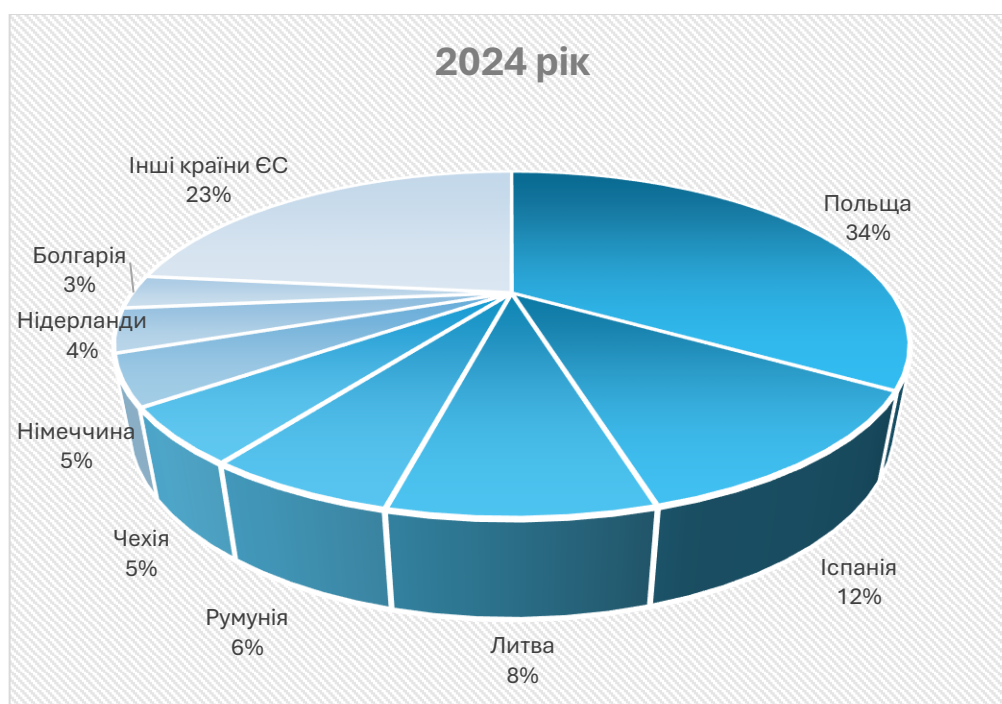
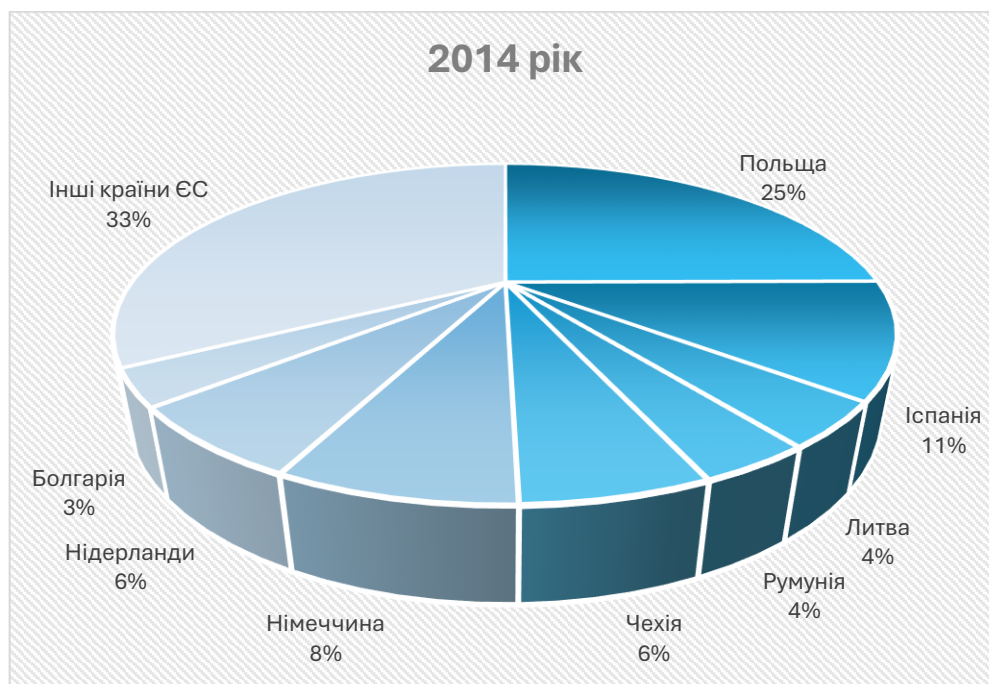


Рисунок 2.7 - Частки держав-членів у загальному обсязі міжнародних автомобільних вантажних перевезень ЄС, 2014 та 2023 р. (% , на основі тонно-кілометрів)

Джерело: сформовано автором на основі даних [198]

Виявлені тенденції свідчать про суттєві зміни умов функціонування міжнародного ринку вантажних перевезень та необхідність адаптації його

учасників до нових викликів зовнішнього середовища. Одним із ключових чинників, який визначає сучасні напрями розвитку міжнародних автомобільних перевезень вантажів, виступає трансформація глобальних ланцюгів постачання.

Протягом останніх десятиліть міжнародна економіка розвивалася на засадах поглиблення глобалізації, що супроводжувалося активним переміщенням виробничих потужностей між країнами та формуванням складних міжнародних ланцюгів створення вартості. Підприємства дедалі частіше розміщували окремі етапи виробництва в різних країнах світу, орієнтуючись на оптимізацію витрат, доступ до ресурсів та можливості виходу на нові ринки збуту. У результаті транспортно-логістична система стала одним із ключових елементів забезпечення ефективного функціонування світової економіки.

Разом із тим події останніх років продемонстрували вразливість надмірно глобалізованих ланцюгів постачання до зовнішніх шоків. Пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти, торговельні обмеження, енергетична криза та військові дії в Україні суттєво вплинули на стабільність міжнародних логістичних потоків. Багато підприємств зіткнулися з перебоями у постачанні сировини, комплектуючих та готової продукції, що спричинило необхідність перегляду традиційних підходів до організації міжнародних перевезень.

За таких умов у світовій практиці спостерігається тенденція до підвищення стійкості ланцюгів постачання. Якщо раніше основним критерієм їх формування виступала мінімізація витрат, то сьогодні дедалі більшого значення набувають надійність, гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Відповідно змінюються вимоги і до транспортних систем, які повинні забезпечувати не лише економічну ефективність, а й високу швидкість реагування на непередбачувані події.

Особливе місце в цих процесах посідає автомобільний транспорт. Порівняно з іншими видами транспорту він характеризується високою мобільністю, можливістю доставки вантажів безпосередньо від відправника до отримувача, гнучкістю маршрутів та відносно швидкою адаптацією до змін логістичної ситуації.

Саме тому в умовах трансформації міжнародних ланцюгів постачання роль автомобільних перевезень суттєво зростає.

Для України зазначені процеси мають особливе значення. Починаючи з 2022 року відбулося кардинальне переорієнтування значної частини зовнішньоторговельних потоків у напрямку країн Європейського Союзу. Унаслідок блокування окремих морських маршрутів та обмеження можливостей використання інших видів транспорту автомобільні перевезення стали одним із ключових інструментів забезпечення зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств. Це призвело як до збільшення навантаження на транспортну інфраструктуру, так і до виникнення нових вимог щодо організації логістичних процесів [6, 7].

Поряд із цим спостерігається активне впровадження цифрових технологій у сфері міжнародних перевезень. Використання систем супутникового моніторингу, електронного документообігу, цифрових транспортних платформ та автоматизованих систем управління перевезеннями сприяє підвищенню прозорості логістичних процесів та скороченню часових витрат на виконання операцій. У перспективі подальша цифровізація може стати одним із головних факторів підвищення конкурентоспроможності транспортно-логістичного сектору.

Водночас трансформація ланцюгів постачання супроводжується посиленням конкуренції між учасниками міжнародного транспортного ринку. Зростає значення інтегрованих логістичних рішень, комплексного обслуговування клієнтів та координації дій усіх учасників перевізного процесу. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління взаємодією між суб'єктами міжнародних перевезень та узгодження їх інтересів у межах реалізації зовнішньоекономічних операцій.

Таким чином, сучасний розвиток міжнародних автомобільних перевезень вантажів відбувається під впливом масштабних змін у структурі глобальних ланцюгів постачання. Зазначені процеси визначають нові вимоги до організації перевезень, підвищують роль координації дій учасників транспортно-логістичних систем та формують передумови для пошуку ефективних механізмів управління

зовнішньоекономічними операціями в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Подальший аналіз тенденцій розвитку зовнішньоекономічних операцій дозволяє більш детально оцінити специфіку функціонування міжнародних автомобільних перевезень вантажів та чинники, що визначають їх сучасний стан і перспективи розвитку.

Військові дії на території України призвели до втрати майже половини всього обсягу вантажів та вантажообігу вітчизняного транспорту (рис. 2.8).

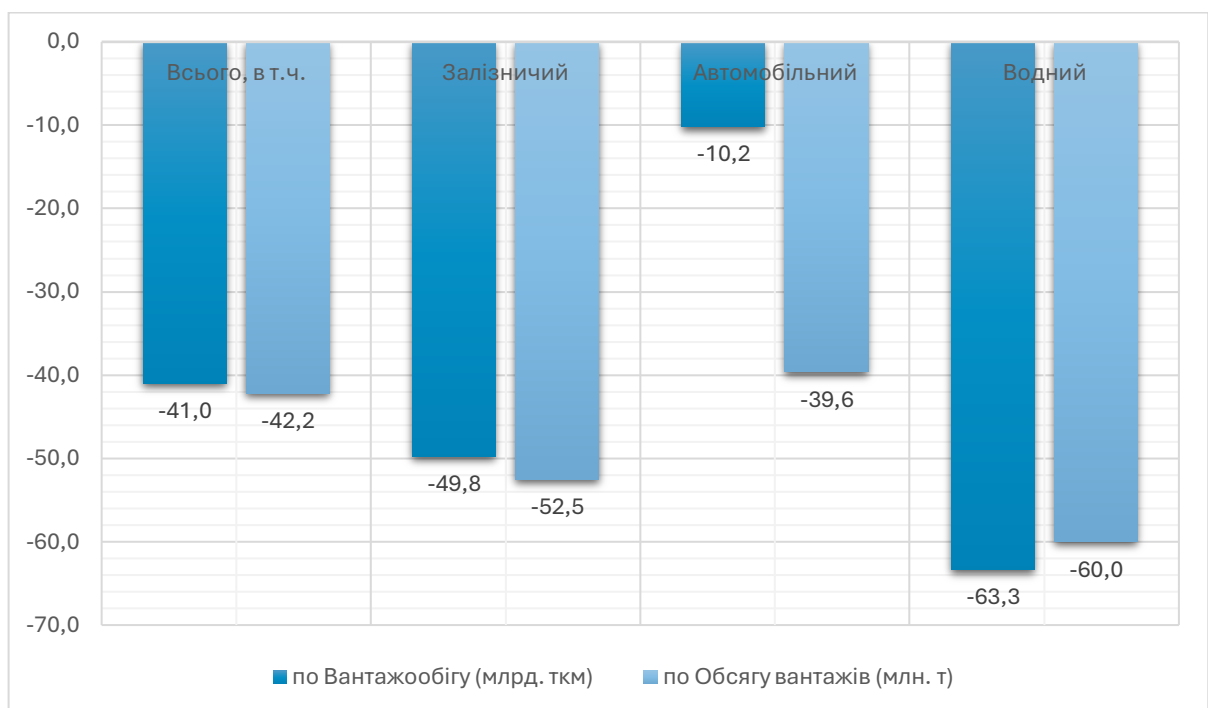


Рисунок 2.8 - Зниження обсягів вантажних перевезень в Україні після початку повномасштабного російського вторгнення (2023 рік у порівнянні з 2021), %
Джерело: сформовано автором на основі [121]

Це відобразилось на міжнародних перевезеннях, оскільки територією України проходить низка міжнародних транспортних коридорів: Пан'європейські транспортні коридори № 3, 5, 7, 9; коридори Організації співробітництва залізниць (ОСЗ) № 3, 4, 5, 7, 8, 10; Транс'європейська транспортна мережа (TEN-T), коридор Європа - Кавказ - Азія (ТРАСЕКА) [49].

За оцінками експертів [22, 76, 86], війна різко змінила ринок вантажних перевезень в Україні. І зміни ці були не точкові, а системні.

По-перше, сильно просіли транзитні маршрути. У зонах бойових дій і на окупованих територіях перевезення або обмежили, або зупинили зовсім. У результаті загальний обсяг вантажів упав, а це одразу вдарило по економіці.

Друга проблема — море і залізниця. Через блокаду портів і обмеження на залізниці стало складно вивозити зерно та метал. Саме ці товари давали значну частину валютних надходжень. Коли експорт скоротився, гривня стала більш нестабільною.

Із цим пов'язана ще одна річ — фінансові коливання. Менший експорт означав тиск на валютний ринок, зростання цін і додаткові ризики для компаній, що працюють із зовнішніми ринками.

Паралельно багато підприємств просто перестали працювати. Частина була зруйнована, частина — зупинилася через небезпеку або втрату ринків збуту. Це стосується і металургії, і агросектору. Як наслідок, у перевізників стало менше клієнтів.

Але є проблема й з інфраструктурою. Склади, дороги, логістичні вузли — усе це зазнало серйозних пошкоджень, особливо в Київській та Харківській областях. Маршрути подовжилися, витрати зросли.

Окрема історія — паливо. Через збої в постачанні його стало менше, а ціни різко пішли вгору. Для перевізників це означало пряме зростання витрат і меншу фінансову стійкість.

До цього додалася втрата частини автопарку. Техніку знищили або вона вибула з роботи, і компаніям стало важче швидко реагувати на зміну попиту.

Так що сталося ось що: навіть коли попит з'являвся, працювати повноцінно заважали адміністративні бар'єри. Дозволи на міжнародний транзит і далі отримати складно, і це стримує рух вантажів за кордон.

Утім, останні тенденції свідчать про те, ринок перевезення вантажів України дещо стабілізувався завдяки автомобільному сегменту (рис. 2.9, 2.10).

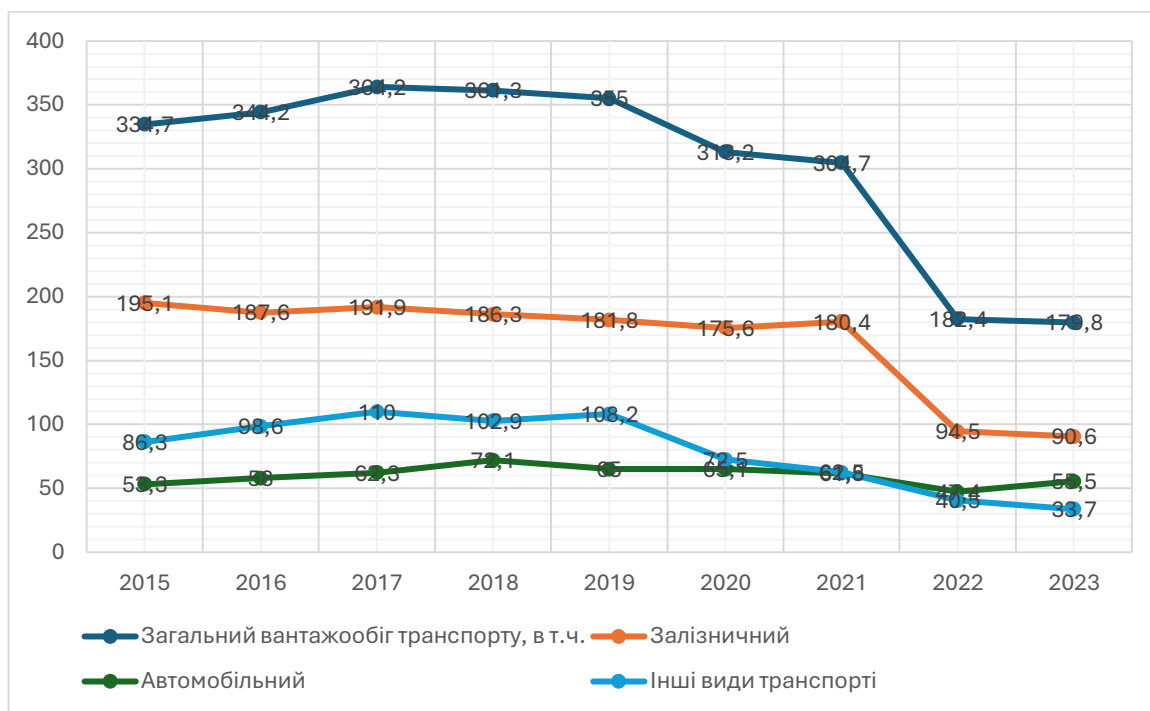


Рисунок 2.9 – Динаміка вантажообігу в Україні, млрд. т км

Джерело: сформовано автором на основі [120, 121]

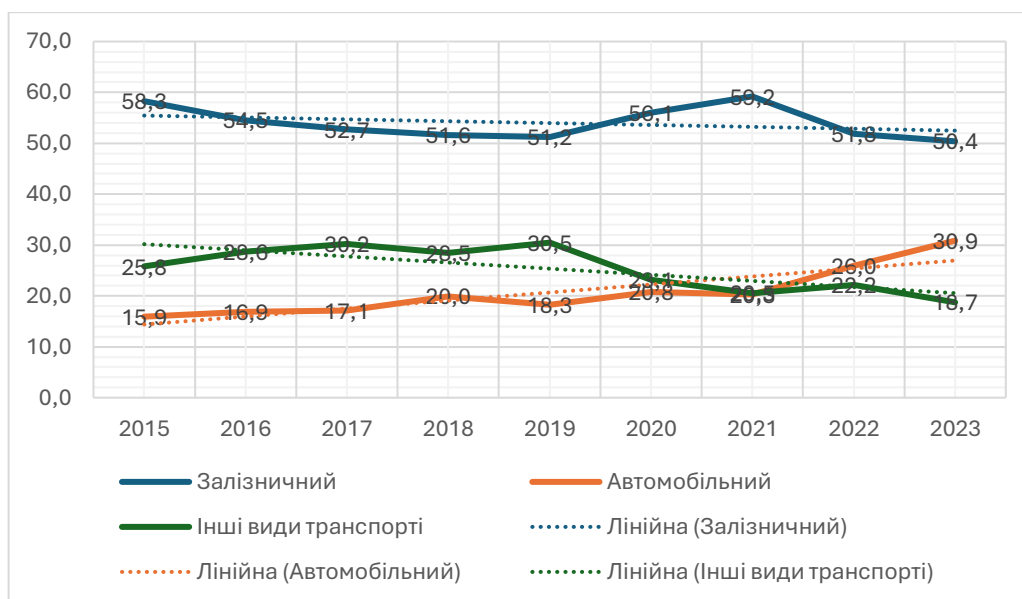


Рисунок 2.10 – Динаміка частки видів транспорту у загальному вантажообігу в Україні, %

Джерело: сформовано автором на основі [120, 121]

Виходячи з даних рис. 2.9 та 2.10, можемо зробити проміжний висновок: останні десять років автомобільний транспорт доволі успішно збільшує свою

частку на ринку вантажних перевезень України, у той час як його конкуренти послаблюють свої позиції.

Водночас, попри сукупність зазначених обмежень, автомобільні перевезення зберегли ключову роль у структурі вантажної логістики України. Гнучкість і універсальність автомобільного транспорту дозволяють забезпечувати перевезення як стандартних, так і спеціалізованих вантажів, що потребують дотримання особливих умов обробки. Саме ці характеристики зумовлюють його затребуваність у промисловості, сільському господарстві, торгівлі та сфері послуг. У міжнародному вимірі автомобільні перевезення залишаються важливим інструментом підтримки економічної активності, сприяючи розвитку транскордонної торгівлі та залученню інвестицій.

Інтеграція українських автомобільних вантажних перевезень до європейського транспортного простору є одним із ключових напрямів економічної адаптації України до стандартів Європейського Союзу. Географічне розташування країни історично зумовило її роль як транзитного коридору між Східною та Західною Європою, а транспортна інфраструктура до початку війни залишалася важливим чинником економічного розвитку, формуючи близько 11% валового внутрішнього продукту та забезпечуючи зайнятість приблизно 7% робочої сили [120].

Процес інтеграції зазнав впливу різних історичних, економічних та геополітичних факторів. Історично Україна слугувала важливим транзитним вузлом завдяки своєму географічному розташуванню, що пов'язував Східну та Західну Європу. До початку війни транспортна інфраструктура країни, яка включала приблизно 158,4 тис. кілометрів доріг з твердим покриттям, була невід'ємною частиною її економіки, забезпечуючи до 11% валового внутрішнього продукту (ВВП) та забезпечуючи роботою близько 7% робочої сили [120].

Запровадження Європейським Союзом у 2022 році ініціативи «Смуги солідарності» [149] стало відповіддю на різке погіршення логістичних умов унаслідок війни та водночас засвідчило стратегічну роль України у забезпеченні стабільності вантажних потоків у Європі. Реалізація цієї ініціативи була

спрямована на розвиток альтернативних маршрутів перевезення та підтримку українського експорту, що підкреслило важливість подальшої інтеграції України до європейської транспортної мережі. Разом із тим дозвіл на безмитний імпорт окремих видів сільськогосподарської продукції з України призвів до зростання напруженості у відносинах із низкою сусідніх держав, зокрема Польщею, Угорщиною та Словаччиною, через побоювання щодо впливу на їхні внутрішні аграрні ринки.

Як свідчать дані наведені на рис. 2.11, з моменту впровадження в дію «Шляхів солідарності» до початку 2024 року відбувався сплеск обсягів перевезень вантажів як з України в ЄС так і в зворотному напрямку. Однак, починаючи з травня 2024 року спостерігається негативна тенденція і на початок 2025 року встановилися майже такі обсяги, що були в кінці 2022 року.

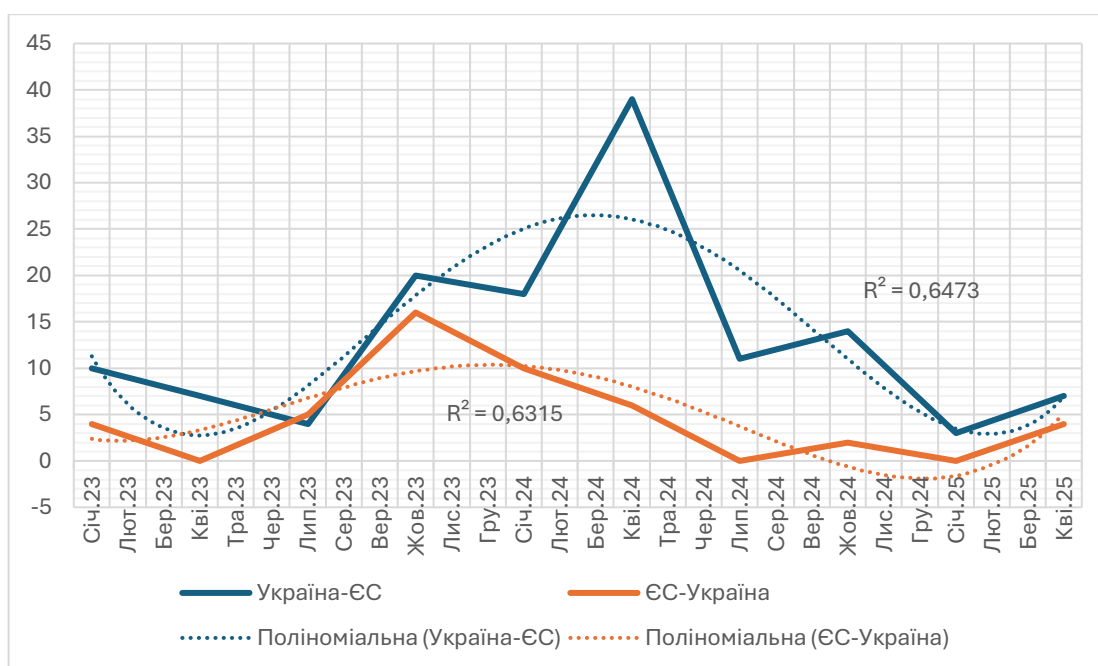


Рисунок 2.11 - Динаміка змін (у %) співвідношення вантажообігу для маршрутів Україна – ЄС та ЄС-Україна

Джерело: сформовано автором на основі [123]

Спостережуване явище можна частково пояснити масштабами наданої оборонної допомоги. Однак, більш суттєвим фактором, як видається, є зростаюча

взаємопов'язаність між українськими вантажними перевезеннями автомобільним транспортом та ширшою європейською транспортною мережею. Ця інтеграція поступово формується різноманітними європейськими транспортними стратегіями, спрямованими на покращення сполученості та сприяння комерційному обміну.

Зобов'язання Європейського Союзу щодо розвитку транспортної інфраструктури в Україні мають довгострокові наслідки для поглиблення економічної інтеграції та підвищення ефективності торгівлі. Вони передбачають гармонізацію нормативної бази, узгодження технічних стандартів та врахування динаміки розвитку єдиного транспортного простору держав-членів ЄС. Станом на 2025 рік європейські аналітики виокремлюють низку ключових тенденцій розвитку транспортного сектору, які безпосередньо впливають на міжнародні автомобільні вантажні перевезення.

За оцінками європейських аналітиків станом на 2025 рік виділяють комплекс основних тенденцій розвитку єдиного транспортного простору країн Європейського Союзу які впливають на міжнародні автомобільні перевезення вантажів (табл. 2.2).

Одним із пріоритетів транспортної політики ЄС є декарбонізація сектору вантажних перевезень. У межах цього підходу встановлено амбітні цілі щодо скорочення викидів від нових важких вантажних транспортних засобів на 45% до 2030 року та до 90% — до 2040 року порівняно з рівнем 2019 року [193]. Зростання попиту на екологічно чисті транспортні рішення зумовило активне впровадження електричних вантажівок, тоді як технології водневих паливних елементів наразі перебувають на етапі повільнішого розвитку. Перехід до альтернативних видів палива супроводжується розбудовою відповідної інфраструктури та системи стимулів, що є критично важливим для відмови від дизельного транспорту.

Інтеграція практик сталого розвитку стає дедалі більш пріоритетною в логістичному секторі. 62% опитаних постачальників логістичних послуг повідомили про отримання нових бізнес-можливостей завдяки своїй відданості екологічним, соціальним та управлінським (ESG) практикам [180]. Очікується, що

поточна цифровізація логістики та встановлення партнерських відносин сприятимуть подальшому підвищенню ефективності та оперативності сектора автомобільних вантажних перевезень у задоволенні потреб ринку, що змінюються.

Таблиця 2.2 - Основні тенденції розвитку єдиного транспортного простору країн Європейського Союзу, що впливають на міжнародні автомобільні перевезення вантажів

	Тенденція	Змістовність заходів, що притаманні прояву тенденції
1	Зростання попиту на «зелений транспорт» [176, 178, 193]	Поширення електровантажівок і гібридних транспортних засобів
		Посилення вимог до зниження викидів CO ₂ (згідно з Європейським зеленим курсом)
		Впровадження зон з низьким рівнем викидів (LEZ) у містах
2	Цифровізація логістики [173, 180]	Масове використання транспортних платформ (TMS, e-CRM)
		Поширення GPS-відстеження, аналітики великих даних для оптимізації маршрутів
		Підвищення кібербезпеки в ланцюгах постачання
3	Автоматизація та автономні технології [173]	Тестування безпілотних вантажівок на обмежених маршрутах
		Застосування автоматизованих логістичних центрів та смарт-складів
4	Брак водіїв [142, 150]	Стала проблема дефіциту кваліфікованих водіїв
		Високий попит на рекрутинг, особливо зі Східної Європи
		Збільшення витрат на оплату праці
5	Зміни в регулюванні [142, 186]	Впровадження «Пакету мобільності» ЄС: нові правила відпочинку водіїв, каботажу, відрядження
		Стандартизація митного оформлення після Brexit і у зв'язку з війною в Україні
6	Гнучкість та мультимодальність [154, 182, 186]	Попит на комбіновані перевезення (авто + залізниця або морський транспорт)
		Розвиток логістичних хабів поблизу ключових транспортних коридорів (наприклад TEN-T)

Джерело: сформовано автором на основі [142, 150, 153, 154, 173, 176, 178, 180, 182, 186, 193]

Потреба в оцифруванні транспортної документації та управлінні даними в транспорті вже давно не викликає сумнівів. Для перевізників це насамперед спосіб зменшити паперову роботу та зняти частину адміністративного навантаження. У підсумку це прямо впливає на швидкість роботи й витрати.

Цифрові рішення поступово стають звичним інструментом для мультимодальних перевезень. Вони дають змогу відстежувати рух вантажів у реальному часі та вчасно виявляти технічні проблеми. У міжнародній торгівлі такі можливості вже не є перевагою — це базова потреба. Саме тому нині багато уваги приділяється уніфікації форматів даних у межах інтермодального ланцюга. Без цього обмін інформацією залишається повільним і дорогим.

Європейський Союз ще у 2011 році задекларував курс на формування Єдиного європейського транспортного простору. Йдеться про зменшення бар'єрів між різними видами транспорту та національними системами. Основна ідея проста: перевезення мають працювати без зайвих розривів, незалежно від кордонів.

Важливою віхою став Пакет мобільності 2020 року. Він був спрямований на покращення умов праці водіїв і обмеження недобросовісної конкуренції. Проте реакція на нього в ЄС була неоднозначною. Якщо країни Західної Європи здебільшого підтримали нові правила, то частина держав Центральної та Східної Європи побачила в них загрозу для власних перевізників. Зокрема, спірним стало положення про обов'язкове повернення вантажівок до країни реєстрації кожні вісім тижнів.

Згодом Литва, Болгарія та Польща ініціювали оскарження окремих норм пакету. Це показало, що навіть усередині ЄС питання транспортної політики залишається чутливим.

Паралельно Європейська Комісія працює над новими підходами до управління транскордонними перевезеннями. Серед запропонованих рішень — спільні принципи для інфраструктурних операторів і обов'язкові консультації з учасниками ринку. Також переглядається Директива щодо ваги та габаритів транспортних засобів, аби полегшити комбіновані перевезення.

Невизначеним залишається майбутнє Механізму об'єднання Європи (CEF), який фінансує транспортні проєкти. Його подальша доля залежить від фінансових рамок ЄС на 2028–2034 роки. Очікується, що відповідні пропозиції будуть оприлюднені у другій половині 2025 року [179]. Без достатнього фінансування

реалізація транспортних і кліматичних цілей ЄС виглядатиме проблематично. Саме тому питання інвестицій залишається ключовим.

Для України інтеграція автомобільних вантажних перевезень у європейський транспортний простір супроводжується низкою складних викликів. Вони стосуються регулювання, інфраструктури та організації перевезень. Частина проблем має внутрішній характер, інша пов'язана зі станом транспортної системи ЄС (табл. 2.3).

Початок переговорів про вступ до Європейського Союзу у 2024 році суттєво підвищив вимоги до української транспортної політики. Йдеться не лише про формальне прийняття директив, а й про реальну модернізацію інфраструктури відповідно до стандартів TEN-T. Без цього повноцінна інтеграція залишатиметься декларативною.

Таблиця 2.3 - Основні бар'єри для інтеграції автомобільних транспортних перевезень вантажів для інтеграції України до єдиного транспортного простору країн Європейського Союзу

Внутрішньо українські	З боку транспортної системи ЄС
Модернізація та розвиток інфраструктури [191, 203, 206]	Інфраструктурні виклики [155, 186]
Правова та інституційна спроможність [91]	Регуляторні та політичні бар'єри [189]
Конкуренція та динаміка ринку. Лібералізація ринку [175]	Інвестиційні потреби [186]
Узгодження та дотримання нормативних вимог [212]	Проблеми екологічної стійкості [150, 156]
Міжінституційна координація [212]	

Джерело: сформовано автором на основі [150, 155, 156, 175, 186, 189, 191, 203, 206, 212]

Окреме питання — фінансування. За оцінками Світового банку, лише на відновлення та оновлення дорожньої мережі протягом наступних десяти років Україні знадобиться близько 30 млрд доларів [191]. Ці кошти критично важливі для

створення стабільної транспортної системи, здатної підтримувати економічне зростання.

Реалізація інфраструктурних проєктів напряду залежить від якості правових і інституційних механізмів. Коли відсутні зрозумілі правила відбору та оцінки інвестицій, складно говорити про їхню віддачу. Тому критично важливо, щоб такі проєкти відповідали реальним економічним потребам конкретних регіонів, а не формальним планам.

Лібералізація торгівлі між Україною та ЄС дала поштовх для зростання перевезень, але водночас загострила конкуренцію. У країнах Центральної Європи це наклалося на загальний спад у транспортній галузі. У Німеччині та Польщі, зокрема, фіксується зменшення обсягів пропозиції вантажних перевезень, що викликає занепокоєння серед місцевих перевізників.

Після 2022 року ситуація стала ще напруженішою. Частка польських компаній у перевезеннях між Польщею та Україною скоротилася з 38% у 2021 році до 8% у 2023 році [175]. Саме ці зміни стали підставою для обговорення можливих коригувальних заходів на рівні ринку.

Але проблема не лише в конкуренції. Інфраструктура ЄС у багатьох місцях працює на межі можливостей. Зростання вантажопотоків призводить до заторів і затримок, особливо на кордонах. Ситуацію ускладнює обмежена кількість перевантажувальних терміналів і слабка державна підтримка інтермодальних перевезень.

Додатковий бар'єр — розрізнені регуляторні та IT-рішення. Різні формати даних і несумісні системи ускладнюють обмін інформацією між учасниками ринку. У результаті знижується прозорість перевезень і зростають операційні витрати.

Ще один важливий аспект — екологічна політика. Європейська зелена угода передбачає скорочення викидів у транспорті на 90% до 2050 року [156]. Проте на практиці частка залізничних і водних перевезень зменшується, що ставить під сумнів досяжність цих цілей без додаткових стимулів.

Перехід до сталої транспортної системи потребує значних коштів. За оцінками, у 2021–2030 роках щорічна потреба в інвестиціях становить близько 205 млрд євро [186], що суттєво перевищує попередні обсяги фінансування.

Ще з на початку військової агресії, у серпні 2022 році Офіс ефективного регулювання (BRDO), створений за ініціативи Міністерства економічного розвитку і торгівлі України випустив Зелену книгу «Реалізація європейського зеленого курсу в транспорті та формування сталої мобільності» в якій виконано «аналіз відповідності державної політики України принципам Європейського зеленого курсу, визначення ризиків та переваг для транспортної галузі під час впровадження принципів Європейської зеленої угоди в Україні; пропозиції щодо гармонізації з Європейським зеленим курсом та формування в Україні сталої мобільності» [50]. Цим виданням доповнюються, з урахуванням поточної на той час ситуації, шляхи вирішення проблем ринку міжнародних автомобільних вантажних перевезень, розглянутих у «Зеленій книзі. Міжнародні вантажні автомобільні перевезення» 2020 року випуску [49].

Наприкінці 2024 року Кабінет міністрів України схвалив Національну транспортну стратегію на період до 2030 року, а також операційний план заходів з її реалізації у 2025-2027 роках [102]. За оцінкою експертів «позитивним є вже сам факт оновлення Національної транспортної стратегії. Війна безповоротно змінила соціальні та економічні реалії, визначила нові пріоритети з акцентом на захист і посилення обороноздатності країни – транспорт та інфраструктура є головними елементами в забезпеченні цих завдань, і це потрібно чітко визначити на стратегічному рівні [122]. Поряд з цим в експертній оцінці відмічається цілий ряд недоліків затвердженої Стратегії. Зокрема «...із огляду на складнощі планування в умовах воєнного стану, показники виглядають доволі розмиті. Описове прогнозоване значення показників обсягів нового будівництва, реконструкції, поточного середнього ремонту автомобільних доріг загального користування і в 2027 році, і в 2030 зазначено, як «тенденція до зростання». Як потім оцінити таке значення - поки що уявити важко. Так само очікують «тенденції до зростання» і за такими показниками, як обсяг перевезення вантажів автомобільним транспортом у

міжнародному сполученні, зазначаючи, що в 2021 році вони становили 9,2 млн тонн, а у внутрішньому сполученні в 2021 році перевезено 170,9 млн тонн... Що стосується безпосередньо автодорожнього комплексу, то визначальним фактором, що вплине на «реалістичність» чи декларативність поставлених в Стратегії цілей, безумовно, буде питання фінансування. Пустий дорожній фонд, що ми маємо наразі, яскрава тому ілюстрація... Станом на жовтень 2024 року в системі DREAM в сфері «транспортні послуги» був профінансований 81 проєкт. А реалізовано – 3» [122].

Не оминають проблематику подолання бар'єрів інтеграції і науковці. В роботах Ремех І.О. [108], Козіної К.Г. [65], Дмитрів Д., Дмитрів О., та Репак О. [38], Болквадзе Н., та Мигаль О. [9], Дуни Н., та Матвієнко А. [40], Волинця Л. М. [19], Адамик В., та Рожнятовської Д. [1], Швеця В., та Бойченко М. [131], а також інших авторів проведено доскіпливий аналіз окремих аспектів подолання бар'єрів євроінтеграційного процесу.

На основі узагальнення зазначених вище напрацювань пропонується комплекс заходів (табл. 2.4) та їх деталізація (ДОДАТОК В) для вирішення сукупність проблем, що виступають бар'єрами в процесі інтеграції автотранспортних перевезень вантажів України в єдиний транспортний простір Європейського Союзу.

Попри всі труднощі, українські автомобільні перевізники продемонстрували здатність швидко адаптуватися. Саме автомобільний транспорт сьогодні забезпечує основну частину вантажних перевезень між Україною та ЄС, випереджаючи залізничний, морський і повітряний.

У підсумку, ефективна інтеграція українських автомобільних перевезень до європейської мережі потребує узгодженої стратегії. Вона має поєднувати внутрішні реформи, міжнародну співпрацю та довгострокові інвестиції. За таких умов транспортний сектор може стати одним із ключових чинників економічного відновлення та стійкого розвитку України.

Таблиця 2.4 - Комплекс заходів для подолання бар'єрів в процесі інтеграції автотранспортних перевезень вантажів України в єдиний транспортний простір Європейського Союзу

Бар'єри інтеграції	Спрямування заходів для подолання
1	2
Внутрішньо українські	
Модернізація та розвиток інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення фінансування для модернізації: запровадження державних програм, що сприяють фінансуванню проектів з модернізації доріг та транспортних терміналів. • Стратегічне планування: реалізація національної стратегії розвитку транспортної інфраструктури на основі потреб ринку та міжнародних стандартів.
Правова та інституційна спроможність	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптація національного законодавства: оцінка та адаптація українського законодавства до європейських норм для подолання правових бар'єрів. • Розвиток підтримуючих інституцій: створення і посилення інституцій, відповідальних за контроль та координацію в сфері автотранспортних перевезень.
Конкуренція та динаміка ринку. Лібералізація ринку	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулювання конкуренції: подолання адміністративних бар'єрів для входження нових гравців на ринок заради сприяння здоровій конкуренції. • Захист малих і середніх перевізників: запровадження програм підтримки для малих та середніх підприємств у сфері вантажних перевезень.
Узгодження та дотримання нормативних вимог	<ul style="list-style-type: none"> • Моніторинг і контроль: впровадження системи моніторингу для забезпечення дотримання нормативних актів у сфері перевезень. • Підвищення інформаційної обізнаності: впровадження навчальних програм, адаптованих для організацій та їхніх рушійних сил, необхідне для врахування змінних нормативних вимог та галузевих орієнтирів.
Міжінституційна координація	<ul style="list-style-type: none"> • Система координуючих органів: створення та/або оптимізація міжінституційних комітетів для забезпечення координації дій між різними державними структурами, які займаються логістикою та перевезеннями.
	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярні зустрічі та форуми: організація регулярних зустрічей що охоплюють урядові установи, комерційні підприємства та відповідні асоціації, забезпечення спеціального простору для розгляду відповідних питань та вирішення нових викликів.
З боку транспортної системи ЄС	
Інфраструктурні виклики	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток транскордонних інфраструктурних проектів: запуск спільних проектів щодо модернізації ключових автомобільних шляхів, мостів та перевантажувальних терміналів на кордоні між Україною та ЄС. • Гармонізація стандартів: встановлення спільних контрольних показників для дорожньої інфраструктури та транспортних засобів, що має вирішальне значення для пом'якшення технічних перешкод для транспортування.

Продовження таблиці 2.4

1	2
Регуляторні та політичні бар'єри	<ul style="list-style-type: none"> • Угоди про спільні перевезення: сприяння двостороннім угодам між Україною та державами-членами Європейського Союзу для оптимізації процесів перетину кордону шляхом спрощення митних процедур та прикордонного контролю. • Лобіювання на рівні ЄС: стратегічний вплив на європейські інституції для досягнення сприятливих результатів, зокрема, сприяння доступу до транспортного ринку та зменшення бюрократичних перешкод.
Інвестиційні потреби	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення міжнародних інвестицій: розробка стратегічних ініціатив, спрямованих на залучення як приватних інвесторів, так і міжнародних фінансових установ для вдосконалення транспортної інфраструктури та пов'язаних з нею технологій. • Співфінансування проектів: спільне фінансування інфраструктурних проектів через фонди ЄС, такі як Connecting Europe Facility (CEF).
Проблеми екологічної стійкості	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження екологічних стандартів: встановлення та застосування екологічних норм для автомобільного транспорту які включають розробку та впровадження технологій з низьким рівнем викидів та альтернативних джерел палива. • Стимулювання екологічного транспорту: введення пільг для компаній, які впроваджують екологічно чисті транспортні рішення.

Джерело: сформовано автором на основі [1, 9, 19, 38, 40, 49, 50, 65, 102, 108, 122, 131]

2.2 Оцінка впливу системних чинників на інтереси вітчизняних компаній - учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів

Основне завдання подальшого дослідження — зрозуміти, як саме формується баланс інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій у міжнародних автоперевезеннях. Для цього потрібен чіткий і зрозумілий методичний інструментарій. Він має показати, які чинники реально впливають на взаємодію між перевізниками, замовниками та державними інституціями. Але є проблема. Існуючі підходи до аналізу цих зв'язків часто складні й погано узгоджені між собою. Саме тому важливо розібрати їх глибше й зрозуміти, що з цього справді працює. Якщо ці взаємозв'язки вдасться узгодити, управління міжнародними автоперевезеннями

стане ефективнішим. А це, своєю чергою, створює кращі умови для стабільного розвитку зовнішньоекономічної діяльності в галузі.

З огляду на різноманітність ролей та інтересів, важливо знайти оптимальний баланс, який забезпечить вигоди для всіх учасників та підвищить загальну конкурентоспроможність в умовах глобальної економіки. Для цього доцільно, в першу чергу розглянути чинники впливу на інтереси конкретних учасників ЗЕО, а саме - в розрізі вітчизняної транспортної системи.

В Україні дослідження проблем вантажного автотранспорту протягом останніх років 3-5 років зосереджені в основному на впливі збройного конфлікту та пандемії COVID-19 на логістичний сектор. Серед помітних внесків – аналіз економічних втрат, спричинених військовою агресією, та основи для відновлення логістичних систем в умовах воєнного стану [21, 38, 73, 82, 88]. Їх матеріали підкреслюють нагальність вирішення логістичних проблем для зменшення втрат та підвищення стійкості в умовах тривалих конфліктів. Крім того, поточні дослідження, що проводяться Групою спільних інтересів з питань транспорту в Україні (SIG4U), спрямовані на розробку політичних шляхів, які покращать інфраструктуру, торговельні коридори та екологічно чисті технології, що відображає прагнення країни тісніше узгодити свої зусилля з європейськими ринками та сприяти економічному відновленню [117].

На міжнародному рівні багато досліджень зосереджуються на тому, як змінюються автомобільні вантажні перевезення. Найчастіше мова йде про нові технології та спільні дії різних учасників ринку. Зокрема, вчені аналізують використання автоматизованих рішень і те, як вони впливають на попит, конкуренцію та організацію перевезень.

Окрему увагу приділяють правилам і вимогам, у межах яких працює галузь. Дослідження показують, що регуляторна політика безпосередньо впливає на роботу логістичних ланцюгів. Якщо правила є гнучкими й зрозумілими, це спрощує впровадження нових підходів і рішень у різних країнах [140, 162, 201, 205].

Автори також наголошують на важливості обміну досвідом між державами та науковими центрами. Спільні дослідження допомагають краще підготувати

транспортні системи до кризових ситуацій і змін на ринку. Але є й проблеми. Часто бракує надійних даних, не всі зацікавлені сторони залучені до досліджень, а рівень розвитку технологій суттєво різниться.

Через це результати наукових робіт не завжди вдається застосувати на практиці. Усунення таких обмежень є особливо важливим для країн, де транспортна система перебуває під тиском зовнішніх факторів. Для України це питання є критичним, оскільки ефективна й стійка логістика напряму впливає на зовнішньоекономічну діяльність і відновлення економіки.

Оптимізація міжнародних автомобільних вантажних перевезень стала критично важливою сферою для України в контексті її поточних геополітичних викликів. Вона орієнтована на досягнення логістичної досконалості, економічної стійкості та технологічного прогресу, спрямованого на підвищення ефективності та сталості вантажних операцій. Значення цього напряму підкреслюється важливою роллю автомобільного транспорту як у Європейському Союзі, так і в Україні, де автомобільні вантажні перевезення становлять значну частину загального (табл. 2.5) та міжнародного (рис. 2.12) обсягу перевезень, а також викидів парникових газів (табл. 2.6).

Таблиця 2.5 - Вантажообіг в Україні за видами транспорту, млрд. т км

Вид транспорту	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Загальний вантажообіг транспорту, в т. ч.	334,7	344,2	364,2	361,3	355	313,2	304,7	182,4	179,8
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Залізничний	195,1	187,6	191,9	186,3	181,8	175,6	180,4	94,5	90,6
	58,3%	54,5%	52,7%	51,6%	51,2%	56,1%	59,2%	51,8%	50,4%
Автомобільний	53,3	58,0	62,3	72,1	65,0	65,1	61,8	47,4	55,5
	15,9%	16,9%	17,1%	20,0%	18,3%	20,8%	20,3%	26,0%	30,9%
Інші види транспорту	86,3	98,6	110	102,9	108,2	72,5	62,5	40,5	33,7
	25,8%	28,6%	30,2%	28,5%	30,5%	23,1%	20,5%	22,2%	18,7%

Джерело: сформовано автором на основі [120, 121]

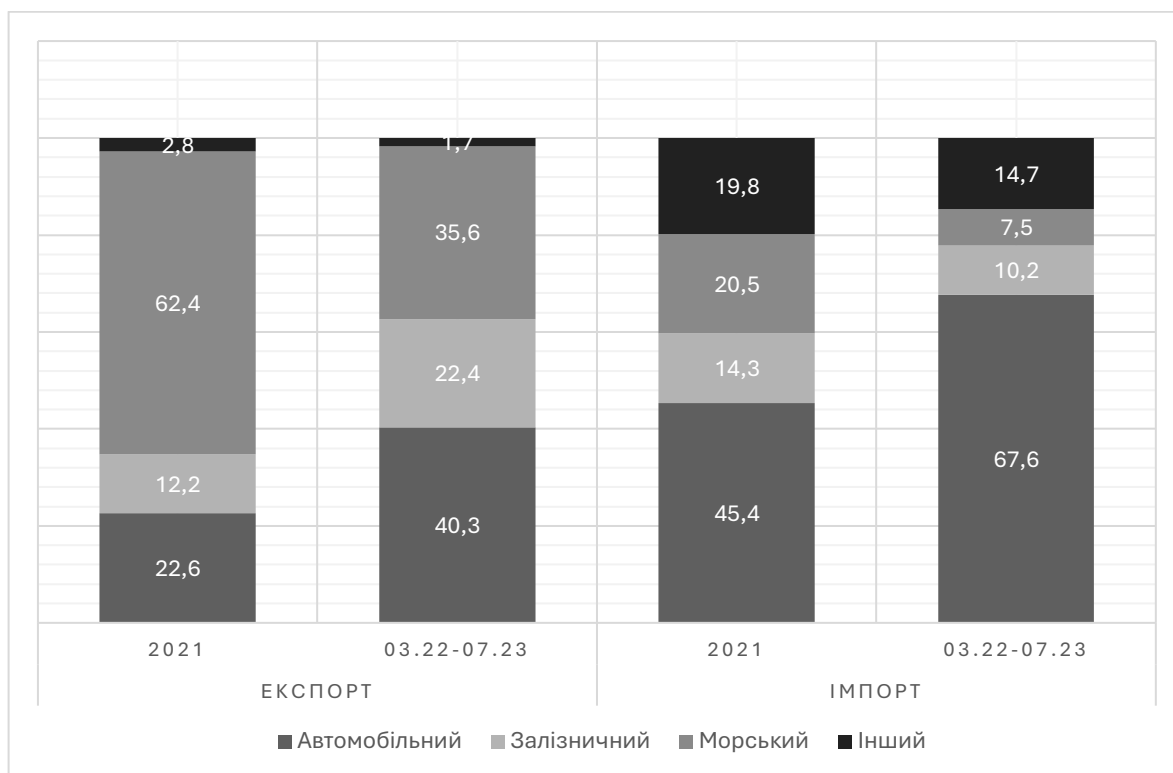


Рисунок 2.12 – Структура міжнародних перевезень за видами транспорту
Джерело: [54]

Так, зокрема, частка автомобільного вантажообігу у 2023 році збільшилася у двічі до 30,9% відносно показника 2015 року, коли вона складала 15,9% (табл. 2.5). Що стосується міжнародних перевезень, то протягом 2021 – 2023 років частка автомобільного транспорту в експорті зросла з 22,6% до 40,3%, а в імпорті – з 45,4% до 67,6% (рис. 2.12).

Наряду з позитивним ефектом масштабування обсягів перевезень, а і відповідно – збільшення доходів, слід зважувати на зростання екологічного тиску від даного виду діяльності. Адже майже три чверті сумарних викидів парникових газів мають походження від експлуатації автотранспорту (табл. 2.6).

Це вимагає термінових реформ та інновацій для вирішення екологічних проблем та підвищення операційної ефективності, оскільки декарбонізація автотранспорту вимагає додаткові витрати, а собівартість перевезень важко піддається регулюванню і на міжнародних трасах практично не залежить від відстані транспортування (табл. 2.7). В результаті значна кількість підприємств, які

намагаються працювати на маршрутах різної протяжності не забезпечують позитивного фінансового результату і працюють у збиток (рис. 2.13).

Таблиця 2.6 - Розподіл викидів у атмосферу забруднюючих речовин від пересувних джерел забруднення, %

Вид транспорту	Україна	ЄС
Автомобільний транспорт	73,50	71,70
Залізничний транспорт	1,25	0,50
Авіаційний транспорт	0,25	13,90
Водний транспорт	0,25	13,40
Виробнича техніка	24,75	0,50

Сформовано автором на основі: [60, 107]

На жаль, сьогоднішня ситуація в Україні не дає сподівань на скоре вирішення проблем, які притаманні їй транспортним інфраструктурі та інституціям.

За даними опитування Dive&Discovery Research, з початком військової агресії основні труднощі роботи на ринку автоперевезень були пов'язані зі зниженням доходу від даного виду діяльності (рис. 2.14) в результаті підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів (38%), скорочення кількості та обсягів замовлень (34%), а також низька вартість послуг (19%, більшість замовників не готові індексувати вартість фрахту) [71].

Таблиця 2.7 - Зміна собівартості автомобільних перевезень (% від загальної величини) в залежності від відстані їх доставки

	Вид транспорту	Відстань доставки, км							
		10	20	50	100	200	500	800	1000
1	Залізничний	100	52	22	13	7	4	4	3
2	Морський	100	50	20	10	5	2	1	1
3	Річковий	100	51	21	11	6	3	3	2
4	Автомобільний	100	72	54	48	46	44	44	44

Джерело: [17]

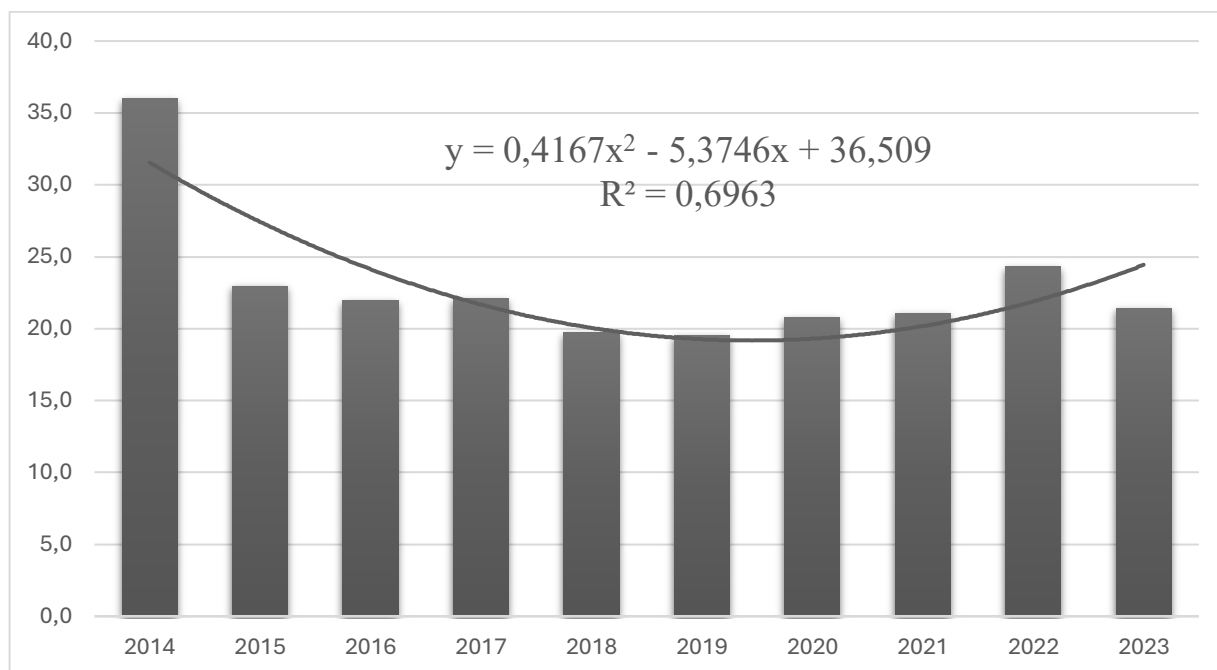


Рисунок 2.13 – Динаміка частки збиткових підприємств у сфері автомобільних вантажних перевезень, %

Джерело: сформовано автором на основі [5, 120, 121]

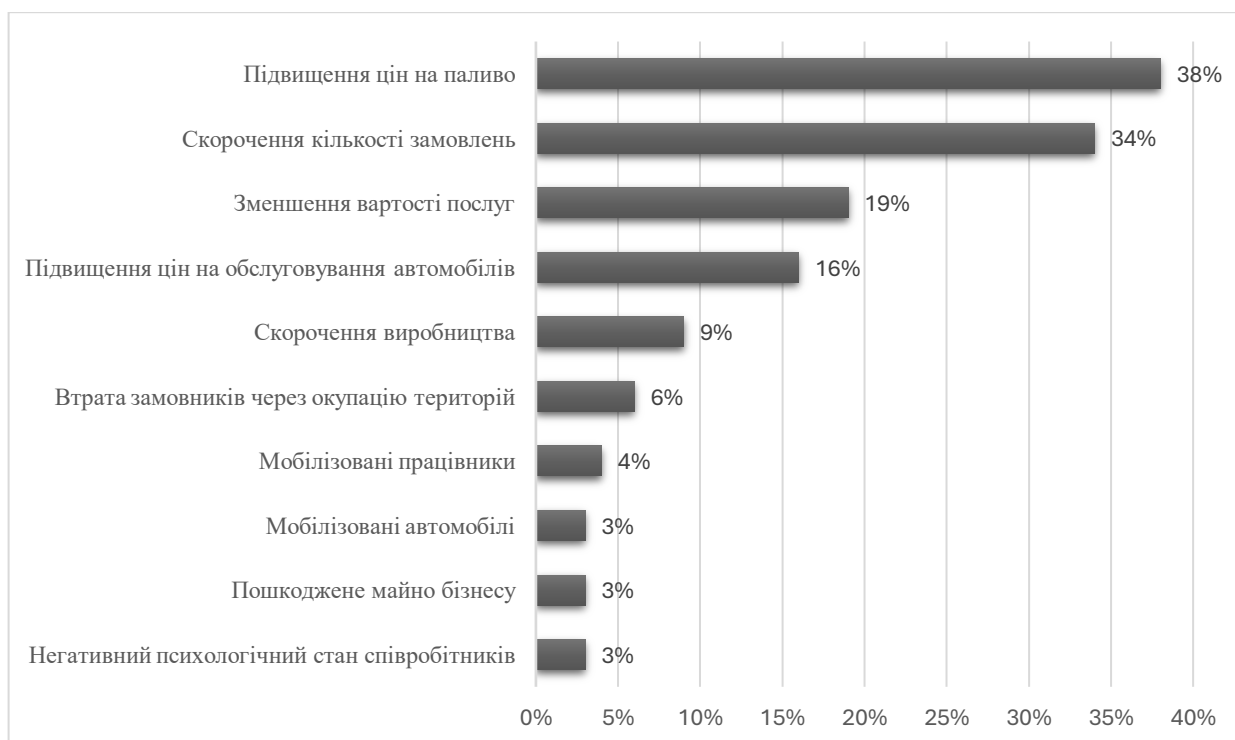


Рисунок 2.14 - Чинники негативного впливу на інтереси автоперевізників визначені початком повномасштабної військової агресії (за даними опитування проведеного Dive&Discovery Research в серпні 2022 року)

Джерело: [169]

Це призвело до тимчасового скорочення кількості підприємств, задіяних в реалізації та обслуговування автомобільних вантажних перевезень у 2022 році майже на чверть (рис. 2.15), яка однак з часом відновилася і у 2024 році перевищила показник 2021 року.

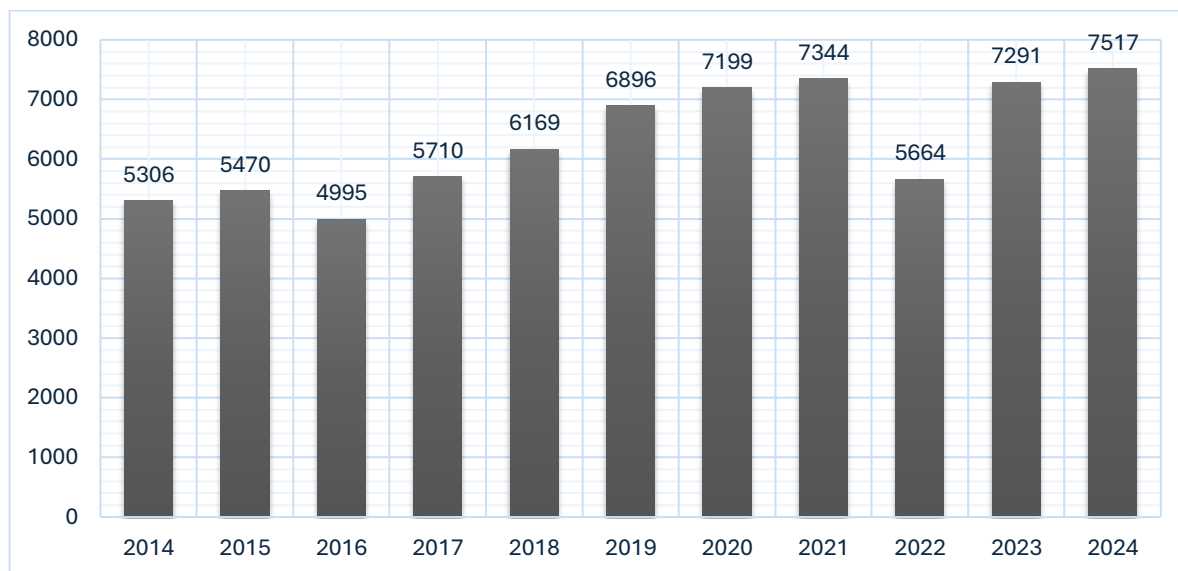


Рисунок 2.15 - Динаміка кількості підприємств в Україні, що здійснюють автомобільні перевезення вантажів

Джерело: сформовано автором на основі [5, 120, 121]

Поряд з цим дуже значних втрат зазнала інфраструктура вантажних перевезень. За даними «Звіту про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року» Київської школи економіки, внаслідок бойових дій, руйнувань зазнали 25,4 тис. км доріг та 344 мостів і мостових переходів державного, місцевого або комунального значення [48]. Сумарні збитки оцінювалися майже в 30 млрд. доларів США (табл. 2.8). З часом ці проблеми лише усугубилися і деякі чинники набули критичного впливу. За даними опитування проведеного Європейською Бізнес Асоціацією разом з юридичними фірмами Arzinger та Sayenko Kharenko у 2023 році бізнес вказував на негативні фактори, які заважають відновленню та розвитку підприємницької діяльності (рис. 2.16): непрогнозованість ситуації розвитку та дій держави (60%),

брак кваліфікованої робочої сили (58%), посилення тиску з боку інших учасників зовнішньоекономічних операцій (блокування вільного судноплавства (54%), блокування прикордонних переходів (45%) та обмеження з боку сусідніх європейських країн-партнерів за перевезеннями (38%) тощо [55].

Таблиця 2.8 - Оцінка прямих втрат транспортної інфраструктури в сфері автомобільних перевезень

Види втрат	Од. вим.	Первісна кількість об'єктів	Кількість пошкоджених об'єктів	% пошкоджених об'єктів	Оцінка втрат, \$ млрд.	% від суми загальних втрат інфраструктури
Автомобільні дороги державного значення	км	47 000	8 855		9,4	25,5
Автомобільні дороги місцевого значення	км	120 000	8 625		9,2	25,0
Комунальні дороги (міст та ін. населених пунктів)	км	270 000	7 883		8,4	22,8
Мости та мостові переходи	од.	11 076	344		2,6	7,1

Джерело: сформовано автором на основі [48, 54]

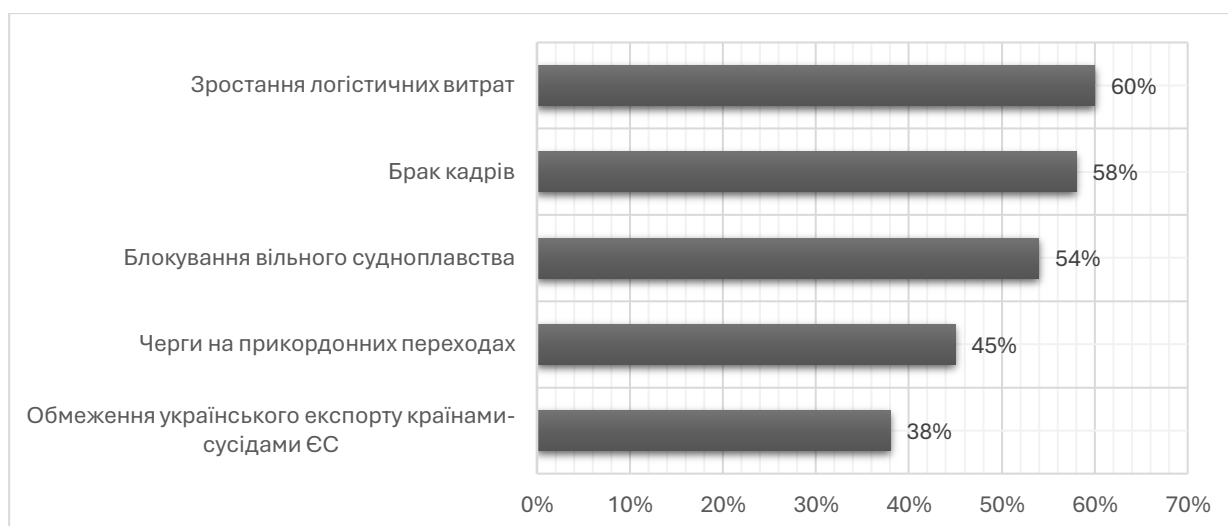


Рисунок 2.16 – Найбільш вагомий чинник негативного впливу на інтереси бізнесу визначені у 2023 році (за даними опитування проведеного Європейською Бізнес Асоціацією разом з юридичними фірмами Arzinger та Sayenko Kharenko)

Джерело: [55]

2024 рік приніс певні зміни у переліку впливових чинників бізнесу в Україні. Якщо непрогнозованість розвитку ситуації на державному рівні продовжує займати першу позицію, що цілком зрозуміло внаслідок наявного поточного воєнного стану, то зовнішні обмеження змінилися на ринково-економічні чинники (рис. 2.17).

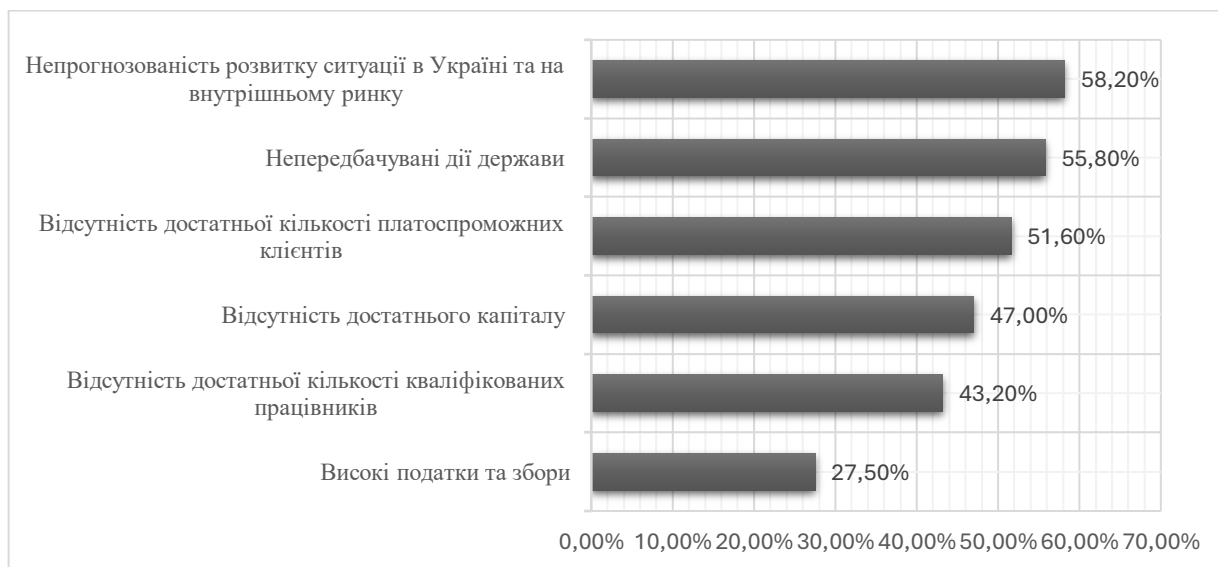


Рисунок 2.17 – Найбільш вагомий чинник негативного впливу на інтереси бізнесу визначені у 2024 році (за даними опитування проведеного Advanter Group у співпраці з низкою міністерств та держорганів у травні 2024 року)

Джерело: [136]

За даними опитування проведеного Advanter Group у співпраці з низкою міністерств та держорганів у травні 2024 року. До ТОП-факторів увійшли такі як: відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів (51,6%), відсутність достатнього капіталу (47,0%) [136].

Дуже болючою проблемою протягом 2024-2025 років для бізнесу і, зокрема сфери автомобільних вантажних перевезень, продовжувалася відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників (42,1%).

Так, за словами заступника міністра розвитку громад та територій України Сергій Деркача у липні 2025 року: «Якщо говорити про великі вантажні перевезення, на сьогодні в них задіяно близько 130 тис. вантажних автомобілів. І за

інформацією, яку ми отримуємо від перевізників, 30% простоюють через нестачу водіїв. Тобто дефіцит становить близько 30-40 тис. водіїв категорії СЕ. Це величезна цифра і не проста історія. Кілька місяців тому ми були в одній з великих компаній. У них на майданчику стоять 30 великих нових автомобілів. І власники кажуть, що на них нема кому їздити: контракти є, а водіїв нема» [124]. Однією з причин цього слід вважати юридичний статус автоперевізників. Великі та середні підприємства мають можливість бронювати до 50 % персоналу, але справа в тім, що значна кількість підприємців (рис. 2.18) працює в сфері вантажних перевезень у статусі ФОП (фізичних осіб підприємців), які не мають такої пільги.

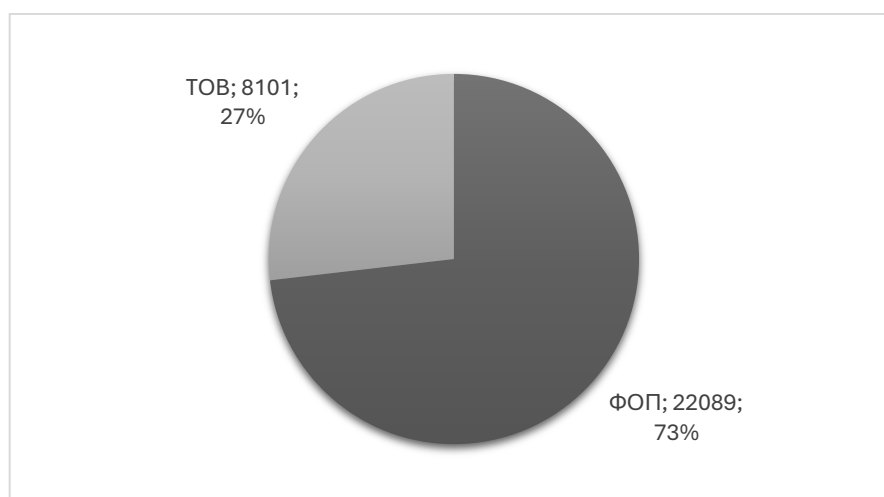


Рисунок 2.18 – Розподіл кількості ліцензованих учасників міжнародних вантажних перевезень за формами реєстрації

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Якщо проаналізувати тенденцію зміни впливових чинників в період 2021-2025 рр., можна побачити, що окрім поодиноких короткотермінових факторів, як то черги на кордонних переходах внаслідок їх блокування, на ефективність ведення бізнесу, найбільш вагомий вплив здійснюють системні чинники, пов'язані з функціонуванням держави, її ринку та галузевої інфраструктури.

В таких умовах окремі компанії, учасники міжнародних автомобільних вантажних перевезень, мають обмежені можливості щодо зменшення впливу негативних факторів на свою діяльність. Тому доцільно дослідити і визначити ті

сфери, де такі можливості можуть виникати. З цією метою автором проведено факторний аналіз впливу кількісних та якісних показників логістично-транспортної інфраструктури України на розвиток експортно-імпортних операцій за послугами автомобільних вантажних перевезень (рис. 2.19).

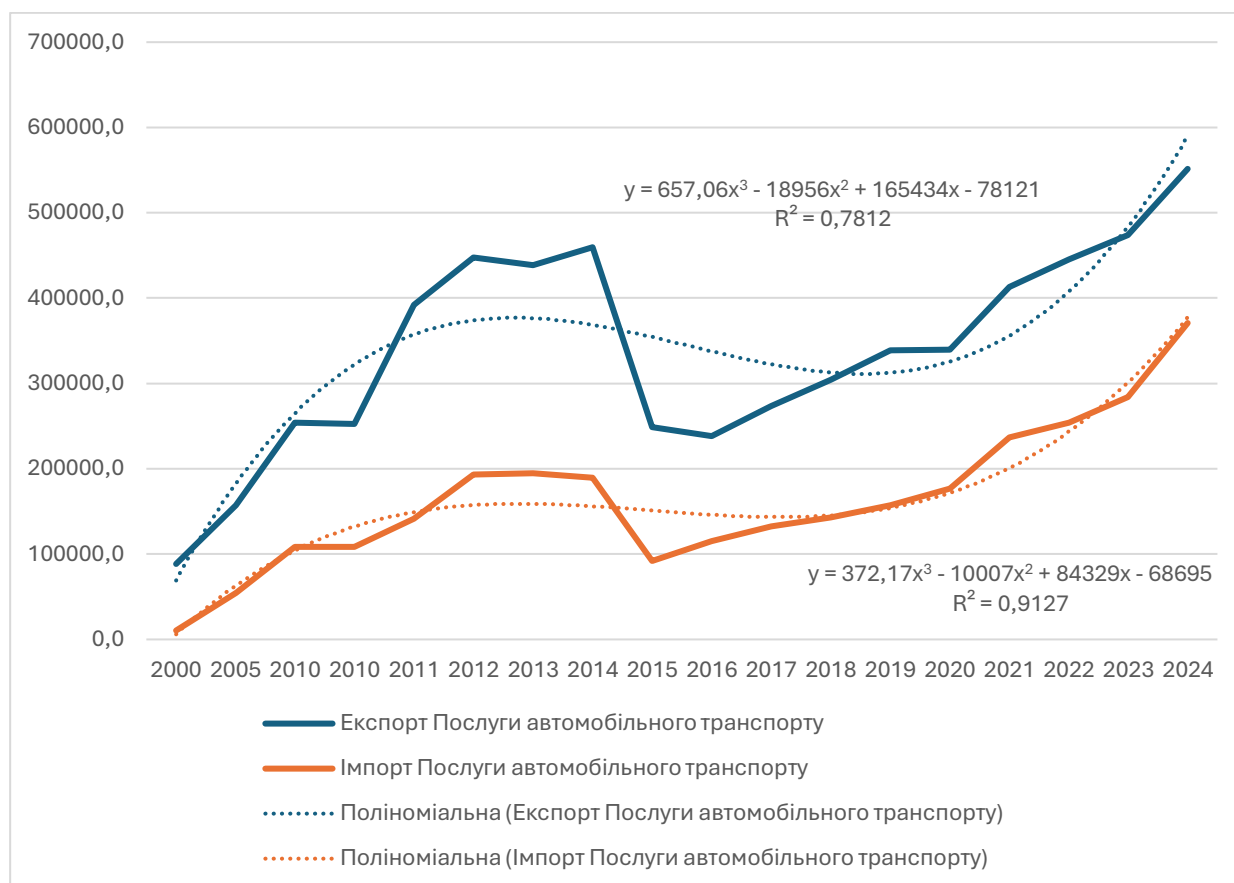


Рисунок 2.19 – Динаміка експорту-імпорту послуг перевезення вантажів автомобільним транспортом в період 2000-2024 рр., тис. дол. США

Джерело: сформовано автором на основі [8, 120, 121]

В якості системних чинників впливу на обсяги експорту та імпорту послуг перевезення вантажів автомобільним транспортом (Додаток Г) досліджувалися показники ефективності логістики України, значення загального її показника та складових по роках наведено в таблиці 2.9. Рішення про їх використання прийнято на основі аналізу наукових публікацій, широке коло з яких присвячено саме оцінці впливовості показників ефективності логістики на ті чи інші параметри економічної діяльності підприємств.

Таблиця 2.9 – Значення показника загального коефіцієнта ефективності логістики та її складових для України

Рік	LPI1	LPI2	LPI3	LPI4	LPI5	LPI6	LPI
2010	2,59	2,79	3,06	2,44	2,49	2,02	2,57
2012	2,85	2,72	3,31	2,69	3,15	2,41	2,85
2014	2,84	2,95	3,51	2,65	3,20	2,69	2,98
2016	2,55	2,59	3,51	2,49	2,96	2,30	2,74
2018	2,84	2,83	3,42	2,22	3,11	2,49	2,83
2022	2,60	2,80	3,10	2,40	2,60	2,40	2,70

де:

LPI1 - Компетентність та якість логістичних послуг

LPI2 - Легкість організації перевезень за конкурентними цінами

LPI3 - Частота, з якою вантажі досягають одержувача у запланований або очікуваний час

LPI4 - Якість торговельної та транспортної інфраструктури

LPI5 - Здатність відстежувати та контролювати вантажі

LPI6 - Ефективність процесу митного оформлення

LPI - Загальний коефіцієнт ефективності логістики

Джерело: сформовано автором на основі даних Світового Банку

Зокрема, в роботі інтернаціонального колективу науковців Казахстану та Туреччини [205] за допомогою методів регресії та кореляції, було розроблено модель, яка підкреслювала переважаючий вплив якісних складових ефективності логістичної системи (LPI1, LPI4, LPI5, LPI3) над ціновим (LPI2) та інституційним (LPI6) факторами на розвиток експортних перевезень товарів інформаційно-комунікаційних технологій. Вони ж показали, що в роботах Prasad, Kumar та Dharm Raj Singh [192], а також Tadesse et al. [204] визначено, що вибір на користь автомобільних вантажних перевезень, коли для експорту товарів ІКТ також доступні інші види транспорту, значною мірою визначається ціновим фактором: легкістю організації перевезень за конкурентними цінами. У свою чергу, Tostes et al. [209], а також Tuagi, Kumar, та Goyal [210] вказують на те, що міжнародні вантажні перевезення сприяють розвитку експорту товарів ІКТ за умови ефективності процесу митного оформлення, тобто за сприятливого впливу інституційного фактору [205].

З наведених матеріалів цих публікацій можна зробити висновок, що при схожих методиках аналізу кінцевий результат багато в чому визначається первісним статистичним набором даних, який характерний для тієї чи іншої країни. Тому, для оцінки ступеню впливу показників ефективності логістичної інфраструктури на обсяги послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів України було проведено кореляційний та регресійний аналіз системних впливових чинників. За допомогою методу кореляційного аналізу визначено наявність взаємозв'язку, а за допомогою методу регресійного аналізу - залежність обсягу послуг міжнародних автомобільних перевезень логістичних від чинників ефективності логістичної інфраструктури [8]. Розрахунки виконувалися за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення IBM SPSS Statistic 23.

Якісна оцінка розрахованих коефіцієнтів кореляції провадилась на основі визначення сили кореляційного зв'язку за абсолютним значенням коефіцієнта кореляції (шкала Чеддока, табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Шкала Чеддока для визначення сили кореляційного зв'язку за абсолютним значенням коефіцієнта кореляції

Значення коефіцієнта	Характер взаємозв'язку
0,00 - 0,20	Дуже слабка кореляція
0,21 - 0,40	Слабка кореляція
0,41 - 0,60	Помірна кореляція
0,61 - 0,80	Сильна кореляція
0,81 - 1,00	Дуже сильна кореляція

Основу для висновків склали розраховані значення коефіцієнта Пірсона за методом парної кореляції. І оскільки аналізовані сукупності не великі (доступні дані по логістичним коефіцієнтам лише за 6 років (табл. 2.9) і побудова графіку нормального розподілу не є раціональною), то було прийнято рішення про підтвердження висновків на основі коефіцієнтів R_o Спірмена та Тау- b Кендалла, розрахованих методом рангової кореляції.

На першому етапі необхідно було підтвердження, що загальний коефіцієнт ефективності логістичної інфраструктури LPI корелює з складовими LPI 1...6

(табл. 2.11). Розрахунки коефіцієнта Пірсона показали наявність сильного та дуже сильного зв'язку з складовими: LPI6 - Ефективність процесу митного оформлення (0,940), LPI5 - Здатність відстежувати та контролювати вантажі (0,919), LPI1 - Компетентність та якість логістичних послуг (0,807) та LPI3 - Частота, з якою вантажі досягають одержувача у запланований або очікуваний час (0,761). В той же час коефіцієнти LPI2 - Легкість організації перевезень за конкурентними цінами (0,419) та LPI4 - Якість торговельної та транспортної інфраструктури (0,412) мають середній ступень впливу на загальний коефіцієнт ефективності логістики в межах аналізованого періоду.

Рангова оцінка (коефіцієнти R_o Спірмена та $Tau-b$ Кендалла) в цілому підтвердили версію парної кореляції, що свідчить про наявність якісного зв'язку загального коефіцієнту ефективності логістичної інфраструктури LPI з складовими LPI 1...6.

Таблиця 2.11 – Розрахункові значення коефіцієнтів кореляції для підтвердження наявності взаємозв'язку між загальним коефіцієнтами ефективності логістичної інфраструктури України LPI та її складовими LPI 1...6

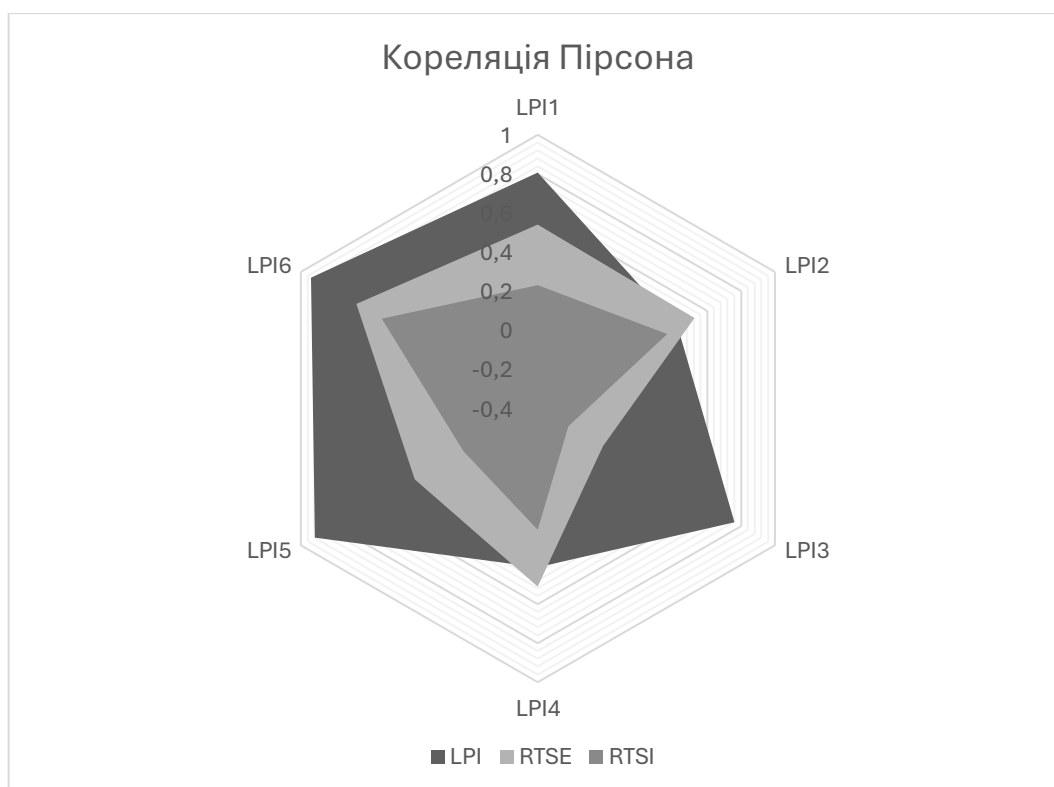
		LPI1	LPI2	LPI3	LPI4	LPI5	LPI6
LPI	Кореляція Пірсона	0,807	0,429	0,761	0,412	0,919	0,940
LPI	Кореляція $Tau-b$ Кендалла	0,552	0,333	0,552	0,333	1,000	0,733
LPI	Кореляція R_o Спірмена	0,725	0,371	0,696	0,543	1,000	0,886

Джерело: розраховано та сформовано автором за допомогою SPSS Statistic 23.

На наступному етапі оцінювався ступень впливу показників ефективності логістичної інфраструктури на обсяги послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів за аналогічним алгоритмом – основна оцінка за коефіцієнтом Пірсона (рис. 2. 20), підтвердження - коефіцієнтами R_o Спірмена (рис. 2.21) та $Tau-b$ Кендалла (рис. 2.22).

В результаті розрахунків визначено, що показники ефективності логістики мають наступний вплив на експорт (RTSE) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів:

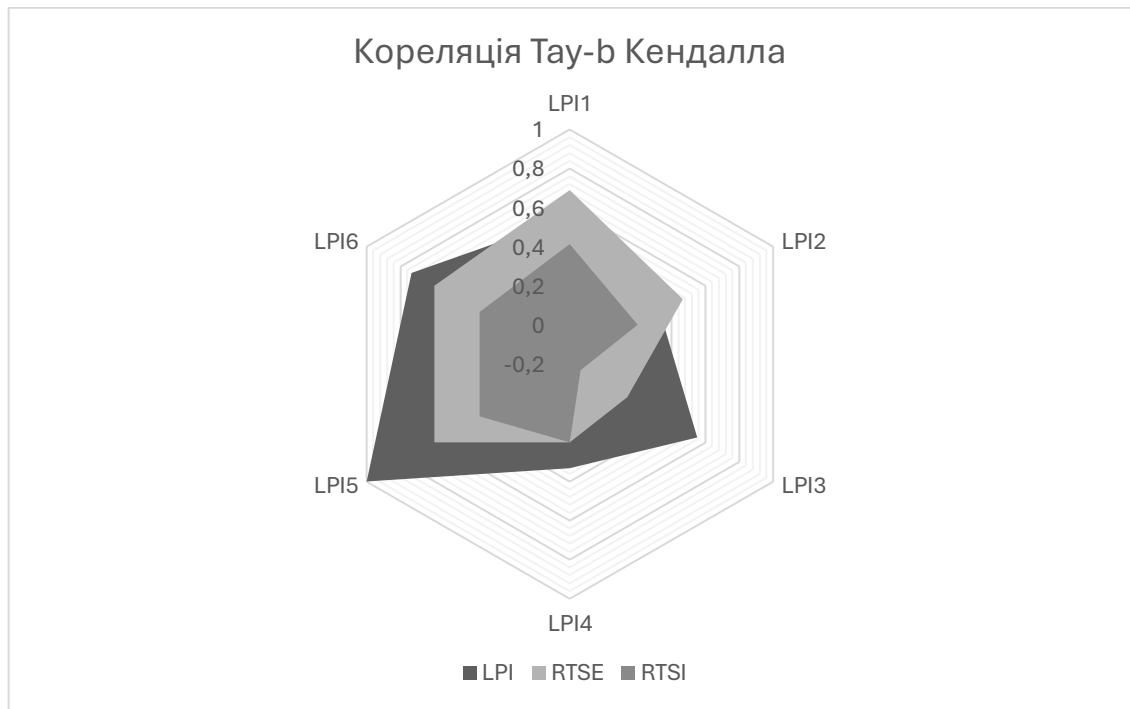
- LPI (Загальний коефіцієнт ефективності логістики): 0,596, що вказує на помірну кореляцію між загальним коефіцієнтом ефективності логістики та обсягом експорту.
- LPI1 (Компетентність та якість логістичних послуг): 0,541 - також демонструє помірну кореляцію.
- LPI2 (Легкість організації перевезень за конкурентними цінами): 0,525 – відображує помірну кореляцію.



		LPI	LPI1	LPI2	LPI3	LPI4	LPI5	LPI6
LPI	Кореляція Пірсона	1,000	0,807	0,429	0,761	0,412	0,919	0,940
RTSE	Кореляція Пірсона	0,596	0,541	0,525	-0,015	0,511	0,326	0,672
RTSI	Кореляція Пірсона	0,322	0,231	0,364	-0,218	0,220	0,038	0,522

Рисунок 2.20 – Розрахункові значення коефіцієнта Пірсона для оцінки впливу ефективності логістичної інфраструктури на обсяги експорту RTSE та імпорту RTSI послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів України

Джерело: розраховано та сформовано автором за допомогою SPSS Statistic 23.

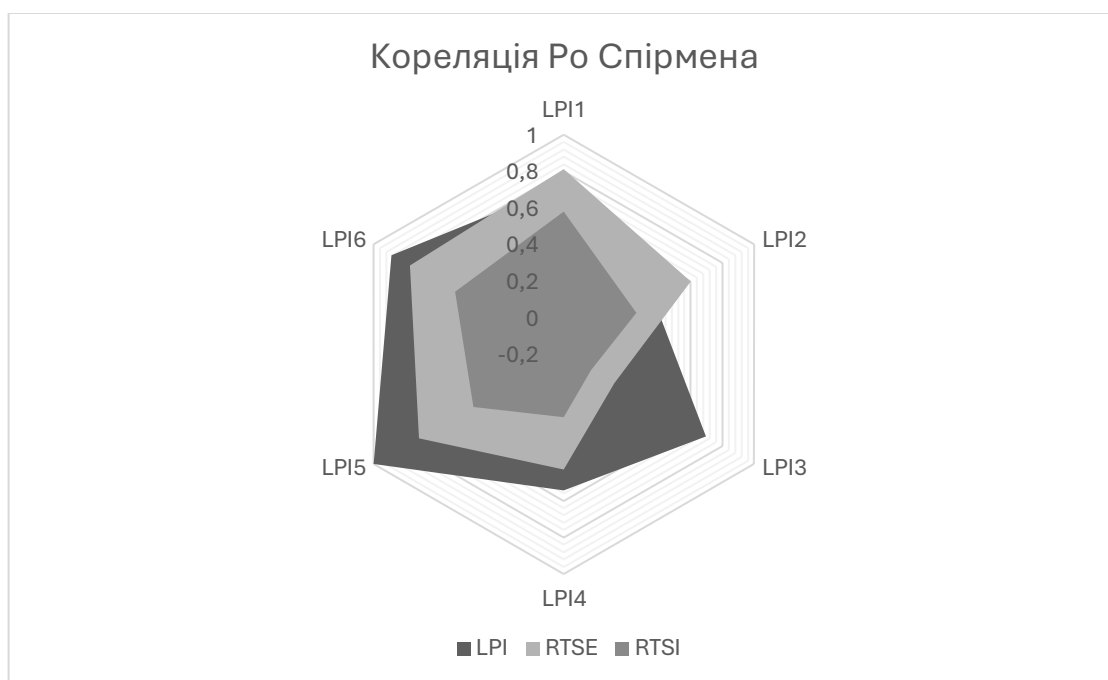


		LPI	LPI1	LPI2	LPI3	LPI4	LPI5	LPI6
LPI	Кореляція Тау-в Кендалла	1,000	0,552	0,333	0,552	0,333	1,000	0,733
RTSE	Кореляція Тау-в Кендалла	0,600	0,690	0,467	0,138	0,200	0,600	0,600
RTSI	Кореляція Тау-в Кендалла	0,333	0,414	0,200	-0,138	0,200	0,333	0,333

Рисунок 2.21 – Розрахункові значення коефіцієнта *Tau-b* Кендалла для оцінки впливу ефективності логістичної інфраструктури на обсяги експорту RTSE та імпорту RTSI послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів України
Джерело: розраховано та сформовано автором за допомогою SPSS Statistic 23.

- LPI3 (Частота, з якою вантажі досягають одержувача у запланований або очікуваний час): -0,015 - це значення свідчить про дуже слабку, практично відсутню негативну кореляцію.
- LPI4 (Якість торговельної та транспортної інфраструктури): 0,511 і відзначається помірна кореляція.
- LPI5 (Здатність відстежувати та контролювати вантажі): 0,326 - значення свідчить про слабку кореляцію.

- LPI6 (Ефективність процесу митного оформлення): 0,672 - спостерігається сильна кореляція.



		LPI	LPI1	LPI2	LPI3	LPI4	LPI5	LPI6
LPI	Кореляція Ро Спірмена	1,000	0,725	0,371	0,696	0,543	1,000	0,886
RTSE	Кореляція Ро Спірмена	0,714	0,812	0,600	0,116	0,429	0,714	0,771
RTSI	Кореляція Ро Спірмена	0,371	0,580	0,257	-0,029	0,143	0,371	0,486

Рисунок 2.22 – Розрахункові значення коефіцієнта *Po* Спірмена для оцінки впливу ефективності логістичної інфраструктури на обсяги експорту RTSE та імпорту RTSI послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів України
Джерело: розраховано та сформовано автором за допомогою SPSS Statistic 23.

Що стосується впливу показників ефективності логістики вплив на імпорт (RTSI) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів, то тут спостерігаються наступні залежності:

- LPI (Загальний коефіцієнт ефективності логістики): 0,322. Це свідчить про слабку кореляцію між загальним коефіцієнтом ефективності логістики та обсягом імпорту.

- LPI1 (Компетентність та якість логістичних послуг): 0,231. Також демонструє слабку кореляцію.

- LPI2 (Легкість організації перевезень за конкурентними цінами): 0,364. Показує слабку кореляцію.

- LPI3 (Частота, з якою вантажі досягають одержувача у запланований або очікуваний час): -0,218. Це значення свідчить про слабку негативну кореляцію.

- LPI4 (Якість торговельної та транспортної інфраструктури): 0,220. Спостерігається слабка кореляція.

- LPI5 (Здатність відстежувати та контролювати вантажі): 0,038. Це значення свідчить про дуже слабку, практично відсутню кореляцію.

- LPI6 (Ефективність процесу митного оформлення): 0,522. Відзначається помірна кореляція.

Для формування дослідницьких гіпотез на основі результатів проведених розрахунків було застосовано алгоритми штучного інтелекту (ШІ) у версії ChatGPT 5.0. Завдання для ШІ було сформульовано у наступному форматі: «Проведено кореляційний аналіз впливу на експорт (RTSE) (в другому варіанті: імпорт (RTSI)) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів чинників ефективності логістичної інфраструктури. Зокрема кореляція RTSE з LPI (Загальний коефіцієнт ефективності логістики): 0,596 (В інших варіантах наводилися розрахункові значення для чинників LPI 1...6). Це вказує на помірну кореляцію між загальним коефіцієнтом ефективності логістики та обсягом експорту (В інших варіантах наводилися відповідні характеристики для чинників LPI 1...6). Потрібно визначити потенційні гіпотези щодо того, як показник LPI може впливати на інтереси підприємства, яке здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів».

Сформований ШІ комплекс дослідницьких гіпотез наведений в Додатку Д.

Таким чином, проведений кореляційний аналіз показав, що найбільш впливовим системним чинником ефективності логістичної інфраструктури України є показник LP6(Ефективність процесу митного оформлення).

Окрім того, помірний вплив на обсяги експорту послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів України LPI (Загальний коефіцієнт ефективності логістики), LPI1 (Компетентність та якість логістичних послуг) та LPI2 (Легкість організації перевезень за конкурентними цінами).

Що стосується імпорту послуг, то його обсяги мають слабку залежність від будь-яких чинників ефективності логістичної інфраструктури і лише показник LP6(Ефективність процесу митного оформлення) демонструє помірний вплив.

Визначені параметри та оціночні результати III дозволяють сформуванню узагальнену характеристику впливу чинників ефективності логістичної інфраструктури України на інтереси учасників зовнішньоекономічних операцій в сфері міжнародних автомобільних перевезень вантажів України та визначити основні можливості ефективної їх реалізації (табл. 2.12).

З метою отримання управлінської моделі для прогнозування та дослідження впливу змін в логістичній інфраструктурі України на експорт та імпорт послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів України було проведено регресійний аналіз визначених вище чинників, розрахункові результати якого, отримані за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення IBM SPSS Statistic 23, представлені в табл. 2.13.

Наведені в табл. 2.13 значення дозволяють сформуванню прогнозу моделі визначення потенційного впливу змін в логістичній інфраструктурі України на експорт та імпорт послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів України було проведено регресійний аналіз визначених вище чинників

$$F (RTSE) = 348466,873 + 64363,093 LPI - 182973,859 LPI2 - 501898,713 LPI3 + \quad + \\ 242640,132 LPI4 + 589890,95 LPI6 \quad (2.1)$$

$$F (RTSI) = 1055041,081 - 75358,399 LPI1 - 222138,439 LPI2 - 366313,893 LPI3 + \quad + \\ 45658,805 LPI4 + 434518,885 LPI6 \quad (2.2)$$

Таблиця 2.12 – Узагальнена характеристика впливу чинників ефективності логістичної інфраструктури України на інтереси учасників зовнішньоекономічних операцій в сфері міжнародних автомобільних перевезень вантажів України

№	Впливовий чинник	Рівень впливу	Сфера інтересів	Можливості використання
Експортні зовнішньоекономічні операції				
1	LPI	помірний	Час доставки	- задоволеність клієнтів - залучення нових замовників
			Витрати на перевезення	- конкурентоспроможні ціни - стимулювання попиту на експортні послуги
			Підвищення надійності перевезень	- ймовірність своєчасного прибуття вантажів
			Конкурентні переваги	- швидкість реагування на потреби клієнтів - зростання частки ринку
			Репутація та довіра	- вірогідність формування ефективних партнерських відносин
			Інвестиції в розвиток	- зростання обсягів експортних перевезень
			Адаптація до глобальних тенденцій	- швидкість реакції на зміни в попиті, - - нові ринкові можливості
2	LPI1	помірний	Підвищення рівня обслуговування	- ймовірність повторних замовлень
			Ефективне управління ризиками	- запобігання втратам і затримкам
			Конкуренція на ринку	- залучення нових клієнтів і - підтримання існуючих зв'язків
			Зменшення витрат	- оптимізація вантажопотоків - удосконалення процесів обробки вантажів
			Забезпечення дотримання термінів	- зменшення фінансових втрат та шкоди репутації підприємства
			Інновації та технології	- підвищення загальної ефективності бізнесу
			Гнучкість та адаптивність	- запобігання втрат коли попит на міжнародні перевезення може змінюватися в залежності від економічних та політичних факторів

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5
3	LP2	помірний	Конкуреноспроможність цін	- пропонування своїм клієнтам більш привабливих тарифів
			Задоволеність клієнтів	- отримання стабільної бази клієнтів
			Оптимізація витрат	- вдосконалення маршрутизації - поліпшення управління запасами
			Адаптація до ринкових умов	- реакція на нові можливості в міжнародній торгівлі та адаптацію до цінової політики
			Залучення нових ринків	- зростання експортних обсягів
			Партнерство з постачальниками та замовниками	- отримання кращих умов та знижок, що, в свою чергу, знижує загальні витрати
			Стійкість до фінансових коливань	- підтримка стабільності в умовах несприятливих економічних обставин
4	LP6	сильний	Швидкість та своєчасність доставки	- підтримання конкурентоспроможності
			Зниження витрат	- покращення загальної економічної ефективності операцій
			Поліпшення обслуговування клієнтів	- зміцнення лояльності клієнтів
			Зменшення ризиків	- підтримка репутації компанії на ринку
			Залучення нових ринків	- збільшення обсягів експорту
			Конкурентна перевага	- пропозиція кращих умов доставки та обслуговування
			Процес управління та автоматизація	- зменшення впливу людського фактору - скорочення часу оформлення
			Взаємодія з митними органами	- додаткова гнучкість у веденні бізнесу
Імпортні зовнішньоекономічні операції				
5	LP6	помірний	Зменшення часу на митне оформлення	- дотримання термінів і задоволення потреб клієнтів
			Зниження витрат	- підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку
			Знижені ризики затримок	- підвищення надійності компанії в очах клієнтів і партнерів
			Покращення обслуговування клієнтів	- підвищення задоволеності та лояльності клієнтів
			Гнучкість у реагуванні на ринкові умови	- швидке реагування на зміни у попиту або ринкових умовах
			Покращення репутації	- залучення нових клієнтів і партнерів
			Співпраця з митними органами	- покращення комунікації, швидше вирішення питань та зменшення кількості перевірок
			Покращення фінансових показників	- підвищення можливостей для реінвестування та розвитку бізнесу

Джерело: сформовано автором за результатами опрацювання дослідницьких гіпотез (Додаток Д)

На підставі отриманих даних, можна зробити такі висновки щодо взаємозв'язку між показниками ефективності логістичної інфраструктури (LPI 1...6) та обсягами послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів України (RTSE – експорт, RTSI – імпорт):

- Для обсягу експорту (RTSE):

- Найбільший позитивний вплив на обсяг експорту має показник LPI6, що свідчить його найвищий стандартизований коефіцієнт Бета = 1,253. Це означає, що покращення LPI6 значно сприяє збільшенню експорту. Нестандартизований коефіцієнт B = 589890,951 також є найбільшим, вказуючи на значне збільшення експорту за зміни LPI6.

Таблиця 2.13 – Розрахункові значення коефіцієнтів регресії для моделювання взаємозв'язку між показниками ефективності логістичної інфраструктури (LPI 1...6) та обсягами послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів України (RTSE, RTSI)

Модель	Нестандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти
	B	Стандартна помилка	Бета
Експорт (RTSE)			
1	(Константа)	348466,873	0,000
	LPI1	64363,093	0,000
	LPI2	-182973,859	0,000
	LPI3	-501898,713	0,000
	LPI4	242640,132	0,000
	LPI6	589890,951	0,000
Імпорт (RTSI)			
2	(Константа)	1055041,081	0,000
	LPI1	-75358,399	0,000
	LPI2	-222138,439	0,000
	LPI3	-366313,893	0,000
	LPI4	45658,805	0,000
	LPI6	434518,885	0,000

Джерело: розраховано та сформовано автором за допомогою SPSS Statistic 23.

- Значний позитивний вплив також має показник LPI4 (Бета = 0,401). Збільшення LPI4 пов'язане зі зростанням експорту.
- Показник LPI1 має невеликий позитивний вплив (Бета = 0,090).
- Найбільший негативний вплив на обсяг експорту має показник LPI3 (Бета = -0,958). Погіршення LPI3 асоціюється із суттєвим зниженням експорту.
- Показник LPI2 також негативно впливає (Бета = -0,210).
- Для обсягу імпорту (RTSI):
- Найбільший позитивний вплив на обсяг імпорту має показник LPI6, з найвищим стандартизованим коефіцієнтом Бета = 1,727. Це вказує на дуже сильний позитивний зв'язок: покращення LPI6 значно сприяє збільшенню імпорту.
- Показник LPI4 також має позитивний, але значно менш виражений вплив (Бета = 0,141).
- Найбільший негативний вплив на обсяг імпорту має показник LPI3 (Бета = -1,309). Це свідчить про те, що LPI3 має дуже сильний зворотний вплив на імпорт.
- Показники LPI1 (Бета = -0,196) та LPI2 (Бета = -0,477) також негативно впливають на імпорт.
- Загальні тенденції та значущість коефіцієнтів:
- LPI6 демонструє стабільно сильний позитивний вплив як на експорт, так і на імпорт. Це вказує на його ключову роль у стимулюванні міжнародних автомобільних перевезень вантажів загалом.
- LPI3 послідовно демонструє сильний негативний вплив як на експорт, так і на імпорт. Це може свідчити, що цей аспект логістичної інфраструктури є суттєвим бар'єром для обсягів міжнародних перевезень.
- Показники LPI1 та LPI2 мають різний або переважно негативний вплив на обсяги перевезень. LPI1 позитивний для експорту, але негативний для імпорту. LPI2 негативний для обох.
- Стандартизовані коефіцієнти (Бета) дозволяють порівнювати відносну силу впливу кожного показника LPI, оскільки вони виражені в одиницях стандартного відхилення. Чим більше абсолютне значення Бета, тим сильніший вплив.

◦ Нестандартизовані коефіцієнти (В) показують, наскільки зміниться обсяг експорту/імпорту при зміні відповідного LPI на одну одиницю, за умови, що інші показники залишаються постійними.

Таким чином, за результатами регресійного аналізу можемо зробити висновок про те, що для збільшення обсягів міжнародних автомобільних перевезень вантажів України (як експорту, так і імпорту) насамперед доцільно зосередити зусилля на покращенні показників, пов'язаних з LPI6 (Ефективність процесу митного оформлення), а також вивчити та усунути негативні фактори, пов'язані з LPI3 (Частота, з якою вантажі досягають одержувача у запланований або очікуваний час), оскільки вони мають найбільший вплив на обсяги перевезень.

Отримані результати статистичного аналізу підтверджують наявність взаємозв'язку між станом логістичної інфраструктури та показниками розвитку зовнішньоекономічних операцій у сфері міжнародних автомобільних перевезень вантажів. Разом із тим для більш повного розуміння природи виявлених залежностей доцільно розглянути механізм впливу системних чинників на інтереси учасників зовнішньоекономічних операцій.

На відміну від безпосередніх факторів внутрішнього середовища підприємства, системні чинники формуються на макроекономічному та інституційному рівнях і впливають одночасно на значну кількість суб'єктів господарювання. До таких чинників належать стан транспортної інфраструктури, ефективність митного адміністрування, рівень розвитку логістичних сервісів, якість нормативно-правового регулювання, цифровізація процедур контролю та інші характеристики зовнішнього середовища функціонування міжнародних перевезень.

Особливість системних чинників полягає в тому, що вони не впливають безпосередньо на економічні результати підприємств, а реалізують свій вплив через зміну умов здійснення зовнішньоекономічних операцій. Саме зміна умов функціонування формує нові можливості або обмеження для учасників міжнародних перевезень, що, своєю чергою, відображається на структурі їх інтересів та поведінці в процесі реалізації зовнішньоекономічних операцій.

Так, підвищення ефективності митного оформлення сприяє скороченню часу проходження вантажів через кордон, зменшенню адміністративних витрат та підвищенню прогнозованості логістичних процесів. Для експортерів це означає можливість більш точного виконання контрактних зобов'язань та зниження ризику штрафних санкцій. Для перевізників скорочення простоїв транспортних засобів забезпечує підвищення продуктивності використання автопарку. Для імпортерів підвищується стабільність поставок і зменшуються витрати на підтримання страхових запасів продукції.

Аналогічним чином функціонує механізм впливу транспортної інфраструктури. Розвинена дорожня мережа, сучасні прикордонні переходи та логістичні центри створюють умови для скорочення часу доставки вантажів і зменшення експлуатаційних витрат. У результаті відбувається зміщення інтересів учасників у напрямку розширення обсягів перевезень, розвитку нових маршрутів та активізації міжнародного співробітництва.

Разом із позитивними факторами важливе значення мають і негативні системні впливи. Недостатня пропускна спроможність транспортної інфраструктури, перевантаженість пунктів пропуску, нестабільність регуляторного середовища або виникнення додаткових адміністративних бар'єрів можуть призводити до збільшення логістичних витрат та зростання невизначеності. За таких умов інтереси учасників поступово трансформуються від орієнтації на розвиток та розширення діяльності до прагнення мінімізувати ризики та забезпечити стабільність функціонування.

Особливого значення зазначені процеси набувають в умовах воєнного стану та структурної перебудови міжнародних транспортних потоків України. Руйнування об'єктів інфраструктури, зміна логістичних маршрутів, збільшення навантаження на західні прикордонні переходи та необхідність адаптації до нових вимог міжнародного ринку формують додаткові виклики для всіх учасників зовнішньоекономічних операцій. У цих умовах навіть незначні зміни окремих системних чинників можуть суттєво впливати на економічні інтереси перевізників, експортерів та імпортерів.

Слід також враховувати, що різні групи учасників зовнішньоекономічних операцій по-різному реагують на однакові зміни зовнішнього середовища. Наприклад, посилення митного контролю може позитивно сприйматися державними органами з точки зору забезпечення безпеки та контролю за переміщенням товарів, але одночасно створювати додаткові витрати для перевізників та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Внаслідок цього виникають передумови для формування різноспрямованих інтересів та потенційних конфліктів між учасниками перевізного процесу.

Таким чином, системні чинники логістичного середовища виступають важливими детермінантами формування інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій. Їх вплив реалізується через зміну економічних, організаційних та часових параметрів здійснення міжнародних перевезень, що безпосередньо відображається на пріоритетах, очікуваннях та поведінці зацікавлених сторін.

В цілому, проведений кореляційний та регресійний аналіз системних впливових чинників для оцінки ступеню впливу показників ефективності логістичної інфраструктури на обсяги послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів України показав, що компанії які реалізують лише окремі логістичні функції в системі міжнародних автомобільних вантажних перевезень мають обмежені можливості щодо зменшення впливу негативних факторів на свою діяльність і за доцільне є їх інтеграція з іншими учасниками зовнішньоекономічних операцій у багатофункціональні логістичні комплекси.

2.3 Систематизація ролей та інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій в сфері міжнародних автотранспортних перевезень вантажів

Міжнародні автомобільні вантажні перевезення — це велика й не дуже проста система. У ній задіяно багато учасників, і всі вони впливають на рух товарів через кордони. Йдеться про експедиторів, перевізників, митних брокерів, відправників і отримувачів вантажів, сервісні компанії та державні органи.

Кожен із них виконує свою роль. Разом вони забезпечують, щоб вантажі доходили вчасно, з дотриманням правил і без зайвих затримок. Тому розуміння того, хто саме бере участь у цьому процесі та які інтереси має, напряду пов'язане з розвитком торгівлі, економіки та рівнем обслуговування споживачів.

Інтереси цих сторін не завжди збігаються. Споживачі очікують якості та швидкої доставки. Перевізники більше зосереджені на витратах і виконанні вимог законодавства. Регуляторні органи контролюють безпеку та екологічні норми. А постачальники залежать від стабільної логістики, бо будь-які збої одразу впливають на їхню роботу.

Так що взаємодія між усіма учасниками є критично важливою. Без неї складно уникнути конфліктів і затримок. Але є проблема. Галузь постійно стикається з новими викликами: змінами в правилах, тиском з боку ринку та швидким розвитком технологій.

Через різні пріоритети часто виникає напруження між учасниками. До цього додаються економічні коливання та конкуренція. У таких умовах ключовим стає вміння домовлятися, швидко реагувати на зміни й підлаштовувати підходи до конкретних ситуацій.

Попри свою важливу роль, ці учасники постійно стикаються з практичними труднощами. Йдеться насамперед про складні митні процедури, потребу підтримувати стабільну комунікацію між сторонами та необхідність працювати в межах різних нормативних режимів, зокрема двосторонніх угод про автомобільні перевезення (BRTA). Хоча такі угоди є основою міжнародної торгівлі, на практиці вони часто містять неузгодженості й прогалини, що ускладнює правове поле для транспортних операторів [117, 162].

Крім того, учасники ринку мають постійно стежити за міжнародними правилами та стандартами. Від цього залежить безпека перевезень і стабільність логістичних операцій. Саме тому зростає потреба в чіткому розумінні цих вимог і продуманому плануванні, яке дозволяє зменшити ризики, пов'язані з міжнародними вантажними перевезеннями [162, 205].

У підсумку ефективність міжнародних автомобільних перевезень визначається тим, наскільки злагоджено взаємодіють усі учасники, як вони справляються з регуляторними бар'єрами та чи здатні адаптуватися до змін на світовому ринку. Ця система є складною і динамічною, і саме тому вона потребує постійної співпраці та пошуку нових рішень, а не формальних підходів [140, 141].

Міжнародні автомобільні вантажні перевезення включають складну мережу учасників, кожен з яких відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного переміщення товарів через кордони. Ключовими учасниками є експедитори, відправники вантажів, одержувачі вантажу, перевізники та клієнти, всі з яких роблять свій внесок у логістичний ланцюг (табл. 2.14).

Вантажовідправники — це фізичні або юридичні особи, які готують вантаж і запускають процес перевезення. Вони пакують і маркують товар та домовляються про транспортування. Залежно від умов Інкотермс, саме вони можуть займатися експортними митними документами й стежити, щоб товар відповідав вимогам країни призначення.

У багатьох випадках вантажовідправники оплачують перевезення та відстежують рух вантажу. Для цього вони постійно контактують з експедиторами й перевізниками протягом усього маршруту.

Вантажоодержувачі — це ті, хто приймає товар після доставки. Вони перевіряють стан вантажу та його відповідність умовам договору. Якщо виникають пошкодження або розбіжності, саме вони першими повідомляють про це відправника й перевізника.

Ця роль важлива для контролю якості та відповідальності в логістичному процесі. Без зворотного зв'язку від одержувача складно вчасно реагувати на проблеми.

Перевізники відповідають за фактичне переміщення товарів від відправника до одержувача. Це можуть бути окремі транспортні компанії або підрозділи великих підприємств. Вони працюють з різними видами транспорту — автомобільним, морським або авіаційним.

Таблиця 2.14 - Ролі та інтереси учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів в межах суб'єктного розподілу функцій

Роль учасника ЗЕО	Функції	Суб'єктність	Інтереси
Відправники та одержувачі вантажу :	Відправник ініціює перевезення та може зберігати право власності до доставки, тоді як одержувач несе відповідальність за отримання вантажу. Їхні ролі взаємопов'язані, оскільки обидві сторони повинні ефективно спілкуватися для вирішення будь-яких проблем, що виникають під час транспортування	виробники, дистриб'ютори, оптовики кінцеві споживачі, бізнеси, дистриб'ютори	своєчасна доставка товарів, зниження витрат на транспортування, надійність поставачань, оптимізація ланцюгів поставок отримання якісних товарів у визначений термін, прозорість цінової політики, належний сервіс
Перевізники :	Відповідальні за фізичне переміщення товарів, перевізники можуть бути незалежними або пов'язаними з відправниками чи одержувачами. Їхня роль полягає в забезпеченні безпеки та своєчасної доставки продукції з дотриманням нормативних вимог	автомобільні компанії, міжнародні логістичні оператори, вантажні служби.	зменшення витрат на перевезення, підвищення ефективності, забезпечення високої якості послуг, розвиток партнерських відносин з клієнтами
Експедитори вантажів :	Керують логістичним процесом для відправників, одержувачів та перевізників, забезпечуючи дотримання правил та оптимізуючи процес відвантаження. Вони надають критично важливу інформацію та контролюють різні елементи транспортування, такі як документація та зберігання	виробники, дистриб'ютори, оптовики, автомобільні компанії, міжнародні логістичні оператори	отримання вигоди від транспортно-експедиторських послуг, таких як організація та забезпечення перевезень, контролювання завантаження, розвантаження та перевантаження вантажу
Митні брокери :	Відіграють життєво важливу роль, керуючи документацією, пов'язаною з експортом та імпортом, розраховуючи мита та забезпечуючи дотримання митних правил. Вони виступають посередниками між підприємствами та митними органами, сприяючи міжнародній торгівлі		забезпечення дотримання правил перетинання кордонів, податкові надходження, боротьба з контрабандою
Державні органи та регулятори	Контролюють дотримання митного законодавства, оформлення товарів, стягнення митних зборів	Міністерство транспорту, Міністерство фінансів, санітарні служби	забезпечення безпеки та якості перевезень, розвиток інфраструктури, контроль за дотриманням екологічних норм
Страхові компанії	Надають страхування вантажів та транспортних засобів		зменшення ризиків, моніторинг перевезень, надання послуг у кризових ситуаціях.

Джерело: сформовано автором на основі [38, 49, 50, 83, 84, 117, 140, 141, 146, 148, 162, 167, 184, 201, 205]

Їхнє завдання — дотримуватися правил безпеки та вимог законодавства і водночас інформувати клієнтів про перебіг доставки. Надійність перевізника напряму впливає на стабільність усього ланцюга поставок.

Експедитори виступають посередниками між усіма учасниками перевезення. Вони самі не транспортують вантаж, але координують увесь процес. Сюди входить

робота з документами, митне оформлення та організація взаємодії між відправником і перевізником.

Їхній досвід особливо важливий у міжнародних перевезеннях. Саме експедитори допомагають пройти складні процедури та зменшити ризик затримок і помилок.

У міжнародних автомобільних вантажних перевезеннях клієнтами можуть бути дуже різні сторони. Це і фізичні особи, і компанії, і організації, яким потрібно доставити товари. Часто вони працюють через експедиторів, але інколи напяму домовляються з вантажовідправниками або перевізниками щодо умов перевезення.

Розуміння потреб клієнтів важливе для всіх учасників процесу. Без цього складно запропонувати логістичні рішення, які реально відповідають вимогам сучасної торгівлі. У результаті всі сторони формують єдину систему, що забезпечує міжнародні автомобільні перевезення. Вона змушена одночасно реагувати на зростання цін на паливо, дотримуватися регуляторних вимог і підлаштовуватися під розвиток електронної комерції та транскордонної торгівлі в межах ЄС.

Рання та регулярна взаємодія із зацікавленими сторонами має велике значення для планування й реалізації транспортних проєктів. Підходи до співпраці варто підлаштовувати під потреби кожної групи та звичні для неї формати комунікації. Це полегшує взаєморозуміння і робить співпрацю більш ефективною.

Такий підхід також допомагає ухвалювати зваженіші рішення, адже враховує досвід і погляди тих, кого безпосередньо стосуються транспортні ініціативи. Саме тому аналіз зацікавлених сторін є важливим інструментом. Він дозволяє оцінити очікування, потреби та вплив кожного учасника і визначити, кому слід приділити першочергову увагу.

Коли пріоритети визначені, планувальники транспорту можуть вибудовувати цільові стратегії взаємодії, покращувати комунікацію та забезпечувати участь усіх сторін у процесі планування [162, 201]. Такий проактивний підхід зменшує ризик конфліктів і в підсумку сприяє прийняттю більш ефективних і практичних транспортних рішень.

Споживачі мають значний інтерес, оскільки вони шукають якісні, своєчасні та економічно ефективні рішення у сфері вантажних перевезень. Їхні очікування спонукають логістичні компанії підвищувати операційну ефективність та можливості обслуговування клієнтів [141, 205]

Транспортні оператори, зокрема вантажні компанії, насамперед зосереджені на дотриманні правил, стабільній роботі та контролі витрат. Для них важливо працювати в зрозумілому регуляторному середовищі й мати прийнятні умови взаємодії з державними органами. Окрема проблема — поєднання економічної доцільності з вимогами щодо екологічності та сталого розвитку, що не завжди легко реалізувати на практиці [140, 141, 205].

Регуляторні органи відіграють вирішальну роль у формуванні операційного ландшафту міжнародних автомобільних вантажних перевезень. Їхні інтереси зосереджені на забезпеченні дотримання правил безпеки, охорони навколишнього середовища та торгівлі, які безпосередньо впливають на роботу логістичних компаній. Ці установи відповідають за моніторинг галузевої практики та відстоювання правил, що підтримують чесну конкуренцію та інновації в транспортному секторі [146, 167]

Постачальники, серед яких виробники та компанії сфери послуг, зацікавлені у надійних і прогнозованих логістичних ланцюгах. Для них ключовим є безперебійний рух товарів, адже будь-які затримки швидко позначаються на витратах і результатах діяльності. Саме тому вони прагнуть підтримувати стабільні відносини з логістичними операторами та обирати рішення, які зменшують ризики зривів постачання [148].

Урядові органи та політики розглядають автомобільний транспорт як важливий елемент економіки. Їхні інтереси пов'язані з розвитком інфраструктури, підвищенням рівня безпеки та створенням умов для економічного зростання. При цьому вони намагаються вибудувати таку систему регулювання, яка одночасно підтримує розвиток галузі й захищає інтереси споживачів [184].

Варто враховувати, що цей сектор зараз швидко змінюється. Цифрові інструменти й нові очікування клієнтів поступово міняють підхід до перевезень. Те, що ще недавно було перевагою, сьогодні стало нормою.

Наприклад, відстеження вантажу в реальному часі тепер очікують майже всі. Так що учасникам міжнародних автоперевезень доводиться постійно підлаштовуватися до нових правил і ситуації на ринку, щоб не втратити позиції та працювати стабільно.

В дослідженні Х. Джахромі представлено 105 функціональних позицій (ДОДАТОК Е) різноманітний спектр зацікавлених сторін та рішень у логістичній галузі. Кожен з них відіграє вирішальну роль у забезпеченні безперебійного та ефективного переміщення товарів, підтримці бізнесу у задоволенні потреб клієнтів та досягненні операційної досконалості. Використовуючи ці ресурси та послуги, компанії можуть розширити можливості свого ланцюга поставок, покращити прозорість, знизити витрати та, зрештою, забезпечувати цінність для клієнтів [171].

Це свідчить про зростання потенційного кола учасників ЗЕО, зумовлене парадигмою управління ланцюгами поставок, а не окремими функціями, а також технологічними змінами в межах технологічної революції Індустрія 4,0. В цих умовах основними учасниками ЗЕО стають логістичні оператори.

Логістичні оператори відіграють вирішальну роль в екосистемі ланцюга поставок, яку класифікують на п'ять категорій: логістика першої сторони (1PL), логістика другої сторони (2PL), логістика третьої сторони (3PL), логістика четвертої сторони (4PL) та логістика п'ятої сторони (5PL). Кожна категорія представляє різний рівень обслуговування, відповідальності та інтеграції, що дозволяє підприємствам вибирати найбільш підходящого партнера відповідно до своїх операційних потреб та стратегічних цілей (таблиці 2.15-2.18). Еволюція цих логістичних моделей відображає зростаючу складність ланцюгів поставок та попит на спеціалізовані послуги для підвищення ефективності та оперативності.

Оператори 1PL керують своїми логістичними процесами внутрішньо, надаючи компаніям повний контроль над транспортуванням та зберіганням без

аутсорсингу. Ця модель зазвичай надається малим підприємствам, які володіють необхідними ресурсами та досвідом.

Таблиця 2.15 - Ролі та інтереси сучасних учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів в межах парадигми управління ланцюгами поставок (логістичні оператори 1PL, 2PL, 3PL, 4PL)

Роль учасника ЗЕО	Функції	Змістовність функції	Інтереси	Змістовність інтересів
1	2	3	4	5
Логістичні оператори 1PL (First Party Logistics) забезпечують управління логістичними процесами в рамках власного бізнесу.	1. Управління транспортом	Організація автомобільних перевезень, включаючи планування маршрутів, моніторинг вантажів і управління автопарком	1. Економічна вигода	Зниження витрат на транспортування через оптимізацію маршрутів і використання власного автопарку
	2. Складське управління	Власність або оренда складських приміщень для зберігання товарів, їх обробка, контроль запасів і управління розподілом	2. Підвищення конкурентоспроможності	Забезпечення швидких і якісних перевезень для задоволення потреб клієнтів та отримання переваги на ринку
	3. Управління вантажами	Підготовка, маркування, упаковка та документація вантажів для забезпечення їх безпечного перевезення	3. Розширення ринків	Дослідження нових міжнародних ринків для розширення бізнесу і збільшення обсягу продажів
	4. Контроль якості	Моніторинг фізичного стану вантажів, дотримання стандартів щодо безпеки і якості	4. Покращення обслуговування клієнтів	Забезпечення своєчасної доставки та якісного обслуговування для збільшення задоволеності клієнтів
	5. Управління ризиками	Визначення та оцінка ризиків, пов'язаних з перевезеннями, розробка стратегій їх мінімізації	5. Контроль та оптимізація	Більший контроль над всім логістичним процесом, що дозволяє кращу оптимізацію і управління ресурсами
	6. Консолідація вантажів	Об'єднання вантажів для ефективнішого управління та зниження витрат на транспортування	6. Адаптація до змін	Здатність швидше адаптуватись до змін у ринкових умовах, таким як коливання цін на паливо, зміни в законодавстві і регуляціях
	7. Фінансове управління	Розробка бюджетів на логістичні витрати, контроль витрат та оптимізація витрат на перевезення	7. Інвестиції в технології	Впровадження нових технологій для автоматизації процесів і підвищення ефективності роботи
Логістичні оператори 2PL (Second Party Logistics) спеціалізуються на наданні транспортувальних послуг і виконують функції, пов'язані з перевезеннями вантажів.	1. Транспортні послуги	Організація перевезення вантажів між пунктами відправлення та призначення, включаючи вантажні автомобільні перевезення	1. Збільшення обсягу перевезень	Збільшенні обсягів перевезень та залученні нових клієнтів, що веде до збільшення доходів
	2. Управління автопарком	Управління власним автопарком, забезпечуючи його підтримку, обслуговування та оптимізацію використання транспортних засобів	2. Оптимізація витрат	Прагнення знизити витрати на паливо, обслуговування та управління автопарком через використання сучасних технологій і оптимізацію маршрутів

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5
Вони мають у своєму розпорядженні власний транспорт, але можуть не мати складських приміщень чи додаткових логістичних функцій.	3. Планування маршрутів	Визначення найбільш ефективних і економічних маршрутів для перевезення вантажів, що включає врахування дорожніх умов, відстаней та часу доставки	3. Покращення обслуговування клієнтів	Орієнтація на задоволення потреб клієнтів і забезпечення високої якості послуг для підвищення конкуренто-спроможності
	4. Документаційне забезпечення	Підготовка та ведення необхідної документації, пов'язаної з перевезенням вантажів, включаючи транспортні накладні, форми митного оформлення тощо	4. Розширення географії перевезень	Зацікавленість у виході на нові міжнародні ринки, що дозволяє розширити бізнес і підвищити прибутковість
	5. Моніторинг доставки	Використання систем відстеження для контролю за переміщенням вантажів, забезпечення своєчасної доставки та вирішення можливих проблем	5. Партнерство з іншими операторами	Налагодження стратегічних партнерств з 1PL, 3PL та іншими логістичними операторами для розширення спектру послуг і оптимізації ресурсів
	6. Сервісні послуги	Надання додаткових послуг, таких як упаковка, навантаження/розвантаження вантажів, експертиза вантажу тощо	6. Інвестиції в технології	Залучення нових технологій, таких як системи моніторингу, Теле- і GPS-системи для підвищення ефективності
	7. Дослідження ринку	Оцінка ринкових умов, потреб клієнтів і конкурентного середовища для формування власної стратегії та пропозицій	7. Стійкість і надійність	Забезпечення надійності перевезень та стійкості до зовнішніх факторів, таких як зміни в законодавстві, економічна ситуація та конкуренція
Логістичні оператори 3PL (Third Party Logistics) надають комплексні логістичні послуги, включаючи не тільки транспортування вантажів, але й управління всіма аспектами логістичного процесу. Вони часто слугують міжпосередниками між постачальниками, замовниками та транспортними компаніями, дозволяючи знижувати витрати і оптимізувати логістичні процеси.	1. Управління ланцюгами постачання	Комплексне управління ланцюгом постачання, що включає планування, управління запасами, транспортування, складування, а також контролювання всіх етапів ланцюга	1. Збільшення прибутковості	Максимізація прибутку через оптимізацію логістичних процесів і зниження витрат для своїх клієнтів
	2. Транспортні послуги	Організація перевезення вантажів, включаючи не тільки автомобільний, але й інші види транспорту (залізничний, морський, авіаційний)	2. Розширення клієнтської бази	Зацікавленість у залученні нових клієнтів і закріпленні довгострокових відносин з постійними замовниками
	3. Складське управління	Надання послуг з управління складами, включаючи зберігання, обробку, упаковку і перевалку вантажів	3. Управління ризиками	Зменшення ризиків, пов'язаних зі змінами в законодавстві, митними процедурами, а також коливаннями на ринку
	4. Консолідація вантажів	Зведення вантажів від різних постачальників і організація їх перевезення як одного замовлення, що дозволяє знижувати витрати	4. Адаптація до змін у ринкових умовах	Гнучкість у реагуванні на зміни потреб клієнтів, кон'юнктури ринку та технологічного прогресу
	5. Документальне забезпечення	Управління всією необхідною документацією, пов'язаною з міжнародними перевезеннями, митними процедурами та сертифікацією	5. Покращення сервісу і підтримка клієнтів	Забезпечення високої якості обслуговування для підвищення задоволеності клієнтів і створення позитивного іміджу на ринку
	6. Кастомізація послуг	Вироблення адаптованих рішень відповідно до специфічних вимог клієнтів, зокрема в плануванні та реалізації логістичних стратегій	6. Випередження конкурентів	Використання новітніх технологій і інновацій у рішенні логістичних задач, що дозволяє залишатися на крок попереду конкурентів

Закінчення таблиці 2.15

1	2	3	4	5
	7. Технологічна підтримка	Впровадження сучасних IT-рішень, таких як системи управління складом (WMS) або системи управління транспортом (TMS), для оптимізації логістичних процесів	7. Зниження витрат через економію на масштабах	Використання переваг масштабу для зниження витрат на закупівлю транспортних послуг, складування та обробку вантажів
	8. Консультаційні послуги	Надання консультацій з питань оптимізації ланцюга постачання, вибору постачальників та покращення логістичних процесів		
Логістичні оператори 4PL (Fourth Party Logistics) вважаються найбільш комплексними учасниками у сфері логістики. Вони інтегрують управління ланцюгами постачання та надають комплексне управління всім логістичним процесом, часто поєднуючи послуги різних постачальників послуг і підрядників. 4PL оператори працюють переважно як стратегічні партнери для компаній, які шукають оптимізації своїх логістичних процесів на усіх рівнях.	1. Управління ланцюгами постачання	Стратегічне управління всіма аспектами ланцюга постачання, від початкової стадії закупівлі до фінальної доставки продукції споживачеві	1. Оптимізація витрат	Спрямування зусиль на зниження витрат для своїх клієнтів через оптимізацію всіх аспектів логістичного процесу
	2. Інтеграція послуг	Координація і інтеграція роботи різних 3PL постачальників, забезпечуючи безперерйну і ефективну роботу всього ланцюга постачання	2. Забезпечення високого рівня обслуговування	Прагнення до підвищення якості обслуговування і задоволення потреб клієнтів, що сприяє залученню нових замовників
	3. Аналіз даних	Використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності процесів, прогнозування потреб, управління ризиками та оптимізації рішень у ланцюзі постачання	3. Довгострокове партнерство	Виразений інтерес у створенні довгострокових партнерських відносин з клієнтами, що забезпечує стабільні інвестиції та споживчу лояльність
	4. Стратегічне планування	Розробка довгострокових стратегій, які допомагають компаніям адаптуватися до змін на ринку, включаючи зниження витрат і покращення обслуговування клієнтів	4. Вдосконалення процесів	Зацікавленість у постійному вдосконаленні логістичних систем та процесів, інтеграції новітніх технологій для підвищення ефективності
	5. Управління ризиками	Ідентифікація і оцінка ризиків, пов'язаних з логістичними операціями, можливістю виникнення форс-мажорів, та розробка стратегій для їх мінімізації	5. Адаптація до змін у глобальній економіці	Гнучкість в реагуванні на нові тренди, зміни в законодавстві й повторюване висвітлення актуальних проблем у глобальному масштабі
	6. Проектне управління	Управління специфічними проектами, такими як виведення нових продуктів на ринок або реорганізація існуючих логістичних мереж	6. Розширення географічних меж	Зацікавленість у розвитку міжнародних напрямків як засобу розширення ринкових можливостей та збільшення обсягів діяльності
	7. Консультаційні послуги	Надання експертних консультацій в питаннях оптимізації, нових технологій, управління запасами та покращення бізнес-процесів у сфері логістики	7. Управління комплексністю	Вміння управляти складними логістичними операціями в умовах глобалізації, що підвищує цінність 4PL операторів для керівництв компаній
	8. Зміни в системах і процесах	Впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація та нові програмні рішення		

Джерело: сформовано автором на основі [30, 111, 131, 137, 195, 211]

Таблиця 2.16 - Особливості учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів

Характеристики	1PL	2PL	3PL	4PL
Контроль	Високий	Помірний	Низький	Низький
Рівень аутсорсингу	Немає (Внутрішня координація)	Транспортування або складування	Від початку до кінця (кілька логістичних функцій)	Управління всім ланцюгом поставок
Експертиза та ресурси	Обмежена (внутрішня)	Спеціалізується на транспортуванні	Ширші знання та мережа логістики	Повна оптимізація ланцюга поставок
Масштаб	Обмежений	Помірний	Високий	Дуже високий
Витрати	Від низьких до помірних	Помірні, можуть змінюватися залежно від договірних тарифів	Від середніх до високих	Найвищі
Плюси	Повний контроль, глибокі знання продукту, економічна ефективність для малого бізнесу	Доступ до спеціальної експертизи, економія коштів завдяки договірним тарифам	Зручність, універсальне обслуговування, масштабованість та краща оптимізація витрат	Покращена видимість, кращий контроль, оптимізований потік та зниження витрат
Мінуси	Обмежені ресурси, брак досвіду, проблеми масштабованості	Обмежений обсяг з меншим контролем, залежність від постачальника	Вищі витрати та втрата певного контролю	Складність, дорого, вимагає значних ресурсів

Джерело: сформовано автором на основі [211]

І навпаки, постачальники 2PL зосереджуються на конкретних логістичних функціях, перш за все транспортуванні, використовуючи власні активи для доставки товарів. Компанії часто залучають послуги 2PL для аутсорсингу транспортування, зберігаючи при цьому контроль над складуванням.

Оператори 3PL пропонують комплексний набір послуг, включаючи транспортування, складування та управління запасами, тим самим дозволяючи підприємствам оптимізувати операції та зменшувати витрати. Така ширша взаємодія дозволяє компаніям зосередитися на своїх основних компетенціях, використовуючи при цьому досвід 3PL-провайдерів. Ринок постачальників 3PL-послуг зріс експоненціально разом із експоненціальним зростанням електронної комерції. Більшість компаній зі списку Fortune 500 (86%) та 96% компаній зі списку

Fortune 100 використовують такі послуги. 3PL-послуги також прогресують завдяки технологіям відстеження, таким як радіочастотна ідентифікація (RFID) та глобальна система позиціонування (GPS), які пропонують розширену прозорість ланцюга поставок. Тим часом, технологія Інтернету речей (IoT) покращила показники відстеження для вантажних перевезень та інших перевізників [195].

Натомість, 4PL-оператори функціонують як посередники, які координують та інтегрують послуги різних 3PL-провайдерів, зосереджуючись на оптимізації всього процесу ланцюга поставок. Такий стратегічний нагляд ідеально підходить для підприємств, які шукають передові логістичні рішення.

Зв'язок між класифікаціями учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів, представлених в табл. 2.14 та 2.15 може бути визначений на основі класифікація постачальників транспортно-логістичних послуг, розробленої міжнародною консалтингово-аудиторською компанією Deloitte. Згідно зі звітом компанії «Transportation Management System Compass: Navigate to a Transparent Transportation Market» [127] постачальників послуг пропонується класифікувати за концепцією 1PL-4PL, доповненою врахуванням виду транспорту (в т. ч. по ознакам магістрального та підвізного), хронологічного місця логістичного процесу та рівня потреб у системі TMS (Transportation Management System - система управління перевезеннями) [111]. Дана класифікація містить 12 PL-рівнів, опис яких представлений у таблиці 2.17.

Нарешті, 5PL (табл. 2.18) представляє найскладніший на сьогодні рівень управління логістикою, використовуючи передові технології, такі як штучний інтелект та великі дані, для автоматизації та оптимізації ланцюгів поставок. Пропонуючи повністю інтегровані рішення, 5PL-оператори сприяють гнучкості та реагуванню, дозволяючи підприємствам адаптуватися до швидкозмінних вимог ринку. Конкуренція та співпраця між цими різними типами логістичних операторів підкреслюють динамічний характер галузі, оскільки компанії орієнтуються в складнощах аутсорсингу, одночасно балансуючи між контролем, ефективністю та інноваціями у своїх стратегіях ланцюга поставок.

Таблиця 2.17 - Зв'язок між класифікаціями учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів, представлених в табл. 2.5 та 2.6

PL-група	PL-рівень	Визначення
Продавці або Покупці	1PL-вантажовідправники, 1PL-вантажодержувачі	Компанії, які виробляють товари і хочуть їх відправити. Компанії, які наймають експедиторів, як правило, для організації перевезення. Здебільшого такі компанії є експортерами та (або) імпортерами товарів.
	1PL-роздрібний торговець, 1PL-оптовий торговець	Компанії, основною діяльністю котрих є торгівля товарами.
Перевізники	1PL-фірми автоперевізники	Вантажні автомобільні перевізники які мають рухомий склад та водіїв (повністю або частково)
	1PL-морські перевізники (лінії)	Перевізники, які мають у розпорядженні власні, лізингові або зафрахтовані судна та мають власних (або здатні найняти сторонніх) капітанів
	1PL-авіаперевізники (авіалінії)	Перевізники, які мають у розпорядженні власні, лізингові або чартерні літаки та мають власних (або здатні найняти сторонніх) пілотів
	1PL-залізничні перевізники (компанії)	Перевізники, які мають власні, лізингові або зафрахтовані поїзди та мають власних (або здатні найняти сторонніх) машиністів та начальників
	1PL-річкові перевізники	Перевізники, які мають у розпорядженні власні, лізингові або зафрахтовані судна (в т.ч. баржі) та мають власних (або здатні найняти сторонніх) капітанів
	1PL-служба доставки (кур'єрська служба)	Перевізники, які мають у розпорядженні власні, лізингові або чартерні літаки та мають власний (або здатні найняти сторонній) персонал
Експедитори	Внутрішні (вітчизняні) 2PL-експедитори	Компанії, які не володіють рухомим складом (вантажівками) та організують перевезення для вантажовідправників та вантажоодержувачів і залучають перевізників для здійснення цих перевезень
	Транскордонні (міжнародні) 2PL-експедитори	Компанії, які організують перевезення для вантажовідправників та вантажоодержувачів і залучають перевізників для здійснення цих перевезень
Постачальники логістичних послуг за контрактом	3PL-постачальники послуг з логістики	Компанії, які пропонують послуги з координації складування та розподілу продукції, а також послуги з доданою вартістю.
Постачальники комплексних послуг з організації ланцюга постачань	4PL-провідні логістичні провайдери	Компанії, які пропонують контроль ланцюга постачань, що включає декількох перевізників, експедиторів, брокерів, постачальників і вантажовідправників. Серед основних напрямків діяльності мають збір даних про відправлення

Джерело: сформовано автором на основі [111, 211]

Таблиця 2.18 - Ролі та інтереси перспективних учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів (логістичні оператори 5PL)

Роль учасника ЗЕО	Функції	Змістовність функції	Інтереси	Змістовність інтересів
Логістичні оператори 5PL (Fifth Party Logistics) представляють собою еволюцію в сфері логістичних послуг, перевершуючи функції попередніх рівнів (1PL, 2PL, 3PL, 4PL) шляхом інтеграції всіх аспектів управління ланцюгами постачання на глобальному рівні. 5PL оператори мають на меті оптимізувати повний діапазон логістичних процесів і використовувати новітні технології для забезпечення максимальної ефективності	1. Інтеграція усіх етапів постачання	Управління всім ланцюгом постачання, включаючи виробництво, складування, транспортування та дистрибуцію товарів через інтегровану систему	1. Комплексна оптимізація витрат	Зниження витрат на транспортування, складування та управління запасами через інтеграцію різних процесів і технологій
	2. Використання великих даних і аналітики	Збір та аналіз великих обсягів даних для оптимізації рішень у сфері логістики, прогнозування попиту, управління запасами та скорочення витрат	2. Підвищення конкурентоспроможності клієнтів	Допомога своїм клієнтам у покращенні їхньої продуктивності та зниженні витрат, що робить їх більш конкурентоспроможними на глобальному ринку
	3. Управління складськими процесами	Контроль і управління складськими потужностями на різних рівнях, включаючи контроль за запасами, автоматизацію процесів обробки та зберігання	3. Інновації та технологічний прогрес	Залучення новітніх технологій та інноваційних рішень, що дозволяє підвищити ефективність і гнучкість логістичних процесів
	4. Автоматизація та технологічні рішення	Впровадження інноваційних технологій, таких як IoT (інтернет речей), штучний інтелект, робототехніка, Blockchain, для підвищення продуктивності та прозорості	4. Екологічна відповідальність	Запровадження екологічно безпечних технологій та практик, що відповідають глобальним стандартам стійкості та відповідальності
	5. Глобальна експертиза в логістиці	Надання знань і експертизи у сфері міжнародних перевезень, включаючи митні процедури, регуляції, особливості локальних ринків	5. Розширення ринкових можливостей	Вихід на нові міжнародні ринки через створення глобальних логістичних мереж та співпрацю з різними постачальниками послуг
	6. Стратегічне планування та консалтинг	Розробка і реалізація стратегій для підвищення конкурентоспроможності компаній, оптимізації витрат та покращення бізнес-процесів	6. Партнерство з іншими операторами	Формування стратегічних альянсів з 1PL, 2PL, 3PL, 4PL та іншими учасниками для створення комплексних логістичних рішень
	7. Управління екологічними аспектами	Підтримка стійкого розвитку через пропозиції екологічних рішень, таких як зменшення викидів, використання відновлювальних джерел енергії та оптимізація перевезень	7. Управління ризиками та невизначеністю	Зменшення ризиків, пов'язаних з міжнародними перевезеннями (зміни в законодавстві, економічні коливання) за допомогою аналітики та планування
	8. Координація між всіма учасниками ланцюга:	Взаємодія з усіма сторонами (постачальниками, замовниками, транспортними компаніями), щоб забезпечити злагоджену працю всього ланцюга постачання		

Джерело: сформовано автором на основі [30, 111, 131, 137, 195, 211]

За оцінкою експертів логістика п'ятої сторони (5PL) все ще перебуває на ранній стадії розвитку та базується на концепціях 4PL, але вона має великий

потенціал для тих, хто прагне залишатися на крок попереду завдяки інноваційним рішенням. Постачальники 5PL діють як продовження операцій компанії, керуючи ланцюгом поставок та іншими аспектами бізнес-процесів.

Згідно з результатами дослідження Свічинського С.В. «стосовно подальшого розвитку можливостей PL-провайдерів варто зазначити, що воно пов'язується з поступовим впровадженням у логістичні процеси технологій, заснованих на штучному інтелекті (Artificial Intelligence – AI), Інтернеті речей, розумних пристроях («intelligent edge») При наявності таких трендів на сьогоднішній день виділяються концептуальні рівні постачальників логістичних послуг в інтегрованих транспортних системах – від 6PL до 10PL – котрі поки не є реальністю, хоча приклади надання їх потенційно можливих послуг вже можна спостерігати на практиці» [111].

Оператори 6PL поступово займають помітне місце в міжнародних автомобільних перевезеннях. Вони беруть на себе координацію багатьох логістичних процесів і активно покладаються на цифрові рішення. Основна увага тут — на зниженні витрат, пристосуванні до змін і якості сервісу для клієнтів.

Оператори 7PL ідуть ще далі й намагаються поєднати всі етапи логістики в єдину систему. Вони працюють з управлінням ланцюгами постачання, контролем витрат і узгодженням дій різних учасників. Гнучкість і вміння швидко реагувати на зміни — ключові для цієї моделі.

Оператори 8PL можна розглядати як наступний крок розвитку логістичних послуг. Їхній фокус — на поєднанні технологій, здатності адаптуватися до змін і орієнтації на клієнта. Від того, як вони розпоряджаються ресурсами та впроваджують нові підходи, залежить якість міжнародних перевезень.

Оператори 9PL працюють з комплексними логістичними рішеннями на глобальному рівні. Вони роблять ставку на автоматизацію, узгоджену роботу партнерів і контроль складних міжнародних перевезень. Це дозволяє їм залишатися конкурентними в умовах постійних змін світової економіки.

Операторів 10PL на даному етапі взагалі складно описати функціонально. Вони мають забезпечити максимально повну інтеграцію, стратегічну стабільність та детальну аналітику в управлінні міжнародними автомобільними перевезеннями.

Отже, в системі міжнародних автоперевезень задіяна велика кількість учасників: експедитори, митні брокери, відправники й одержувачі, перевізники, сервісні служби, регулятори та логістичні оператори від 1PL до 10PL. Кожен із них виконує свою функцію і впливає на швидкість, безпеку та надійність доставки.

Усі ці учасники пов'язані між собою. Баланс їхніх інтересів часто крихкий, але саме від нього залежать результати зовнішньоекономічних операцій і загальна ефективність міжнародних перевезень.

Проведена систематизація ролей учасників зовнішньоекономічних операцій дозволяє визначити їх функціональне місце в процесі міжнародних автомобільних перевезень вантажів та охарактеризувати основні групи інтересів. Водночас для забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічними операціями важливим є не лише визначення окремих інтересів учасників, а й дослідження характеру їх взаємодії в межах єдиної системи реалізації перевізного процесу.

Особливість міжнародних автомобільних перевезень вантажів полягає у високому рівні взаємозалежності між усіма учасниками зовнішньоекономічної операції. Результати діяльності кожного суб'єкта безпосередньо або опосередковано впливають на можливості досягнення цілей іншими учасниками процесу. У зв'язку з цим система інтересів набуває мережевого характеру, а ефективність функціонування всієї системи значною мірою залежить від рівня узгодженості інтересів її елементів.

У найпростішому випадку інтереси учасників можуть мати взаємодоповнюючий характер. Наприклад, інтерес експортера щодо своєчасної доставки вантажу повністю узгоджується з інтересом імпортера щодо своєчасного отримання продукції. Аналогічно перевізник зацікавлений у стабільності замовлень, а вантажовласник — у надійному транспортному обслуговуванні. У подібних ситуаціях взаємодія учасників сприяє досягненню спільного результату та формує передумови для довгострокового співробітництва.

Разом із тим у практичній діяльності значно частіше виникають ситуації часткового збігу інтересів. За таких умов окремі цілі учасників можуть співпадати, тоді як інші вступають у суперечність. Наприклад, усі учасники перевезення зацікавлені у своєчасному завершенні операції, однак підходи до досягнення цієї мети можуть суттєво відрізнятись. Перевізник може прагнути мінімізувати власні витрати шляхом оптимізації маршруту, тоді як замовник зацікавлений у максимальному скороченні термінів доставки незалежно від рівня витрат.

Складнішою формою взаємодії виступають ситуації потенційного конфлікту інтересів. Їх виникнення обумовлюється обмеженістю ресурсів, різними критеріями оцінки ефективності або неоднаковим розподілом ризиків між учасниками операції. Так, прагнення митних органів до посилення контролю може призводити до збільшення часу проходження вантажів через кордон, що суперечить інтересам перевізників та вантажовласників. Аналогічним чином бажання замовника знизити вартість транспортних послуг не завжди узгоджується з необхідністю забезпечення рентабельності діяльності перевізника.

Особливого значення проблема узгодження інтересів набуває в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. У періоди економічних криз, геополітичних конфліктів або порушення логістичних ланцюгів постачання учасники зовнішньоекономічних операцій схильні концентрувати увагу на захисті власних економічних інтересів. У результаті рівень суперечностей між ними може зростати, що негативно впливає на загальну ефективність реалізації перевезень.

Слід враховувати, що характер взаємодії інтересів не є постійним. Залежно від зміни зовнішніх умов, складу учасників операції або цілей конкретного проєкту відносини між ними можуть трансформуватися від співробітництва до конкуренції або навпаки. Це свідчить про необхідність постійного моніторингу інтересів учасників та своєчасного виявлення потенційних зон напруження у процесі реалізації зовнішньоекономічних операцій.

Важливо також відзначити, що узгодження інтересів не означає повного усунення суперечностей між учасниками. Практика міжнародного бізнесу свідчить, що абсолютна тотожність інтересів практично недосяжна. Натомість управлінські

механізми повинні бути спрямовані на досягнення прийнятного рівня балансу, за якого кожен учасник отримує можливість реалізувати свої ключові цілі без суттєвого обмеження інтересів інших сторін.

З огляду на це ефективність зовнішньоекономічної операції доцільно розглядати не лише через економічні результати або показники логістичної діяльності, але й через рівень узгодженості інтересів її учасників. Саме ступінь такого узгодження значною мірою визначає стабільність взаємодії, рівень конфліктності та можливість досягнення довгострокових результатів співробітництва.

Таким чином, система міжнародних автомобільних перевезень вантажів являє собою складне середовище взаємодії різноспрямованих інтересів, характер яких може змінюватися залежно від умов реалізації зовнішньоекономічної операції. Дослідження механізмів їх узгодження створює необхідне теоретичне підґрунтя для формування інструментарію управління балансом інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій та розроблення відповідних управлінських підходів.

Висновки до розділу 2

На підставі проведеної статистично-аналітичної оцінки чинників формування інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автомобільних перевезень вантажів узагальнено наступні висновки:

1. Виявлені закономірності розвитку сфери міжнародних перевезень та його структурних елементів підтвердили важливу роль оцінки зовнішньоекономічної діяльності країн та підприємств на рівні окремих зовнішньоекономічних операцій, в яких проявляються наступні фактори зростання ринку вантажних перевезень в сучасних умовах:

- Транспортні перевезення - збільшення транспортної діяльності в усьому світі через зростання населення та попиту на споживчі товари та галузь роздрібною торгівлі стимулює попит на ринку вантажних перевезень.

- Міжнародна торгівля - збільшення обсягів міжнародного імпорту та експорту споживчих товарів, таких як продукти харчування та ліки, електроніка, а також державна торгівля між країнами сприяють розширенню вантажних перевезень.
- Роздрібна торгівля - розширення галузі роздрібної торгівлі за рахунок інтернет платформ, спричиняє вищий попит на безпечніші та швидші послуги транспортування вантажів.
- Електронна комерція - зростаюче впровадження платформи електронної комерції для купівлі різних типів продуктів і постійне розширення гігантів електронної комерції стимулюють попит на ринку вантажних перевезень.
- Інвестиції у логістичні структури - зростаючі інвестиції в ефективні засоби перевезення вантажів і відправлення, а також розвиток логістичних послуг у всьому світі сприяють зростанню ринку.

Аналіз особливостей ринку міжнародних вантажних перевезень України в умовах повномасштабної війни показав наявність значних викликів, що суттєво вплинули на функціонування бізнесу, зокрема: порушення традиційних транспортних маршрутів, фінансова нестабільність, низька доступність пального та руйнування інфраструктури тощо. Вітчизняним перевізникам для виживання в таких умовах вкрай необхідно шукати шляхи адаптації та альтернативні логістичні рішення зважаючи при цьому на наявні тенденції розвитку міжнародного ринку.

2. Проаналізовано визначальні системні фактори ефективності логістичної інфраструктури України та їхній специфічний вплив на обсяги міжнародних автомобільних вантажоперевезень. Проведений кореляційний та регресійний аналіз (з використанням коефіцієнтів Пірсона, Тау-в Кендалла та Ро Спірмена) вперше для даного контексту виявив, що найбільш сильний позитивний вплив як на експортні (RTSE), так і на імпорتنі (RTSI) обсяги послуг міжнародних автомобільних перевезень для України надає показник ефективності процесу митного оформлення (L). При цьому частота, з якою вантажі досягають одержувача у запланований час (LPI3), демонструє значний негативний вплив на обсяги експорту і імпорту (стандартизовані коефіцієнти Бета -0,958 для експорту і -1,309

для імпорту). Це суперечить інтуїтивному уявленню про пряму залежність та вказує на потенційні приховані проблеми чи методологічні особливості даних в українському контексті, що потребують подальшого детального вивчення.

3. Систематизовано ознаки еволюції ролі учасників зовнішньоекономічних операцій у міжнародних автотранспортних перевезеннях до рівня 10PL. Наведено детальний огляд традиційних ролей учасників, таких як відправники, одержувачі, перевізники, експедитори та митні брокери, а також проаналізовано розширену категоризацію ролей логістичних постачальників від рівня 1PL до 5PL та відповідні їх інтереси. Концептуальне вдосконалення цієї класифікації охоплює рівні 6PL, 7PL, 8PL, 9PL та 10PL. Описи їхніх потенційних функцій підкреслюють акцентуацію розвитку на інтеграції та автоматизації, використанні штучного інтелекту та технології Інтернету речей для досягнення глобальної оптимізації.

4. Обґрунтовано необхідність інтеграції учасників міжнародних автотранспортних перевезень у багатофункціональні логістичні комплекси як стратегічної відповіді на системні виклики. На основі проведеного аналізу виявлено, що окремі компанії, які реалізують лише окремі логістичні функції в системі автомобільних міжнародних вантажоперевезень, мають обмежені можливості щодо зменшення впливу негативних факторів на свою діяльність. Інтеграція емпіричних даних об обмеженнях української логістичної інфраструктури (наприклад, негативний вплив LPI3) з концепціями розвитку PL-моделей (від 1PL до 10PL) дозволяє зробити науково новий висновок: для сталого збільшення обсягів автомобільних міжнародних перевезень вантажів України (як експорт, так і імпорт) цілеспрямовано не тільки зосередити зусилля з підвищення ефективності митного оформлення (LPI6), але й перейти до інтеграції розрізнених учасників в багатофункціональні логістичні комплекси (більш високі PL-рівні). Цей висновок пропонує комплексну, стратегічно орієнтовану рекомендацію, що зв'язує мікрорівень підприємств з макрорівнем національної логістичної системи та глобальними тенденціями.

Результати дослідження за даним розділом відображено в працях автора: [5, 6, 7, 8].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДОЛОГІЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ЯК ІНСТРУМЕНТАЛЬНА БАЗА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ РОЗБАЛАНСУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ УЧАСНИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ

3.1 Обґрунтування доцільності застосування проєктного підходу при підготовці та реалізації зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автомобільних перевезень вантажів

Підприємства, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю зазвичай реалізують її як поступовий процес, починаючи з розвідувального експорту/імпорту та просуваючись до створення дочірніх підрозділів та компаній за кордоном, що вимагає визначених стратегій, які передбачають оцінку зовнішніх та внутрішніх чинників впливу. Кожна окрема зовнішньоекономічна операція при цьому, являє собою запланований комплекс робіт з визначеним алгоритмом реалізації та чітким розподілом ролей і функцій її учасників, що надає основу для застосування методології проєктного підходу для вирішення задач підвищення ефективності ЗЕД.

Проведений аналіз особливостей функціонування зовнішньоекономічних операцій у сфері міжнародних автомобільних перевезень вантажів свідчить про наявність значної кількості взаємопов'язаних учасників, різноманітності їх інтересів та високого рівня впливу зовнішнього середовища на результати реалізації перевізного процесу [144]. За таких умов особливої актуальності набуває питання вибору ефективних підходів до управління зовнішньоекономічними операціями та координації взаємодії між їх учасниками.

Традиційно управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах здійснюється в межах функціонального підходу. У такій системі окремі підрозділи відповідають за виконання визначених функцій, пов'язаних із укладанням

контрактів, організацією перевезень, митним оформленням, фінансовими розрахунками або контролем виконання договірних зобов'язань. Подібна організація роботи є ефективною за умов відносно стабільного середовища та високого рівня стандартизації бізнес-процесів.

Разом із тим сучасні зовнішньоекономічні операції дедалі частіше характеризуються високою складністю, індивідуальними вимогами замовників, значною кількістю учасників та необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. У результаті традиційні функціональні механізми управління не завжди забезпечують належний рівень координації дій та оперативності прийняття рішень.

Однією з ключових проблем функціонального підходу є його орієнтація переважно на досягнення локальних цілей окремих структурних підрозділів. При цьому загальний результат зовнішньоекономічної операції часто залежить від ефективності взаємодії між різними учасниками процесу, які можуть належати не лише до різних підрозділів підприємства, а й до різних організацій. У подібних умовах виникає потреба в управлінському механізмі, здатному забезпечити інтеграцію всіх зацікавлених сторін навколо досягнення спільної мети.

Саме таку можливість забезпечує проєктний підхід до управління. Його сутність полягає у розгляді певного комплексу взаємопов'язаних дій як окремого проєкту, який має визначені цілі, обмеження за ресурсами та часом, а також конкретні критерії успішності. У контексті міжнародних автомобільних перевезень кожна зовнішньоекономічна операція може бути інтерпретована як унікальний проєкт, реалізація якого потребує координації великої кількості взаємопов'язаних робіт та учасників [12].

Особливістю проєктного підходу є його орієнтація на кінцевий результат та забезпечення узгодженості дій усіх учасників. На відміну від функціонального управління, де відповідальність розподіляється між окремими структурними одиницями, проєктне управління передбачає формування єдиного центру координації, який забезпечує інтеграцію ресурсів, інформаційних потоків та управлінських рішень.

Важливою перевагою проєктного підходу є можливість більш ефективного управління ризиками. У міжнародних перевезеннях ризики можуть виникати на будь-якому етапі реалізації операції — від укладання контракту до завершення доставки вантажу. Використання інструментів проєктного менеджменту дозволяє систематизувати потенційні ризики, визначати відповідальних осіб за їх моніторинг та розробляти заходи щодо мінімізації негативних наслідків.

Не менш важливим є те, що проєктний підхід створює сприятливі умови для управління інтересами учасників зовнішньоекономічної операції. У межах проєкту виникає можливість формалізації цілей різних сторін, визначення зон потенційних суперечностей та розроблення механізмів їх узгодження. Це особливо актуально для міжнародних автомобільних перевезень, де успішність операції значною мірою залежить від якості взаємодії між перевізниками, вантажовласниками, експедиторами, митними органами та іншими учасниками процесу.

Додатковою перевагою проєктного підходу є його гнучкість щодо змін зовнішнього середовища. На відміну від жорстко регламентованих функціональних структур, проєктні механізми управління дозволяють оперативно адаптувати плани дій до нових умов, перерозподіляти ресурси та коригувати управлінські рішення відповідно до поточної ситуації. Це має особливе значення в умовах високої динамічності міжнародного транспортного ринку та зростання рівня невизначеності [57].

Таким чином, сукупність виявлених у попередніх розділах особливостей зовнішньоекономічних операцій свідчить про доцільність застосування проєктного підходу як інструменту забезпечення ефективної координації учасників, узгодження їх інтересів та підвищення результативності управлінських рішень. Саме тому подальше дослідження має бути спрямоване на визначення можливостей використання принципів та інструментів проєктного менеджменту для формування механізму управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічних операцій у сфері міжнародних автомобільних перевезень вантажів.

Використання структурованої методології управління проєктами суттєво підвищує шанси на успішну реалізацію діяльності. За даними Інституту управління

проектами (PMI), дотримання визначеної методології майже на 20% збільшує ймовірність досягнення запланованих цілей і результатів проекту [155]. Спільні дослідження науковців України та Азербайджану показали, що бізнес-активність за міжнародними проектами зросла за 2023 рік на 20% [177], що підкреслює важливу роль управління проектами в умовах глобалізації та зростаючої складності міжнародних економічних зв'язків.

Автори зазначають, що проектна діяльність здатна помітно впливати на експортно-імпорتنі показники. Так, реалізація великих інфраструктурних проектів може збільшити обсяги експорту на 5–10% завдяки підвищенню ефективності виробництва та логістики. Водночас імпорт може зрости на 3–7% через потребу в спеціалізованому обладнанні, матеріалах і технологіях, необхідних для реалізації таких проектів [177].

Методологічна база проектного управління в міжнародній практиці акцентується на підвищенні операційної ефективності, оптимізації розподілу ресурсів та сприянні транскордонній торгівлі та інвестиціям. Такі сучасні інструменти проектного підходу як Agile, PMBOK та інші, пропонують різноманітні готові рішення, які можуть задовольнити конкретні потреби для реалізації зовнішньоекономічних операцій для чіткого визначення обсягу робіт, та змісту адаптивних процесів до змінних умов.

При цьому, окрім операційних ефектів, проектування та реалізація проектів сприяє покращенню комунікації та управління очікуваннями між зацікавленими сторонами, що призводить до кращого збалансування інтересів зацікавлених сторін та більш передбачуваних результатів діяльності, сприяючи підвищенню задоволеності клієнтів.

Це особливо важливо у зовнішньоекономічній діяльності, де культурні та операційні відмінності можуть створювати додаткові труднощі. Так, дослідження PwC показало, що 72% міжнародних компаній стикалися з труднощами у комунікації через культурні відмінності, що призводить до затримок у процесі прийняття рішень [196]. Згідно з даними Global Business Travel Association, 40% фахівців зазначають, що розуміння місцевих культурних норм є критичним для

успішних ділових переговорів. Це особливо важливо у країнах із високорозвиненими традиціями, таких як Японія та Ліван [161].

Зокрема, автори згаданої вище публікації [177] звертають увагу, що в кожній країні є певні особливості реалізації міжнародних проєктів, на яких прийнято акцентувати увагу як місцевим учасникам, так і задіяним іноземним:

- для компаній США найбільш важливу роль відіграє підвищення ефективності проєктів за рахунок, наприклад, використання методологій Agile та Scrum, що дозволяє учасникам швидко адаптуватися до змін ринку та підвищувати продуктивність.

- для Німеччини характерна робота над ризиками діяльності і впровадження стандартів PMBOK знижує ризики та забезпечує високу якість управління проєктами.

- у Японії значущою є адаптація до місцевих умов для чого компанії залучають місцевих експертів та партнерів, що допомагає японським учасникам краще зрозуміти місцеві ринки та культурні особливості

- Китай акцентується на інноваціях та технологіях, підвищуючи швидкість та прозорість бізнес-процесів за рахунок використання штучного інтелекту (ШІ) та блокчейну для управління проєктами.

- Велика Британія приділяє значну увагу міжкультурним компетенціям вважаючи, що навчання та професійний розвиток працівників у сфері міжкультурної компетенції покращує міжнародну співпрацю

- компанії Індії приділяють значну увагу корпоративній соціальній відповідальності. Реалізація проєктів, спрямованих на підтримку місцевих громад, підвищує довіру та підтримку з їх боку.

- у Бразилії високо цінується використання гнучкого, адаптивного управління, що дозволяє бразильським компаніям швидко реагувати на зміни ринкових умов.

- Австралійські компанії відмічають у проєктному підході можливість оптимізації ресурсів. Ефективне управління ресурсами за допомогою проєктних

методологій дозволяє австралійським компаніям скоротити витрати та підвищити прибутковість.

- Південна Африка: впровадження сучасних цифрових інструментів для управління проектами підвищує ефективність та координацію між командами [177].

В дослідженні Чернух Д.В. наводяться основні відмінності корпоративної культури транспортно-логістичних підприємств в країнах Європи, які в решті-решт можуть ставати на заваді ефективної взаємодії. Зокрема, вказується, що «підприємства Західної Європи характеризується високою пунктуальністю, орієнтацією на результат, формальним стилем спілкування та відданістю керівнику. Компанії в цих країнах прагнуть досягти високих результатів і дотримуватися встановлених правил і процедур. Співробітники цінують чіткі вказівки і підтримують ієрархію [129]. Натомість «логістичні підприємства Східної Європи мають більш гнучке ставлення до часу, надають більшу увагу процесам і відносинам в колективі, володіють неформальним стилем спілкування та очікуванням партнерства від керівництва. Компанії в цих країнах орієнтовані на співпрацю та взаєморозуміння. Співробітники цінують довіру і взаємну підтримку [129].

Зрештою, стосунки між зацікавленими сторонами в міжнародних проектах можуть бути сповнені напруженості через культурні та мовні бар'єри, а також різні ділові практики, що в свою чергу може призвести до затримок проекту, непорозумінь та конфліктів, які ставлять під загрозу загальний успіх проекту [214]. Певну міру «конфліктності» додають галузеві особливості розбіжностей, що виникають у учасників міжнародних проектів. Так в роботі Hossein Zareian Jahromi проведеться детальний аналіз операційних розбіжностей в інтересах учасників логістично-транспортних систем [172]. Автор виділяє широкий спектр потенційних причин, що варіюються від помилок маршрутизації та затримок транспортування до проблем з інвентаризацією та порушень комунікацій. Також згадуються технологічні зрушення, глобальні події та питання безпеки, що підкреслює складність управління ланцюгом поставок.

Практики та науковці сфери логістично-транспортної діяльності, аналізуючи результати функціонування світової системи, відмічають низку чинників, які можуть здійснювати вплив на інтереси її учасників. Так, за результатами 9-го Глобального опитування компанії Aon з управління ризиками **43%** респондентів, зазнали збитків через збої в ланцюжку поставок або дистрибуції протягом 12 місяців до опитування [170]. Фахівці McKinsey, констатують, що приблизно 25% усіх вантажних автомобілів у ЄС мають понад 10 років, що говорить про необхідність оновлення автопарку для підвищення надійності [208]. Згідно зі звітом Світового банку, 10-15% часу «останньої милі» у перевезеннях втрачається через неефективність систем управління логістикою [181].

Правові складнощі включають втрати доходів через юридичні спори, митні та податкові питання, а також проблеми з відповідальністю за пошкодження вантажу. За оцінками юристів, міжнародні перевізники втрачають до 10% свого доходу через правові розбіжності та недоліки в контрактах, особливо в ситуаціях, пов'язаних з відповідальністю та митними питаннями [152]. За даними Harvard Business Review, 52% міжнародних компаній не мають чітких механізмів вирішення спорів, що веде до подовження термінів розгляду та збільшення витрат [165]. Дослідження Aon показало, що 30% вантажоперевезень стикаються з втратами або пошкодженнями, що ставить під сумнів актуальність страхових контрактів у більшості країн [187].

Згідно з даними Всесвітньої організації митниці, у 2020 році близько 15% усіх міжнародних вантажів зіткнулися із затримками через митні перевірки. Це ускладнює бізнес-процеси та збільшує витрати на перевезення [147]. Показники Eurostat, свідчать що близько 5% всіх дорожніх вантажних перевезень до ЄС зазнають значних затримок на кордоні, що ускладнювало дотримання термінів постачання [197]. А 85% водіїв у дослідженні IRU повідомили, що затримки на кордонах негативно впливають на їхні графіки [174].

Спираючись на результати проведеного вище огляду джерел, в яких досліджуються різні ситуації виникнення розбіжностей між учасниками міжнародних проєктів, чії дії можуть призводити до розбалансування інтересів

діяльності в сфері міжнародних автомобільних перевезень вантажів, можна класифікувати виникаючі проблеми за трьома ключовими категоріями: операційні, інституційні та комунікаційні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Класифікація ситуацій, які призводять до розбалансування інтересів учасників міжнародних автомобільних перевезень вантажів

№	Класифікаційна група	Класифікаційна ознака	Різновид	Характер впливу
1	2	3	4	5
1	Операційні	Ситуації, пов'язані з транспортуванням та маршрутизацією	Помилки маршрутизації	Неправильний вибір маршрутів доставки може призвести до затримки або неправильної доставки
			Затримки транспортування	Дорожній рух, погодні умови або інші непередбачені обставини можуть спричинити затримки у транспортуванні товарів
			Проблеми з перевізником	Механічні несправності, страйки або проблеми з пропускнуою спроможністю перевізника можуть впливати на логістичні операції
			Коливання транспортних витрат	Непередбачувані зміни цін на паливо або інші витрати на транспорт можуть впливати на логістичні бюджети
			Обмеження потужностей	Обмежена доступність транспортних або складських потужностей може призвести до логістичних проблем
			Відсутність відстеження в режимі реального часу	Відсутність систем відстеження в режимі реального часу може перешкоджати точному контролю надсилання
			Проблеми безпеки	Крадіжка або втручання у вантажі під час транспортування може призвести до розбіжностей у логістичних записах
			Недостатня прозорість	Обмежена прозорість ланцюга поставок може ускладнити точне відстеження руху товарів
		Ситуації, пов'язані з іншими бізнес-процесами	Помилки упаковки	Неправильне пакування або маркування може призвести до пошкодження товарів або неправильної ідентифікації під час транспортування
			Проблеми з обробкою товарів на складі	Неправильне поводження з товарами на складах може призвести до їх пошкодження або втрати
			Проблеми зворотної логістики	Проблеми із поверненням чи обміном продукції можуть створювати розбіжності у логістичному процесі
			Проблеми контролю якості	Незабезпечення якості продукції під час логістичного процесу може призвести до повернень та суперечок
			Проблеми з постачальниками	Погані стосунки з постачальниками можуть призвести до ненадійних поставок та логістичних проблем

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
2	Інституційні	Ситуації, пов'язані із зовнішніми факторами та відповідністю нормативним вимогам	Дотримання митних вимог та нормативних актів	Затримки чи проблеми на митниці через труднощі з дотриманням нормативних вимог можуть впливати на міжнародні перевезення
			Проблеми дотримання торгових норм	Недотримання міжнародних торгових правил може призводити до затримок та розбіжностей у логістиці
			Глобальні події	Стихійні лиха, геополітичні події чи глобальні кризи можуть порушувати логістичні операції
3	Комунікаційні	Ситуації, пов'язані з даними та інформацією	Неправильна адресна інформація	Неточні або неповні адресні дані можуть призвести до доставки неправильного місця
			Неточність інвентаризації	Розбіжності в записах інвентаризації можуть призвести до відвантаження або отримання неправильної кількості
			Помилки введення даних	Помилки при введенні логістичних даних можуть призвести до неточностей
			Помилки прогнозування попиту	Неправильні прогнози попиту можуть призвести до перевищення або недооцінки запасів, що впливає на планування логістики
		Ситуації, пов'язані з діловою комунікацією	Загальні погляди на бізнес	Культурні відмінності впливають на ділову взаємодію (нерозуміння, формати спілкування)
			Норми та традиції	Розуміння та повага культурних особливостей при взаємодії з партнерами з інших країн
			Управління конфліктами	Розбіжності у підходах до вирішення суперечок можуть проводити відносини між учасниками

Джерело: розроблено автором на основі [147, 152, 161, 165, 170, 172, 174, 177, 181, 187, 196, 197, 208, 214]

Наведені вище статистичні дані підтверджують проблеми в міжнародних автомобільних перевезеннях. Різні дії учасників призводять до розбіжностей у логістиці та ведуть до збільшення операційних витрат, зниження рівня обслуговування клієнтів, затримок у поставках і навіть втрати вантажів. Тому усунення конфліктів та вирішення спорів між учасниками є критично важливим для досягнення ефективного та безперебійного процесу доставки товарів.

Як було визначено в Розділі 1 даної роботи, зовнішньоекономічна операція – це цілеспрямований процес взаємодії між суб'єктами економіки різних держав, який включає юридично значимі факти господарського життя такі як Дії

(правомірні + неправомірні) та Події (абсолютні + відносні). Відповідно, виникнення таких ситуації є результатом певних дій та подій в середовищі зовнішньоекономічної операції (рис. 3.1), які призводять до відхилень від первісних, документарно оформлених умов її реалізації. Дана схема демонструє те, що інтереси можуть змінюватися в процесі реалізації ЗЕО і відповідно, учасникам ЗЕО потрібен адаптивний механізм управління змінами для досягнення запланованого результату.

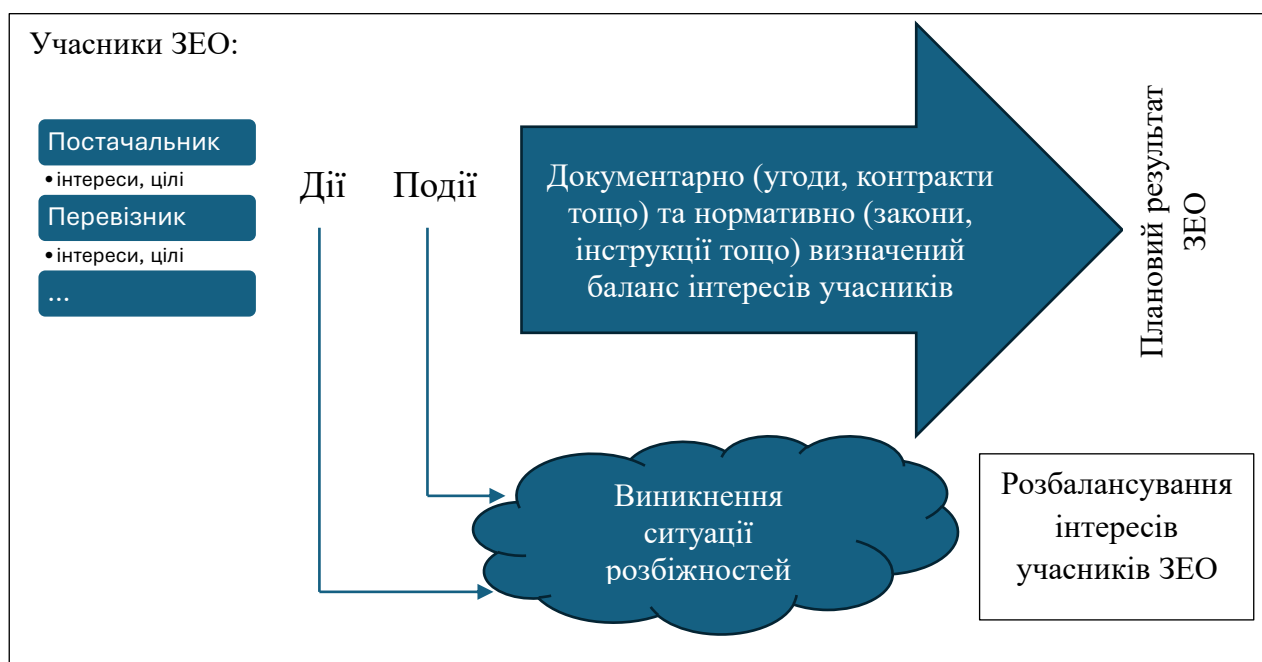


Рисунок 3.1 – Ситуаційна схема реалізації зовнішньоекономічної операції

Джерело: розроблено автором

Для розуміння механізму впливу ситуацій розбіжностей доцільно здійснити формалізацію процесу взаємодії інтересів учасників ЗЕО в ході її реалізації, яка може застосовуватися при вирішенні наступних задач:

- Підвищення ефективності координації: формалізація дозволяє чітко визначити ролі, зони відповідальності та порядок взаємодії, знижуючи ризики непорозумінь.

- Поліпшення прогнозованості результатів: чітко прописані форми взаємодії дають можливість прогнозувати результати операцій та своєчасно реагувати на відхилення.

- Забезпечення зворотного зв'язку: формалізовані процедури дають вбудовані механізми контролю та аналізу, дозволяючи відстежувати відповідність виконаних дій цілям операції.

- Адаптація до змін: при зміні зовнішніх умов формалізована система простіше адаптується через коригування окремих процедур та каналів взаємодії.

Для вирішення такого типу задач пропонується застосувати схеми аналізу, розглянуті в дослідженні Кармазіна В.Я., при оцінці інтересів учасників процесу реструктуризації підприємства [58]. Заснована така оцінка на положеннях теорії функціональних систем, яка постулює, що суб'єкти функціонують як динамічні системи, які реагують на зовнішні впливи через структурований процес пам'яті, ресурсів та стимулів. Така перспектива особливо актуальна у сфері прийняття рішень щодо організацій, які беруть участь у спільній діяльності, оскільки вона підкреслює важливість стратегічного розподілу ресурсів та взаємодії різних операційних змінних у визначенні конкурентної переваги.

В процесі аналізу інтересів зацікавлених сторін передбачається комплексна оцінка зовнішніх впливів, пам'яті (попереднього досвіду), ресурсів (наявних можливостей) та стимулів (завдань, що потребують вирішення), які впливають на інтереси учасників в процесі прийняття рішень в організаціях та супроводжують здійснення зовнішньоекономічних операцій. Це дозволяє аналізувати взаємодію та поведінку різних учасників цих операцій, розглядаючи організації як соціально-економічні системи, які реагують на зовнішні подразники та відповідно адаптуються, що сприяє підвищенню економічної та операційної ефективності.

Сутність теорії функціональних систем полягає в розгляді структурних складових як сукупності масивів – функціональних ансамблів, які мають спільну мету та адаптуються до змін середовища шляхом цілеспрямованої координації за наявності зворотних зв'язків.

У функціональній системі ключовими є:

- Ціль (результат, до якого орієнтована система)
- Зворотний зв'язок (інформація про результат дії)
- Прогноз (передбачений стан)
- Механізми адаптації (корекція діяльності залежно від ситуації)

Теорія пропонує такі типи взаємодій між функціональними ансамблями, які можуть бути основою для аналізу та формалізації інтересів та їх розбалансування:

- Збалансування: взаємовідносини для координації паралельних процесів, коли параметри управління функціонально пов'язані і роблять питомий внесок у складний процес. Вихідний сигнал одного ансамблю впливає стан іншого та навпаки. Цей тип корисний пошуку компромісів.

- Каскад (або дерево цілей): один ансамбль запускає складний багатоетапний процес, де кожен наступний ансамбль є об'єктом керування для попереднього.

- Синергізм: два ансамблі мають спільний об'єкт керування та впливають на параметр керування в одному напрямку, або мають власні об'єкти керування, через які впливають на загальний параметр керування в тому ж напрямку.

- Перехрест: параметр управління одного ансамблю є вхідним сигналом для іншого та навпаки. Описує циклічний характер функціонування (плюс-мінус) або переходи процесів на новий рівень (плюс-плюс або мінус-мінус).

- Антагонізм: ансамблі прагнуть підтримки заданого рівня процесу, конкуруючи за об'єкт управління або діючи на різні об'єкти, але прагнучи змістити загальний параметр управління в протилежні сторони. Рівень процесу залежить від домінування ансамблю над іншим. Це є ключовим типом для аналізу розбалансування інтересів.

Особливості зовнішньоекономічних операцій у міжнародних автомобільних перевезеннях вантажів є такими:

- Беруть участь багато суб'єктів — відправники вантажу, перевізники, митні служби, страхові компанії, логістичні оператори і т.д.
- Взаємодія має комплексний, багаторівневий характер.
- Високий ступінь невизначеності та мінливості умов (зовнішньополітичні ризики, митні бар'єри, зміни нормативів).

- Ціль – доставка вантажів у встановлені терміни з мінімальними витратами та ризиками.

В рамках заявленої теорії зовнішньоекономічна операція може розглядатися як функціональна система, де всі учасники – елементи (функціональні ансамблі), спрямовані на досягнення загальної мети – успішного транспортування та доставки вантажу.

Мета системи - оптимальне та своєчасне перевезення вантажів з мінімальними витратами ризиками.

Для досягнення цієї мети необхідна координація та узгодження дій усіх учасників, що потребує формалізованих взаємодій для реалізації адаптивних механізмів.

Збалансування інтересів (рисунок 3.2) — це процес організації взаємодії функціональних ансамблів, під час якого досягається компроміс між різноспрямованими та потенційно конфліктними цілями учасників системи. У теорії це передбачає координацію і гнучкість всіх функціональних ансамблів для підтримки стабільності і продуктивності системи.

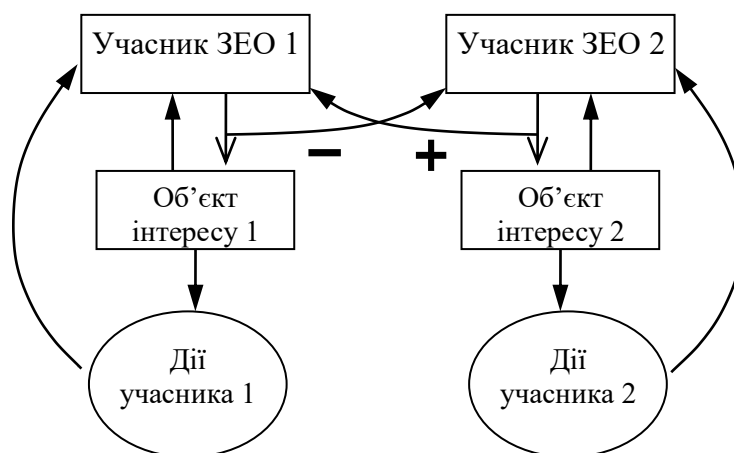


Рисунок 3.2 – Схема «збалансування інтересів» функціональних ансамблів – учасників ЗЕО у міжнародних автомобільних перевезеннях вантажів.

Джерело: сформовано автором на основі [58]

Учасники зовнішньоекономічних операцій (вантажовідправник, перевізник, митні органи, страхова компанія, логістика) мають власні цілі, що можуть бути взаємно обмежувальними або частково суперечливими. Збалансування інтересів досягається через механізми взаємного узгодження, регулювання пріоритетів, переговори і оформлення домовленостей. Такий баланс дозволяє уникнути гострих конфліктів і забезпечити злагоджену роботу системи.

Приклад 1: Баланс між швидкістю доставки і митним контролем

- Перевізник хоче максимально скоротити час транспортування вантажу (об'єкт інтересу 1).
- Митні органи вимагають дотримання процедур контролю для запобігання порушень (об'єкт інтересу 2).

Через збалансування цілей: запроваджують електронне декларування (Дія учасника 2), попереднє інформування про вантаж (Дія учасника 1), застосовують ризик-орієнтований контроль. Це дозволяє підтримувати баланс між безпекою і ефективністю.

Приклад 2: Баланс інтересів вантажовідправника і перевізника

- Вантажовідправник хоче забезпечити високу якість перевезення за розумну ціну.
- Перевізник прагне оптимізувати ресурси та максимізувати прибуток.

Баланс досягається за рахунок обговорення та укладання угод, які чітко прописують умови доставки, відповідальність сторін, строки і тарифи.

Приклад 3: Баланс між страховою компанією та усіма учасниками ланцюга постачання

- Страховики зацікавлені в мінімізації ризиків і максимально вигідних ризикових преміях.
- Учасники перевезення хочуть знизити додаткові витрати, пов'язані зі страхуванням.

Баланс досягається шляхом індивідуального страхового підходу, діагностики ризиків і вибору оптимального страхового полісу.

Переваги схеми «Збалансування інтересів»:

- Забезпечує стабільність і взаєморозуміння між учасниками процесу.
- Підвищує гнучкість і адаптивність системи в умовах зовнішньоекономічних змін.
- Сприяє зниженню ризиків і збитків.
- Підвищує ефективність використання ресурсів.

Для постановки і вирішення задачі збалансованого управління необхідною умовою є можливість опису моделей об'єктів інтересів в єдиному фазовому просторі, тобто які б не були дії 1, 2, 3 і т. д., вони повинні утворювати замкнутий контур функціонування.

У випадку, коли один функціональний ансамбль запускає розвиток складного багато етапного процесу і при цьому кожен ансамбль, що включається, є об'єктом керування для ансамблю попереднього етапу, взаємодію між ансамблями можна назвати каскадом [58]. При цьому кожен ансамбль має кілька об'єктів інтересів, одним із яких є наступний ансамбль (рис. 3.3).

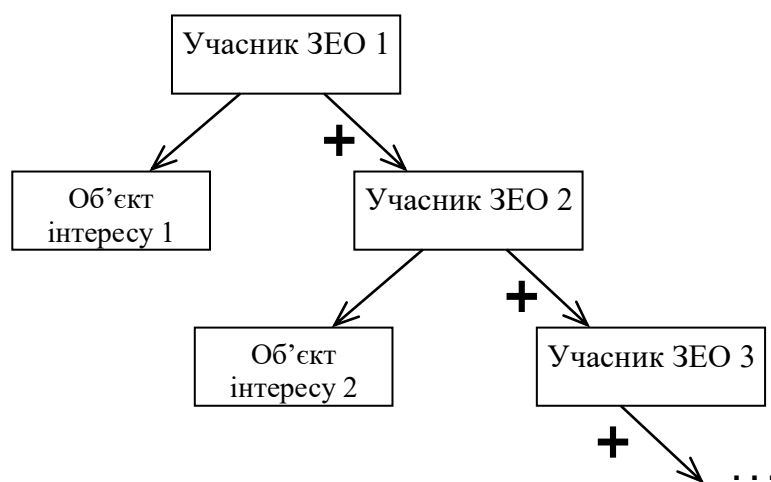


Рисунок 3.3 – Схема «каскад інтересів» функціональних ансамблів – учасників ЗЕО у міжнародних автомобільних перевезеннях вантажів.

Джерело: сформовано автором на основі [58]

Схема «Каскад інтересів» — це ієрархічна структура цілей системи, де головна (загальна) мета розбивається на підцілі (інтереси), що уточнюються і

деталізуються вниз по ієрархії. Кожен функціональний ансамбль у системі реалізує певний рівень цієї ієрархії.

Головна (верхня) мета — кінцевий результат, якого прагне система (наприклад, успішна міжнародна доставка вантажів). Підцілі (інтереси) — локальні або проміжні завдання, які потрібно виконати для досягнення головної мети (митне оформлення, логістика, страхування, фінансове забезпечення тощо).

Кожен функціональний ансамбль відповідає за реалізацію своєї підцілі (досягнення свого інтересу), що інтегрується у загальну мету.

Особливістю є те, що цілі та підцілі (інтереси) пов'язані між собою у вигляді дерева: нижчий рівень забезпечує виконання цілей верхнього рівня.

Приклад взаємодії за схемою «Каскад інтересів»:

- Вантажовідправник (учасник 1) має інтерес оптимізувати упаковку і маркування для полегшення митного контролю, що забезпечує швидше проходження митниці (вища ціль — мінімізація часу доставки).
- Митний брокер (учасник 2): намагається поліпшити якість митного оформлення, зменшити ризики затримок, що підвищує надійність транспортування вантажу.
- Перевізник (учасник 3): забезпечує дотримання логістичних маршрутів і графіків, зменшення простоїв і аварій, що сприяє економії коштів та підвищує рівень сервісу.

Переваги використання «Каскаду інтересів»:

- Чітке визначення ролей і зон відповідальності: кожен учасник знає свою місію у системі.
- Цілеспрямована координація: всі дії спрямовані на спільне досягнення головної мети.
- Гнучкість та адаптивність: можна вносити зміни на певному рівні без загрози порушення загальної мети.
- Контроль і зворотний зв'язок: очевидна структура дозволяє оцінювати виконання завдань на кожному рівні і при потребі коригувати дії.

У контексті теорії функціональних систем, синергізм інтересів означає, що реалізація завдань різних функціональних ансамблів у взаємодії породжує додаткову якість або ефективність системи в цілому. Взаємодія ансамблів не просто сумує результати, а формується нова, більш висока якість — спільна ціль, що перевищує ефективність індивідуальних зусиль.

При цьому можливі два варіанти. У першому випадку два ансамблі мають загальний об'єкт інтересів і впливають на параметр керування в одному напрямку (рис. 3.4, а). В другому випадку два ансамблі мають власні об'єкти інтересів, за допомогою яких здійснюється вплив на загальний параметр керування в тому самому напрямку (рис. 3.4, б).

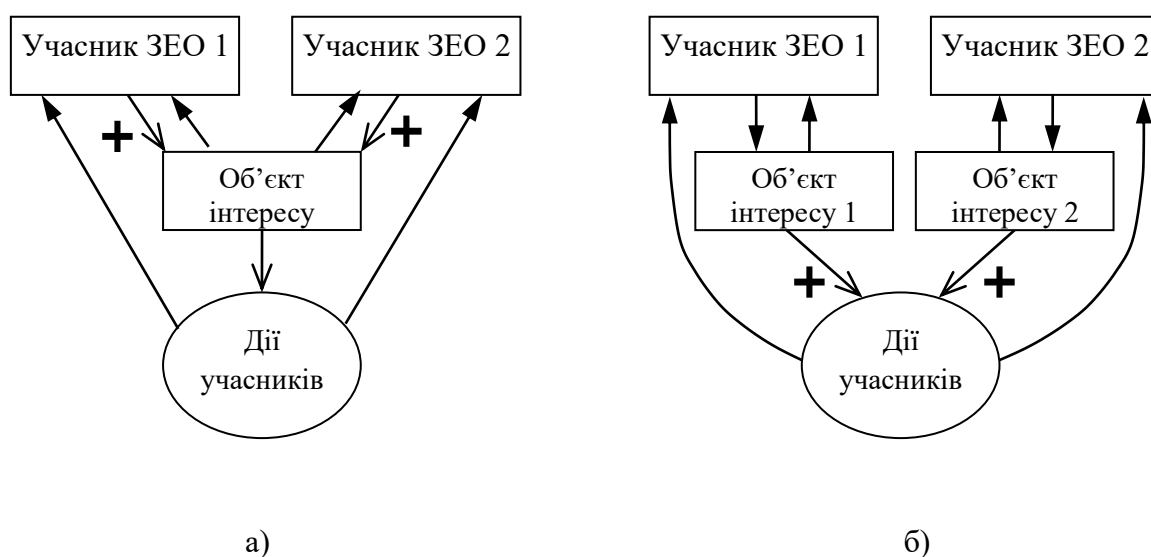


Рисунок 3.4 – Схема «синергізм інтересів» функціональних ансамблів – учасників ЗЕО у міжнародних автомобільних перевезеннях вантажів.

Джерело: сформовано автором на основі [58]

Функціональні ансамблі (наприклад, вантажовідправник, перевізник, митні органи, страхова компанія) мають свої індивідуальні інтереси. Через скоординовану взаємодію ці ансамблі досягають синергетичного ефекту, який поліпшує загальну якість перевезення: зниження часу, зменшення ризиків, підвищення надійності. Це означає, що результати їхніх спільних дій краще за просте арифметичне сумування їх індивідуальних внесків.

Приклад 1: Координація митного оформлення та планування маршруту перевізником

- Митні органи оптимізують процеси оформлення вантажів (впровадження електронних декларацій, швидке розмитнення).
- Перевізник, отримуючи інформацію про терміни оформлення, оптимізує маршрут і час відправлення.

Разом це дозволяє значно скоротити загальний час доставки, покращивши якість послуги для вантажовідправника і одержувача.

Приклад 2: Взаємодія вантажовідправника і страхової компанії

- Вантажовідправник підвищує якість пакування та оформлення документів для страхування.
- Страхова компанія розробляє більш вигідні умови захисту за рахунок точнішої оцінки ризиків.

Спільний результат — зниження фінансових втрат у випадку інцидентів, що вигідно для всіх учасників операції.

Приклад 3: Об'єднання зусиль перевізника і митних брокерів у системі контролю вантажу

- Перевізник використовує сучасні засоби моніторингу і передачі даних про вантаж.
- Митні брокери швидко реагують на виклики, що виникають при митному контролі.

Завдяки цьому зменшується число затримок та ризиків втрати вантажу чи пошкодження.

Переваги застосування схеми «Синергізм інтересів»:

- Підвищення конкурентоспроможності всіх учасників зовнішньоекономічних операцій через покращення якості перевезень.
- Оптимізація ресурсів завдяки узгодженим діям.
- Зниження ризиків і затрат завдяки спільному управлінню процесами.
- Формування загальної цінності, яку важко досягти окремо.

Перехрест інтересів (рисунок 3.5) — це модель взаємодії функціональних ансамблів, коли інтереси різних учасників системи перетинаються, взаємодіють, а іноді конкурують, створюючи складний комплекс залежностей. У цьому випадку відсутня струнка ієрархія, як у схемі «Каскад», і немає простої синергетики, як у «Синергізмі» — замість цього дії перетинаються, накладаються і вимагають координації для збалансування інтересів. Перехрест цілей потребує гнучких механізмів узгодження і компромісів між різними функціональними ансамблями.

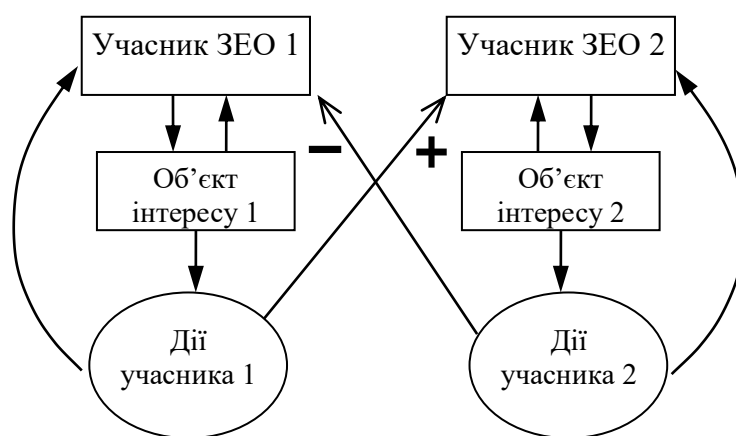


Рисунок 3.5 – Схема «перехрест інтересів» функціональних ансамблів – учасників ЗЕО у міжнародних автомобільних перевезеннях вантажів.

Джерело: сформовано автором на основі [58]

Функціональні ансамблі (перевізник, митні органи, вантажовідправник, страхова компанія, компанії з логістики) мають власні, часто різні або конфліктні інтереси. Вони можуть накладатися, тобто одна дія впливає на досягнення цілей інших учасників, викликаючи необхідність співпраці, а також компромісів. Механізми координації та взаємного контролю є ключовими для вирішення суперечностей і реалізації спільного зовнішньоекономічного процесу.

Приклад 1: Конфлікт між швидкістю митного оформлення і контролем безпеки:

- Митні органи ставлять за мету максимально швидко оформити вантаж для збереження часу доставки.

- Водночас органи державного контролю та безпеки потребують ретельніших перевірок для запобігання контрабанді та порушенням.

Між цими інтересами існує перехрест: швидкість оформлення може знизити якість контролю, а посилений контроль збільшує час митного оформлення. Рішення — узгодження процедур, впровадження ризик-орієнтованого контролю для збалансування цих цілей.

Приклад 2: Перетин інтересів між перевізником і вантажовідправником:

- Вантажовідправник прагне мінімізувати вартість перевезення і максимізувати безпеку вантажу.

- Перевізник фокусується на максимальному завантаженні транспортного засобу та оптимізації маршрутів, що іноді може суперечити вимогам вантажовідправника щодо безпеки або специфіки вантажу.

Перехрест цілей призводить до проведення переговорів, у яких узгоджуються умови перевезення, тарифи, стандарти безпеки.

Приклад 3: Взаємозалежність цілей страховика і логістичної компанії:

- Страхова компанія зацікавлена у зниженні ризиків і визначенні точних умов покриття збитків.

- Логістична компанія прагне прискорити процес доставки та зменшити витрати, можливе ігнорування деяких процедур страхової безпеки.

Перетин цілей вимагає узгодження політик і процедур, щоб збалансувати безпеку та швидкість доставки.

Переваги схеми «Перехрест цілей»

- Акцент на гнучкість та адаптивність системи.
- Можливість враховувати інтереси різних учасників, навіть якщо їх цілі конфліктні.

- Стимулює розвиток механізмів комунікації, переговорів і компромісу.

Антагонізм інтересів (рисунок 3.6) — це ситуація, коли інтереси окремих функціональних ансамблів є взаємовиключними або конфліктними, і виконання

однієї мети одним ансамблем ускладнює або унеможлиблює реалізацію цілі іншого. Ця схема демонструє гострі протиріччя між учасниками системи, які можуть призводити до порушень роботи всього процесу. За теорією, такий антагонізм у системі вимагає спеціальних механізмів врегулювання і компромісів або змін у організації системи.

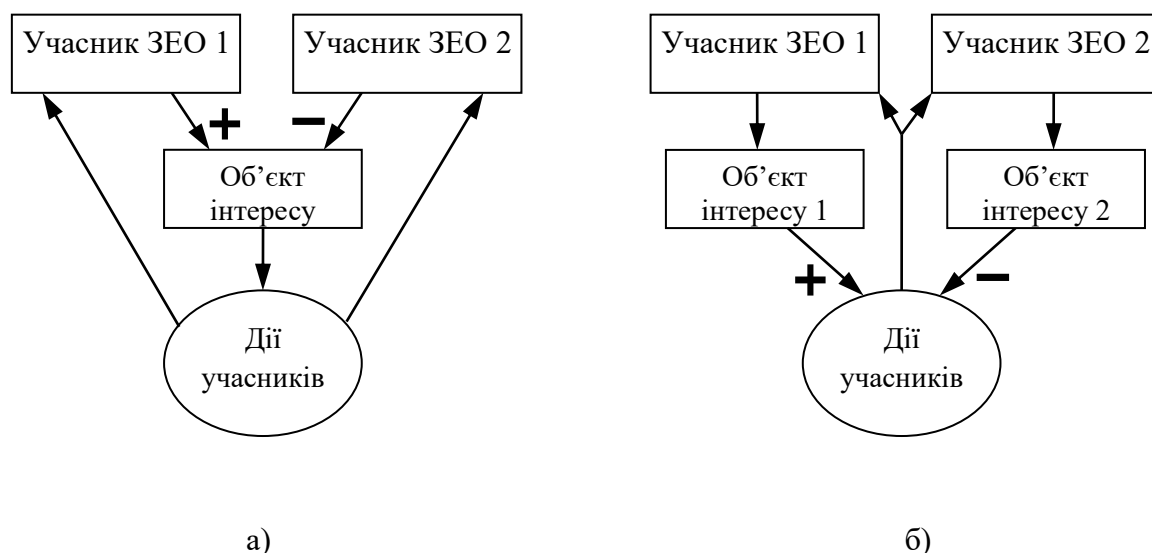


Рисунок 3.6 – Схема «антагонізм інтересів» функціональних ансамблів – учасників ЗЕО у міжнародних автомобільних перевезеннях вантажів.

Джерело: сформовано автором на основі [58]

При цьому також може бути два варіанти. У першому випадку ансамблі мають єдиний об'єкт інтересів і своїми діями впливають на нього (рис. 3.6, а). Другий варіант полягає в тому, що два ансамблі діють на різні об'єкти інтересів, але кожний з них прагне зсунути їх параметри керування в протилежний бік (рис. 3.6, б). При цьому рівень протікання процесу буде залежати від домінування одного ансамблю над другим у силу конкуренції за об'єкт керування, унаслідок чого один з ансамблів буде перешкоджати зрушенню параметра керування, тенденція до якого створюється іншим ансамблем, у силу чого між впливами першого і другого ансамблів завжди буде якась різниця [58].

Приклад 1: Конфлікт між витратами та якістю перевезення

- Вантажовідправник прагне максимально знизити вартість перевезення.

- Перевізник зацікавлений у максимальному дотриманні стандартів якості та безпеки, що вимагає додаткових витрат (краще обладнання, страховки, час на контроль).

Інтереси «максимальної економії» і «високої якості» часто антагоністичні. Для їх узгодження потрібні переговори і компроміси, наприклад, встановлення оптимального рівня якості з прийнятними витратами.

Приклад 2: Конфлікт між митним контролем та швидкістю доставки

- Митні органи мають ціль – ретельно контролювати вантаж для безпеки та дотримання законодавства.

- Перевізник прагне мінімізувати час простою на кордоні, тобто максимізувати швидкість доставки.

Ці цілі антагоністичні: більш ретельний контроль уповільнює доставку. Для зменшення конфлікту використовують ризик-орієнтовані підходи та електронне митне оформлення.

Приклад 3: Антагонізм між суб'єктами страхування та логістики

- Страхова компанія зацікавлена у суворому дотриманні процедур та мінімізації ризиків.

- Логістична компанія прагне збільшити продуктивність і швидкість обробки вантажів, іноді за рахунок спрощення контролю.

Цілі часто протилежні і вимагають систем початкового контролю і узгодження процедур.

В цілому для даної схеми характерно, що функціональні ансамблі системи мають інтереси, які не можуть бути досягнуті одночасно в повній мірі. Конфлікт між цільовими установками призводить до необхідності вибору пріоритетів, пошуку компромісів або зміни стратегії взаємодії. Без ефективного управління антагонізмом можливі затримки, втрати ресурсів і зниження загальної продуктивності.

Потенційними методами вирішення антагонізму можуть бути:

- Визначення пріоритетів і баланс між конфліктними інтересами — ключове завдання менеджменту зовнішньоекономічних операцій.

- Використання переговорів, юридичних угод, договорів SLA (Service Level Agreement).

- Автоматизація і інформаційні технології для синхронізації процесів.

- Впровадження компромісів щодо якості, часу і витрат.

Доцільність застосування проєктного підходу стає особливо очевидною під час аналізу різних схем взаємодії та розбалансування інтересів учасників ВЕО, формалізованих на основі теорії функціональних систем:

- При «Збалансуванні інтересів», де необхідно знайти компроміс між різноспрямованими цілями учасників, проєктний підхід забезпечує механізми для координації та гнучкості всіх функціональних ансамблів, підтримуючи стабільність та продуктивність системи. Він допомагає формалізувати взаємодії, чітко визначити ролі та зони відповідальності, а також порядок взаємодії, що знижує ризики непорозуміння та полегшує пошук компромісів, наприклад, між швидкістю доставки та митним контролем.

- Схема «Каскад інтересів» описує ієрархічну структуру цілей, де загальна мета розбивається на підцілі, кожен ансамбль реалізує свій рівень. Проєктний підхід ідеально підходить для такої структури, оскільки він орієнтований на чітке визначення ролей та зон відповідальності, а також на цілеспрямовану координацію всіх дій для досягнення головної мети. Методології проєктного менеджменту, такі як РМВОК дозволяють ефективно управляти кожним етапом, забезпечуючи виконання цілей верхнього рівня через реалізацію підцілей на нижніх рівнях.

- «Синергізм інтересів» передбачає, що скоординована взаємодія ансамблів створює додаткову ефективність, що перевищує суму індивідуальних зусиль. Проєктний підхід, з його акцентом на оптимізацію ресурсів та спільне управління процесами, сприяє досягненню такого синергетичного ефекту. Він покращує координацію, наприклад, між митним оформленням та плануванням маршруту перевізником, що значно скорочує загальний час доставки та підвищує якість послуги.

- У разі «Перехресту інтересів», коли цілі учасників перетинаються, взаємодіють чи конкурують, вимагаючи гнучких механізмів узгодження, проєктний

підхід стимулює розвиток комунікації, переговорів та компромісів. Він допомагає враховувати інтереси різних учасників, навіть якщо цілі конфліктні, наприклад, між швидкістю митного оформлення та контролем безпеки, через впровадження ризик-орієнтованого контролю.

- Розбалансування інтересів супроводжується сценарій «Антагонізму інтересів», в процесі реалізації якого виникають конфліктні, взаємовиключні цілі учасників (функціональних ансамблів). В цьому випадку проєктний підхід реалізується на основі спеціальних методів врегулювання та компромісів, таких як визначення пріоритетів, використання юридичних угод та договорів SLA (Service Level Agreement), а також автоматизації та інформаційних технологій для синхронізації процесів. Це дозволяє керувати конфліктами, наприклад, між мінімізацією витрат відправником вантажу і вимогою до якості перевезення з боку перевізника, знаходячи оптимальний рівень якості при прийнятних витратах.

Підсумовуючи, можна констатувати, що проєктне управління пропонує комплекс методів, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів та підвищення операційної ефективності зовнішньоекономічних операцій. В їх основі містяться адаптивні механізми управління змінами, що дає змогу ефективно реагувати на ситуації розбалансування інтересів, чітко визначати ролі, зони відповідальності та порядок взаємодії, забезпечуючи передбачуваність результатів та можливість своєчасно реагувати на відхилення. Це критично важливо для урегулювання таких сценаріїв взаємодії учасників ЗЕО як перехрестя та антагонізм цілей, усунення конфліктів та вирішення спорів, сприяючи досягненню ефективного та безперебійного процесу доставки товарів у міжнародних автомобільних перевезеннях вантажів.

3.2 Розробка моделі управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів

Як було визначено вище, для підвищення ефективності взаємодії учасників зовнішньоекономічних операцій необхідно приділяти більше уваги операційним,

правовим та культурним аспектам бізнесу. Інвестиції в навчання, покращення логістичних процесів та створення більш гнучкого правового середовища можуть значно знизити ризики та підвищити задоволеність клієнтів. Варіантом вирішення проблеми розбалансування інтересів учасників внаслідок різного роду розбіжностей є масштабування бізнесу міжнародних вантажних перевезень у логістичні сервісні центри з можливістю надання логістичних послуг рівнів 4PL та 5PL.

Фахівці відмічають все зростаючу роль PL операторів. Згідно з результатами дослідження Armstrong & Associates 72% компаній використовують послуги PL операторів, а до кінця 2025 року цей показник очікується на рівні 80%. [190]. Це підкреслює зростаючу роль PL-операторів у сучасному бізнесі, адже вони дозволяють компаніям:

- Знизити витрати: PL-оператори можуть допомогти компаніям заощадити гроші на логістичних витратах за рахунок використання своїх масштабів та економії від масштабу.
- Покращити ефективність: PL-оператори можуть допомогти компаніям покращити ефективність ланцюга постачання за рахунок використання своїх досвіду та експертизи.
- Збільшити гнучкість: PL-оператори можуть допомогти компаніям стати більш гнучкими, надаючи їм доступ до ширшого спектру логістичних послуг та ресурсів.
- Звільнення ресурсів: PL-оператори дозволяють компаніям зосередитися на своїх основних компетенціях, передаючи логістичні функції на аутсорсинг [190].

На сьогодні лише одиниці вітчизняних учасників міжнародних автомобільних вантажних перевезень декларують 4PL та 5PL рівень логістичних послуг (рис. 3.7), серед яких можна назвати КТ Форвардинг КТФ (Одеса), TVL (Київ), PTL Group (Київ), GT Group (Київ), Євро-Азіатська Логістична Компанія (Київська область) та інші. В той же час значна частина ринку таких послуг

належить філіям та представництвам закордонних компаній, як то Schenker Dedicated Services, Kuehne+Nagel, SK Group EU та інші.

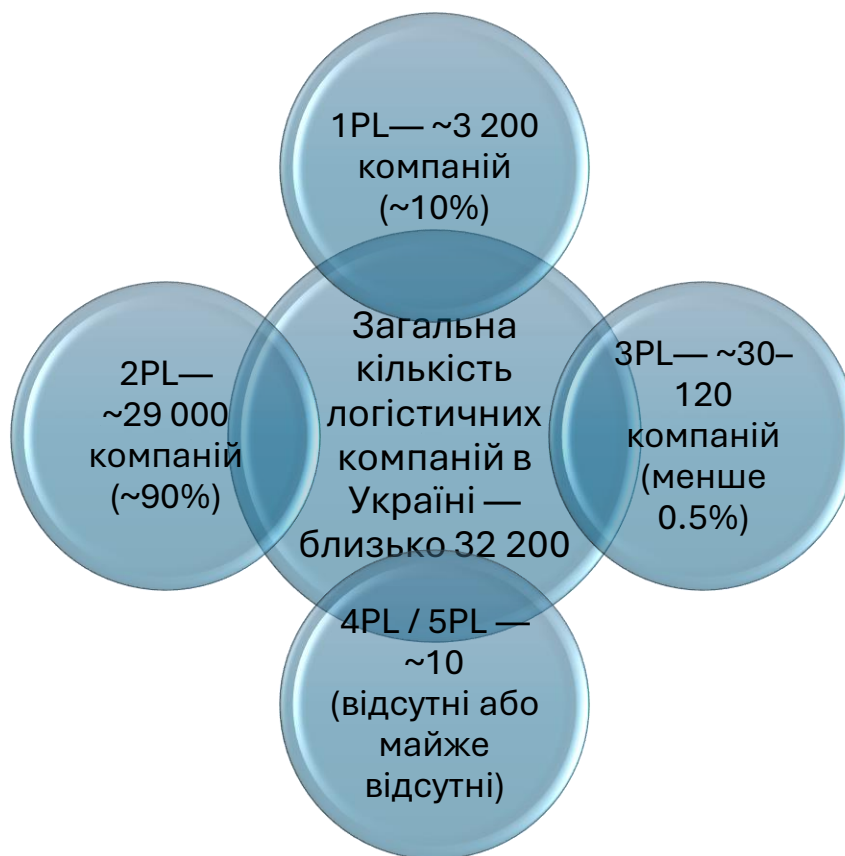


Рисунок 3.7 – Розподіл логістичних компаній України за рівнем послуг

Джерело: розроблено автором

Автори колективної монографії «Формування та функціонування логістичних центрів в регіональних транспортно-логістичних системах України» [126] відзначають, що мистецтво управління ланцюгами постачань логістичними операторами рівнів 3PL - 5PL полягає, передусім, у вмінні знаходити компромісні рішення, прийняті з урахуванням загальних цілей і інтересів всіх учасників логістичного процесу. «Основні виклики виникають тоді, коли сусідні ланки використовують різні принципи організації та планування операцій у ланцюгах постачання. У місцях з'єднання сусідніх ланок ланцюга постачань (ЛП), через які пролягають вантажні (товарні) потоки через мультимодальний транспортно-логістичний центр (МТЛЦ), нерідко виникають проблемні ситуації, де інтереси сторін можуть конфліктувати [126].

Найбільш ефективні методи та моделі забезпечення міжорганізаційної координації та інтеграції учасників логістичної системи доставки вантажів засновані на використанні системних логістичних інтеграторів, виступають 4PL-провайдери логістичних послуг [119].

Формат 4PL-оператора розроблений виходячи з ідеології даного терміну, представленого в 1996 році консалтинговою фірмою Andersen Consulting, нині Accenture, з наступним тлумаченням: «Логістичний провайдер четвертого рівня є менеджером ланцюжка поставок, який зводить ресурси, потужності та технологію своєї організації з ресурсами. метою запропонувати клієнтам найповніше вирішення завдань у ланцюжку поставок » [75].

В даний час фахівці визначають кілька можливих моделей становлення 4PL-провайдерів (рис. 3.8):

- 3PL – провайдер розвивається до рівня 4PL;
- підприємство має можливість створити нову дочірню компанію з функціями 4PL або ж перенаправити свою існуючу дочірню фірму на такий тип діяльності;
- консалтингова компанія перебирає роль 4PL;
- постачальник послуг ІТ стає 4PL-провайдером;
- партнерство між учасниками ланцюга постачання перетворюється на логістичного провайдера четвертого рівня [126].

Фахівці відмічають, що при утворенні логістичних сервісів високого рівня (логістичних центрів - ЛЦ) можуть застосовуватися різні організаційно-правові форми, зокрема: добровільні об'єднання; адміністративні системи; партнерства та спілки; контрактні системи; спільні підприємства [126]. При цьому акцентують на перевагах саме добровільних об'єднань: «Відмінність добровільних об'єднань від зазначених структур, у тому, що фірми, компанії – контрагенти ланцюгів постачань усвідомлюють взаємну залежність і повною мірою використовують переваги кооперації в ланцюзі постачань (зокрема, з урахуванням ЛЦ).

Організація такої системи зв'язків, де кожен потенційний учасник може бути готовий до виконання особливих обов'язків, повинна розділяти спільну позицію.

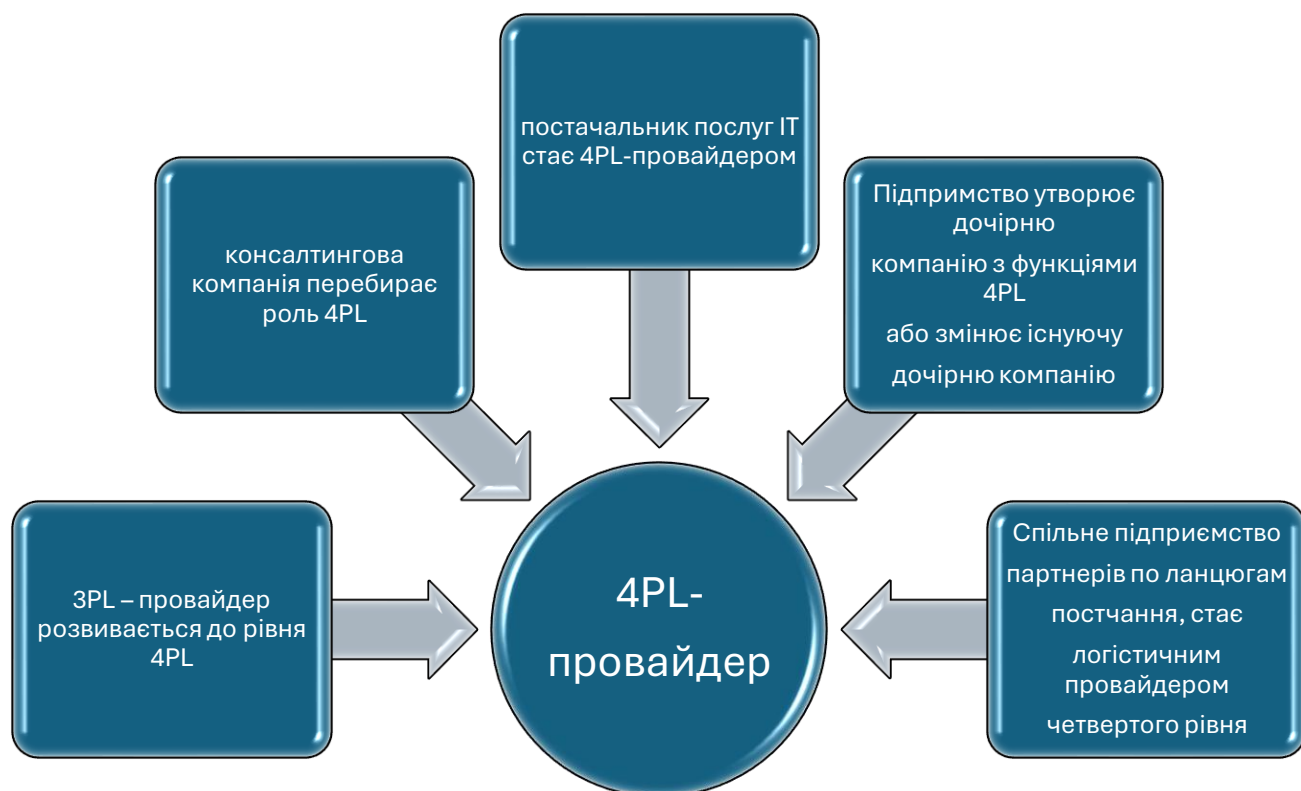


Рисунок 3.8– Моделі становлення 4PL-провайдерів

Джерело: сформовано автором на основі [126]

При цьому координація роботи окремих учасників ланцюга приносить значно вищі загальні результати, ніж розрізнена діяльність. Крім цього, вони повинні бути впевнені, що від співпраці в добровільному об'єднанні, як форми в якій виступає ЛЦ, виграють усі сторони» [126].

Управління проектами в логістичних системах включає координацію різних ресурсів, зацікавлених сторін та часових рамок для досягнення конкретних цілей у рамках бюджетних обмежень [4]. Воно стосується застосування знань, навичок, інструментів та методів для ефективного планування, виконання, моніторингу та контролю логістичних проєктів і викликає зацікавленість як з боку практичної реалізації так і в сфері наукових досліджень.

Серед наукових робіт, що присвячені питанням організації функціонування логістичних систем можна відзначити публікації вітчизняних дослідників Антипенко, Є. Ю. [3], В'юник О.В. [15], Івко А. В. [53], Онищенко С.П. [90], Попової Н. В. [96], Семенчук К.Л. [112], Смокової Т.М. [116], та інші, колективні

монографії Одеського національного морського університету «Проектний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій» [103-105] та Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя «Формування та функціонування логістичних центрів в регіональних транспортно-логістичних системах України» [126], а також навчальні матеріали щодо організації та проектування логістичних систем [32, 92] тощо.

Антипенко Є.Ю., в спільній публікації з Воронцовою О.В [3] розглянули класифікацію організаційних структур управління проектами та їх окремих складових на підприємствах. Навели переваги та недоліки окремих структур управління, основні відмінності між існуючими типами організаційних структур та основні етапи впровадження проектно-орієнтованої структури управління підприємством та ланцюгами постачання. Визначили проблеми, що не дозволяють підприємству з проектно-орієнтованою структурою управління функціонувати з більшою ефективністю: змішаний стиль управління; дублювання і нечітке виконання функцій співробітниками; часткова спеціалізація на низько рентабельних ринках [3].

У статті В'юник О.В. та Кіріченко О.В [15] було ідентифіковано сутність логістики, проекту, логістичного і проектного менеджменту. Встановлено, що у реаліях цифрової економіки, підвищення ризику та невизначеності актуальними підходами виступають Agile-підхід, smart-логістика та електронна логістика. Перспективи подальших досліджень у даному напрямі визначені у доцільності ґрунтовного вивчення кращого зарубіжного досвіду у сфері логістичного і проектного менеджменту, ідентифікації новітнього інструментарію, який відповідав би потребам і тенденціям розвитку цифрової економіки та вектору європейської інтеграції України, систематизації найбільш ефективних методів, важелів та підходів щодо управління проектами і логістикою [15].

Івко А.В. [53] проаналізовані класичні методології управління проектами і програмами та їх принадність до застосування в проектах будівельної логістики – РМВОК, IPMA ІСВ, IPMA ОСВ, IPMA РЕВ, Р2М тощо. Досліджено розвиток принципу віртуальності в проектному менеджменті. Проведено SWOT-аналіз

віртуальної організації проєктних команд. Проаналізовано історію виникнення і застосовність до визначеної тематики принципу проактивності. Сформульовано перспективи подальших досліджень у цьому напрямку: на основі використання принципів, методів і моделей проєктного менеджменту розробити моделі і методи, які б забезпечували створення і раціональне функціонування віртуального офісу проактивного управління проєктами створення логістичних центрів будівельних компаній [53].

У роботі Попової Н.В. [96] розглянуто особливості застосування проєктного підходу до організації транспортно-торгово-логістичного кластера (ТТЛК); система управління проєктною діяльністю щодо організації ТТЛК; цикли змін: що відбуваються на фазах проєкту; напрямки оцінки ефективності проєкту; галузі управління проєктом створення ТТЛК на основі базових функціональних областей. Визначено, що ефективне управління проєктом створення ТТЛК потребує подальшого моделювання системи управління проєктом, розгляду методичних підходів до оцінки ефективності його організації та функціонування, а також апостеріорної оцінки проєкту [96].

Таким чином можна констатувати, що логістичні проєкти можуть відрізнятися за складністю та масштабом. Вони можуть включати такі завдання, як оптимізація складу, планування транспортування, управління запасами або інтеграція учасників ланцюга поставок. Незалежно від конкретного проєкту, принципи управління проєктами відіграють вирішальну роль у забезпеченні успішних результатів.

У дослідженні Смокової Т.М. [116] розроблено модель інтеграції (далі - Модель 1), що базується на формуванні множини учасників проєкту, в якій досягається балансування загальної цінності проєкту і індивідуальних цінностей учасників. Основними елементами такої моделі управління є три управлінських блока (рис. 3.9): «Управління стейкхолдерами», «Управління інтеграцією» та «Управління цінністю».

При цьому ««управління інтеграцією» проєкту включає в себе процеси і операції, необхідні для визначення, уточнення, комбінування, об'єднання і

координації різних процесів і операцій з управління проектом в рамках груп процесів управління проектом, тобто дії, які є ключовими для контрольованого виконання проекту шляхом виконання робіт, успішного управління очікуваннями зацікавлених сторін і виконання вимог» [116].



Рисунок 3.9 – Модель 1 ціннісно-орієнтованого управління учасниками проекту транспортно-логістичної інфраструктури за Смоковою Т.М.

Джерело: [116]

«Управління стейкхолдерами» базується на запропоновані авторкою класифікації зацікавлених сторін в проекті, яка враховує ступінь їх впливу на цілісність проекту як системи: внутрішні зацікавлені сторони проекту (основні та другорядні), зовнішні зацікавлені сторони проекту (прямі та опосередковані). З позицій системної інтеграції внутрішні зацікавлені сторони проекту створюють його внутрішню середу, а зовнішні – зовнішню». І відповідно «Управління

інтеграцією» учасників проєкту «виражається в об'єднанні їх спільних зусиль і ресурсів для реалізації задуму проєкту, досягнення загальних цілей проєкту і локальних цілей кожного з учасників» [115].

Ключовими поняттями для побудови параметричної моделі управління за Смоковою Т.М. Індивідуальна цінність (Individual utility, IU) кожного учасника та загальна цінність (General utility, GU) проєкту.

«Індивідуальна цінність (Individual utility, IU) кожного учасника, як результат його участі в проєкті, є характеристикою, оцінити яку можливо за допомогою інтегрованого критерію, що враховує ступінь досягнення особистих цілей учасника (наприклад, рентабельності вкладених коштів, рівня капіталізації інвестицій, часу доставки вантажів, обсягів реалізованої продукції або наданих послуг тощо). Склад множини показників, що формують інтегрований показник цінності участі в проєкті, розрізняється не тільки для кожного з учасників, але й має відмінності для одного і того ж учасника залежно від етапу реалізації проєкту. Кожен учасник проєкту вносить свій вклад у загальну цінність (General utility, GU) проєкту з позицій досягнення цілей ініціаторів проєкту. Оцінка загальної цінності проєкту транспортно-логістичної інфраструктури, зокрема транспортно-логістичного центру, здійснюється з урахуванням досягнення цілей за окремими показниками, в якості яких в даному випадку можуть виступати такі показники, як збільшення вантажопотоку, скорочення часу обробки вантажів, зменшення вартості ресурсів, зменшення логістичних ризиків, збільшення прибутку тощо. На значення даних показників на протязі життєвого циклу проєкту впливатиме склад учасників» [115].

Однак, на наш погляд, при такій постанові елемент «управління цінністю» не може бути реалізований, оскільки в класичному розумінні управляють не «результатами», а «за результатами». Парадигма управління, орієнтованого на цінність, часто схильна зосереджуватися на кількісних показниках, переважно економічного або інструментального характеру, що може виявитися недостатнім для забезпечення довгострокової стабільності та сталої взаємодії із зацікавленими сторонами. Тому вважаємо за доцільне ввести в інтегральну модель управління учасниками проєкту замість елементу «Управління цінністю», елемент «Управління

інтересами» зацікавлених сторін (стейкхолдерів) (рис. 3.10, далі – Модель 2)), який формується на основі схем взаємодії інтересів зацікавлених сторін, розглянутих вище (див. рис. 3.2-3.6).



Рисунок 3.10 – Модель 2 управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічної операції на основі збалансування їх інтересів

Джерело: розроблено автором на основі [56, 59, 95, 113, 115, 116, 125, 138]

Обґрунтування пріоритетності Моделі 2 базується на її здатності забезпечити більш комплексний і гнучкий підхід до управління проектами в умовах складного та мінливого середовища. Основні переваги цієї моделі можна звести до трьох аспектів:

1. Орієнтація на цінність та інтереси кожної із зацікавлених сторін проекту.

Запропонована Модель 2 формує глибше та ширше розуміння різноманітних потреб, очікувань та пріоритетів усіх учасників спільної діяльності. Оскільки у сучасних умовах проекти, як правило, характеризуються складністю, динамізмом та численними взаємодіючими компонентами, а їх різноманітні інтереси часто

стикаються, то завдання аналітики не зосереджується на кінцевій цінності, результатах проекту, а приділяє увагу механізмам, за допомогою яких пом'якшуються конфлікти та узгоджуються позиції учасників. І відповідно, при такому підході, орієнтованому на інтереси зацікавлених сторін, стратегія управління сприяє підвищенню адаптивності та можливостей прийняття рішень, чітко визнаючи та враховуючи потенційні ризики та необхідні компроміси.

2. Покращене врахування соціально-психологічних аспектів проекту.

Підхід до управління, заснований на інтересах, сприяє ефективнішій взаємодії з мотиваційними факторами, очікуваннями та комунікативною динамікою, що присутні як всередині команди проекту, так і зовні, серед різних зацікавлених сторін. Така проактивна взаємодія сприяє запобіганню конфліктам, сприяє глибшій участі зацікавлених сторін та підвищує їхню лояльність, що є елементами першорядного значення в сучасних проєктах, які характеризуються численними зацікавленими сторонами.

3. Синергія з управлінням зацікавленими сторонами та інтегративними процесами.

У Моделі 2 управління інтересами зацікавлених сторін слугує основоположним елементом для ефективного управління ними, дозволяючи проводити більш детальний аналіз та сегментацію цільових аудиторій, їхніх властивих потреб та очікуваних результатів. Одночасно, інтегративні стратегії управління більш ефективно узгоджуються з процесом об'єднання різномірних інтересів та координації дій для досягнення загальної рівноваги проєкту. Цей синергетичний зв'язок забезпечує більш цілісний та збалансований підхід до виконання проєкту.

Переваги Моделі 2 над Моделлю 1 очевидні в кількох ключових сферах:

1. Підвищена гнучкість та адаптивність: Модель 2 демонструє здатність адаптуватися до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому ландшафті проєкту. Ця перевага впливає з акценту на врахуванні мотивацій, які за своєю суттю є більш мінливими, ніж фіксована цінність.

2. Покращене пом'якшення конфліктів: мотивації часто є основною причиною суперечок. Зосередження уваги на цих мотиваціях дозволяє на ранній стадії виявити можливі ускладнення, тим самим запобігаючи їх ескалації.

3. Всебічна взаємодія із зацікавленими сторонами: зміщення фокусу з цінності на мотивацію сприяє включенню ширшого спектру міркувань, що охоплюють не лише грошові вигоди, але й соціальні, екологічні, культурні та інші дедалі важливіші аспекти.

4. Підвищена ефективність управління комунікацією: управління мотиваціями сприяє розвитку більш точних та цілеспрямованих підходів до комунікації. Це, у свою чергу, покращує взаєморозуміння та зміцнює підтримку проекту.

Структурована методологія впровадження Моделі 2 у контексті створення постачальника 4PL (логістика четвертої сторони) охоплює управління інтересами, управління зацікавленими сторонами та управління інтеграцією, і пропонує комплексний підхід до подолання складнощів, притаманних таким проектам і включає 4 наступних фази реалізації (рис. 3.11).

Фаза 1: Ініціація проекту: аналіз зацікавлених сторін та оцінка інтересів

Цей початковий етап зосереджений на визначенні та розумінні осіб та організацій, які мають особисту зацікавленість в успіху чи невдачі проекту.

1.1. Визначення зацікавлених сторін. Передбачає ідентифікацію всіх потенційних зацікавлених сторін, включаючи, але не обмежуючись: клієнтів (власників вантажів), постачальників транспортних та складських послуг, фірми інформаційних технологій, регуляторні органи, інвесторів та внутрішню команду проекту.

Для ідентифікації та оцінки впливу учасників ЗЕО в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів для блоку «Управління стейкхолдерами» може використовуватися широкий вибір методичних інструментів з арсеналу аналізу зацікавлених сторін [2, 20, 62, 87, 109, 110, 114]:

– матриця стейкхолдерів – складається у вигляді таблиці, де експерти оцінюють як ступінь та силу впливу стейкхолдера на бізнес, так і його інтереси в

аспекті діяльності суб'єкта господарювання, а також визначаються можливі стратегії взаємодії;



Рисунок 3.11 - Схема впровадження Моделі 2 у проєкті створення 4PL-провайдера логістичних послуг для підтримки системи міжнародних автомобільних перевезень вантажів

Джерело: розроблено автором

– модель А. Мендлоу (матриця «влада/ інтерес») – передбачає класифікацію та групування стейкхолдерів за їх ставленням до влади, якою вони володіють, та міри їх інтересів (вплив на прийняття управлінських рішень сильний/слабкий;

інтерес високий/низький). Це дає змогу виділити стейкхолдерів, здатних та бажаючих впливати на організацію. Відповідно, ступінь впливу стейкхолдера визначається як його владою, так й інтересом;

- матриця «влада/динамізм» ідентифікує стейкхолдерів відносно ставлення до влади, якою вони володіють, та динамізму їх положення;

- модель Мітчелла – передбачає ідентифікацію зацікавлених сторін залежно від поєднання одного, двох, трьох атрибутів і поділ, відповідно до них, на латентних, тих, які очікують чи категоричних;

- система показників відповідальності (модель ASC (AccountabilityScorecard) – дає змогу описати взаємодію підприємства та стейкхолдерів, використовуючи два типи зв'язків, внесками та стимул-реакціями;

- карта зацікавлених сторін (Stakeholder'sMap) – наочне представлення різних взаємовідносин зі стейкхолдерами. Найчастіше, візуалізація груп стейкхолдерів відбувається за критеріями рівня інтересу «високий/ низький» та рівня впливу «сильний/слабкий» [87].

1.2. Виявлення інтересів. Збирається інформація щодо очікувань, цілей та конкретних вимог кожної групи зацікавлених сторін. Наприклад, клієнти можуть надавати пріоритет гнучкості та прозорості, постачальники послуг можуть зосередитися на умовах партнерства, а інвестори можуть наголошувати на прибутковості.

За думкою Р. Сивого [113], на сьогодні у науковій літературі сформувалось три основних підходи стосовно розуміння правової природи і суті самого явища інтересу:

- 1) суб'єктивний підхід. Представники цього підходу, переважно вчені-психологи, розглядають інтерес як психологічну рису особистості, «яка виявляється у спрямованості людини на надбання певних знань чи на виконання певної діяльності» [125]. За цим підходом інтерес не віддільний від особи і носить особистісний характер, який проявляється у задоволенні свої бажань.

- 2) об'єктивний підхід. У рамках цього підходу інтерес тлумачиться як об'єктивне поняття, яке існує поза людською волею і є реальною причиною

соціальних дій, подій, звершень, яка стоїть за безпосередніми мотивами, помислами, ідеями, намірами і т. д. - індивідів, соціальних груп, які беруть участь у цих діях [113].

3) об'єктивно-суб'єктивний підхід. Намагаючись поєднати у розумінні інтересу суб'єктивний та об'єктивний моменти, деякі вчені нерідко характеризують його як «об'єктивно зумовлені мотиви діяльності соціальних суб'єктів, які складаються з усвідомлення ними власних потреб та зв'язування умов та засобів їхнього задоволення» [95].

Інтегруючи наведені визначення можна скласти загальну схему формування інтересу суб'єкта та його складових (рис. 3.12).

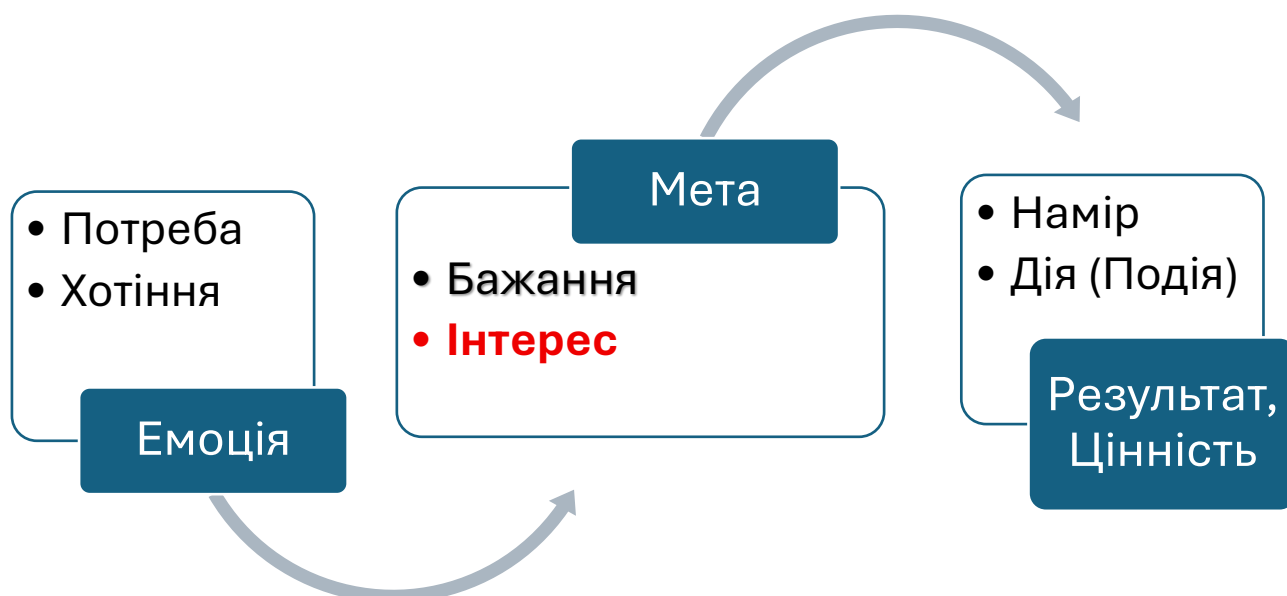


Рисунок 3.12 – Схема виникнення та реалізація Інтересу

Джерело: розроблено автором

Катренко А. досліджуючи правову основу цього феномену відзначає, що загальнонаукова категорія «інтерес» дає уявлення про нього як про причину дій індивідів, соціальних спільнот (класу, нації, професійної групи), які визначає їхня поведінка. Це свого роду мотив, що спонукає суб'єкта реалізовувати або, навпаки, не реалізовувати свої суб'єктивні права або обов'язки. Правове поняття «законний»

надає йому особливе юридичне забарвлення, показує специфіку його проявлення у правовій сфері суспільства. Так, у залежності від того, чи відповідає він чинному законодавству, чи ні, інтерес може бути законним або незаконним. А залежно від відповідності (невідповідності) юридичним нормам і принципам права інтерес є правовим або неправовим [59].

1.3. Аналіз та пом'якшення розбалансування. Визначаються сфери, де можуть виникнути конкуруючі інтереси, та розробляються стратегії для пом'якшення потенційних ризиків та проактивного вирішення розбіжностей.

Фаза 2: Планування. Розробка стратегії управління зацікавленими сторонами та інтересами.

Ця фаза включає створення детальної стратегії управління відносинами із зацікавленими сторонами та узгодження різних інтересів.

2.1. Побудова матриці інтересів та впливу. Потрібно оцінити рівень впливу та значущості, яку має кожна зацікавлена сторона щодо траєкторії проєкту.

2.2. Розробка індивідуальних планів взаємодії. Визначаються конкретні методи комунікації та рівні участі, необхідні для кожної групи зацікавлених сторін, вказавши частоту, формат та призначені контактні особи.

2.3. Визначення механізму узгодження інтересів. Встановлюються процедури для переговорів та спільного прийняття рішень, такі як круглі столи або спеціальні робочі групи.

2.4. Інтегроване планування. Розробляється комплексний план координації бізнес-процесів між усіма учасниками (постачальниками послуг, клієнтами, партнерами), зберігаючи при цьому баланс інтересів зацікавлених сторін.

Для реалізації даної фази передбачається застосування оціночної моделі запропонованих в колективній роботі Кадикової, І.М., Ларіної, С.О. та Чумаченко, І.В. [56], в основу якої покладено рекомендований РМВОК метод – куб зацікавлених сторін [138]. Запропонований ними метод ґрунтується на оцінці рівня залучення стейкхолдерів до реалізації стратегії програми проєктів з урахуванням класифікації відповідно до характеру ставлення до неї, який на відміну від існуючих передбачає побудову та аналіз модифікованої матриці «влада/інтерес» та

стратегічного кубу зацікавлених сторін проєктів та програм (рис. 3.13), що дозволяє розширити горизонт аналізу та швидкість реагування на мінливі запити стейкхолдерів при плануванні реалізації стратегії програми. Ця модель має уточнювати та матричних елементів до тривимірної моделі, що може допомогти керівникові та команді проєкту у розв'язанні завдань ідентифікації і залучення спільноти зацікавлених сторін проєктів та програм [56].

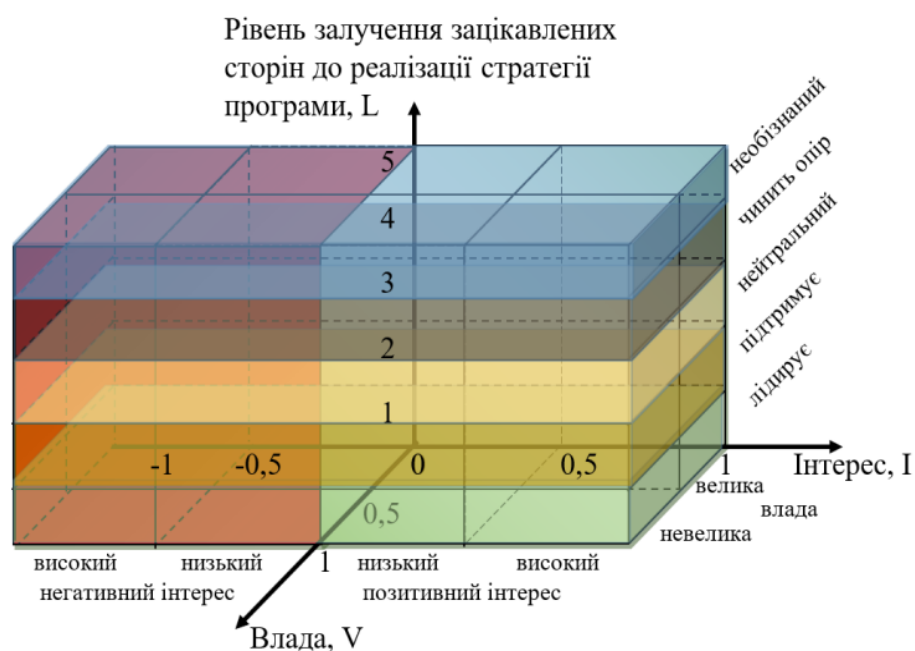


Рисунок 3.13 – Стратегічний куб зацікавлених сторін проєктів та програм

Джерело: [56]

Фаза 3: Впровадження: впровадження управління інтересами, зацікавленими сторонами та інтеграцією

Ця фаза знаменує собою активне виконання розроблених стратегій та планів.

3.1. Запуск механізму комунікації. Передбачає організацію регулярних зустрічей, інформаційних сесій та каналів зворотного зв'язку для забезпечення ефективної комунікації та поширення інформації.

3.2. Управління дисбалансом інтересів. Впроваджується система моніторингу потенційних проблемних областей та швидкого вирішення будь-яких розбіжностей, що можуть виникнути.

3.3. Координація процесів. Забезпечується масштабована інтеграція послуг, IT-систем та логістичних мереж, ефективно координуючи графіки та розподіл ресурсів.

3.4. Підтримка балансу інтересів. Постійно оцінюються зміни в інтересах зацікавлених сторін та відповідно коригуються стратегії взаємодії та процеси інтеграції.

Фаза 4: Контроль та оцінювання: Оцінка ефективності управління інтересами та інтеграцією

Цей завершальний етап включає моніторинг прогресу, оцінку результатів та внесення необхідних коригувань.

4.1. Визначення ключового показника ефективності (KPI). Встановлюються показники для оцінки задоволеності зацікавлених сторін, рівня конфліктів, реагування та якості інтеграції процесів.

4.2. Регулярний збір зворотного зв'язку. Проведення опитувань, інтерв'ю та аналізу даних для збору інформації від зацікавлених сторін щодо їхнього досвіду та сприйняття.

4.3. Аналіз ризиків та коригувальні дії. Визначення проблем та впровадження модифікацій для покращення співпраці та результатів проєкту.

4.4. Звітність та повідомлення про результати. Інформування всіх зацікавлених сторін про стан проєкту, досягнення та будь-які виниклі проблеми.

У контексті реалізації проєкту створення 4PL-провайдера логістичних послуг для підтримки системи міжнародних автомобільних перевезень застосування Моделі 2 («Управління інтересами» + «Управління стейкхолдерами» + «Управління інтеграцією») передбачає кілька ключових умов. Йдеться про необхідність цілісного підходу до управління всім логістичним ланцюгом, постійну інтеграцію процесів і адаптивну комунікацію в умовах мінливого ринку.

Впровадження цієї моделі дає змогу сформувати ефективну систему управління складною сукупністю учасників і процесів, що суттєво підвищує шанси на успішну реалізацію проєкту створення 4PL-провайдера як з точки зору якості, так і з позицій досягнення бізнес-результатів.

Запропонований підхід до управління зовнішньоекономічними операціями передбачає розгляд усіх учасників перевізного процесу як елементів єдиної інтегрованої системи, діяльність якої спрямована на досягнення спільного результату. У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження сутності інтеграційних процесів та їх ролі у забезпеченні ефективності реалізації зовнішньоекономічних операцій.

У сучасній економічній науці інтеграція розглядається як процес встановлення та розвитку стійких взаємозв'язків між окремими суб'єктами з метою координації їх діяльності, об'єднання ресурсів та досягнення спільних цілей. На відміну від звичайної взаємодії, інтеграція передбачає більш високий рівень узгодженості управлінських рішень, інформаційних потоків та організаційних механізмів співробітництва.

Для сфери міжнародних автомобільних перевезень вантажів проблема інтеграції має особливу актуальність через значну кількість учасників, які беруть участь у реалізації зовнішньоекономічних операцій. Кожна операція передбачає взаємодію вантажовласників, перевізників, експедиторів, митних органів, фінансових установ, страхових компаній та інших суб'єктів. При цьому кожен учасник виконує власні функції та має власні інтереси, що створює об'єктивну потребу в координації їх діяльності.

Відсутність належного рівня інтеграції часто призводить до виникнення інформаційних розривів між учасниками перевізного процесу. У таких умовах окремі суб'єкти приймають рішення, орієнтуючись переважно на власні цілі та обмежену інформацію про потреби інших сторін. Наслідком цього можуть ставати затримки поставок, дублювання окремих функцій, неефективне використання ресурсів, збільшення логістичних витрат та виникнення конфліктів інтересів між учасниками зовнішньоекономічної операції.

Важливою особливістю інтеграційного підходу є зміна характеру взаємовідносин між учасниками. Якщо традиційні механізми управління переважно базуються на договірних відносинах та розподілі відповідальності між окремими сторонами, то інтегрована модель передбачає формування спільного

бачення результатів операції та узгодження індивідуальних інтересів із загальними цілями системи. У результаті підвищується рівень взаємної довіри, покращується якість комунікацій та скорочується кількість управлінських конфліктів.

Суттєве значення для розвитку інтеграційних процесів має цифровізація логістичної діяльності. Використання сучасних інформаційних технологій створює можливості для формування єдиного інформаційного простору, в межах якого всі учасники операції можуть отримувати актуальні дані про стан перевезення, виконання окремих етапів робіт та виникнення потенційних ризиків. Це дозволяє суттєво підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та забезпечити більш високий рівень прозорості взаємодії між учасниками.

Інтеграція також створює передумови для підвищення адаптивності зовнішньоекономічних операцій до змін зовнішнього середовища. У випадку виникнення непередбачених обставин — зміни транспортних маршрутів, затримок на кордоні, коливань попиту або інших ризикових подій — інтегрована система здатна швидше мобілізувати наявні ресурси та скоординувати дії учасників для мінімізації негативних наслідків.

З позицій проєктного підходу інтеграція учасників може розглядатися як один із ключових факторів успішної реалізації зовнішньоекономічної операції. Саме рівень інтегрованості значною мірою визначає можливість ефективного планування робіт, координації ресурсів, управління ризиками та досягнення запланованих результатів у встановлені строки. При цьому об'єктом інтеграції виступають не лише матеріальні ресурси або бізнес-процеси, але й інформація, управлінські рішення та інтереси учасників.

Особливого значення набуває інтеграція інтересів зацікавлених сторін. Як було встановлено в попередніх розділах дослідження, саме різноспрямованість інтересів часто виступає джерелом суперечностей між учасниками зовнішньоекономічних операцій. Тому формування механізму інтеграції повинно передбачати не лише координацію операційної діяльності, але й створення умов для досягнення прийняттого балансу інтересів усіх учасників процесу.

Таким чином, інтеграція учасників зовнішньоекономічних операцій є важливою передумовою підвищення ефективності міжнародних автомобільних перевезень вантажів. Вона забезпечує покращення інформаційної взаємодії, підвищення рівня координації управлінських рішень, зменшення конфліктності відносин та створення умов для досягнення спільних цілей усіх зацікавлених сторін. Саме тому концептуальна модель управління інтеграцією повинна базуватися на принципах системності, координації, прозорості та збалансування інтересів учасників зовнішньоекономічної операції.

3.3 Формування методичної бази для проєктної команди щодо аналізу чинників впливу на баланс інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів

Міжнародні автомобільні вантажні перевезення є одним із ключових елементів глобального ланцюга поставок. Вони безпосередньо впливають на економічний розвиток, взаємодію зацікавлених сторін та питання екологічної стійкості. Саме тому аналіз факторів, що формують інтереси учасників — логістичних компаній, регуляторних органів, галузевих об'єднань — має практичне значення для розуміння складності транспортних систем і підвищення ефективності вантажних операцій.

Транспортні системи формують від 6% до 12% ВВП у розвинених країнах [200]. Це означає, що ігнорування різних, часто суперечливих інтересів учасників може стримувати продуктивність і економічне зростання. Навпаки, їх усвідомлення та узгодження створює передумови для більш стабільного розвитку економіки. Що ж стосується сектору міжнародних вантажних перевезень, то управління логістикою є важливим чинником у формуванні інтересів зацікавлених сторін і може сприяти підвищенню продуктивності та зниженню витрат, що є вирішальними міркуваннями для всіх учасників. Відповідно і методичний інструментарій дослідження міжнародних автомобільних вантажних перевезень

має включати різноманітні аналітичні методи та рамки, спрямовані на оцінку ефективності, витрат та організаційних проблем у цьому секторі.

Важливе місце серед них займають методи аналізу інтересів учасників діяльності в процесі залучення зацікавлених сторін оскільки вони передбачають визначення та розуміння різноманітних потреб і проблем різних суб'єктів, залучених до реалізації транспортних проєктів. Вони охоплюють управлінські рішення щодо оцінки економічних наслідків залучення зацікавлених сторін, формування стратегії збору даних та екологічні міркування, тим самим підкреслюючи необхідність інноваційних рішень та спільних підходів до вирішення сучасних проблем у логістичному секторі.

Ефективність цих рішень, в першу чергу, залежить від якості зібраних початкових даних за допомогою фокус-груп та інтерв'ю, з кількісним аналізом для досягнення цілісного розуміння мотивації та викликів учасників. Для вирішення задач оцінки чинників вплив використовується широкий діапазон методів від економетричного моделювання до дослідницького аналізу даних на основі як якісних, так і кількісних методів для оцінки динаміки ринку, його сегментування та технологічних ландшафтів.

Для зовнішньоекономічних операцій в галузі автомобільних вантажних перевезень суттєву роль у формуванні початкових відіграють обмеження, які можна загалом розділити на фактори, пов'язані з доступністю даних, залученням зацікавлених сторін та зрілістю технологій. Існуючі обмеження ускладнюють використання надійних методів і можуть призвести до прийняття рішень на основі недостатньої інформації, яка може бути отримана з менш ретельних або неофіційних джерел.

Однією з суттєвих перешкод у таких дослідженнях є обмежений доступ до вичерпних даних про витрати та вигоди, пов'язані з конфіденційністю інновацій в секторі міжнародних перевезень. Потреба у великих даних для проведення аналізу витрат і вигід або економічної ефективності часто залишається незадоволеною, що призводить до прогалин у розумінні справжнього впливу інноваційних стратегій.

Ефективне залучення зацікавлених сторін має вирішальне значення для успішного впровадження результатів досліджень. Раннє та постійне залучення зацікавлених сторін є важливим для забезпечення відповідності отриманих технологій та практик потребам галузі та їх ефективного впровадження після завершення досліджень. Однак, аналітичні етапи проектів часто страждають від недостатньої взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами протягом усього дослідницького процесу.

Кожен учасник зовнішньоекономічної операції виступає в ній зацікавленою стороною, маючи певні свої інтереси і за визначенням стандарту AA1000SES [139] вважається стейкхолдером відносно суб'єкта, який здійснює аналіз. Розробка бази даних зацікавлених сторін та партнерів з самого початку дозволяє ефективно відстежувати контактну інформацію, занепокоєння та рівень залученості, забезпечуючи врахування різних точок зору протягом усієї зовнішньоекономічної операції.

Питання послідовності проведення аналізу зацікавлених сторін (стейкхолдерів) достатньо опрацьовано у розробках вітчизняних науковців [2, 20, 62, 87, 109, 110, 114] і, на наш погляд найбільш детально представлено в роботі Смачило В. В., Колмакової О. М., та Коломієць Ю. В. [114]. Наведений в ній порядок дій взятий за основу аналізу інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів і має структуру зображену на рис. 3.14.

Вибір інструментів аналізу відіграє життєво важливу роль в оцінці стратегій у рамках транспортної галузі. Складність вибору полягає в тому, що різні методи можуть формувати різні стратегічні альтернативи і їх оцінка також має спиратися на певну сукупність інструментів. І відповідно, весь цей комплекс має поєднувати складність та зручність використання, оскільки надмірно складний інструмент може призвести до марнування ресурсів, тоді як базовий інструмент може давати недостатньо точні результати. В той же час наявність більш широкого набору альтернатив позитивно впливає на можливість отримання фахівцями галузі саме оптимальної стратегії.

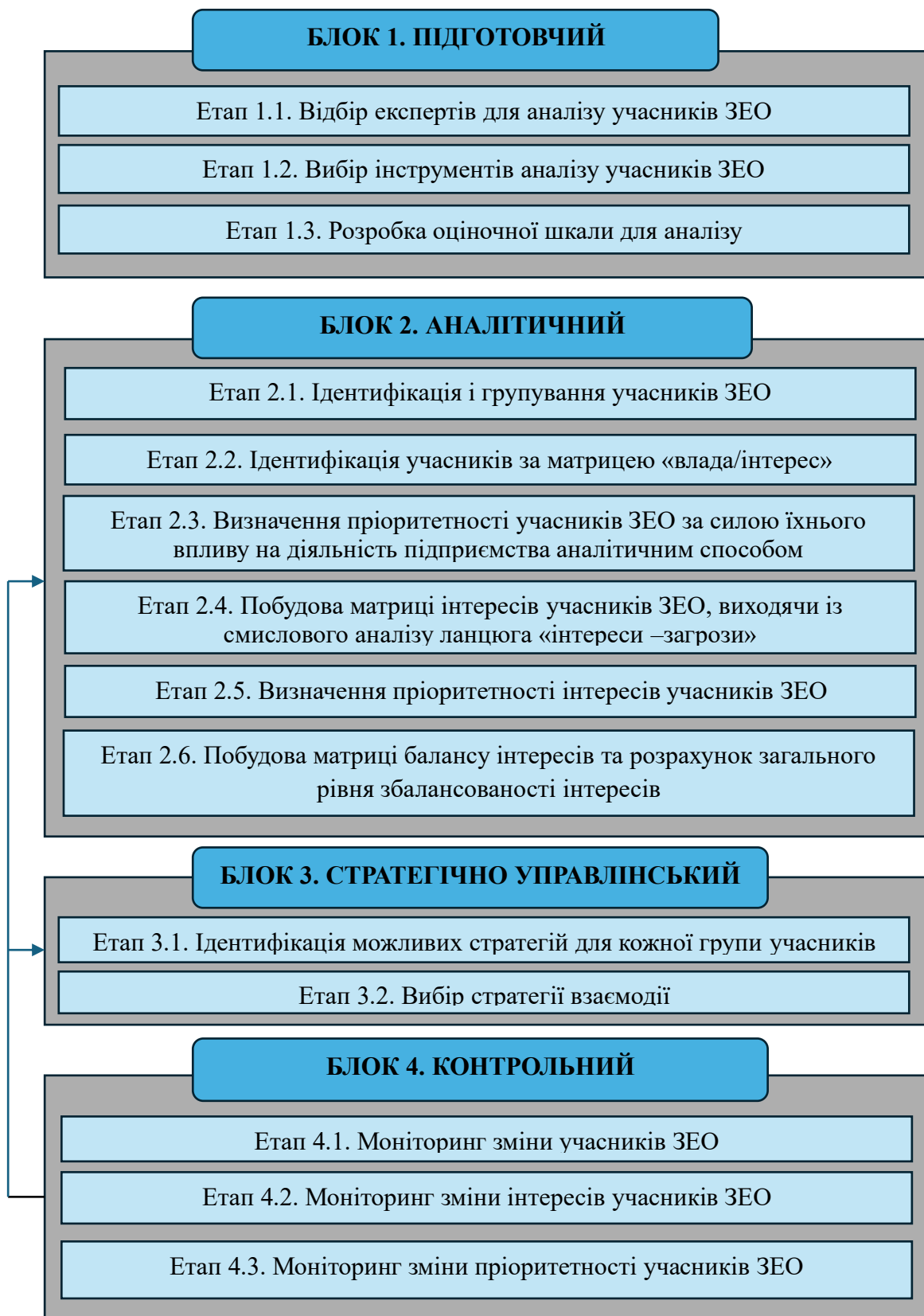


Рисунок 3.14 – Послідовність аналізу інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій (ЗЕО) в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів

Джерело: сформовано автором на основі [114]

Підготовчий блок аналізу передбачає відбір експертів для аналізу учасників, формування комплексу аналітичних інструментів, а також оціночної шкали для визначення чисельного впливу або інтересу з боку того чи іншого учасника ЗЕО. Остання дія є безумовно ключовою на даному етапі і полягає у документуванні умов та чинників, що впливають на інтереси учасників міжнародних автомобільних перевезень вантажів. Серед інших, фіксуються зокрема коливання попиту, спеціальні події та інциденти, які сприяють конфліктам, що дозволяє аналітикам та зацікавленим сторонам отримати уявлення про причини та частоту цих подій.

Аналіз наукових публікацій свідчить про наявність 2 підходів до аналізу умов та чинників впливу на інтереси учасників зовнішньоекономічних операцій (ЗЕО) та методи їх аналізу в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів (рис. 3.15): узагальнена класифікація (варіант 1) та класифікація з розподілом на зовнішні та внутрішні чинники (варіант 2).

Перший варіант передбачає структурування чинників, що підлягають аналізу на кілька категорій для розуміння того, які саме чинники впливають на зовнішньоекономічну діяльність і як вони можуть бути використані для оптимізації інтересів усіх учасників:

1. Економічні чинники

- Глобальні економічні умови: зміни у світовій економіці, рецесії, зростання ВВП країн.
- Курсові коливання: вплив валютних курсів на ціну товарів та послуг.
- Рівень інфляції: вплив інфляційних процесів на купівельну спроможність.
- Цінова політика: зміни в цінах на ресурси, сировину та готову продукцію.
- Інвестиційний клімат: фактори, що впливають на іноземні інвестиції та партнерство.

2. Політичні чинники

- Зовнішньополітичні відносини: дипломатичні відносини між країнами.
- Регуляторна політика: постанови, стандарти, квоти й ліцензії, контроль за експортом і імпортом.

• Санкції та обмеження: вплив економічних санкцій на зовнішньоекономічні взаємовідносини.



Рисунок 3.15 – Сукупність чинників впливу на інтереси учасників зовнішньоекономічних операцій (ЗЕО) та методи їх аналізу в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів

Джерело: розроблено автором

- Стабільність держави та правопорядок: ризики, пов'язані зі змінами у політичній ситуації.

3. Соціокультурні чинники

- Міжнародні традиції та норми: вплив культурних особливостей на ведення бізнесу.

- Споживчі переваги: тенденції у зміні споживчих вподобань на міжнародних ринках.

- Диверсифікація ринків: вплив соціальних факторів на вибір ринків для експорту та імпорту.

4. Технологічні чинники

- Інновації: швидкість технологічних змін і впровадження нових технологій у виробництво та обслуговування.

- Цифровізація: вплив електронної комерції, онлайн-платформ і технологій на ведення зовнішньоекономічних операцій.

- Логістичні технології: сучасні рішення та інструменти для оптимізації транспортування і складування товарів.

5. Екологічні чинники

- Екологічні норми та стандарти: вимоги до якості продукції та екологічного контролю.

- Стійкий розвиток: зростаюча увага до екологічної відповідальності бізнесу.

- Ресурсозбереження: фактори, що впливають на ефективність використання природних ресурсів.

6. Правові чинники

- Міжнародні угоди і договори: вплив угод ВТО, регіональних торгових угод і партнерств.

- Національне законодавство: правила, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність у різних країнах.

- Правозастосування: ефективність судової системи та захист прав власності.

7. Фінансові чинники

- Доступ до фінансування: умови кредитування і залучення інвестицій для зовнішньоекономічних проектів.
- Податкове середовище: вплив оподаткування на зовнішньоекономічну діяльність.
- Ризики: фінансові ризики, пов'язані з інвестуванням за кордоном (кредитний, валютний, політичний ризики).

Така класифікація чинників впливу на баланс інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій може слугувати основою для подальшого аналізу та дослідження. Розуміння цих чинників дозволяє учасникам зовнішньоекономічної діяльності приймати більш обґрунтовані рішення та адаптувати свої стратегії відповідно до змінюваних умов на ринку.

Другий варіант класифікації чинників впливу на баланс інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій є більш доцільним і дозволяє чітко розмежувати фактори, які знаходяться під контролем самого учасника, та ті, що залежать від зовнішніх умов:

1. Чинники внутрішнього середовища учасника

Ці чинники відображають ті характеристики та умови, які безпосередньо залежать від самого учасника зовнішньоекономічної діяльності:

1.1. Фінансові чинники

- Капітал та інвестиції: рівень власного капіталу та можливість залучення зовнішніх інвестицій.
- Фінансова стабільність: ліквідність, рентабельність, рівень заборгованості підприємства.
- Ціна продукції: формування ціни залежно від собівартості, вартості сировини, умов виробництва.

1.2. Організаційні чинники

- Структура підприємства: організаційна структура, наявність департаментів для роботи на зовнішніх ринках.
- Управлінські рішення: стратегії та тактики, які використовуються для виходу на міжнародні ринки.

- Здатність до адаптації: швидкість реагування на зміни в міжнародному середовищі.

1.3. Технологічні чинники

- Інноваційний потенціал: можливості впровадження нових технологій у виробництво та обслуговування.

- Якість продукції: відповідність міжнародним стандартам якості.

1.4. Кадрові чинники

- Кваліфікація працівників: рівень освіти та професійної підготовки персоналу.

- Кадровий склад: доступність фахівців для роботи на зовнішніх ринках, знання іноземних мов.

2. Чинники зовнішнього середовища учасника

Ці чинники формуються під впливом умов поза межами підприємства і можуть суттєво впливати на зовнішньоекономічну діяльність:

2.1. Економічні чинники

- Глобальні економічні умови: ріст або спад вітчизняної та міжнародної економіки.

- Валютні коливання: зміна курсів валют, які можуть впливати на вартість імпорту і експорту.

- Цінові зміни на сировину та компоненти: вплив цін на глобальні ринки на собівартість продукції.

2.2. Політичні чинники

- Державна політика: регуляції, обмеження, систему тарифів і квот.

- Міжнародні угоди: вплив торговельних угод і угод про вільну торгівлю на діяльність підприємств.

2.3. Соціокультурні чинники

- Споживчі переваги: формування уподобань споживачів у різних країнах.

- Соціальна відповідальність: вплив на імідж підприємства, стосунки з місцевими громадами.

2.4. Правові чинники

- Національне законодавство: закони, що регулюють зовнішню торгівлю, трудові відносини, екологічні норми.

- Міжнародні правові норми: угоди і конвенції, які регулюють зовнішньоекономічні відносини.

2.5. Екологічні чинники

- Екологічні стандарти: вимоги до екологічної безпеки продукції та процесів виробництва.

Аналіз чинників впливу на інтереси учасників міжнародних автомобільних перевезень вантажів є важливим етапом для розуміння та збалансування їх взаємодії. Для його проведення рекомендується застосовувати наступний комплекс методів.

1. SWOT – аналіз. В цілому використовується для оцінки сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, а також можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) суб'єктів господарювання. Щодо учасників зовнішньоекономічних операцій з міжнародних автомобільних перевезень доцільно використовувати аналіз для кожного окремо аби зрозуміти їхні позиції на ринку і визначити чинники, які впливають на їхні інтереси.

2. PESTEL-аналіз. Загальна сфера застосування - аналіз впливу політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), екологічних (Environmental) та правових (Legal) чинників на діяльність учасників перевезень. В рамках зовнішньоекономічних операцій з міжнародних автомобільних перевезень доцільно використовувати дослідження зовнішнього середовища, в якому функціонують учасники.

3. Фінансовий аналіз. Передбачає оцінку фінансових показників, таких як витрати на перевезення, ціни на послуги, прибутковість, рентабельність різних учасників для розуміння їхніх фінансових інтересів, а також визначення того, як зміни в цих показниках впливають на інтереси учасників.

4. Інтерв'ю та опитування: збір якісних даних з ключовими учасниками (експедиторами, перевізниками, митними брокерами тощо) та кількісних даних через анкети з метою виявлення їх реальних потреб, переживань та інтересів.

5. Аналіз кейсів шляхом вивчення конкретних випадків успішної або невдалої взаємодії учасників у міжнародних вантажних перевезеннях для виявлення чинників, які мали великий вплив на результати експедирування чи перевезення.

6. Моделювання сценаріїв на різні умови (наприклад, зміни в законодавстві, зміни вартості пального, неочікувані події тощо) для прогностики та аналізу ймовірних змін і їхнього впливу на різних учасників.

7. Аналіз динамічних взаємозв'язків шляхом використання моделей системної динаміки для вивчення комплексних взаємозв'язків між різними учасниками і такими чинниками, як ціни, витрати, попит та пропозиція. Це допомагає зрозуміти, як зміни в одному з аспектів можуть вплинути на інших учасників.

8. Контент-аналіз відкритих даних, новин, аналітичних звітів та інших матеріалів, що містять інформацію про учасників ринку та їх інтереси з метою виявлення актуальних тенденцій й викликів для учасників перевезень.

9. Матриця впливу для визначення та оцінка впливу різних чинників на інтереси учасників за допомогою ранжування та візуалізації.

Матриця впливу допомагає візуалізувати зв'язки між різними чинниками та їхнім впливом на інтереси учасників. Вона корисна для визначення найбільш важливих чинників та їхнього впливу на конкретних учасників чи групи учасників. Графічно вона складається з двох осей:

- горизонтальна вісь (X) являє собою список чинників, які можуть впливати на інтереси учасників (наприклад, ціни на паливо, зміни в законодавстві, попит на послуги перевезень тощо).

- вертикальна вісь (Y) є списком учасників перевезень (наприклад, експедитори, перевізники, митні брокери, відправники та одержувачі вантажів, логістичні оператори).

Алгоритм побудови матриці впливу складається з наступних кроків:

1. Визначення чинників. За допомогою попередніх досліджень, інтерв'ю, опитувань або інших методів збору даних ідентифікуються всі можливі чинники, які можуть впливати на інтереси учасників.

2. Формування матриці. Створюється квадратна таблиця, в якій рядки представлятимуть учасників, а стовпці — чинники.

3. Оцінка впливу. За допомогою обраної шкали (наприклад, від 1 до 5, де 1 — незначний вплив, а 5 — дуже великий вплив), оцінюється вплив кожного чинника на різних учасників. При цьому використовуватися умовні позначення або кольори для візуалізації рівня впливу.

4. Аналіз результатів. На основі даних оцінки виявляються чинники, які мають найбільший вплив на інтереси учасників, що дає підстави зрозуміти, на які аспекти слід звернути особливу увагу під час прийняття рішень.

Використання матриці впливу дозволяє систематизувати інформацію, зрозуміти складні взаємозв'язки та адаптувати стратегії балансування інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій для досягнення оптимальних результатів. Окрім того застосування матриці впливу сприяє вирішенню низки супутніх завдань, як то:

- планування загальнофірмових стратегій: визначення ключових чинників впливу дозволяє учасникам адаптувати свої стратегії для покращення взаємодії та зниження ризиків.

- управління ризиками: матриця може допомогти в оцінці потенційних ризиків та безпосередньо вказати, на що слід зосередитися для їх мінімізації.

- побудова комунікації: візуалізація даних сприяє кращому розумінню між різними учасниками, що може бути корисним для переговорів і створення спільних стратегій.

- моніторинг змін: матриця впливу може бути використана для регулярного моніторингу змін у чинниках і їхнього впливу на інтереси учасників, що дозволяє вчасно реагувати на нові виклики.

Важливою складовою оцінки наслідків впливу на інтереси учасників зовнішньоекономічних операцій в межах окремого проєкту є фінансово-економічна. Надійним інструментом такої оцінки слугують динамічні економічні моделі, за допомогою яких досліджують, як зміни в часі транспортування, витратах та доступності впливають на продуктивність учасників у різних регіонах. Разом з

тим, оцінка непрямих та індукованих ефектів вимагає використання економічних моделей, таких як IMPLAN [168] або RIMS-II [194], які не завжди можуть враховувати нюанси регіональних ландшафтів вантажних перевезень [183]. Ці моделі необхідно ретельно підбирати та застосовувати на основі конкретних цілей аналізу, що ще більше ускладнює аналітичний процес.

Вплив екологічних чинників зумовлений тим, що різні види вантажних перевезень демонструють різну енергоефективність та рівень викидів, що впливає на вподобання зацікавлених сторін та регуляторні рамки. Зі зростанням занепокоєння щодо зміни клімату, вплив методів транспортування на навколишнє середовище стає дедалі актуальнішим, що спонукає учасників надавати пріоритет сталим практикам у своїй діяльності.

В цілому, аналіз запропонованих методів є важливим для розуміння їхнього потенційного впливу на інтереси учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних вантажних перевезень. Такий прогностичний аналіз має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих рішень щодо майбутньої політики та інвестицій, забезпечуючи належне врахування впливу на всі компоненти діяльності.

Розроблена концептуальна модель управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічних операцій передбачає не лише формування механізмів координації взаємодії між зацікавленими сторонами, але й створення інструментарію для постійного контролю рівня узгодженості їх інтересів. У зв'язку з цим важливого значення набуває розроблення методичного забезпечення моніторингу та підтримки балансу інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій у системі міжнародних автомобільних перевезень вантажів.

Необхідність організації такого моніторингу обумовлена тим, що інтереси учасників не є сталими та можуть змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Зміни ринкової кон'юнктури, коливання вартості ресурсів, трансформація логістичних маршрутів, поява нових регуляторних вимог або виникнення непередбачених ризиків здатні суттєво впливати на пріоритети окремих учасників зовнішньоекономічної операції. У результаті навіть за умови початкового

узгодження інтересів може виникати необхідність їх періодичного перегляду та коригування.

У межах проєктного підходу моніторинг балансу інтересів доцільно розглядати як безперервний процес збору, обробки та аналізу інформації щодо рівня задоволення очікувань ключових учасників зовнішньоекономічної операції. Основною метою такого моніторингу є своєчасне виявлення потенційних суперечностей між сторонами та запобігання їх переростанню в конфлікти, здатні негативно вплинути на результати реалізації операції.

Одним із ключових елементів системи моніторингу виступає ідентифікація груп зацікавлених сторін та визначення їх пріоритетних інтересів. Для кожного учасника доцільно формувати перелік основних очікувань від реалізації зовнішньоекономічної операції. Для вантажовласників такими очікуваннями можуть бути своєчасність доставки, мінімізація витрат та забезпечення збереження вантажу. Для перевізників важливими є стабільність завантаження транспортних засобів, рентабельність діяльності та прогнозованість умов співробітництва. Для державних органів пріоритетними виступають дотримання вимог законодавства, безпека перевезень та належний рівень контролю зовнішньоекономічних операцій.

Наступним етапом є визначення системи показників, за допомогою яких може оцінюватися рівень реалізації інтересів учасників. До таких показників можуть належати дотримання строків виконання операцій, рівень логістичних витрат, кількість порушень договірних умов, показники якості інформаційного обміну, рівень задоволеності учасників співробітництвом, частота виникнення конфліктних ситуацій та інші характеристики, що відображають ступінь досягнення поставлених цілей.

Особливого значення набуває оцінювання рівня збалансованості інтересів. На практиці ситуація, за якої всі учасники повністю реалізують свої інтереси, зустрічається досить рідко. Тому основним завданням управління є не досягнення абсолютної рівноваги, а забезпечення такого рівня узгодженості, який дозволяє всім сторонам отримувати прийнятний результат від участі у зовнішньоекономічній операції. Саме тому під час оцінювання доцільно враховувати не лише ступінь

задоволення інтересів окремих учасників, але й рівень їх впливу на загальний результат проєкту.

Важливим компонентом запропонованого підходу є система раннього попередження про можливе виникнення дисбалансу інтересів. Її функціонування може базуватися на регулярному аналізі показників виконання операції, моніторингу інформаційних потоків між учасниками та оцінюванні змін зовнішнього середовища. Своєчасне виявлення негативних тенденцій дозволяє керівнику проєкту або координаційному центру оперативно розробляти коригувальні заходи та запобігати погіршенню взаємодії між сторонами.

Сучасні цифрові технології створюють додаткові можливості для реалізації зазначених завдань. Використання інформаційних платформ управління проєктами, систем моніторингу логістичних процесів, засобів аналітичної обробки даних та інструментів підтримки прийняття управлінських рішень дозволяє автоматизувати значну частину процедур контролю та підвищити оперативність реагування на зміни у стані зовнішньоекономічної операції.

Важливо підкреслити, що моніторинг балансу інтересів не повинен розглядатися як виключно контрольна функція. Його основним призначенням є підтримка процесу прийняття управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку взаємовідносин між учасниками зовнішньоекономічних операцій. Саме тому результати моніторингу повинні використовуватися для вдосконалення механізмів координації, уточнення умов співробітництва та підвищення ефективності реалізації спільних проєктів.

Таким чином, запропоноване методичне забезпечення моніторингу та підтримки балансу інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій дозволяє забезпечити системний контроль за станом взаємодії між зацікавленими сторонами, своєчасно виявляти потенційні конфлікти та формувати управлінські рішення, спрямовані на досягнення прийняттого рівня узгодженості інтересів. Реалізація такого підходу створює передумови для підвищення ефективності міжнародних автомобільних перевезень вантажів та забезпечення стійкого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Отже, використання проектного підходу до управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічних операцій у сфері міжнародних автомобільних перевезень вантажів дозволяє сформувати цілісний механізм координації взаємодії, узгодження інтересів та підвищення результативності реалізації зовнішньоекономічних операцій в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

На підставі проведеного дослідження методології проектного підходу як інструментальної бази вирішення проблеми розбалансування інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автомобільних перевезень вантажів узагальнено наступні висновки:

1. Обґрунтовано та деталізовано застосування методології проектного підходу, інтегрованої з теорією функціональних систем, для аналізу та вирішення проблеми розбалансування інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій у міжнародних автомобільних перевезеннях вантажів. Уперше в цьому контексті систематизовано п'ять типів взаємодії учасників ЗЕО (збалансування, каскад, синергізм, перехрест та антагонізм інтересів) та показано, як проектний підхід надає адаптивні механізми для ефективного управління кожним з них, забезпечуючи координацію, гнучкість та узгодження цілей в умовах високої невизначеності.

2. Запропоновано та обґрунтовано нову «Модель 2» управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічної операції, яка замінює елемент «Управління цінністю» на «Управління інтересами» зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Доведено пріоритетність цієї моделі над існуючими (зокрема, «Моделлю 1» Смокової Т.М.) завдяки її здатності забезпечувати більш комплексний, нюансований та адаптивний підхід до проектів, що характеризуються складною мережею зацікавлених сторін з потенційно суперечливими інтересами. Переваги Моделі 2 включають підвищену гнучкість, покращене пом'якшення конфліктів,

всебічну взаємодію зі стейкхолдерами та підвищену ефективність управління комунікацією.

3. Запропоновано новий підхід до систематизації чинників впливу на баланс інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій, який порівняно з узагальненими класифікаціями, дозволяє аналітично відокремлювати контрольовані та неконтрольовані фактори, що критично важливо для розробки цілеспрямованих стратегій оптимізації зовнішньоекономічної діяльності на міжнародних ринках.

4. Сформовано комплекс методичних інструментів для проєктної команди щодо аналізу чинників впливу на баланс інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій. Формалізовано процес створення та використання «Матриці впливу» як ефективного інструменту для візуалізації, систематизації та оцінки складних взаємозв'язків між різними чинниками та інтересами учасників міжнародних автомобільних перевезень вантажів. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення, покращувати комунікацію та ефективно управляти ризиками.

Результати дослідження за даним розділом відображено в працях автора: [4, 12, 57, 144].

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження вирішено актуальне наукове завдання розвитку теоретичних положень, науково-методичних підходів і практичного інструментарію щодо управління зовнішньоекономічними операціями в системі міжнародних автотранспортних перевезень при розбалансуванні інтересів їх учасників

Основні висновки за результатами дисертації полягають у наступному:

1. Проаналізовано та розвинуто теоретичні підходи щодо визначення ролі та місця зовнішньоекономічної діяльності в концептуальній базі системи управління діяльністю суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках. Відзначено, що зовнішньоекономічна діяльність є ключовим елементом концептуальної бази, яка лежить в основі систем управління економічними суб'єктами, що працюють на міжнародних ринках. Вона являє собою системний рівень їхньої взаємодії, слугує фундаментально важливим компонентом стратегій розвитку бізнесу та охоплює наступні аспекти:

✓ ЗЕД виступає як вирішальний стратегічний інструмент для розширення бізнесу в контексті глобалізації та зростаючої взаємопов'язаності національних економік.

✓ Забезпечує доступ до прямих іноземних інвестицій (ПІІ), що дозволяє фінансувати відкриття нових підприємств, модернізувати виробничі процеси, скорочувати операційні витрати та покращувати якість продукції та послуг.

✓ Участь у ЗЕД дозволяє вітчизняним підприємствам розширити ринкове охоплення, що особливо важливо в умовах обмеженого внутрішнього попиту, економічної нестабільності та зменшення купівельної спроможності споживачів

✓ Взаємодія з глобальними партнерами стимулює підприємства до впровадження інновацій та підвищення ефективності своїх управлінських процесів.

✓ Участь у світовій торгівлі та співпраця з міжнародними організаціями надають українським підприємствам можливості здобувати міжнародний

✓ ЗЕД дозволяє підприємствам диверсифікувати свої ризики, зменшуючи залежність від умов внутрішнього ринку, що особливо актуально в умовах

✓ Розвиток ЗЕД підприємствами сприяє загальному економічному розвитку країни.

2. Розвинуто понятійно-категоріальний апарат управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в контексті її структуризації як сукупності зовнішньоекономічних операцій які реалізуються з урахуванням інтересів їх учасників. Зокрема актуалізовано визначення понять «зовнішньоекономічна діяльність» та «зовнішньоекономічна операція». Авторські визначення для них трактуються наступним чином:

✓ Зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність зовнішньоекономічних операцій, які здійснюються суб'єктами економіки (державами, підприємствами, організаціями) з метою обміну товарів, послуг, капіталу та інтелектуальної власності на міжнародному рівні, з урахуванням політичних, економічних та соціальних контекстів, динаміки глобальних ринків та інтеграційних процесів.

✓ Зовнішньоекономічна операція – це цілеспрямований процес взаємодії між суб'єктами економіки різних держав, який здійснюється в рамках міжнародного комерційного обміну товарів, послуг або капіталу, веде до змін у фінансових показниках контрагентів та супроводжується документальним оформленням у відповідності до національного та міжнародного законодавства.

3. Охарактеризовано основні тенденції розвитку зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень. Вони характеризуються зростанням обсягів, посиленням технологізації та діджиталізації, екологізацією, а також необхідністю інтеграції та адаптації до мінливих економічних та геополітичних умов, особливо в контексті європейської інтеграції України та викликів, пов'язаних з військовою агресією.

Визначено, що цей сектор є критично важливим компонентом світового ланцюга поставок, має значний вплив на економічний розвиток, зацікавлені сторони та екологічну стійкість. Його лідерство на світовому ринку вантажних

перевезень зумовлено нижчою собівартістю порівняно з іншими видами, перевагами постачання «від дверей до дверей», гнучкістю, підвищеною швидкістю доставки, легкістю відстеження, можливістю транспортування у віддалені райони та підтримкою зростання технологіями електронної комерції.

4. Розвинуто науково-методичний підхід до статистично-аналітичної оцінки чинників впливу на формування інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень, на основі визначення сфер, де можуть виникати можливості для зменшення впливу негативних факторів на діяльність окремих компаній. У якості системних чинників впливу на обсяги експорту та імпорту послуг перевезення вантажів автомобільним транспортом для аналізу використовувалися показники загального коефіцієнта ефективності логістики (LPI) та його складових (LP1 – LP6). Для визначення наявності взаємозв'язку між показниками ефективності логістичної інфраструктури та обсягами експорту (RTSE) та імпорту (RTSI) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів використовувались методи кореляційного аналізу з оцінкою на основі коефіцієнтів Пірсона, Ро Спірмена та Тау-в Кендалла. Для визначення залежності обсягу послуг міжнародних автомобільних перевезень від чинників ефективності логістичної інфраструктури та для побудови прогнозної моделі застосувався регресійний аналіз з визначенням нестандартизованих (В) та стандартизованих (Бета) коефіцієнтів для моделювання взаємозв'язку. Отримано висновок про те, що для збільшення обсягів міжнародних автомобільних перевезень вантажів України необхідно зосередити зусилля на покращенні LPI6 (Ефективність процесу митного оформлення) та усуненні негативних факторів, пов'язаних з LPI3 (Частота своєчасного прибуття вантажів)

5. Показано, що у системі міжнародних автомобільних перевезень вантажів бере участь складна мережа учасників, які відіграють вирішальну роль у світовому ланцюжку поставок. Розуміння цих учасників, їхніх ролей та інтересів є критично важливим для оптимізації логістики, дотримання правил та підвищення операційної ефективності, яка залежить від безперебійної взаємодії всіх цих учасників та їхньої здатності долати регуляторні, економічні та технологічні

виклики. Для вирішення цієї задачі розроблено класифікацію ролей та інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій з міжнародних автомобільних перевезень вантажів.

6. Обґрунтовано доцільність застосування проєктного підходу при підготовці та реалізації зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автомобільних перевезень вантажів. Доведено, що проєктний підхід не лише пропонує структуровані практики управління, спрямовані на підвищення операційної ефективності та оптимізацію ресурсів, а й є адаптивним механізмом управління змінами, здатним ефективно реагувати на ситуації розбалансування інтересів. Він критично важливий для усунення конфліктів та вирішення спорів, сприяючи досягненню ефективного та безперебійного процесу доставки товарів у міжнародних автомобільних перевезеннях вантажів.

7. Розроблено концептуальну модель управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів. розроблена Ця модель є відповіддю на проблему розбалансування інтересів учасників ЗЕО та необхідність масштабування українського бізнесу міжнародних вантажних перевезень у логістичні сервісні центри, здатні надавати послуги рівнів 4PL та 5PL. Запропонована Модель управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічної операції на основі збалансування їх інтересів є більш комплексною та адаптивною порівняно з попередніми підходами. Вона передбачає заміну елементу «Управління цінністю» на «Управління інтересами» зацікавлених сторін (стейкхолдерів), який формується на основі схем взаємодії інтересів, таких як збалансування, каскад, синергізм, перехрест та антагонізм. Впровадження цієї моделі дозволяє створити ефективну систему управління складним набором учасників і процесів, суттєво підвищуючи шанси на успішну реалізацію проєкту як з точки зору якості, так і бізнес-результатів.

8. Розвинуто методичну базу для проєктної команди щодо аналізу чинників впливу на баланс інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів. В межах аналітичного блоку

послідовності аналізу інтересів учасників ЗЕО передбачається побудова матриці балансу інтересів та розрахунок загального рівня збалансованості інтересів, що дозволяє не лише візуалізувати, а й кількісно оцінити ступінь гармонізації інтересів. При оцінці результатів кореляційного аналізу впливу чинників на інтереси підприємства, що здійснює міжнародні автотранспортні перевезення вантажів, передбачається використання алгоритмів штучного інтелекту ШІ для отримання дослідницьких гіпотез та узагальнених характеристик впливу чинників, що виходить за рамки традиційного статистичного програмного забезпечення. Ці елементи новизни забезпечують інструментарій, який дозволяє команді проєкту не лише аналізувати чинники впливу, а й активно управляти балансом інтересів учасників ЗЕО, підвищуючи ефективність та стійкість міжнародних автотранспортних перевезень вантажів в умовах мінливого глобального середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В., Рожнятовська Д. Актуальні питання міжнародної економічної діяльності українських автоперевізників вантажів у контексті євроінтеграції // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1. С. 86–101. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.086> (дата звернення: 17.06.2026).
2. Алькема В. Г., Больботенко І. В. Методика оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності // *Глобальні та національні проблеми економіки* : електронне наукове видання. URL: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/115-alkema-v-g-bolbotenko-i-v-metodika-otsinki-rivnyua-ekonomichnoji-bezpeki-sub-ektiv-auditorskoji-diyalnosti> (дата звернення: 17.06.2026).
3. Антипенко Є. Ю., Воронцова О. В. Проектно орієнтована організаційна структура управління ланцюгами поставок як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. 2013. № 2 (18). С. 23–28.
4. Бойченко М. В., Бояркін М. О. Проектний менеджмент у зовнішньоекономічній діяльності // *Глобальні виклики та інновації: шляхи розвитку сучасної науки* : збірник наукових праць за матеріалами I Міжнародної наукової конференції (Чернівці, 15 березня 2024 р.). Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 59–61. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-15.03.2024>. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/15.03.2024/56>. (дата звернення: 17.06.2026).
5. Бойченко М. В., Бояркін М. О., Осадчий О. О. Ринок міжнародних автомобільних перевезень вантажів України в умовах інтеграції до єдиного європейського транспортного простору: тенденції розвитку, бар'єри та шляхи їх подолання // *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 15–25.

- DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\)](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49)). (дата звернення: 17.06.2026).
6. Бойченко М. В., Дудник А. В., Бояркін М. О. Проектування експортно-імпорتنних операцій та міжнародної логістики в умовах воєнного стану // *Empirio*. 2024. Т. 1, № 2. С. 84–94. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.84-94>. (дата звернення: 17.06.2026).
 7. Бойченко М. В., Дудник А. В., Бояркін М. О., Молодан М. А. Вплив російсько-української війни на зовнішньоекономічну діяльність підприємств в контексті міжнародного менеджменту // *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 3 (87). С. 57–69. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.057>. (дата звернення: 17.06.2026).
 8. Бойченко М., Бояркін М. Оцінка впливу системних логістичних чинників України на інтереси учасників міжнародних автомобільних перевезень вантажів // *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2026. Т. 28, № 79 (2). С. 154–163. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.79\(2\).2026.359635](https://doi.org/10.24025/2306-4420.79(2).2026.359635). (дата звернення: 17.06.2026).
 9. Болквадзе Н., Мигаль О. Вантажні перевезення автомобільним транспортом в міжнародному бізнесі // *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2030/1959> (дата звернення: 17.06.2026).
 10. Бондаренко М. В., Ігнатенко Л. О. Розробка та обґрунтування системи організаційного та інформаційного забезпечення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства // *Municipal Economy of Cities*. 2007. № 78. С. 11–31. URL: https://eprints.kname.edu.ua/545/1/11-31_%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf (дата звернення: 17.06.2026).
 11. Бояркін М. О. Зовнішньоекономічна операція: економічні та правові аспекти визначення поняття // *Importance of Soft Skills for Life and Scientific Success : proceedings of the 4th International Scientific and Practical Internet Conference*

- (Dnipro, March 6–7, 2025). Dnipro : FOP Marenichenko V. V., 2025. P. 39–42.
URL: <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2025/03/Conference-Proceedings-March-6-7-2025-1.pdf>. (дата звернення: 17.06.2026)
12. Бояркін М. О. Управління проєктами як інструмент міжнародної інтеграції та адаптації ланцюгів поставок в умовах воєнного стану // Перспективи розвитку автомобільного транспорту та інфраструктури: виклики воєнного часу : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 14–16 грудня 2022 р.). Київ, 2022. С. 268–269.
13. Букатюк У. Ринок перевезень на межі колапсу // *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/news/zhertvi-fopizatsii-vodii-fur-zvilnyayutsya-ta-kazhut-pro-kolaps-chomu-rinok-perevezen-zlyakavsya-zakonu-pro-mobilizatsiyu-ta-chi-mozhlivo-virishiti-problemu-21052024-21291> (дата звернення: 17.06.2026).
14. Бурмістров В., Холодов К. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2011. 365 с.
15. В'юник О. В., Кіріченко О. В. Трансформація концепцій логістичного і проєктного менеджменту в контексті цифровізації та євроінтеграції // *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 279–289. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).279-289](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).279-289) URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/31.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/31.pdf) (дата звернення: 17.06.2026).
16. Васюренко В. О. Теоретичні узагальнення щодо розуміння сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» // *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 2. С. 214–220.
17. Взаємодія видів транспорту : навч. посіб. / М. І. Березовий та ін. Дніпро : Український державний університет науки і технологій, 2023. 204 с.
18. Вітко Ю. Д. Морфологічний аналіз сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємств» // *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2016. Вип. 249. С. 101–108.
19. Волинець Л. М. Лібералізація міжнародних автомобільних перевезень – новий імпульс розвитку транспортної галузі // *Економіка транспортного*

- комплексу. 2021. Вип. 37. С. 161–176. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.37.161> (дата звернення: 17.06.2026).
20. Гарбуз С. К. Ціннісно-орієнтоване управління зацікавленими сторонами проектів у галузі морської освіти // *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування*. 2016. № 2. С. 80–84.
21. Геєць В. М. Про оцінку економічних втрат України внаслідок збройної агресії РФ : стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 30 березня 2022 року // *Вісник Національної академії наук України*. 2022. № 5. С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2022.05.030>. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/visnyk/article/view/10178> (дата звернення: 17.06.2026).
22. Гнедіна К. В., Нагорний П. В. Ринок вантажних перевезень в Україні: аналіз сучасного стану, виклики воєнного часу та перспективи розвитку // *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-03> (дата звернення: 17.06.2026).
23. Гордєєв В. В. Юридичні факти адміністративних правовідносин // *Національні та міжнародні стандарти сучасного державотворення: тенденції та перспективи розвитку : матеріали I Міжнародної наукової конференції (Київ, 24 лютого 2011 р.)*. Київ : НАУ, 2011. С. 126–128.
24. Гордєєв В. В. Юридичні факти в адміністративному судочинстві України : дис. ... д-ра юрид. наук. Запоріжжя : 12.00.07. Запорізький національний університет, 2021. 423 с. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/07_2021/Hordieiev.pdf (дата звернення: 17.06.2026).
25. Гордополов В. Ю. Складові зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта управління // *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2016. № 4 (78). С. 43–60.
26. Горяїнов О. М. Транспортні технології і логістика : підручник : у 2 кн. Кн. 1. Теорія і практика дисципліни «Вантажні перевезення» (для транспортних технологів). Харків : ХНТУСГ ім. П. Василенка, 2013. 490 с.

- 27.Горяїнов О. М. Транспортні технології і логістика : підручник : у 2 кн. Кн. 2. Теорія і практика дисципліни «Логістика» (для транспортних технологів). Харків : ХНТУСГ ім. П. Василенка, 2013. 432 с.
- 28.Господарський кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV: втрата чинності на підставі Закону № 4196 – IX від 09.01.25 // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18–22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 17.06.2026).
- 29.Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. 5-те вид., перероб. та допов. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 410 с.
- 30.Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність : монографія. Київ : Сік Груп Україна, 2017. 513 с.
- 31.Григорова-Беренда Л. І., Шуба М. В. Теорія і практика зовнішньої торгівлі : навч. посіб. Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2016. 136 с.
- 32.Гриценко С. І., Смерічевська С. В., Савченко Л. В. Проектування логістичних систем : навч. посіб. Київ : НАУ, 2024. 407 с.
- 33.Грущинська Н. М. Зовнішньоторговельні операції. Київ : ДАУ, 2014. 260 с.
- 34.Гузенко Г. М., Гайдученко Ю. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості // *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: *Економічна теорія та право*. 2013. № 3. С. 77–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2013_3_10 (дата звернення: 17.06.2026).
- 35.Дикий О. В. Зовнішньоекономічна діяльність України: порівняльний аналіз // *Бізнес-навігатор*. 2017. № 1 (40). С. 95–100.
- 36.Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 462 с.

37. Дмитренко О. О. Система міжнародних дорожніх перевезень: поняття та засади функціонування // *Порівняльно-аналітичне право*. 2013. № 4. С. 75–78.
38. Дмитрів Д., Дмитрів О., Репак О. Аналіз ринку міжнародних вантажних автоперевезень в Україні в умовах воєнного стану // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 2 (29). С. 48–60. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.02.048>. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23ddvuvs.pdf> (дата звернення: 17.06.2026).
39. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2002. 172 с.
40. Дуна Н., Матвієнко А. Перспективи розвитку українського ринку автомобільних вантажоперевезень: євроінтеграційний аспект // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 44. С. 21–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-44-4> (дата звернення: 17.06.2026).
41. Дунська А. Р., Антоненко Д. І. Підходи до управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах невизначеності // *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. № 5. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204755> (дата звернення: 17.06.2026).
42. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1 / відп. ред. С. В. Мочерний та ін. Київ : Академія, 2000. 864 с.
43. Експортно-імпортні операції : навч. посіб. / за ред. Ю. Г. Козака. 5-те вид., перероб. та допов. Київ ; Катівіце : Центр учбової літератури, 2014. 348 с.
44. Експортно-імпортні операції : навч. посіб. / Я. В. Белінська, О. В. Коляда, М. І. Назаров та ін. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 254 с.
45. Завгородній А. В. Генезис понятійно-категоріального апарату досліджень «зовнішньоекономічної діяльності»: структура, принципи, функції // *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3. № 3. С. 149–158.

46. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Зовнішньоекономічна діяльність : термінологічний словник. Київ : Кондор, 2007. 168 с.
47. Заячківська О. В. Характеристика наукових поглядів щодо поняття «зовнішньоекономічна діяльність» // *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економічні науки.* 2020. Вип. 3. С. 72–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuyvgr_ekon_2020_3_9 (дата звернення: 17.06.2026).
48. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Київ : Київська школа економіки, 2024. 39 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 17.06.2026).
49. Зелена книга «Ринок міжнародних вантажних автомобільних перевезень». Київ : Офіс ефективного регулювання (BRDO), 2020. 98 с.
50. Зелена книга. Реалізація європейського зеленого курсу в транспорті та формування сталої мобільності. Київ : Офіс ефективного регулювання (BRDO), 2022. 77 с. URL: <https://enefcities.org.ua/upload/files/Publications/Urban%20Mobility/EGDtransport.pdf> (дата звернення: 17.06.2026).
51. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. / за ред. Ю. Г. Козака, О. О. Сукач, Д. М. Бурлаченко. 6-те вид., перероб. та допов. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 268 с.
52. Зовнішньоекономічні операції і контракти : навч. посіб. / В. В. Козик та ін. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.
53. Івко А. В. Аналіз методологій розроблення віртуальних проєктних офісів будівельної логістики // *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності.* 2017. № 15. С. 7–16.
54. Інфраструктура та логістика // *UkraineInvest.* URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/infrastructure/> (дата звернення: 17.06.2026).

- 55.Інфраструктурний індекс 2023. Київ : *Європейська Бізнес Асоціація*, 2023.
URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/11/presentation-UKR.pdf>
(дата звернення: 17.06.2026).
- 56.Кадикова І. М., Ларіна С. О., Чумаченко І. В. Метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування при стратегічному управлінні програмою проєктів // *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 1 (7). С. 51–58. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.7.051> (дата звернення: 17.06.2026).
- 57.Калугіна Н. А., Бояркін М. О., Халіпова Н. В. Масштабування гнучких методологій управління проєктами в ієрархічних організаційних структурах // *Актуальні питання економічних наук*. 2026. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20068054>. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1427/1397>. (дата звернення: 17.06.2026).
- 58.Кармазін В.Я. Особливості управління металургійними підприємствами у процесі їх реструктуризації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпро : Національний гірничий університет, 2008. 184 с.
- 59.Катренко А. Інтерес як елемент змісту суб'єктивного права та охоронюваного законом інтересу (нематеріальний і матеріальний інтерес) // *Юридичний вісник*. 2018. № 4. С. 89–94.
- 60.Клименко О. А. Системне управління підвищенням ефективності використання енергії та зменшенням забруднення атмосферного повітря дорожніми транспортними засобами : дис. ... д-ра техн. наук : 05.22.20. Київ, 2021. 506 с. URL: http://diser.ntu.edu.ua/Klymenko_dis.pdf (дата звернення: 17.06.2026).
- 61.Ковалевська А. В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України в умовах перехідної економіки інверсійного типу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03. Харків, 2002. 24 с.

- 62.Ковальська К. Сутність і особливості управління конфліктами інтересів у корпорації // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2011. Вип. 121–122. С. 86–89.
- 63.Ковтун Е. О., Дронов Д. В. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій. URL: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67769.doc.htm (дата звернення: 17.06.2026).
- 64.Козаченко А. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
- 65.Козіна К. Г. Оцінювання стану та розвиток регіональних ринків вантажних автотранспортних перевезень : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Харків, 2020. 240 с.
- 66.Козловський В. О., Лесько О. Й. Укладання зовнішньоекономічних договорів і контрактів : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2009. 166 с.
- 67.Кокоріна В. І. Імперативи розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. № 3. С. 67–73.
- 68.Косенко С. В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2011. № 3 (15). С. 117–128.
- 69.Котиш О. М. Теоретичні аспекти визначення сутності поняття «зовнішньоекономічна операція». *Економіка підприємства та управління виробництвом // "Економіка розвитку" (Economics of Development)*. – 2014. – № 2 (70). С. 99–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2014_2_20 (дата звернення: 17.06.2026).
- 70.Котиш О. М., Мілько І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та управління : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 183 с.

71. Криза, спровокована війною, призводить до зменшення кількості автоперевізників // *Logist.fm*. URL: <https://logist.fm/publications/kryza-sprovokovana-viynouyu-prizvodit-do-zmshennya-kilkosti-avtopereviznikiv> (дата звернення: 17.06.2026).
72. Курган Н. В. Облік і техніка проведення зовнішньоекономічних операцій підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 188 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28062/1/2022-%D0%9A%D1%83%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%20%D0%9D%20%D0%92.pdf> (дата звернення: 17.06.2026).
73. Кушнір Ю. Б., Блага М. М., Поп М. В., Поп Ю. В. Логістика та міжнародна торгівля України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2023 (1(61)), 23-25. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).23-25](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).23-25) URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/278292> (дата звернення: 17.06.2026).
74. Леонов Я. В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємств водопостачання : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2008. 22 с.
75. Логістика 4PL: чому впроваджувати формат варто вже сьогодні? URL: <https://trademaster.ua/articles/1260> (дата звернення: 17.06.2026).
76. Лучникова Т. М. Міжнародні вантажні перевезення територією України в умовах війни // *Товари і ринки*. 2022. № 3. С. 37–46. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2022\(43\)03](https://doi.org/10.31617/2.2022(43)03). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2022_3_5 (дата звернення: 17.06.2026).
77. Люба О. Еволюція і суть зовнішньоекономічної діяльності як основи соціально-економічного розвитку держави // *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 87–101. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.087> (дата звернення: 17.06.2026).
78. Машталір Я. П. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. С. 136–139.

79. Мельник Л. Г. Економіка та інформація: економіка інформації та інформаційна економіка : енциклопедичний словник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2015. 384 с.
80. Мельник Т. М., Джунковська К. С. Організація зовнішньоторговельних операцій : робоча програма дисципліни. Київ : Державний торговельно-економічний університет, 2022. 26 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MTI0MDE=/01dff99d3b75e7a8883b13a749993168.pdf> (дата звернення: 17.06.2026).
81. Мережко В. М. Формування фінансово-економічного потенціалу у розвитку ЗЕД підприємств за умов євроінтеграції : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2021. 283 с.
82. Михайлик Н. І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни // *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2024. Т. 1, № 20. С. 163–172. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172> (дата звернення: 17.06.2026).
83. Міжнародні перевезення : навч. посіб. // М.Ф. Дмитриченко та ін. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 308 с.
84. Міжнародні перевезення: теорія та практика : навч. посіб. : у 2 кн. // А.С. Галкін та ін. Кн. 1. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 182 с.
85. Мілаш В. С. Законодавчі дефініції термінів «зовнішньоекономічна діяльність» і «зовнішньоекономічний договір»: подальший розвиток чи поглиблення дефекту // *Право України*. 2019. № 8. С. 195–209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prukr_2019_8_16 (дата звернення: 17.06.2026).
86. Мокряков А. Ринок вантажних перевезень в Україні: результати останніх досліджень та прогнози // *Logist.fm*. URL: <https://logist.fm/publications/rinok-vantazhnih-perevezen-v-ukrayini-rezultati-ostannih-doslidzhen-ta-prognozi> (дата звернення: 17.06.2026).
87. Морозова О. С. Економіко-експертний механізм зовнішньоекономічної діяльності газотранспортних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Івано-Франківськ, 2019. 249 с.

88. Нечипорук А., Головань Д. Транспортна логістика в умовах війни: випробування та можливості // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Київ, 1 листопада 2024 р.). Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2024. С. 138–139. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/1ae9496e-e95a-485b-9f9b-2e8d97fe8728> (дата звернення 17.06.2026).
89. Новіков О. Є., Садридін Т. Ш. Систематизація наукових поглядів щодо визначення сутності терміна «зовнішньоекономічна діяльність» // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2. Т. 2. С. 183–186.
90. Онищенко С. П., Мельник О. М., Русанова С. С. Сутність та особливості логістики проєкту // *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16732519> (дата звернення: 17.06.2026).
91. Операція // *Філософський енциклопедичний словник* / гол. редкол. В. І. Шинкарук та ін. Київ : Абрис ; Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України, 2002. 742 с.
92. Організація та проектування логістичних систем : підручник / за ред. М. П. Денисенка, Л. Г. Шморгуна, В. С. Марунича. Київ : Міленіум, 2016. 388 с.
93. Пісьмаченко Л. М. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю в Україні: регулювання та контроль : монографія. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2008. 366 с.
94. Погребняк А. Ю., Хоменко Т. Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність» // *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 18. С. 48–55.
95. Політологічний енциклопедичний словник : навч. посіб. Київ : Генеза, 1997. 895 с.
96. Попова Н. В. Особливості проектного підходу до організації транспортно-торговельно-логістичного кластера // *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 43–48.
97. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV: станом на 01.04. 2026 р. // *Відомості*

- Верховної Ради України. 1999. № 40. Ст. 365: станом на 01.04.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 17.06.2026).
98. Про визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства економіки України від 17 квітня 2000 року № 52 : наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 19 серпня 2020 р. № 1599. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0858-20#Text> (дата звернення: 17.06.2026).
99. Про затвердження Положення про порядок застосування до суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності спеціальних санкцій, передбачених статтею 37 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» : наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 5 жовтня 1999 р. № 754: втратив чинність 11.03.2002. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/REG4011?an=289> (дата звернення: 17.06.2026).
100. Про затвердження Положення про порядок застосування до суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності спеціальних санкцій, передбачених статтею 37 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» : наказ Міністерства економіки України від 17 квітня 2000 р. № 52: втратив чинність 19.08.2020. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/reg4481> (дата звернення: 17.06.2026).
101. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ: станом на 26.12.2024 // Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 29. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 17.06.2026).
102. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550: станом на 13.05.2026 р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.06.2026).

103. Проєктний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій. Т. 1 : монографія / С. В. Руденко, І. О. Лапкіна, Т. А. Ковтун, А. В. Бондар, В. Ю. Смирковська та ін. Одеса : КУПРІЄНКО СВ, 2018. 188 с.
104. Проєктний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій. Т. 5 : монографія / І. О. Лапкіна, Т. А. Ковтун, О. Б. Гіріна, В. Ю. Смирковська та ін. Одеса : КУПРІЄНКО СВ, 2022. 332 с.
105. Проєктний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій. Т. 7 : збірник наукових праць. Одеса : КУПРІЄНКО СВ, 2023. 198 с.
106. Пушкар Т. А. Конспект лекцій з курсу «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» (для студентів заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства»). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 89 с.
107. Реалізація європейського зеленого курсу в транспорті та формування сталої мобільності. Київ : Офіс ефективного регулювання (BRDO), 2022. 77 с.
108. Ремех І. О. Підвищення ефективності перевезень вантажів автомобільним транспортом у міжнародному сполученні : дис. ... д-ра філософії : 275 «Транспортні технології» / Національний транспортний університет. Київ, 2023. 196 с.
109. Рыбак С. М., Колянко О. В., Миронов Ю. Б. Диагностика стейкхолдерів ТзОВ «Львівська пивна компанія» // *Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО»*. URL: <https://kerivnyk.info/2013/09/rybak.html> (дата звернення: 17.06.2026).
110. Саприкіна М., Каба Д. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям. Київ : Фарбований лист, 2011. 475 с.

111. Свічинський С. О. Огляд можливостей сучасних постачальників транспортно-логістичних послуг в інтегрованих транспортних системах // *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2023. № 1 (20). С. 238–246. DOI: <https://doi.org/10.36910/automash.v1i20.1053> (дата звернення: 17.06.2026).
112. Семенчук К. Л., Нечит Д. Д. Управління проектами згідно з трендами event-галузі // *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 1 (74). С. 76–86.
113. Сивий Р. Б. Приватне (цивільне) право в системі права України : монографія. Київ : КВІЦ, 2006. 214 с.
114. Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства // *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 348–353.
115. Смокова Т. М. Ризико-орієнтоване управління інтеграцією в проєктах транспортно-логістичної інфраструктури : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22. Одеса : Одеський національний морський університет, 2020. 27 с.
116. Смокова Т. М. Ризико-орієнтоване управління інтеграцією в проєктах транспортно-логістичної інфраструктури : дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22. Одеса : Одеський національний морський університет, 2020. 184 с.
117. Сталій розвиток наземних вантажних перевезень в Україні // *International Transport Forum at the OECD*. URL: <https://www.itf-oecd.org/sustainable-pathways-surface-freight-transport-ukraine> (дата звернення: 17.06.2026).
118. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин і зовнішньоекономічні зв'язки України : колект. монографія / В. М. Фомішина, А. В. Рибчук, В. В. Зінченко та ін. ; за ред. В. М. Фомішиної. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 340 с.
119. Теоретичні і методологічні основи логістики транспортних і виробничих систем : монографія / за заг. ред. В. В. Ауліна. Кропивницький : Видавець Лисенко В. Ф., 2021. 503 с.

120. Транспорт України 2019 : статистичний збірник. Київ : *Державна служба статистики України*, 2020. 115 с.
121. Транспорт України 2023 : статистичний збірник. Київ : *Державна служба статистики України*, 2024. 94 с.
122. Транспортна стратегія 2030: що передбачено для сфери автомобільних перевезень. URL: https://cfts.org.ua/articles/transportna_strategiya_2030_scho_peredbacheno_dlya_sferi_avtomobilnih_perevezen_2086/144361 (дата звернення: 17.06.2026).
123. Транспортний барометр ТІМОСОМ. URL: <https://www.timocom.com.ua/resursi/транспортний-барометр> (дата звернення: 17.06.2026).
124. Третина вантажівок простоює: в уряді оцінили дефіцит водіїв в Україні у 40 тисяч осіб // *Цензор.НЕТ*. URL: <https://censor.net/n3563622> (дата звернення: 17.06.2026).
125. Українська радянська енциклопедія. Т. 5. Київ : Головна редакція УРЕ, 1961. 956 с.
126. Формування та функціонування логістичних центрів в регіональних транспортно-логістичних системах України : монографія / за заг. ред. В. В. Ауліна, О. Л. Ляшука. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2024. 393 с.
127. Хвостіков А. І. Розвиток міжнародних торговельно-економічних відносин аграрного сектору : дис. ... д-ра філософії : 292 (056) «Міжнародні економічні відносини». Харків, 2020. 303 с.
128. Хименес Г. Посібник МТП з експортно-імпортних операцій. Глобальні стандарти та стратегії бізнесу. 5-те вид. Київ : ICC Ukraine, 2024. 275 с.
129. Чернух Д. В. Європейський досвід розвитку корпоративної культури транспортно-логістичних компаній в умовах цифровізації // *Contemporary Transformations of Social Development: New Challenges and Perspectives : International Collective Monograph / ed. by L. R. Alves, G. Starchenko. Toledo ; Chernihiv : REICST, 2024. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-06-2024>*.

URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-06-2024-01-01> (дата звернення: 17.06.2026).

130. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 435 с.
131. Швець В., Бойченко М. Аутсорсинг в логістиці автомобільних вантажоперевезень в Україні: стан, проблеми та перспективи // *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 103–109.
132. Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
133. Шталь Т. В., Зосімова Х. С. Наукові підходи до визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства // *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 1/1. С. 134–136.
134. Шум М. А., Якименко О. Є., Біліченко К. О. Щодо трактування поняття «зовнішньоекономічна діяльність» // *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 12 (2). С. 49–51.
135. Юшина С. І. Визначення зовнішньоторговельної діяльності в українському законодавстві // *Часопис Київського університету права*. 2014. № 4. С. 197–200.
136. Як живе бізнес на третьому році війни. Результати досліджень // *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/06/20/715467/> (дата звернення: 17.06.2026).
137. A Guide to 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, and 7PL Logistics Models. URL: <https://www.emotrans-global.com/blog/party-logistics-guide/> (date of access: 17.06.2026).
138. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 6th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. 711 p. URL: <https://trainupinstitute.com/wp-content/uploads/2022/03/Project->

- Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK%C2%AE-Guide%E2%80%93Sixth-Edition-Project-Management-Institute-2017.pdf (date of access: 17.06.2026).
139. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. London : AccountAbility, 2011. 52 p. URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement> (date of access: 17.06.2026).
140. Bandura R., Staguhn J., Jensen B. Modernizing Ukraine's Transport and Logistics Infrastructure // *Center for Strategic and International Studies (CSIS)*. 2022. URL: <https://www.csis.org/analysis/modernizing-ukraines-transport-and-logistics-infrastructure> (date of access: 17.06.2026).
141. Bandura R., Timtchenko I., Robb B. Ships, Trains, and Trucks: Unlocking Ukraine's Vital Trade Potential // *Center for Strategic and International Studies (CSIS)*. 2024. URL: <https://www.csis.org/analysis/ships-trains-and-trucks-unlocking-ukraines-vital-trade-potential> (date of access: 17.06.2026).
142. Béguerie W. The Outlook for European Road Transport in 2025. URL: <https://market-insights.upply.com/en/the-outlook-for-european-road-transport-in-2025> (date of access: 17.06.2026).
143. Boiarkin M. O. Theoretical Foundations of Managing Foreign Economic Operations and the Interests of Their Participants in Contemporary Conditions // *Innovations in Education and Science: Informational, Economic, Educational, Artistic, Legal, Psychological, Technical and Managerial Aspects : collective monograph*. Lublin, Poland : ISAP, 2025. P. 95–137. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17697817> URL: <https://zenodo.org/records/17697817> (date of access: 17.06.2026).
144. Boiarkin M., Boichenko M. Project Approach as a Tool for Preparation and Implementation of Foreign Economic Operations in Logistics and Transport Systems // *Current Problems of the Country's Economy: Global Experience and Domestic Realities : conference proceedings (Kielce, Poland, November 7–8, 2025)*. Riga : Baltija Publishing, 2025. P. 99–103. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-633-1> URL:

<http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/683/18097/38550-1?inline=1> (date of access: 17.06.2026).

145. Boichenko M. V., Boiarkin M. O. Innovations in Foreign Trade Management under Pre-War Neo-Protectionism Conditions // *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1 (81). С. 76–89. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.076>. (date of access: 17.06.2026).
146. Bondar K. How Ukraine Rebuilt Its Military Acquisition System Around Commercial Technology // *Center for Strategic and International Studies (CSIS)*. 2025. URL: <https://www.csis.org/analysis/how-ukraine-rebuilt-its-military-acquisition-system-around-commercial-technology> (date of access: 17.06.2026).
147. Cantens T., Ireland R., Revesz P. The Why & How of Performance Measurement Contracts. *Brussels : World Customs Organization*, 2021. URL: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/research/guide/wco_pmc-guide.pdf (date of access: 17.06.2026).
148. Carlan V., Sys C., Vanelslander T. Innovation in Road Freight Transport: Quantifying the Environmental Performance of Operational Cost-Reducing Practices // *Sustainability*. 2019. Vol. 11, No. 8. Art. 2212. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11082212>. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/8/2212> (date of access: 17.06.2026).
149. Commission Decision of 12.05.2022 on the Signing of a High-Level Understanding Between the European Union and Ukraine on Indicative Maps of the Trans-European Transport Network in Ukraine, Being a High-Level Agreement Within the Meaning of Article 49(6) of Regulation (EU) No 1315/2013 (TEN-T Regulation). URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/european-commission-establish-solidarity-lanes-help-ukraine-export-agricultural-goods-2022-05-12_en?prefLang=uk (date of access: 17.06.2026).

150. Common Transport Policy: Overview // *Fact Sheets on the European Union*. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/123/common-transport-policy-overview> (date of access: 17.06.2026).
151. Daniels J. D., Radebaugh L. H. *International Business: Environments and Operations*. 6th ed. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1993. 690 p.
152. Emmert F. *International Business Transactions*. Durham, NC : Carolina Academic Press, 2021. 1168 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/344131808_International_Business_Transactions_-_Text_Cases_and_Materials (date of access: 17.06.2026).
153. EU Green Deal: Data Shows That Shift from Road to Rail Is Not Happening // *European Transport Workers' Federation (ETF)*. URL: <https://www.etf-europe.org/eu-green-deal-data-shows-that-shift-from-road-to-rail-is-not-happening/> (date of access: 17.06.2026).
154. EU Transport Policies: Looking Back and Moving Forward. 12 Dec. 2024. URL: https://publyon.com/eu-transport-policies-looking-back-and-moving-forward/?switch_language=en (date of access: 17.06.2026).
155. European Commission Adopts New Proposal on Combining Transport Modes for More Sustainable Freight // *European Commission*. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/european-commission-adopts-new-proposal-combining-transport-modes-more-sustainable-freight-2023-11-07_en (date of access: 17.06.2026).
156. European Road Freight Market Update: 2024 Q1 Highlights. URL: https://www.linkedin.com/pulse/european-road-freight-market-update-2024-q1-highlights-girteka-imbmf?trk=public_post (date of access: 17.06.2026).
157. Everything You Need to Know About International Trade. URL: <https://www.wilsonsons.com.br/en/blog/everything-you-need-to-know-about-international-trade/> (date of access: 17.06.2026).

158. Export of goods and services (% of GDP) : data // World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS> (дата звернення: 17.06.2026).
159. Fellmeth A. X., Karjala D. S., Day S. Introduction to International Business Transactions. Arizona State University, 2024. 854 p.
160. Freight Transport Market Size, Share and Trends 2024 to 2034. URL: <https://www.precedenceresearch.com/freight-transport-market> (дата звернення: 05.11.2025)
161. GBTA Research. URL: <https://www.gbta.org/research> (date of access: 17.06.2026).
162. Giannopoulos G., Li Yidong. Transport Research Implementation: Current Issues and Lessons Learned from Europe and China // *Frontiers in Future Transportation*. 2024. Vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.3389/ffutr.2024.1339893>. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/future-transportation/articles/10.3389/ffutr.2024.1339893/full> (date of access: 17.06.2026).
163. Grosse R., Kujawa D. International Business: Theory and Managerial Applications. Homewood, IL : Irwin, 1988. 764 p.
164. Haas D., Loo R., Irlbacher S., Störbrock P. Transportation Management System Compass: Navigate to a Transparent Transportation Market. Issue 07/2020. London : Deloitte Consulting, 2020. 44 p.
165. Hammond J. S., Keeney R. L., Raiffa H. The Hidden Traps in Decision Making // *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1998/09/the-hidden-traps-in-decision-making-2> (date of access: 17.06.2026).
166. Hartshorne D. The Top 20 Project Management Methodologies for 2025. URL: <https://monday.com/blog/project-management/best-project-management-methodologies/> (date of access: 17.06.2026).
167. Havenga J. H., Simpson Z. P. Freight Logistics' Contribution to Sustainability: Systemic Measurement Facilitates Behavioural Change // *Transportation Research Part D: Transport and Environment*. 2018. Vol. 58. P.

- 320–331. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trd.2016.08.035>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S136192091630534X> (date of access: 17.06.2026).
168. IMPLAN Quick Start Guides. URL: <https://implan.com/implan-guides/> (date of access: 17.06.2026).
169. Import of goods and services (% of GDP) : data // *World Bank*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.ZS> (дата звернення: 17.06.2026).
170. Insights to Make Better Trade Decisions // *Aon*. URL: <https://www.aon.com/en/insights/trade> (date of access: 17.06.2026).
171. Jahromi H. Z. Comprehensive List of Parties Involved in Logistics: From Shippers to Logistics Process Outsourcing (LPO) Providers. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/comprehensive-list-parties-involved-logistics-from-shippers-zareian> (дата звернення: 10.11.2025).
172. Jahromi H. Z. Top Causes of Logistics Discrepancy. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/logistics-discrepancies-causes-hossein-zareianjahromi-m-eng--hotgc> (date of access: 17.06.2026).
173. Karam A., Klejs Jensen A. J., Hussein M. Analysis of the Barriers to Multimodal Freight Transport and Their Mitigation Strategies // *European Transport Research Review*. 2023. Vol. 15. Art. 43. URL: <https://etr.springeropen.com/articles/10.1186/s12544-023-00614-0> ((date of access: 17.06.2026).
174. Key Figures on European Transport – 2023 Edition. *Luxembourg : Publications Office of the European Union*, 2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-key-figures/w/ks-he-23-001> (date of access: 17.06.2026).
175. Khachatryan A., Battaglia A., Sleat D., Delorme J., Crowley-Carbery K. The Benefits and Opportunities of Ukraine’s EU Accession. 2024. URL: <https://assets.ctfassets.net/75ila1cntaeh/2DecuaGfGyHXNm764zeFBy/d6ab785d>

8eb0108bea335894b16705eb/5bILsXG1cYRABRHrpvH5qI--112519062024

((date of access: 17.06.2026).

176. Konečný V., Zuzaniak M., Jonasíková D. Greenhouse Gas Emissions from Road Transport and Their Economic Value in the Assessment of Transport Projects Using a Cost–Benefit Analysis: Approaches Implemented in the Slovak Republic and Selected Central European Countries // *Applied Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 3. Art. 1283. DOI: <https://doi.org/10.3390/app15031283>. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3417/15/3/1283> (date of access: 17.06.2026).
177. Kuharuk A. et al. The Impact of Project Activities on the International Business Development // *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. 2024. Vol. 15, No. 3. P. 579–588. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).06](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).06) URL: <https://journals.aserspublishing.eu/tpref/article/view/8589> (date of access: 17.06.2026).
178. Kulikowska A. «Bitter Satisfaction»: Mixed Reactions from European Hauliers to Mobility Package Ruling. 2024. URL: <https://trans.info/en/mobility-package-ruling-399629> (date of access: 17.06.2026).
179. Legal Provisions of COM(2023)440 – Greening Freight Transport. 11 July 2023. URL: https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j4nvhd fcs8bljza_j9vvik7m1c3gyxp/vm4ph57x4qyb (date of access: 17.06.2026).
180. Logistics and Multimodal Transport // *European Commission*. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport_en (date of access: 17.06.2026).
181. Logistics Performance Indicators 2.0. World Bank Group. URL: <https://lpi.worldbank.org/en/home> (date of access: 17.06.2026).
182. López J. How Is Multimodal Transport Transforming the Global Economy? URL: <https://inspenet.com/en/articulo/multimodal-transport-in-global-economy/> (date of access: 17.06.2026).

183. Measuring the Impacts of Freight Transportation Improvements on the Economy and Competitiveness. URL: <https://ops.fhwa.dot.gov/publications/fhwahop15034/ch4.htm> (date of access: 17.06.2026).
184. Melnyk M., Leshchukh I., Prytula K., Ivaniuk U., Ohinok S. Logistics Potential to Ensure the Resilience of the Ukrainian Economic System Facing Global Challenges // *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, No. 2. P. 399–418. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.31](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.31) (date of access: 17.06.2026).
185. Modal Split of Air, Sea and Inland Freight Transport // *Eurostat Data Browser*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tran_hv_ms_frmmod/default/table?lang=en (date of access: 17.06.2026).
186. Multimodal Logistics in the Context of EU Policies // *Directorate-General for Mobility and Transport (DG MOVE)*. URL: https://unece.org/sites/default/files/2022-11/6%28b2%29_EU_UN%20Intermodal%20Working%20Party%20%281%29.pdf (date of access: 17.06.2026).
187. Navigating Cargo Transportation Challenges in the Food, Agribusiness and Beverage Industry // *Aon*. URL: <https://www.aon.com/en/insights/articles/navigating-cargo-transportation-challenges-in-the-food-agribusiness-and-beverage-industry> (date of access: 17.06.2026).
188. Palsson H. Participant Observation in Logistics Research: Experiences from an RFID Implementation Study // *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2007. Vol. 37, No. 2. P. 148–163. DOI: <https://doi.org/10.1108/09600030710734857>. URL: https://www.researchgate.net/publication/235299811_Participant_observation_in_logistics_research_Experiences_from_an_RFID_implementation_study (date of access: 17.06.2026).

189. Pernestål A., Engholm A., Bemler M., Gidofalvi G. How Will Digitalization Change Road Freight Transport? Scenarios Tested in Sweden // *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 1. Art. 304. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13010304>. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/1/304> (date of access: 17.06.2026).
190. PL Operators in Logistics: Differences Between 2PL, 3PL, and 4PL. URL: <https://beitrans.com/blog/pl-operatorzy-v-logistycy-riznyczya-mizh-2pl-3pl-ta-4pl/> (date of access: 17.06.2026).
191. Popławski K. Unequal Competition. The Consequences of the Liberalisation of EU–Ukraine Road Carriage for Central Europe. 2024. URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2024-04-04/unequal-competition-consequences-liberalisation-eu-ukraine> (date of access: 17.06.2026).
192. Prasad A. K., Dharm R. S. Modified Least Cost Method for Solving Transportation Problem // *Proceedings on Engineering Sciences*. 2020. Vol. 2, No. 3. P. 269–280.
193. Reducing Greenhouse Gas Emissions from Heavy-Duty Vehicles in Europe // *European Environment Agency*. URL: <https://www.eea.europa.eu/publications/co2-emissions-of-new-heavy> (date of access: 17.06.2026).
194. Regional Input-Output Modeling System (RIMS II) User's Guide. URL: <https://www.bea.gov/resources/methodologies/RIMSII-user-guide> (date of access: 17.06.2026).
195. Reid H. Comparing Logistics Providers – The Main Differences Between a 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, and 5PL // *DCL*. URL: <https://dclcorp.com/blog/3pl/difference-between-1pl-2pl-3pl-4pl-5pl/> (date of access: 17.06.2026).
196. Reinvention on the Edge of Tomorrow. PwC's 28th Annual Global CEO Survey. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2025/28th-ceo-survey.pdf> ((date of access: 17.06.2026).

197. Risk Management in the Customs Context // *World Customs Organization*. URL: <https://rmc.wcoomd.org/volume/risk-management/> ((date of access: 17.06.2026).
198. Road Freight Transport by Type of Operation and Type of Transport (t, tkm, vehicle-km) – Annual Data // *Eurostat Data Browser*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/road_go_ta_tott/default/table?lang=en (date of access: 17.06.2026).
199. Road Freight Transport Statistics // *Eurostat Statistics Explained*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Road_freight_transport_statistics (date of access: 17.06.2026).
200. Rodrigue J.-P. The Geography of Transport Systems. New York : Routledge, 2024. 402 p. ISBN 9781032380407. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003343196>. URL: <https://transportgeography.org/contents/chapter3/transportation-and-economic-development/> (date of access: 17.06.2026).
201. Ryguła A., Brzozowski K. A Study of Heavy Road Freight Transport in Poland in the Context of the Pursuit of Sustainable Road Transport // *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 21. Art. 9364. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16219364>. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/21/9364> (date of access: 17.06.2026).
202. Singh R. International Trade Operations. New Delhi, 2009. 504 p.
203. Skrypal H. As Ukraine Eyes Closer Economic Ties with the EU, How Is Its Logistics Sector Progressing? 2023. URL: <https://trans.info/en/user/hanna-skrypal> (date of access: 17.06.2026).
204. Tadesse M. D., Kine H. Z., Gebresenbet G., Tavasszy L., Ljungberg D. Key logistics performance indicators in low-income countries: The case of the import–export chain in Ethiopia. *Sustainability*, 2022. 14: 12204. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141912204>(дата звернення: 10.11.2025)
205. Tazhiyev R. O., Dirsehan T., Baimukhanbetova E. E., Sandykbaeva U. D. Road Freight Quality Management in Industry 4.0: International Experience and

- Perspectives in Kazakhstan // *Economies*. 2024. Vol. 12, No. 8. Art. 218. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12080218>. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/8/218> (date of access: 17.06.2026).
206. The Impact of the Ukraine Crisis on Road Freight Transport. URL: <https://www.teleroute.com/en-en/community/blog/the-impact-of-the-ukraine-crisis-on-road-freight-transport/> (date of access: 17.06.2026).
207. The Outlook for European Road Transport in 2025. URL: <https://market-insights.upply.com/en/the-outlook-for-european-road-transport-in-2025> (date of access: 17.06.2026).
208. Tinnes E., Perez F., Kandel M., Probst T. Decarbonizing Logistics: Charting the Path Ahead // *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/decarbonizing-logistics-charting-the-path-ahead> (date of access: 17.06.2026).
209. Tostes K., Bellon K. M., Timofeiczuk R., Pereira M. Drawback Customs Regime as an Instrument to Stimulate Exports in the Brazilian Timber Sector // *Floresta e Ambiente*. 2022. Vol. 29, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.1590/2179-8087-floram-2021-0031> (date of access: 17.06.2026).
210. Tyagi N. K., Goyal M. Blockchain-Based Smart Contract for Issuance of Country-of-Origin Certificate for Indian Customs Exports Clearance // *Concurrency and Computation: Practice and Experience*. 2021. Vol. 35. Art. e6249. DOI: <https://doi.org/10.1002/cpe.6249> (date of access: 17.06.2026).
211. What Are 1PL, 2PL, 3PL, and 4PL Logistics in Supply Chain Management? 24 Apr. 2024. URL: <https://www.maersk.com/logistics-explained/supply-chain-management/2024/04/24/navigate-the-world-of-party-logistics-with-our-guide-to-1pl-2pl-3pl-4pl-models> (date of access: 17.06.2026).
212. White Paper «Logistics as a Driver of Economic Growth» on the Results of the Conference Prepared by the We Build Ukraine Think Tank. URL: <https://www.webuildukrainefund.org/our-analytics/white-paper-logistics-as-a-driver-of-economic-growth/> (date of access: 17.06.2026).

213. White Paper «Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a Competitive and Resource Efficient Transport System». Document 52011DC0144 // *EUR-Lex. Access to European Union Law*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52011DC0144> (date of access: 17.06.2026).
214. Yoshihashi T. 9 Tips for Better Global Project Management. URL: <https://www.pwc.com/jp/en/knowledge/column/global-project-management.html> (date of access: 17.06.2026).

ДОДАТОК А

Вибірка найбільш застосовуваних в науковій літературі визначень поняття
«зовнішньоекономічна діяльність»

№	Автор, джерело	Визначення ЗЕД
1	2	3
1	<i>Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України [101]</i>	Господарювання суб'єктів України та іноземних суб'єктів, засноване на відносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами
2	<i>Господарський кодекс України [28]</i>	Господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та (або) робочою силою
3	<i>Дроздова Г. М. [39]</i>	Сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних з його виходом на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях
4	<i>Пушкар Т. А. [106]</i>	Сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій експортно-орієнтованих підприємств з урахуванням обраної економічної стратегії, форм та методів роботи на ринку іноземного партнера
5	<i>Економічна енциклопедія [42]</i>	Сфера економічної діяльності держави і підприємств, яка тісно пов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проєктів
6	<i>Бурмістров В., Холодов К. [14]</i>	Область діяльності, яка полягає у виробництві товарів та послуг, що призначені для реалізації у сфері міжнародного обміну завдяки проведенню експортних та імпортних операцій, а також у різних формах міжнародного обміну капіталом, трудовими ресурсами та об'єктами інтелектуальної власності
7	<i>Козак Ю. Г. та ін. [51]</i>	Діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами
8	<i>Гузенко Г. М., Гайдученко Ю. О. [34]</i>	Процес розвитку господарських зв'язків між національними суб'єктами суспільного виробництва та їх зарубіжними партнерами як на території України, так і за її межами
9	<i>Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. [132]</i>	Сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок
10	<i>48. Ковалевська А. В. [61]</i>	Особлива галузь теоретичних та практичних знань, пов'язаних з організацією та технікою проведення міжнародних комерційних операцій, в процесі міжнародного обміну матеріальними цінностями та послугами, яка виникає лише за умов включення інонаціонального контрагенту до багатоетапного циклу процесу виробництва

Продовження таблиці Додатку А

11	<i>Мережко В.М. [81]</i>	Напрямок господарської діяльності підприємства, що ґрунтується на взаємодії із суб'єктами господарювання інших країн щодо виробництва та реалізації товарів, робіт і послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках з метою досягнення цілей підприємства з врахуванням наявних та потенційних обмежень
12	<i>Дідківській М. І. [36]</i>	Розвиток економічних відносин між країнами, що здійснюють зовнішню торгівлю, міграцію капіталів і робочої сили; формують міжнародні науково-технічні та виробничі зв'язки
13	<i>Швайка Л. А. [130]</i>	Сукупність відносин суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарювання, побудованих на принципах взаємної вигоди, еквівалентного обміну і дотримання положень міжнародного права
14	<i>Машиталір Я. П. [78]</i>	Сукупність зовнішньоекономічних операцій у сфері господарської діяльності, які здійснює підприємство з метою отримання прибутку через створення та реалізацію конкурентних переваг внаслідок виходу на світовий ринок
15	<i>Шталь Т. В., Зосімова Х.С. [133]</i>	Сукупність видів діяльності суб'єктів господарювання, які виникають внаслідок взаємодії із зарубіжними партнерами та контрагентами як на території України, так і за її межами, з метою ефективного використання переваг міжнародного поділу праці
16	<i>Письмаченко Л.М. [93]</i>	Агрегована економічна категорія, яка складається з окремих елементів і класифікується за типами, формами та видами
17	<i>Мельник Л. Г. [79]</i>	Сфера економічної діяльності держави і підприємств, яка тісно пов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проєктів
18	<i>Леонов Я. В. [74]</i>	Форма господарювання, яка виходить за межі національних кордонів і пов'язана із залученням до багатоступінчатого циклу економічних відносин різнонаціональних їхніх суб'єктів
19	<i>Новіков О. Є., [89]</i>	Спосіб включення економіки кожної країни до системи світового господарства, а отже, і до процесів міжнародного поділу праці та міжнародної кооперації, що особливо актуально в умовах зростаючих тенденцій до глобалізації
20	<i>Люба О. [77]</i>	Діяльність між суб'єктами господарської діяльності України та суб'єктами господарської діяльності іноземних держав, що потребує обов'язкового перетину кордону України, а також спрямована на отримання матеріальної вигоди в процесі її здійснення

Джерело: сформовано автором на основі аналізу матеріалів [14, 28, 34, 36, 39, 42, 51, 61, 74, 77, 78, 79, 81, 89, 93, 101, 106, 130, 132, 133]

ДОДАТОК Б

Аналіз потенційних сфер впливу діяльності посередників на інтереси суб'єкта – реалізатора зовнішньоекономічної операції

№	Категорія посередників	Тип посередника	Потенційний вплив на інтереси суб'єкта ЗЕО		
			Безпосередня сфера впливу	Сфера ймовірного впливу	Сфера малоімовірного впливу
	Характер діяльності		Посередники мають право діяти від імені своїх клієнтів і впливають на їхню діяльність негайно.	Інтереси посередників можуть проявитися в майбутньому, але їхній вплив на суб'єкта залишається ймовірнісним	Містить інтереси, які наразі не впливають суттєво на діяльність суб'єкта, проте можуть стати важливими в умовах змін
1	2	3	4	5	6
	1 група - Посередники не мають права підписувати угоди з третіми особами - контрагентами	Агенти-представники	Коли агент-представник укладає угоду з новим покупцем від імені підприємства, він безпосередньо впливає на збут продукції та може стати ключовою ланкою в просуванні товарів	У разі зміни споживчих уподобань або нових трендів на ринку, агенти можуть вплинути на стратегію підприємства, пропонуючи нові напрямки для розвитку чи зміни продуктового асортименту	У разі політичних або економічних змін, агенти можуть включитися в питання, пов'язані з новими вимогами до сертифікації або митних оформлень, що може змусити підприємство адаптуватися до нових умов
		Брокери	Брокери, які знають специфіку ринку і мають контакти, можуть швидко знайти покупців для товарів підприємства, тим самим безпосередньо впливаючи на обсяги продажів	Якщо брокер виявляє потенційні можливості для виходу на нові ринки (наприклад, виявлення попиту на товар у певному регіоні), це може змусити підприємство розглянути зміни в своїй експортній стратегії	Якщо на ринку з'явиться новий конкурент, здатний пропонувати аналогічні або кращі умови, брокери можуть почати активно шукати нові партнерські можливості, що вплине на динаміку ринку в майбутньому

Продовження таблиці Додатка Б

1	2	3	4	5	6
		Торгові агенти	У разі, якщо торговий агент продає продукцію підприємства у роздріб, його методи продажу і роботи з клієнтами можуть прямо впливати на обсяги реалізації продукції	Якщо торговий агент буде активним у представленні продукції та співпраці з новими потенційними клієнтами, це може призвести до формування партнерств у майбутньому, які можуть позитивно вплинути на продажі	У разі, якщо торгові агенти почнуть заявляти про свою підтримку або активність у просуванні товарів конкурентів, підприємство буде змушене вести переговори з альтернативними посередниками, щоб уникнути збитків
	2 група - Посередники мають права підписувати угоди з третіми особами (контрагентами) від імені та за рахунок довірителя, отримуючи відповідну винагороду.	Агенти зі збуту продукції	Коли агент укладає угоду на продаж продукції підприємства, це безпосередньо впливає на обсяги продажів та фінансові результати підприємства	Якщо агент аналізує ринок і виявляє потенційно вигідні сегменти або нові канали збуту, компанія може отримати нові можливості для зростання, змінивши свою стратегію	Якщо з'являться нові конкуренти або зміняться законодавчі норми, які вплинуть на ринок, агенти можуть направити підприємство до нових або альтернативних ринків
		Агенти-виробники	Агенти можуть укласти контракти на постачання сировини або комплектуючих, що є критично важливими для підприємства, а також можуть забезпечити своїм клієнтам кращі умови	У разі, якщо агент виявляє на ринку нові сировини або технології, які могли б покращити продукцію підприємства, це може призвести до підвищення якості товару та збільшення продажів в майбутньому	У випадку, якщо агент виявить можливості для співпраці з новими постачальниками, це може знадобитися у випадку несприятливих змін у роботі існуючих постачальників
		Агенти із заупок товарів	У разі, якщо агент укладає угоду на закупівлю		Якщо агент повідомить про зміни у виробничих

Продовження таблиці Додатка Б

1	2	3	4	5	6
			необхідних товарів для підприємства, це безпосередньо вплине на витрати та час отримання ресурсів	витратах на ринку, це може змусити підприємство розглянути нові варіанти постачання або оптимізації витрат	криза, агенти можуть пересувати фокус на більш економічні постачання чи альтернативи, що раніше не розглядалися, але можуть стати актуальними
	3 група - Посередники мають права підписувати угоди з третіми особами (контрагентами) від свого імені, але за рахунок довірителя, отримуючи від цього відповідну винагороду	Комісіонери	Коли комісіонер укладає угоду з покупцем на продаж товару від імені довірителя, це безпосередньо вплине на фінансові результати підприємства, оскільки комісіонер відповідає за виконання умов угоди	Якщо комісіонер спостерігає за змінами в поведінці або тенденціями на ринку, він може порадити підприємству адаптувати свій асортимент або стратегії збуту для задоволення нових потреб клієнтів	Якщо раптово відбудуться структурні зміни в галузі (наприклад, поява нових конкурентів або зміна регуляторних вимог), комісіонер може почати пропонувати нові стратегії для збуту продукції, чого раніше не було актуально
		Консигнатори	Якщо консигнатор реалізує товар від імені підприємства, його зусилля можуть безпосередньо вплинути на обсяги продажу, оскільки він веде облік товарів і відповідає за їх продаж на складських умовах	У разі, коли консигнатор аналізує ринок для виявлення нових можливостей для реалізації товарів підприємства, це може відкрити нові перспективи або канали збуту, що в подальшому вплине на рівень продажів	В разі, якщо консигнатор виявить проблеми в реалізації товарів через невдоволення споживачів або зміни в поведінці покупців, він може вплинути на стратегію підприємства, але лише якщо така інформація стане критично важливою

Продовження таблиці Додатка Б

1	2	3	4	5	6
	4 група - Посередники мають права підписувати угоди з третіми особами (контрагентами) від свого імені і за свій рахунок	Дилери	Коли дилер укладає угоду на постачання продукції від імені власника бренду, він не лише відповідає за збут, але і формує цінову політику, пропонуючи продукцію на ринку, що безпосередньо вплине на продажі та прибутки підприємства	Якщо дилер визначає нові тренди на ринку або бачить зміни в споживчих уподобаннях, він може ініціювати адаптацію асортименту продукції, що, в свою чергу, дозволить підприємству скоригувати свої стратегії	Якщо з'являться нові законодавчі вимоги або зміни в податковій політиці, дилери можуть почати впливати на стратегію бізнесу, проте ці зміни можуть бути малоімовірними або непередбачуваними в даний момент
		Дистриб'ютори	Дистриб'ютор, укладаючи угоди з роздрібними торговцями, може визначати обсяги та умови поставок, тим самим контролюючи наявність продукту на ринку, що також вплине на попит та впізнаваність бренду	У випадку, якщо дистриб'ютор намагається ввести нову лінійку продуктів на ринках, він може надавати рекомендації підприємству щодо маркетингових стратегій, орієнтуючи їх на попит та поведінку споживачів	У разі, якщо розпочнеться економічна криза, яка вплине на попит на продукцію, дистриб'ютор може ініціювати обговорення з підприємством щодо скорочення виробничих потужностей або пропозиції альтернативних продуктів
		Комівояжери	Під час продажу товарів безпосередньо споживачам комівояжери виконують ключову роль у формуванні	Виявивши запит на специфічні послуги чи продукти у клієнтів, комівояжери можуть вплинути на підприємство,	В разі, якщо комівояжери виявлять проблеми з перекриттям значних ринкових ніш через конкуренцію, їх розробка стратегій для зміни фокусів може стати малоімовірною,

Закінчення таблиці Додатка Б

			громадської думки щодо продукції, що може суттєво вплинути на обсяги продажів	інновації або зміни в продукті, що дозволить підприємству успішніше конкурувати	але потужною реакцією на зміни зовнішнього середовища
--	--	--	---	---	---

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК В

Комплекс заходів для подолання бар'єрів в процесі інтеграції
автотранспортних перевезень вантажів України в єдиний транспортний простір
Європейського Союзу

Бар'єри інтеграції	Спрямування заходів для подолання	Змістовність заходів
1	2	3
Внутрішньо українські		
Модернізація та розвиток інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення фінансування для модернізації: запровадження державних програм, що сприяють фінансуванню проєктів з модернізації доріг та транспортних терміналів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Створення державного фонду модернізації інфраструктури: • Запровадження механізмів публічно-приватного партнерства (ДПП): • Фінансування через європейські інститути: • Система субсидій та грантів: • Інвестиційні пропозиції та евристичні проєкти:
	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічне планування: реалізація національної стратегії розвитку транспортної інфраструктури на основі потреб ринку та міжнародних стандартів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Реалізація національної стратегії розвитку транспортної інфраструктури: • Інтеграція міжнародних стандартів: • Включення зацікавлених сторін: • Розвиток моніторингу та оцінки виконання: • Програмування інвестицій:
Правова та інституційна спроможність	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптація національного законодавства: оцінка та адаптація українського законодавства до європейських норм, щоб зменшити правові бар'єри. 	<ul style="list-style-type: none"> • Комплексний аудит законодавства: • Розробка плану адаптації: • Впровадження європейських норм: • Забезпечення консенсусу серед зацікавлених сторін: • Інформаційні кампанії:
	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток підтримуючих інституцій: створення і посилення інституцій, відповідальних за контроль та координацію в сфері автотранспортних перевезень. 	<ul style="list-style-type: none"> • Створення нових інституцій: • Підвищення кваліфікації кадрів: • Створення міжнародних партнерств: • Створення платформ для координації: • Моніторинг і оцінка виконання:
Конкуренція та динаміка ринку. Лібералізація ринку	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулювання конкуренції: зменшення адміністративних бар'єрів для входження нових гравців на ринок, що сприятиме здоровій конкуренції. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення адміністративних бар'єрів: • Впровадження "вільного тарифоутворення": • Прозорість ринкових даних: • Програми "акселерації" для нових компаній: • Зменшення монопольного впливу:
	<ul style="list-style-type: none"> • Захист малих і середніх перевізників: запровадження програм підтримки для малих та середніх підприємств у сфері вантажних перевезень. 	<ul style="list-style-type: none"> • Фінансова підтримка: • Навчальні програми та консалтинг: • Забезпечення доступу до державних тендерів: • Створення асоціацій малих перевізників:

Продовження таблиці Додатка В

1	2	3
Узгодження та дотримання нормативних вимог	<ul style="list-style-type: none"> Моніторинг і контроль: впровадження системи моніторингу для забезпечення дотримання нормативних актів у сфері перевезень. 	<ul style="list-style-type: none"> Створення єдиної системи моніторингу: Регулярні перевірки та аудит: Використання технологій для моніторингу: Створення антикорупційних механізмів: Регуляційні консультації:
	<ul style="list-style-type: none"> Підвищення інформаційної обізнаності: проведення навчальних програм для компаній та водіїв щодо нових нормативних вимог і стандартів. 	<ul style="list-style-type: none"> Навчальні програми для компаній: Семінари та вебінари: Розробка навчальних матеріалів: Платформи для обміну інформацією: Кампанії з просування легального ведення бізнесу:
Міжінституційна координація	<ul style="list-style-type: none"> Система координуючих органів: створення та/або оптимізація міжінституційних комітетів для забезпечення координації дій між різними державними структурами, які займаються логістикою та перевезеннями. 	<ul style="list-style-type: none"> Створення міжінституційних комітетів: Формалізація комунікаційних процесів: Платформи для даних і інформації: Вибірковий моніторинг та оцінка:
	<ul style="list-style-type: none"> Регулярні зустрічі та форуми: організація регулярних зустрічей між державними органами, бізнесом та асоціаціями для обговорення актуальних питань і викликів. 	<ul style="list-style-type: none"> Організація регулярних форумів: Тематика зустрічей: Запрошені експерти: Формат “круглого столу”: Платформи для зворотного зв'язку:
З боку транспортної системи ЄС		
Інфраструктурні виклики	<ul style="list-style-type: none"> Розвиток транскордонних інфраструктурних проєктів: запуск спільних проєктів щодо модернізації ключових автомобільних шляхів, мостів та перевантажувальних терміналів на кордоні між Україною та ЄС. 	<ul style="list-style-type: none"> Аудит існуючої інфраструктури: Створення спільних робочих груп: Ініціювання проєктів за принципом «поєднуй-інвестуй»: Перехрестя транспортних потоків: Покращення доступу до терміналів:
	<ul style="list-style-type: none"> Гармонізація стандартів: встановлення спільних стандартів для доріг та транспортних засобів, щоб запобігти технічним бар'єрам для перевезень. 	<ul style="list-style-type: none"> Оцінка технічних стандартів: Розробка спільних стандартів: Пілотні проєкти з тестування стандартів: Спільні програми навчання. Постійний моніторинг та адаптація стандартів:
Регуляторні та політичні бар'єри	<ul style="list-style-type: none"> Угоди про спільні перевезення: налагодження двосторонніх угод між Україною та країнами ЄС для спрощення процедур проходження митниць та контролю на кордонах. 	<ul style="list-style-type: none"> Переговори про створення рамкової угоди: Спрощення митних процедур: Двосторонні угоди на рівні країн: Системи «єдиного вікна»: Пілотні програми:
	<ul style="list-style-type: none"> Лобіювання на рівні ЄС: активне впливання України на європейські інституції для полегшення доступу на ринок 	<ul style="list-style-type: none"> Створення лобістських груп: Активна участь у форумах і конференціях: Взаємодія з представниками Європейського Парламенту:

Закінчення таблиці Додатка В

1	2	3
	перевезень та зменшення адміністративних перешкод.	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка інформаційної кампанії: • Встановлення партнерських відносин зі стратегічними країнами:
Інвестиційні потреби	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення міжнародних інвестицій: розробка програм для залучення приватних інвесторів та міжнародних фондів у розвиток транспортної інфраструктури та перевізних технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> • Створення інвестиційної стратегії: • Впровадження пільгового оподаткування: • Забезпечення прозорості інвестиційних процесів: • Організація інвестиційних форумів: • Стимулювання державно-приватного партнерства (ДПП):
	<ul style="list-style-type: none"> • Співфінансування проектів: спільне фінансування інфраструктурних проектів через фонди ЄС, такі як Connecting Europe Facility (CEF). 	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз можливостей співфінансування: • Підготовка проектної документації: • Створення інвестиційних фондів: • Участь у програмах технічної допомоги:
Проблеми екологічної стійкості	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження екологічних стандартів: розробка та впровадження екологічних норм для автотранспортних перевезень, такі як низьковикидні технології та альтернативні види пального. 	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка національної екологічної стратегії для транспорту: • Запровадження норм за викидами: • Стимулювання впровадження технологій зниження викидів: • Підтримка альтернативних видів пального: • Системи моніторингу та звітності:
	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулювання екологічного транспорту: введення пільг для компаній, які впроваджують екологічно чисті транспортні рішення. 	<ul style="list-style-type: none"> • Фінансові пільги та субсидії: • Програми державної підтримки: • Популяризація екологічного транспорту: • Впровадження «зелених» сертифікатів:

Джерело: сформовано автором на основі [5, 7, 8, 49, 50, 102, 107, 117, 122]

ДОДАТОК Г

Обсяги експорту та імпорту послуг перевезення вантажів автомобільним транспортом України, (тис. дол. США/thsd. USD)

Рік	Найменування послуги згідно із КЗЕП	
	Експорт Послуги автомобільного транспорту	Імпорт Послуги автомобільного транспорту
2000	88452,9	10435,7
2005	157199,8	54430,7
2010	254043,4	108526,9
2011	391968,6	141169,3
2012	447267,2	193566,8
2013	438958,6	194866,5
2014	459623,7	189804,7
2015	249071,0	91845,4
2016	237949,1	114860,7
2017	273773,7	132793,4
2018	304438,0	142892,5
2019	338836,2	156984,1
2020	339839,3	176500,4
2021	413266,7	236641,8
2022	445672,7	253975,0
2023	474087,2	283786,9
2024	551475,1	370807,6

ДОДАТОК Д

Результати формування дослідницьких гіпотез штучним інтелектом (ChatGPT 5,0) на основі даних кореляційного аналізу впливу ефективності логістичної інфраструктури на обсяги експорту RTSE та імпорту RTSI послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів України

Завдання 1: Проведено кореляційний аналіз впливу на експорт (RTSE) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів чинників ефективності логістичної інфраструктури. Зокрема кореляція RTSE з LPI (Загальний коефіцієнт ефективності логістики): 0,596. Це вказує на помірну кореляцію між загальним коефіцієнтом ефективності логістики та обсягом експорту.

Потрібно сформуванати комплекс дослідницьких гіпотез, щодо визначення того, як показник LPI може впливати на інтереси підприємства, яке здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів.

Загальний коефіцієнт ефективності логістики (LPI) є важливим показником, що відображає якість і ефективність логістичних процесів в країні або регіоні. Помірна кореляція між LPI і обсягом експорту (RTSE) вказує на те, що поліпшення логістичної інфраструктури може позитивно вплинути на інтереси підприємств, які займаються міжнародними автомобільними перевезеннями вантажів. Ось кілька способів, як цей показник може впливати на підприємства:

1. Покращення часу доставки:

- Високий коефіцієнт LPI свідчить про ефективні процеси в логістиці, що включає скорочення часу доставки вантажів. Це, в свою чергу, підвищує задоволеність клієнтів і може залучити нових замовників, що важливо для експорту.

2. Зниження витрат на перевезення:

- Ефективна логістика знижує витрати на транспортування, складування та митне оформлення. Це дозволяє підприємству пропонувати конкурентоспроможні ціни, що може стимулювати попит на експортні послуги.

3. Підвищення надійності перевезень:

- Високий LPI зазвичай пов'язаний з високою якістю інфраструктури (транспортної, торговельної) та ефективними митними процедурами. Це підвищує ймовірність своєчасного прибуття вантажів, що є критично важливим фактором для міжнародного бізнесу.

4. Конкурентні переваги:

- Підприємства з більш високим LPI можуть набувати конкурентних переваг на ринку, оскільки вони можуть швидше реагувати на потреби клієнтів і пропонувати високоякісні послуги. Це може призвести до зростання частки ринку в сегменті експорту.

5. Репутація та довіра:

- Логістична ефективність впливає на репутацію компанії. Якщо підприємство забезпечує своєчасні та надійні перевезення, воно може заробити довіру клієнтів і стати партнером вибору для міжнародних перевезень.

6. Інвестиції в розвиток:

- Підприємства, які усвідомлюють важливість LPI, можуть інвестувати в покращення своїх логістичних процесів, залучати новітні технології та інструменти для оптимізації, що в результаті може призвести до зростання обсягів експортних перевезень.

7. Адаптація до глобальних тенденцій:

- Високий LPI дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у глобальній економіці та торгівлі, що може включати швидку реакцію на зміни в попиті, нові ринкові можливості та адаптацію до нових митних регуляцій.

У підсумку, загальний коефіцієнт ефективності логістики (LPI) не лише відображає стан логістичної інфраструктури, а й має безпосередній вплив на стратегічні рішення підприємств, що займаються міжнародними автомобільними перевезеннями вантажів. Підвищення значення LPI буде вигідним, оскільки створює сприятливі умови для розвитку експортних операцій.

Завдання 2: Проведено кореляційний аналіз впливу на експорт (RTSE) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів чинників ефективності логістичної інфраструктури. Зокрема кореляція RTSE з LPI1 (Компетентність та якість логістичних послуг): 0,541 демонструє помірну кореляцію.

Потрібно сформулювати комплекс дослідницьких гіпотез, щодо визначення того, як даний показник LPI може впливати на інтереси підприємства, яке здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів.

Показник LPI1, що відображає компетентність та якість логістичних послуг, є ключовим фактором, який може суттєво впливати на інтереси підприємств, що займаються міжнародними автомобільними перевезеннями вантажів. Помірна кореляція (0,541) між LPI1 та обсягом експорту (RTSE) свідчить про важливість цього показника для розвитку бізнесу в цій сфері. Ось кілька основних аспектів, як LPI1 впливає на підприємства:

1. Підвищення рівня обслуговування:

- Висока компетентність та якість логістичних послуг безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів. Якщо підприємство надає якісні послуги, це підвищує довіру з боку клієнтів і, як наслідок, збільшує ймовірність повторних замовлень.

2. Ефективне управління ризиками:

- Підприємства, які мають компетентних логістичних партнерів, здатні краще управляти ризиками, пов'язаними з доставкою вантажів. Це включає в себе знання про митні процедури, можливі затримки та організацію альтернативних маршрутів при непередбачених обставинах, що може запобігти втратам і затримкам.

3. Конкуренція на ринку:

- Високий рівень спеціалізації та якості логістичних послуг дає підприємствам перевагу у складанні конкурентних пропозицій. Це дозволяє їм виділитися серед інших учасників ринку, залучати нових клієнтів і підтримувати існуючі зв'язки.

4. Зменшення витрат:

- Професійні логістичні послуги допомагають оптимізувати процеси транспортування, що може привести до зменшення витрат на перевезення вантажів. Наприклад, ефективніші маршрути, оптимізація вантажопотоків і удосконалення процесів обробки вантажів можуть значно знизити загальні витрати.

5. Забезпечення дотримання термінів:

- Висока якість логістичних послуг також означає дотримання встановлених термінів доставки. Для міжнародних перевезень це критично важливо, оскільки затримки можуть призвести до фінансових втрат та шкоди репутації підприємства.

6. Інновації та технології:

- Підприємства з високим LPI1 зазвичай інвестують у новітні технології та інновації у сфері логістики, що дозволяє покращити всі аспекти їхньої діяльності — від управління запасами до автоматизації процесів. Це може підвищити загальну ефективність бізнесу.

7. Гнучкість та адаптивність:

- Компетентні логістичні послуги дозволяють підприємствам бути більш гнучкими та адаптивними до змін на ринку. Це важливо в умовах глобалізації, коли попит на міжнародні перевезення може змінюватися в залежності від економічних та політичних факторів.

Підсумовуючи, показник LPI1 є важливим індикатором, який має безпосередній вплив на діяльність підприємств у сфері міжнародних автомобільних перевезень. Висока компетентність та якість логістичних послуг можуть розширити бізнес-можливості, зменшити витрати і підвищити загальну конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку.

Завдання 3: Проведено кореляційний аналіз впливу на експорт (RTSE) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів чинників ефективності логістичної інфраструктури. Зокрема кореляція RTSE з LPI2 (Легкість організації перевезень за конкурентними цінами): 0,525 показує помірну кореляцію.

Потрібно сформулювати комплекс дослідницьких гіпотез, щодо визначення того, як даний показник LPI може впливати на інтереси підприємства, яке здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів.

Показник LPI2, що відображає легкість організації перевезень за конкурентними цінами, є критично важливим аспектом для підприємств, які здійснюють міжнародні автомобільні перевезення вантажів. Помірна кореляція (0,525) між LPI2 та обсягом експорту (RTSE) вказує на те, що покращення в цьому напрямку можуть мати позитивний ефект на результати підприємства. Ось кілька ключових моментів, як LPI2 може впливати на інтереси підприємств:

1. Конкурентоспроможність цін:

- Здатність організувати перевезення за конкурентними цінами дозволяє підприємству пропонувати своїм клієнтам більш привабливі тарифи, що може привернути нових замовників і збільшити обсяги експорту. Павутина конкурентів на ринку часто залежить від ціни, тому підприємства, які можуть знизити витрати, отримують перевагу.

2. Задоволеність клієнтів:

- Доступність послуг за конкурентними цінами може підвищити задоволеність клієнтів. Клієнти, які отримують якісні послуги за адекватною ціною, частіше стають постійними, що сприяє стабільному зростанню підприємства.

3. Оптимізація витрат:

- Для забезпечення конкурентоспроможності з цінами підприємства повинні зосередитися на оптимізації своїх витрат на перевезення та логістичні процеси. Це може включати вдосконалення маршрутизації, поліпшення управління запасами та інші заходи, спрямовані на зменшення витрат.

4. Адаптація до ринкових умов:

- Високий LPI2 вказує на спроможність підприємства швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах, таких як коливання цін на паливо або зміни в попиті на певні послуги. Це може включати в себе швидку реакцію на нові можливості в міжнародній торгівлі та булавар на адаптацію цінової політики.

5. Залучення нових ринків:

- Продемонструвавши можливість пропонувати конкурентоспроможні ціни, підприємства можуть отримувати доступ до нових ринків, які раніше були недосяжними через високі витрати на перевезення. Це може призвести до зростання експортних обсягів.

6. Партнерство з постачальниками та замовниками:

- Для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність цін, підприємства повинні активно працювати над покращенням відносин з постачальниками послуг, такими як транспортні компанії, склади та митні брокери. Це може сприяти отриманню кращих умов та знижок, що, в свою чергу, знижує загальні витрати.

7. Стійкість до фінансових коливань:

- Легкість організації перевезень за конкурентними цінами також впливає на здатність підприємства залишатися фінансово стійким в умовах несприятливих економічних обставин, таких як зростання цін на паливо або інші невизначеності в ринку.

У підсумку, показник LPI2 має прямий вплив на економічні результати підприємств, що здійснюють міжнародні автомобільні перевезення вантажів. Він не лише допомагає підвищити конкурентоспроможність, але й сприяє зростанню обсягів експорту, підвищенню задоволеності клієнтів та оптимізації процесів. Це дозволяє підприємствам зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток.

Завдання 4: Проведено кореляційний аналіз впливу на експорт (RTSE) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів чинників ефективності логістичної інфраструктури. Зокрема кореляція RTSE з LPI3 (Частота, з якою вантажі досягають одержувача у запланований або очікуваний час): -0,015 свідчить про дуже слабку, практично відсутню негативну кореляцію.

Потрібно сформулювати комплекс дослідницьких гіпотез, щодо визначення того, як даний показник LPI може впливати на інтереси підприємства, яке здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів.

Показник LPI3, що відображає частоту, з якою вантажі досягають одержувача у запланований або очікуваний час, в умовах дуже слабкої, практично відсутньої негативної кореляції з експортом (RTSE) (-0,015) може свідчити про те, що цей аспект логістичної інфраструктури не має значного впливу на результати підприємств, які займаються міжнародними автомобільними перевезеннями. Проте важливо врахувати, що на практиці своєчасність доставки є критичним елементом у логістиці. Ось кілька міркувань про те, як показник LPI3 може впливати на інтереси підприємства:

1. Вплив на репутацію:

- Незважаючи на те, що кореляція між LPI3 і експортом є дуже слабкою, часті затримки в доставці можуть негативно вплинути на репутацію підприємства. Постійні затримки можуть змусити клієнтів шукати альтернативи, тому своєчасна доставка залишається важливим аспектом для збереження клієнтської бази.

2. Задоволеність клієнтів:

- Навіть у випадках, коли щорічна статистика не вказує на серйозні проблеми, фактична своєчасність доставки може мати величезний вплив на задоволеність клієнтів. Клієнти очікують, що вантажі будуть доставлені вчасно, і якщо цього не відбувається, це може призвести до розчарування та втрати довіри.

3. Контрактні зобов'язання:

- У багатьох випадках підприємства укладають контракти, в яких вказані строки доставки. Недотримання цих термінів може призвести до фінансових штрафів, компенсацій або навіть втрати контрактів. Збереження високої частоти вчасних доставок допомагає зберегти ділову репутацію та уникнути фінансових ризиків.

4. Оптимізація логістичних процесів:

- Підприємства можуть скористатися слабкою кореляцією між LPI3 і експортом як можливістю для вдосконалення внутрішніх логістичних процесів. Навіть у випадках, коли статистика не показує значні упущення, покращення в організації перевезень може позитивно вплинути на ефективність і зменшити витрати.

5. Управління очікуваннями замовників:

- Компанії повинні активно управляти очікуваннями своїх замовників. Якщо клієнти обізнані про можливі затримки або труднощі, то їх реакція на такі ситуації може бути більш зрозумілою і прощальною, що зменшує негативний вплив на відносини.

6. Конкурентна перевага:

- Підприємства з вищими показниками своєчасності доставки можуть мати конкурентну перевагу. Хоча LPI3 може не бути сильно визначальним у кореляційних аналізах, він все ж сприймається клієнтами як важливий показник надійності.

7. Аналіз і вдосконалення:

- Регулярний моніторинг LPI3 може забезпечити підприємствам цінну інформацію для аналізу та вдосконалення логістичних процесів. З'ясування причин затримок та вжиття відповідних заходів можуть привести до довгострокового покращення.

Таким чином, хоча показник LPI3 не демонструє значного впливу на обсяги міжнародних автомобільних перевезень вантажів у рамках виконаного кореляційного аналізу, його потрібно розглядати як важливий елемент загальної логістичної стратегії, що може

вплинути на задоволеність клієнтів, репутацію підприємства та загальну ефективність логістичних операцій.

Завдання 5: Проведено кореляційний аналіз впливу на експорт (RTSE) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів чинників ефективності логістичної інфраструктури. Зокрема кореляція RTSE з LPI4 (Якість торговельної та транспортної інфраструктури): 0,511 визначається як помірна кореляція.

Потрібно сформулювати комплекс дослідницьких гіпотез, щодо визначення того, як даний показник LPI може впливати на інтереси підприємства, яке здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів.

Показник LPI4, що відображає якість торговельної та транспортної інфраструктури, має важливе значення для підприємств, які здійснюють міжнародні автомобільні перевезення вантажів. Помірна кореляція (0,511) між LPI4 та обсягом експорту (RTSE) свідчить про те, що покращення у якості інфраструктури позитивно впливає на ефективність експортних операцій. Ось кілька ключових аспектів, як LPI4 може впливати на інтереси підприємств:

1. Покращення швидкості транспорту:

- Висока якість транспортної інфраструктури, включаючи дороги, мости, порти та аеропорти, дозволяє зменшити час транспортування. Це означає, що вантажі можуть швидше досягати своїх пунктів призначення, що, в свою чергу, підвищує задоволеність клієнтів і зменшує витрати на зберігання.

2. Зниження витрат:

- Якісна інфраструктура здатна зменшити експлуатаційні витрати підприємств, оскільки надійні та ефективні маршрути зменшують витрати на паливо, обслуговування транспорту та покращують загальну економічну ефективність перевезень.

3. Забезпечення надійності логістичних операцій:

- Добре розвинута та підтримувана інфраструктура знижує ризик затримок через технічні проблеми або неспроможність доріг та перевантажених портів. Це дозволяє підприємствам краще планувати свої операції і виконувати зобов'язання перед клієнтами.

4. Конкурентні переваги:

- Підприємства, які мають доступ до високоякісної інфраструктури, можуть запропонувати конкурентні тарифи і кращу якість обслуговування на ринку, що може призвести до збільшення експортних обсягів.

5. Розширення ринків:

- Якість інфраструктури може впливати на можливість виходу на нові ринки. Добре розвинуті транспортні шляхи та ефективні митні процедури дозволяють підприємствам швидше та легше доставляти свої товари до міжнародних покупців.

6. Залучення інвестицій:

- Підприємства, які працюють в районах із розвинутою інфраструктурою, можуть залучати інвестиції з інших компаній або фінансових установ. Якісна інфраструктура це критерій, за яким інвестори оцінюють потенціал бізнесу.

7. Інновації у процесах:

- Якісна транспортна та торговельна інфраструктура дозволяє впроваджувати нові технології в логістику, такі як автоматизація складських процесів або використання великих даних для оптимізації перевезень.

8. Полегшення митних процедур:

- Якість торговельної інфраструктури також включає ефективність митних процедур. Добре організовані порти та митниці можуть скоротити час оформлення документів та перевірок, що пришвидшує переміщення товарів через кордон.

Загалом, показник LPI4 має вагомий вплив на діяльність підприємств, що займаються міжнародними автомобільними перевезеннями. Яка якість торговельної та транспортної інфраструктури безпосередньо впливає на їхню здатність ефективно працювати на міжнародному ринку, знижувати витрати, забезпечувати затребувану якість обслуговування та, в кінцевому рахунку, збільшувати обсяги експорту.

Завдання 6: Проведено кореляційний аналіз впливу на експорт (RTSE) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів чинників ефективності логістичної інфраструктури. Зокрема кореляція RTSE з LPI5 (Здатність відстежувати та контролювати вантажі): 0,326 свідчить про слабку кореляцію.

Потрібно сформулювати комплекс дослідницьких гіпотез, щодо визначення того, як даний показник LPI може впливати на інтереси підприємства, яке здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів.

Показник LPI5, що відображає здатність відстежувати та контролювати вантажі, має значення для підприємств, які займаються міжнародними автомобільними перевезеннями вантажів, навіть якщо кореляція з обсягом експорту (RTSE) становить 0,326, свідчаючи про слабку кореляцію. Ось кілька ключових аспектів, як LPI5 може впливати на інтереси підприємств:

1. Підвищення прозорості:

- Здатність відстежувати вантажі забезпечує прозорість у процесі перевезення, що важливо для управління ризиками. Клієнти можуть мати доступ до інформації про статус своїх доставок, що підвищує довіру до компанії і зменшує кількість запитів щодо цього процесу.

2. Зменшення втрат і крадіжок:

- Системи моніторингу і контролю допомагають зменшити ризик втрат або крадіжок вантажів. Коли відстеження вантажу реалізоване на належному рівні, підприємства можуть швидше реагувати на аномалії і вживати заходів для запобігання таким інцидентам.

3. Управління ризиками:

- Можливість контролювати та відстежувати вантажі допомагає краще управляти ризиками, пов'язаними з транспортуванням. Наприклад, у разі затримок чи проблем на маршруті, компанія може швидше реагувати і вживати заходів, щоб зменшити негативні наслідки для бізнесу і клієнтів.

4. Покращення обслуговування клієнтів:

- Системи відстеження дозволяють компаніям надавати клієнтам актуальну інформацію про статус їхніх вантажів, що підвищує загальне задоволення клієнтів. Клієнти цінують можливість знати, коли їхній вантаж прибуде, що може позитивно вплинути на прийняття рішень про подальші замовлення.

5. Оптимізація логістичних процесів:

- Дані про рух вантажів можуть використовуватися для аналізу та вдосконалення логістичних процесів. Відстеження дозволяє виявити «вузькі місця» в ланцюзі постачання, що дає можливість оптимізувати маршрути та зменшити витрати.

6. Сприяння дотриманню стандартів:

- У міжнародних перевезеннях дотримання строків та умов доставки є критично важливими. Можливість контролювати вантажі допомагає забезпечити, що всі умови виконуються, що також знижує ризики недотримання контрактних вимог.

7. Аналіз даних і вдосконалення:

- Збір та аналіз інформації про доставлені вантажі може дати підприємствам цінну інформацію для загального аналізу витрат, часу та ефективності. Ця інформація може сприяти виявленню можливостей для поліпшення та впровадження нових стратегій.

8. Конкурентні переваги:

- Підприємства, які пропонують високоякісні послуги з відстеження вантажів, можуть здобувати конкурентні переваги, адже це важливий аспект для багатьох клієнтів, які хочуть мати можливість контролювати свої логістичні процеси.

У підсумку, незважаючи на слабку кореляцію між LPI5 і обсягом експорту, здатність відстежувати та контролювати вантажі відіграє важливу роль у підвищенні ефективності та надійності міжнародних автомобільних перевезень вантажів. Покращення цього показника може позитивно вплинути на інтереси підприємства, знизивши ризики, підвищивши задоволеність клієнтів і сприяючи загальному зростанню бізнесу.

Завдання 7: Проведено кореляційний аналіз впливу на експорт (RTSE) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів чинників ефективності логістичної інфраструктури. Зокрема кореляція RTSE з LPI6 (Ефективність процесу митного оформлення): 0,672 визначає сильну кореляцію.

Потрібно сформулювати комплекс дослідницьких гіпотез, щодо визначення того, як даний показник LPI може впливати на інтереси підприємства, яке здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів.

Показник LPI6, що відображає ефективність процесу митного оформлення, має значний вплив на діяльність підприємств, що займаються міжнародними автомобільними перевезеннями вантажів, а сильна кореляція (0,672) між LPI6 та обсягом експорту (RTSE) свідчить про важливість цього показника. Ось кілька ключових аспектів, як LPI6 може впливати на інтереси підприємств:

1. Швидкість та своєчасність доставки:

- Ефективне митне оформлення дозволяє швидше проходити процедури розмитнення, що зменшує затримки в доставці. Це критично важливо для підтримання конкурентоспроможності, оскільки швидка доставка є важливим фактором для багатьох клієнтів.

2. Зниження витрат:

- Затримки на митниці можуть призвести до значних витрат, включаючи додаткові витрати на зберігання, штрафи та інші пов'язані витрати. Ефективне митне оформлення допомагає знизити ці витрати, що покращує загальну економічну ефективність операцій.

3. Поліпшення обслуговування клієнтів:

- Швидке та ефективне митне оформлення дає змогу підприємствам більш точно планувати строки доставки. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів і зміцнює їхню лояльність, оскільки клієнти цінують надійність у виконанні зобов'язань.

4. Зменшення ризиків:

- Ефективність митного процесу знижує ризики, пов'язані з неправильною документацією або затримками, які можуть призвести до фінансових втрат або проблем із законодавством. Це важливо для підтримки репутації компанії на ринку.

5. Доступ до нових ринків:

- Підприємства, що мають належну організацію митних процедур, можуть легше виходити на нові ринки, оскільки забезпечення безперешкодного проходу вантажів через митницю є важливим чинником у міжнародній торгівлі. Це може призвести до збільшення обсягів експорту.

6. Конкурентна перевага:

- Компанії, які можуть продемонструвати високу ефективність митного оформлення, отримують конкурентні переваги на ринку. Вони можуть пропонувати кращі умови доставки та обслуговування, що привертає нових клієнтів.

7. Процес управління та автоматизація:

- Висока ефективність митного оформлення потребує правильного управління та застосування сучасних технологій автоматизації, що може зменшити людський фактор і скоротити час оформлення документів. Це може призвести до значних покращень у ланцюгу постачання.

8. Взаємодія з митними органами:

- Компанії, які зможуть налагодити хороші стосунки з митними органами та забезпечити належну документацію і дотримання вимог, мають переваги в швидкості проходження митниці. Це може надати їм додаткову гнучкість у веденні бізнесу.

У підсумку, показник LPI6 є критично важливим для підприємств, що здійснюють міжнародні автомобільні перевезення вантажів. Сильна кореляція між ефективністю митного оформлення та обсягом експорту свідчить про те, що покращення в цій області можуть призвести до зростання експорту, зменшення витрат, підвищення задоволеності клієнтів і зміцнення конкурентних позицій. Таким чином, інвестиції в удосконалення митного процесу є стратегічно важливими для успіху підприємств у міжнародній торгівлі.

Завдання 8: Проведено кореляційний аналіз впливу на імпорт (RTSI) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів чинників ефективності логістичної інфраструктури. Зокрема кореляція RTSI з LPI (Загальний коефіцієнт ефективності логістики): 0,322 свідчить про слабку кореляцію між загальним коефіцієнтом ефективності логістики та обсягом імпорту.

Потрібно сформулювати комплекс дослідницьких гіпотез, щодо визначення того, як даний показник LPI може впливати на інтереси підприємства, яке здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів.

Показник LPI (Загальний коефіцієнт ефективності логістики) відображає загальну ефективність логістичних процесів у контексті міжнародних автомобільних перевезень. Незважаючи на те, що кореляція між LPI і обсягом імпорту (RTSI) становить 0,322, вказуючи на слабку кореляцію, цей показник все ще відіграє важливу роль у діяльності підприємств, які займаються міжнародними автомобільними перевезеннями. Ось декілька ключових аспектів, як LPI може впливати на інтереси таких підприємств:

1. Загальна ефективність роботи:

- LPI охоплює кілька аспектів логістичної ефективності — від якості дорожньої інфраструктури до здатності митних органів швидко обробляти документи. Високий загальний коефіцієнт ефективності вказує на можливість підприємств організувати процеси так, щоб зменшити затримки і витрати.

2. Управління витратами:

- Низький рівень загальної ефективності логістики може призвести до зростання витрат на імпорт, включаючи витрати на транспортування, зберігання та митницю. Підприємства з високими показниками LPI можуть знайти способи оптимізації своїх витрат, покращуючи загальну рентабельність бізнесу.

3. Покращення обслуговування клієнтів:

- Висока ефективність логістичних процесів безпосередньо пов'язана з швидкістю і надійністю доставки. Клієнти, які отримують своєчасно імпортовані вантажі, ймовірніше залишаться задоволеними та повернуться для повторних замовлень.

4. Зниження ризиків:

- Загальна ефективність логістики також охоплює ризики, пов'язані з затримками, втратами вантажів і збоїв у постачанні. Коли підприємства мають хорошу логістику, вони зменшують ризик виникнення проблем, що зазвичай пов'язані із імпортом, і можуть швидше реагувати на будь-які виклики.

5. Конкурентна перевага:

- Підприємства, які можуть продемонструвати високу загальну ефективність у своїй логістиці, отримують конкурентні переваги. Вони можуть пропонувати вигідніші умови для клієнтів, що може призвести до зростання частки ринку.

6. Адаптивність до змін:

- У швидко змінюваному міжнародному середовищі підприємства, які мають високий LPI, можуть адаптувати свої процеси відповідно до нових вимог або змін у ринку більш ефективно. Це може включати зміни в тарифах, правилах або контрактах.

7. Розвиток партнерських відносин:

- Ефективна логістика може сприяти покращенню відносин з постачальниками, партнерами та клієнтами. Гарна репутація в обслуговуванні може допомогти підприємствам залучити нових партнерів і укласти вигідні угоди.

8. Інвестиції в технології:

- Високий LPI може також спонукати підприємства до використання нових технологій та інновацій, що, в свою чергу, може підвищити продуктивність і зменшити витрати.

Таким чином, хоча кореляція між загальним коефіцієнтом ефективності логістики (LPI) та імпортом (RTSI) вказує на певні обмеження, вклад LPI в оптимізацію робочих процесів, зменшення витрат, покращення обслуговування клієнтів і спрощення управління ризиками залишається важливим. Підприємства, що прагнуть покращити свої результати в імпорті, тим більше повинні звертати увагу на показники, що складають LPI, і впроваджувати кращі практики в логістичних процесах.

Завдання 9: Проведено кореляційний аналіз впливу на імпорт (RTSI) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів чинників ефективності логістичної інфраструктури. Зокрема кореляція RTSI з LPI1 (Компетентність та якість логістичних послуг): 0,231 демонструє слабку кореляцію.

Потрібно сформулювати комплекс дослідницьких гіпотез, щодо визначення того, як даний показник LPI може впливати на інтереси підприємства, яке здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів.

Показник LPI1, що відображає компетентність та якість логістичних послуг, є важливим аспектом для підприємств, що займаються міжнародними автомобільними перевезеннями вантажів, навіть при слабкій кореляції (0,231) між LPI1 і обсягом імпорту (RTSI). Ось кілька основних способів, як LPI1 може впливати на інтереси таких підприємств:

1. Задоволення клієнтів:

- Компетентність і якість логістичних послуг завжди впливають на задоволеність клієнтів. Товари, які доставляються в належному стані та у визначений час, формують позитивну думку про компанію. Задоволені клієнти можуть стати постійними і рекомендувати послуги підприємства іншим.

2. Покращення репутації:

- Компанії, які надають високоякісні та професійні логістичні послуги, здобувають хорошу репутацію на ринку. Це може призвести до збільшення запитів на імпорт, оскільки інші підприємства будуть більше схильні співпрацювати з надійними партнерами.

3. Управління ризиками:

- Компетентність у наданні логістичних послуг сприяє кращому управлінню ризиками, пов'язаними з імпортом. Наприклад, якісні логістичні послуги можуть зменшити ймовірність затримок, втрат і пошкоджень вантажів, що є критично важливим для бізнесу.

4. Оптимізація процесів:

- Високий рівень компетентності в логістиці може призвести до оптимізації внутрішніх процесів. Це може включати покращення планування перевезень, скорочення часу на митне оформлення і оптимізацію витрат на зберігання, що в підсумку позитивно вплине на результати підприємства.

5. Конкурентна перевага:

- Підприємства, які забезпечують високоякісні 物流ні послуги, можуть мати конкурентні переваги над тими, хто цього не робить. Висока якість обслуговування приваблює нових клієнтів і дозволяє підприємствам отримувати кращі умови на ринку.

6. Залучення нових клієнтів:

- Підприємства з високим LPI1 можуть бути більш затребувані на ринку, оскільки інші компанії шукатимуть надійних партнерів для імпорту. Це може забезпечити стабільний потік нових клієнтів і зростання обсягів імпорту.

7. Підтримка сталого розвитку:

- Якість логістичних послуг може впливати на стратегії сталого розвитку підприємства. Наприклад, ефективна логістика може призвести до зменшення витрат на енергію і зниження викидів, що стає все більш важливим для сучасних підприємств.

8. Адаптація до змін у ринку:

- Хороші знання та компетентність у сфері логістичних послуг дозволяють підприємствам легше адаптуватися до змін у ринкових умовах, включаючи зміни в законодавстві, вимоги до якості товарів або нові тенденції в міжнародній торгівлі.

Підсумовуючи, хоча кореляція між LPI1 та імпортом (RTSI) є слабкою, важливість компетентності та якості логістичних послуг не можна ігнорувати. Цей показник може суттєво вплинути на успішність бізнесу, забезпечуючи задоволеність клієнтів, підвищуючи репутацію, оптимізуючи процеси та посилюючи конкурентні позиції на ринку. Для підприємств, що займаються міжнародними автомобільними перевезеннями вантажів, інвестиції в покращення цих показників можуть привести до значних вигод у довгостроковій перспективі.

Завдання 10: Проведено кореляційний аналіз впливу на імпорт (RTSI) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів чинників ефективності логістичної інфраструктури. Зокрема кореляція RTSI з LPI2 (Легкість організації перевезень за конкурентними цінами): 0,364 показує слабку кореляцію.

Потрібно сформуванати комплекс дослідницьких гіпотез, щодо визначення того, як даний показник LPI може впливати на інтереси підприємства, яке здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів.

Показник LPI2, який відображає легкість організації перевезень за конкурентними цінами, може впливати на інтереси підприємств, що займаються міжнародними автомобільними перевезеннями вантажів, навіть із слабкою кореляцією (0,364) між LPI2 та обсягом імпорту (RTSI). Ось кілька ключових аспектів, як LPI2 може впливати на інтереси таких підприємств:

1. Конкуреноспроможність на ринку:

- Легкість організації перевезень за конкурентними цінами дозволяє підприємствам пропонувати привабливі тарифи та умови для клієнтів. Це збільшує шанси на залучення більше замовлень і підтримує позитивну репутацію компанії на ринку.

2. Зниження витрат:

- Конкуреноспроможні ціни на перевезення можуть зменшити загальні витрати на імпорт. Це особливо важливо для підприємств, які працюють із тонко маржованими товарами, де зниження витрат на логістику може мати значний вплив на загальну прибуток.

3. Задоволеність клієнтів:

- Клієнти зазвичай шукають кращі ціни на перевезення. Якщо підприємство пропонує легкість організації перевезень за конкурентними цінами, це може підвищити задоволеність клієнтів, оскільки вони отримують вигідні умови і зможуть розраховувати на позитивний досвід співпраці.

4. Швидкість реагування:

- При організації перевезень за конкурентними цінами підприємства повинні швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, наприклад, на коливання цін на паливо або зміни в законодавстві. Гнучкість у ціноутворенні дозволить краще адаптуватися до таких змін.

5. Залучення нових клієнтів:

- Ефективне управління витратами на перевезення може дозволити підприємствам знижувати ціни та пропонувати акції або знижки, що в свою чергу може привернути нових клієнтів та збільшити обсяги імпорту.

6. Покращення партнерських відносин:

- Коли підприємства можуть забезпечити конкурентоспроможні ціни, це може сприяти зміцненню відносин з постачальниками та іншими партнерами в ланцюзі постачання. Гарні ціни можуть вони заохочувати партнерів також знижувати свої ціни, що може призвести до вигіднішого співробітництва.

7. Оптимізація логістичних процесів:

- З метою утримання конкурентних цін підприємства можуть впроваджувати нові технології або вдосконалювати свої процеси для зниження витрат. Це може включати автоматизацію, використання аналітики для оптимізації маршрутів та зменшення затрат.

8. Адаптація до ринкових умов:

- Легкість організації перевезень також означає готовність реагувати на зміни в ринкових умовах і потребах клієнтів. Підприємства, які можуть швидко пристосовуватися до змін у цінах, матимуть перевагу в конкурентному середовищі.

У підсумку, хоча LPI2 має слабку кореляцію з обсягом імпорту (RTSI), його значення для підприємств, котрі займаються міжнародними автомобільними перевезеннями, є суттєвим. Легкість організації перевезень за конкурентними цінами може вплинути на здатність підприємств залучати нових клієнтів, зменшувати витрати, покращувати обслуговування клієнтів, а також підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Інвестиції в підвищення цього показника можуть призвести до покращення загальних результатів підприємства і його позицій на міжнародному ринку.

Завдання 11: Проведено кореляційний аналіз впливу на імпорт (RTSI) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів чинників ефективності логістичної інфраструктури. Зокрема кореляція RTSI з (Частота, з якою вантажі досягають одержувача у запланований або очікуваний час): -0,218 свідчить про слабку негативну кореляцію.

Потрібно сформулювати комплекс дослідницьких гіпотез, щодо визначення того, як даний показник LPI може впливати на інтереси підприємства, яке здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів.

Показник LPI3, який стосується частоти, з якою вантажі досягають одержувача у запланований або очікуваний час, має важливе значення для підприємств, що займаються міжнародними автомобільними перевезеннями. Хоча кореляція між LPI3 і обсягом імпорту (RTSI) показує слабку негативну кореляцію (-0,218), це все ще заслуговує на увагу, оскільки вплив цього показника може бути значним. Ось кілька основних аспектів, як LPI3 може впливати на інтереси таких підприємств:

1. Надійність доставки:

- Частота своєчасної доставки вантажів відображає надійність логістичного процесу. Надійна доставка є ключовим фактором для клієнтів, які оцінюють компанії на основі здатності виконувати обіцянки щодо строків доставки. Ненадійність може призвести до втрати клієнтів або замовлень.

2. Репутація компанії:

- Підприємства, які постійно забезпечують вчасну доставку, можуть заробити хорошу репутацію на ринку. Позитивна репутація зменшує ризики втрати клієнтів і підвищує шанси на залучення нових.

3. Задоволеність клієнтів:

- Всі клієнти прагнуть, щоб їхні вантажі були доставлені вчасно. Часті затримки можуть призвести до незадоволеності клієнтів, що в свою чергу може вплинути на обсяг імпорту. Задоволені клієнти частіше повторюють замовлення та рекомендують компанію іншим.

4. Витрати на управління:

- Часті затримки у доставці можуть призвести до додаткових витрат. Коли вантажі не досягають одержувачів у запланований час, підприємства можуть стикатися з додатковими витратами на зберігання, штрафи або навіть втрату контрактів. Це підкреслює важливість цього показника в управлінні витратами.

5. Покращення процесів:

- Підприємства можуть використовувати аналітику даних, щоб зрозуміти, чому вантажі часто не досягають своїх одержувачів у запланований час. Це може спонукати їх до оптимізації процесів і впровадження кращих практик.

6. Адаптація до ринкових змін:

- У разі зміни ринкових умов або змін у споживчих потребах підприємства повинні мати можливість швидко адаптуватися, щоб забезпечити своєчасні поставки. Показник LPI3 може сигналізувати про те, наскільки добре компанія справляється з такими викликами.

7. Планування ресурсів:

- Якщо компанія має проблеми з дотриманням установлених термінів, це може свідчити про необхідність її перехідної планування ресурсів. Це може включати перегляд маршруту, оптимізацію графіків, поліпшення управління запасами тощо.

8. Вплив на майбутні контракти:

- Ненадійність доставки може вплинути не лише на поточні угоди, а й на можливість укладання нових контрактів. Компанії, які не можуть гарантовано дотримуватися термінів, можуть втратити можливості щодо нових клієнтів або навіть бути позбавлені ліцензій на здійснення діяльності у певних регіонах.

У підсумку, хоча LPI3 демонструє слабку негативну кореляцію із обсягом імпорту (RTSI), його важливість не слід недооцінювати. Частота, з якою вантажі досягають одержувачів у запланований час, є критично важливим фактором, що впливає на вартість, задоволеність клієнтів, репутацію компанії та загальний успіх у міжнародних автомобільних перевезеннях вантажів. Підвищення цього показника може призвести до суттєвих вигод для підприємств та їхніх клієнтів.

Завдання 12: Проведено кореляційний аналіз впливу на імпорт (RTSI) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів чинників ефективності логістичної інфраструктури. Зокрема кореляція RTSI з LPI4 (Якість торговельної та транспортної інфраструктури): 0,220 спостерігається як слабка.

Потрібно сформулювати комплекс дослідницьких гіпотез, щодо визначення того, як даний показник LPI може впливати на інтереси підприємства, яке здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів.

Показник LPI4, що відображає якість торговельної та транспортної інфраструктури, має важливе значення для підприємств, які займаються міжнародними автомобільними перевезеннями вантажів. Хоча кореляція між LPI4 та обсягом імпорту (RTSI) є слабкою (0,220), цей показник все ще може суттєво вплинути на інтереси підприємств. Ось кілька способів, як LPI4 може впливати на діяльність підприємств у цій сфері:

1. Ефективність логістичних процесів:

- Якість транспортної інфраструктури безпосередньо впливає на швидкість і ефективність перевезень. Дороги, мости, термінали й інші елементи інфраструктури, які знаходяться в хорошому стані, дозволяють зменшити затримки та покращити рух вантажів, що є критично важливим для дотримання термінів доставки.

2. Зниження витрат:

- Погана якість інфраструктури може призвести до збільшення витрат на технічне обслуговування транспортних засобів, затримок або необхідності обходів через погані або непрохідні маршрути. Наявність хорошої інфраструктури допомагає знизити ці витрати та підвищити загальну ефективність бізнесу.

3. Безпека перевезень:

- Якісна транспортна інфраструктура також впливає на безпеку перевезень. Погані дороги і мости можуть сприяти ДТП, що може призвести до пошкодження вантажів або транспортних засобів. Це, в свою чергу, може збільшити витрати на страхування і зменшити репутацію компанії.

4. Конкуренентоспроможність:

- Компанії, які використовують високоякісну інфраструктуру, мають більші шанси на забезпечення своєчасного виконання доставки. Це може дати їм конкурентні переваги над конкурентами, які не можуть запропонувати таку ж ефективність у перевезеннях.

5. Управління ризиками:

- Якість інфраструктури може зменшити ризики, пов'язані з затримками, збоями або непередбаченими обставинами. Коли дороги і термінали в належному стані, підприємства можуть краще передбачати і планувати свої логістичні операції, зменшуючи ймовірність проблем.

6. Інвестиції в розвиток:

- Підприємства, які мають доступ до якісної інфраструктури, можуть бути більш схильними до інвестування в розширення своїх операцій, оскільки вище рівня сервісу збільшує ймовірність успіху нових проектів.

7. Співпраця з партнерами:

- Наявність високоякісної торговельної та транспортної інфраструктури може полегшити співпрацю з постачальниками, замовниками та іншими учасниками ланцюга постачань. Легкість і швидкість, з якими можна організувати перевезення, підвищують інтерес до співпраці.

8. Залучення іноземних інвесторів:

- Якість транспортної інфраструктури може бути одним із факторів, які враховують іноземні компанії при ухваленні рішень про інвестиції в країну. Поліпшення інфраструктури може підвищити загальну інвестиційну привабливість ринку.

Таким чином, хоча кореляція між LPI4 і RTSI вказує на слабкий зв'язок, якість торговельної та транспортної інфраструктури має суттєвий вплив на ефективність міжнародних автомобільних перевезень. Вона може вплинути на управління витратами, безпеку, конкурентоспроможність та загальну надійність послуг, які пропонуються підприємствами в цій сфері. Поліпшення інфраструктури може надати компаніям додаткові переваги та можливості для зростання.

Завдання 13: Проведено кореляційний аналіз впливу на імпорт (RTSI) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів чинників ефективності логістичної інфраструктури. Зокрема кореляція RTSI з LPI5 (Здатність відстежувати та контролювати вантажі): 0,038 свідчить про дуже слабку, практично відсутню кореляцію.

Потрібно сформулювати комплекс дослідницьких гіпотез, щодо визначення того, як даний показник LPI може впливати на інтереси підприємства, яке здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів.

Показник LPI5, що відображає здатність відстежувати та контролювати вантажі, є важливим аспектом для підприємств, які займаються міжнародними автомобільними перевезеннями вантажів. Хоча кореляція між LPI5 і обсягом імпорту (RTSI) є дуже слабкою (0,038), що свідчить про відсутність суттєвого зв'язку, важливість цього показника залишається значною. Ось кілька способів, як LPI5 може впливати на інтереси підприємств у цій сфері:

1. Управління ризиками:

- Можливість відстежувати вантажі під час транспортування зменшує ризики їх втрати або пошкодження. Коли підприємства можуть контролювати розташування вантажу в реальному часі, це дозволяє швидше реагувати на проблеми, що виникають.

2. Задоволеність клієнтів:

- Клієнти, які отримують інформацію про статус своїх вантажів, зазвичай більш задоволені послугами. Відстеження вантажів покращує комунікацію з клієнтами та дозволяє їм планувати свої бізнес-процеси, що підвищує лояльність до компанії.

3. Оптимізація процесів:

- Відстежуючи вантажі, підприємства можуть аналізувати ефективність своїх логістичних процесів. Це дозволяє виявити «слабкі місця» у ланцюзі постачання та вжити заходів для їх покращення. Наприклад, можуть бути виявлені затримки на певних маршрутах, що дозволяє адаптувати стратегічні рішення.

4. Управління запасами:

- Здатність відстежувати вантажі полегшує управління запасами. Оператори можуть точніше прогнозувати прибуття вантажів і планувати обсяги зберігання, сигналізуючи, коли необхідно поповнити запаси або, навпаки, коли їх слід зменшити.

5. Безпека вантажів:

- Технології відстеження можуть включати GPS, RFID та інші системи, які також сприяють підвищенню безпеки вантажу. Це дозволяє знизити ймовірність крадіжок та зловживань.

6. Адаптація до ринкових умов:

- Коли підприємства можуть контролювати переміщення вантажів, це дає їм можливість краще адаптуватися до змін у ринкових умовах, таких як зміни в попиті чи інші непередбачені події. Це може допомогти утримувати свою конкурентну перевагу.

7. Покращення фінансових показників:

- Більш ефективне управління вантажами, зокрема завдяки їх контролю та відстеженню, може призвести до зниження витрат на транспортування та зменшення шахрайства. Це зрештою покращить фінансові показники компанії.

8. Покращення партнерських відносин:

- Коли компанії можуть забезпечити своїм партнерам (наприклад, постачальникам або замовникам) доступ до інформації про статус вантажів, це зміцнює партнерські відносини. Спільна робота в режимі реального часу допомагає у формуванні довіри та сприяє успішній співпраці.

У підсумку, незважаючи на дуже слабку кореляцію між LPI5 і обсягом імпорту (RTSI), здатність відстежувати та контролювати вантажі є критично важливим фактором, що може вплинути на успішність підприємства, що здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів. Підприємства, які інвестують в технології відстеження і контролю, можуть виявити численні вигоди, зокрема покращення обслуговування клієнтів, зменшення витрат та збільшення ефективності своїх операцій.

Завдання 14: Проведено кореляційний аналіз впливу на імпорт (RTSI) послуг міжнародних автомобільних перевезень вантажів чинників ефективності логістичної інфраструктури. Зокрема кореляція RTSI з LPI6 (Ефективність процесу митного оформлення): 0,522 визначається як помірна кореляція.

Потрібно сформулювати комплекс дослідницьких гіпотез, щодо визначення того, як даний показник LPI може впливати на інтереси підприємства, яке здійснює міжнародні автомобільні перевезення вантажів.

Показник LPI6, що відображає ефективність процесу митного оформлення, має суттєвий вплив на підприємства, які займаються міжнародними автомобільними перевезеннями вантажів. Помірна кореляція (0,522) між ефективністю митних процедур та обсягом імпорту (RTSI) свідчить про те, що поліпшення в цій сфері може позитивно вплинути на діяльність компаній у цій галузі. Ось кілька основних шляхів, якими показник LPI6 може впливати на інтереси таких підприємств:

1. Зменшення часу на митне оформлення:

- Ефективний процес митного оформлення допомагає скоротити час, необхідний для проходження митних процедур. Це, в свою чергу, зменшує загальний час доставки

вантажів, що є критично важливим для дотримання термінів і задоволення потреб клієнтів.

2. Зниження витрат:

- Швидші і ефективні митні процедури можуть зменшити адміністративні витрати на обробку документів, митні збори та інші пов'язані витрати. Зниження витрат може підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

3. Знижені ризики затримок:

- Поліпшення митного оформлення зменшує ризики затримок, пов'язаних з помилками у документації або повільними процедурами. Це підвищує надійність компанії в очах клієнтів і партнерів, які цінують своєчасну доставку.

4. Покращення обслуговування клієнтів:

- Ефективність митного оформлення підвищує рівень обслуговування клієнтів. Клієнти отримують свої вантажі швидше та з меншими зусиллями, що сприяє підвищенню їх задоволеності та лояльності.

5. Гнучкість у реагуванні на ринкові умови:

- Коли процеси митного оформлення є ефективними, компанії можуть швидше реагувати на зміни у попиту або ринкових умовах, адаптуючи свої логістичні стратегії.

6. Покращення репутації і іміджу:

- Підприємства, які демонструють високий рівень ефективності в митних процедурах, зазвичай мають кращу репутацію на ринку. Це може залучити нових клієнтів і партнерів, які шукають надійних постачальників послуг.

7. Співпраця з митними органами:

- Ефективність митних процесів може сприяти кращому співробітництву між підприємствами і митними органами. Це може включати кращу комунікацію, швидше вирішення питань та зменшення кількості перевірок, що також економить час і ресурси.

8. Покращення фінансових показників:

- Зниження витрат і підвищення швидкості обробки вантажів може привести до кращих фінансових результатів компанії. Це може надати можливість для реінвестування та розвитку бізнесу.

У підсумку, ефективність процесу митного оформлення (LPI6) є критично важливою для підприємств, які займаються міжнародними автомобільними перевезеннями вантажів. Вона впливає на швидкість, витрати, задоволеність клієнтів і загальну конкурентоспроможність компанії. Інвестиції в покращення цього показника можуть мати значні вигоди для бізнесу, сприяючи зростанню обсягів імпорту та стабільності підприємств у міжнародній торгівлі.

ДОДАТОК Е

ПЕРЕЛІК потенційних учасників зовнішньоекономічних операцій в системі міжнародних автотранспортних перевезень вантажів

1. **Вантажовідправники:** Вантажовідправники – це фізичні або юридичні особи, які ініціюють перевезення товарів, організовуючи відправлення та вибираючи перевізників.
2. **Перевізники:** Перевізники – це організації, відповідальні за перевезення вантажів з одного місця в інше, використовуючи різні види транспорту, такі як вантажівки, кораблі, літаки або поїзди.
3. **Експедитори вантажів:** Експедитори вантажів виступають посередниками між відправниками вантажів та перевізниками, організовуючи транспортування та обробку товарів, включаючи оформлення документів та митне оформлення.
4. **Сторонні постачальники логістичних послуг (3PL):** 3PL-постачальники пропонують аутсорсингові логістичні послуги, керуючи різними аспектами, такими як складування, транспортування та дистрибуція від імені підприємств.
5. **Митні брокери:** Митні брокери допомагають імпортерам та експортерам орієнтуватися в митних правилах та забезпечувати дотримання митних процедур під час міжнародної торгівлі.
6. **Складські та розподільчі центри:** Складські та розподільчі центри – це приміщення, де товари зберігаються, управляються та розподіляються для ефективного задоволення потреб клієнтів.
7. **Постачальники та продавці:** Постачальники та продавці надають товари, матеріали або компоненти, необхідні для виробництва або розподілу, відіграючи життєво важливу роль у ланцюжку поставок.
8. **Клієнти та вантажоодержувачі:** Клієнти та вантажоодержувачі є кінцевими одержувачами товарів та послуг, що стимулюють попит та впливають на логістичний процес.
9. **Страхові компанії:** Страхові компанії пропонують покриття товарів, відправлень та ризиків, пов'язаних з транспортуванням, забезпечуючи фінансовий захист логістичних операцій.
10. **Регулюючі органи:** Регулюючі органи – це державні установи, відповідальні за забезпечення дотримання правил та політики, пов'язаних із транспортом, торгівлею та логістикою.
11. **Галузеві асоціації:** Галузеві асоціації представляють та захищають інтереси певних секторів логістичної галузі, сприяючи співпраці та просуваючи передовий досвід.
12. **Постачальники технологій:** Постачальники технологій пропонують програмне забезпечення, апаратне забезпечення та цифрові рішення, що підвищують ефективність, прозорість та автоматизацію логістичних операцій.
13. **Фінансові установи:** Фінансові установи надають фінансування, позики та фінансові послуги для підтримки логістичної діяльності, включаючи оборотний капітал та торговельне фінансування.
14. **Постачальники послуг з технічного обслуговування та ремонту:** Постачальники послуг з технічного обслуговування та ремонту пропонують послуги з обслуговування, ремонту та обслуговування транспортних засобів, обладнання та інфраструктури в логістичній галузі.
15. **Постачальники послуг з упаковки та маркування:** Постачальники послуг з упаковки та маркування пропонують рішення для упаковки, маркування та захисту товарів, забезпечуючи безпечне транспортування та ефективний брендинг.
16. **Агентства з контролю та інспекції якості:** Агентства з контролю та інспекції якості оцінюють та сертифікують якість, безпеку та відповідність товарів і процесів у логістичній галузі.

17. **Постачальники послуг зворотної логістики:** Постачальники послуг зворотної логістики займаються процесами, пов'язаними з поверненням, ремонтом, переробкою або утилізацією товарів, управлінням відкликанням продукції та зменшенням кількості відходів.

18. **Консультанти з питань регулювання та дотримання вимог:** Консультанти з питань регулювання та дотримання вимог пропонують експертні знання та рекомендації щодо дотримання галузевих норм, стандартів та вимог до дотримання вимог.

19. **Організації з охорони навколишнього середовища та сталого розвитку:** Організації з охорони навколишнього середовища та сталого розвитку зосереджуються на просуванні екологічно відповідальних практик у логістичній галузі, відстоюванні принципів сталого розвитку та зменшенні екологічного сліду.

20. **Науково-дослідні та розробницькі установи:** Науково-дослідні та розробницькі установи проводять дослідження та розробляють інноваційні рішення для вирішення проблем та сприяння розвитку в галузі логістики.

21. **Агентства з питань праці та робочої сили:** Агентства з питань праці та робочої сили пов'язують підприємства з кваліфікованим персоналом, надаючи кадрові рішення та послуги з управління робочою силою для логістичних операцій.

22. **Державні установи та митні органи:** Державні установи та митні органи забезпечують дотримання митних правил, торговельної політики та заходів прикордонного контролю для забезпечення ефективного переміщення товарів.

23. **Консультанти з питань ланцюгів поставок:** Консультанти з питань ланцюгів поставок надають стратегічне керівництво та експертизу щодо оптимізації процесів ланцюгів поставок, підвищення ефективності та зниження витрат.

24. **Торговельні асоціації:** Торговельні асоціації представляють інтереси певних торговельних секторів та сприяють співпраці, створенню мереж та обміну знаннями між зацікавленими сторонами галузі.

25. **Постачальники ІТ та програмного забезпечення:** постачальники ІТ та програмного забезпечення розробляють та пропонують технологічні рішення, такі як системи планування ресурсів підприємства (ERP), системи управління транспортом (TMS) та системи управління складом (WMS), для оптимізації логістичних операцій.

26. **Платформи та торговельні майданчики електронної комерції:** Платформи та торговельні майданчики електронної комерції надають онлайн-платформи, де підприємства можуть продавати та розповсюджувати свої продукти серед широкої клієнтської бази.

27. **Навчальні та освітні заклади:** Навчальні та освітні заклади пропонують курси, семінари та сертифікати для розвитку навичок та знань у галузі логістики та управління ланцюгами поставок.

28. **Управління ризиками та послуги безпеки:** Управління ризиками та послуги безпеки зосереджені на зменшенні ризиків, забезпеченні безпеки товарів та захисті від крадіжок, вандалізму та кіберзагроз.

29. **Постачальники енергії та палива:** Постачальники енергії та палива забезпечують необхідні джерела енергії, такі як електроенергія, газ або паливо, для живлення транспортних засобів, обладнання та споруд у логістичній галузі.

30. **Фірми, що займаються дослідженням ринку та консалтингом:** Фірми, що займаються дослідженням ринку та консалтингом, проводять дослідження, аналіз та надають інформацію про ринкові тенденції, поведінку клієнтів та конкурентне середовище в логістичному секторі.

31. **Вантажні біржі:** Вантажні біржі з'єднують вантажовідправників та перевізників, сприяючи узгодженню доступних вантажів з наявними транспортними потужностями та оптимізуючи використання ресурсів.

32. **Постачальники піддонів та пакувальних матеріалів:** Постачальники піддонів та пакувальних матеріалів надають піддони, контейнери, ящики та пакувальні матеріали, необхідні для ефективного зберігання та транспортування товарів.

33. **Постачальники доставки «останньої милі»:** Постачальники доставки «останньої милі» спеціалізуються на доставці товарів з розподільчих центрів або роздрібних

торговців до кінцевого пункту призначення, зазвичай до місця розташування кінцевого споживача.

34. **Брокери вантажів:** Брокери вантажів виступають посередниками між відправниками вантажів та перевізниками, зіставляючи доступні вантажі з доступними транспортними потужностями, часто на спотовому ринку.

35. **Постачальники програмного забезпечення для дотримання митних та торговельних вимог:** Постачальники програмного забезпечення для дотримання митних та торговельних вимог пропонують програмні рішення, які автоматизують та оптимізують митну документацію, дотримання торговельних вимог та регуляторні процеси.

36. **Юридичні та регуляторні консультанти:** Юридичні та регуляторні консультанти надають юридичні консультації та консультації з питань дотримання нормативних вимог, контрактів, вирішення спорів та інших правових питань у логістичній галузі.

37. **Кур'єрські та експрес-служби доставки:** Кур'єрські та експрес-служби доставки спеціалізуються на термінових доставках, пропонуючи швидкі та надійні варіанти транспортування невеликих посилок та документів.

38. **Постачальники послуг логістики з контрольованою температурою:** Постачальники послуг логістики з контрольованою температурою спеціалізуються на транспортуванні та зберіганні товарів, що потребують певних температурних умов, таких як швидкопсувні продукти, фармацевтичні препарати та вакцини.

39. **Компанії з управління автопарком:** Компанії з управління автопарком надають послуги з моніторингу, відстеження та оптимізації автопарків, забезпечуючи ефективне використання, технічне обслуговування та безпеку водіїв.

40. **Платформи для завантаження:** Платформи для завантаження служать онлайн-майданчиками, де вантажовідправники та перевізники можуть зв'язуватися та домовлятися про перевезення доступних вантажів.

41. **Компанії з лізингу та прокату обладнання:** компанії з лізингу та прокату обладнання пропонують короткострокові або довгострокові рішення з оренди транспортних засобів, техніки та обладнання, необхідних для логістичних операцій.

42. **Послуги з управління відходами та переробки:** Послуги з управління відходами та переробки займаються збором, утилізацією та переробкою відходів, що утворюються в рамках логістичних операцій, сприяючи екологічній стійкості.

43. **Постачальники інтермодальних перевезень:** Постачальники інтермодальних перевезень пропонують рішення, що передбачають використання кількох видів транспорту, таких як комбінування вантажівок, поїздів та суден, для оптимізації ефективності та економічної вигідності.

44. **Послуги з навантаження та розвантаження:** Послуги з навантаження та розвантаження допомагають в ефективному завантаженні та розвантаженні товарів на/з транспортних засобів, забезпечуючи належне поводження та безпеку.

45. **Портові адміністрації:** Портові адміністрації керують та регулюють діяльність морських портів, сприяючи завантаженню, розвантаженню та переміщенню товарів через порти.

46. **Послуги з аудиту та оплати вантажів:** Послуги з аудиту та оплати вантажів перевіряють вартість перевезення, перевіряють рахунки-фактури та сприяють процесу оплати між відправниками, перевізниками та постачальниками послуг.

47. **Розробники технологій автономних транспортних засобів:** Розробники технологій автономних транспортних засобів зосереджуються на вдосконаленні технологій безпілотних транспортних засобів для використання в логістиці та транспорті, прагнучи підвищити ефективність та зменшити кількість людських помилок.

48. **Послуги з оптимізації погоди та маршрутів:** Послуги з оптимізації погоди та маршрутів надають інформацію про погоду в режимі реального часу та рішення для планування маршрутів для оптимізації ефективності транспортування та мінімізації затримок.

49. **Постачальники телематичних послуг та GPS-відстеження:** Постачальники телематичних послуг та GPS-відстеження пропонують технологічні рішення, які відстежують та контролюють транспортні засоби, активи та вантажі в режимі реального часу, покращуючи видимість та контроль.

50. **Розробники мобільних технологій та додатків:** Розробники мобільних технологій та додатків створюють мобільні додатки та рішення, що покращують логістичні операції, забезпечуючи інформацію в режимі реального часу, комунікаційні можливості та можливість здійснення транзакцій.

51. **Платформи видимості ланцюга поставок:** Платформи видимості ланцюга поставок надають програмні рішення, які дозволяють компаніям відстежувати та контролювати рух товарів по всьому ланцюгу поставок, підвищуючи прозорість та ефективність.

52. **Фахівці з управління небезпечними матеріалами:** Фахівці з управління небезпечними матеріалами надають експертні знання з обробки, зберігання, транспортування та утилізації небезпечних матеріалів відповідно до правил безпеки.

53. **Постачальники програмного забезпечення для планування та оптимізації завантаження:** Постачальники програмного забезпечення для планування та оптимізації завантаження пропонують рішення, які оптимізують завантаження та розташування товарів у транспортних засобах, максимізуючи місткість та мінімізуючи витрати.

54. **Постачальники послуг з управління запасами:** Постачальники послуг з управління запасами пропонують рішення та досвід у сфері управління рівнями запасів, оптимізації поповнення запасів та зниження витрат на зберігання.

55. **Агентства з сертифікації та випробування продукції:** Агентства з сертифікації та випробування продукції перевіряють та сертифікують якість, безпеку та відповідність продукції вимогам, гарантуючи її відповідність галузевим стандартам та нормам.

56. **Послуги з вирішення спорів та медіації:** Послуги з вирішення спорів та медіації надають нейтральну допомогу третьої сторони у вирішенні конфліктів та суперечок, які можуть виникнути в рамках логістичних операцій або контрактів.

57. **Послуги з аудиту вантажів та управління претензіями:** Послуги з аудиту вантажів та управління претензіями допомагають підприємствам перевіряти вартість перевезення, узгоджувати рахунки-фактури та керувати претензіями щодо втрат або пошкоджень під час транспортування.

58. **Постачальники страхування торговельних кредитів:** Постачальники страхування торговельних кредитів пропонують страхове покриття від ризику неплатежу або неплатоспроможності клієнтів, захищаючи дебіторську заборгованість підприємств у логістичній галузі.

59. **Послуги з дотримання митних вимог щодо торгівлі:** Послуги з дотримання митних вимог щодо торгівлі пропонують експертизу та підтримку у забезпеченні дотримання митних правил, класифікації, оцінки та вимог до походження.

60. **Постачальники міської логістики:** Постачальники міської логістики спеціалізуються на вирішенні унікальних проблем доставки товарів у межах міських районів, включаючи затори, обмежений доступ та доставку на «останню милю».

61. **Консультанти з дизайну та оптимізації упаковки:** Консультанти з дизайну та оптимізації упаковки пропонують досвід у розробці пакувальних рішень, що оптимізують захист, використання простору, сталий розвиток та брендинг.

62. **Компанії з автоматизації складів та робототехніки:** Компанії з автоматизації складів та робототехніки розробляють та надають технологічні рішення, такі як автоматизовані системи комплектування, робототехніка та конвеєрні системи, для оптимізації складських операцій.

63. **Постачальники інтелектуальних транспортних систем:** Постачальники інтелектуальних транспортних систем пропонують технологічні рішення, які дозволяють

здійснювати моніторинг у режимі реального часу, керувати дорожнім рухом та оптимізувати транспортні мережі, підвищуючи ефективність та зменшуючи затори.

64. **Постачальники технології блокчейн:** Постачальники технології блокчейн пропонують децентралізовані та безпечні рішення, що забезпечують прозорі та відстежувані транзакції, документацію та видимість ланцюга поставок.

65. **Організації з сертифікації та консалтингу з питань сталого розвитку:** Організації з сертифікації та консалтингу з питань сталого розвитку оцінюють та сертифікують практики сталого розвитку підприємств, пропонуючи рекомендації щодо зменшення впливу на навколишнє середовище та впровадження стратегій сталого розвитку.

66. **Постачальники зеленої енергії:** Постачальники зеленої енергії пропонують рішення з відновлюваної енергії, такі як сонячна або вітрова енергія, для живлення логістичних операцій та зменшення вуглецевого сліду.

67. **Постачальники програмного забезпечення для оптимізації та планування маршрутів:** Постачальники програмного забезпечення для оптимізації та планування маршрутів пропонують рішення, що оптимізують транспортні маршрути з урахуванням таких факторів, як відстань, дорожній рух та обмеження доставки, для підвищення ефективності та зниження витрат.

68. **Платформи обміну логістичними даними:** Платформи обміну логістичними даними сприяють обміну даними та інформацією між різними сторонами в рамках логістичної екосистеми, сприяючи взаємодії та прийняттю рішень на основі даних.

69. **Агентства з підбору талантів та рекрутингу в ланцюгу поставок:** Агентства з підбору талантів та рекрутингу в ланцюгу поставок спеціалізуються на зв'язку бізнесу з кваліфікованими фахівцями в галузі логістики та управління ланцюгом поставок, сприяючи підбору та розвитку робочої сили.

70. **Послуги з аудиту та сертифікації відповідності:** Послуги з аудиту та сертифікації відповідності оцінюють та сертифікують відповідність підприємств нормативним та галузевим стандартам, забезпечуючи дотримання правових та операційних вимог.

71. **Постачальники мобільного обладнання та машин:** Постачальники мобільного обладнання та машин пропонують широкий асортимент транспортних засобів, машин та обладнання, що використовуються в логістичних операціях, включаючи вилкові навантажувачі, крани та вантажно-розвантажувальне обладнання.

72. **Постачальники послуг з управління запасами, керованими постачальниками (VMI):** Постачальники послуг з управління запасами, керованими постачальниками (VMI), керують запасами та поповнюють їх від імені підприємств, оптимізуючи рівень запасів та забезпечуючи своєчасну наявність товарів.

73. **Системи управління фрахтовими ставками:** Системи управління фрахтовими ставками надають програмні рішення, які допомагають підприємствам керувати та аналізувати фрахтові ставки, оптимізувати стратегії ціноутворення та підвищувати економічну ефективність.

74. **Рішення для відстеження запасів та контролю в режимі реального часу:** Рішення для контролю запасів та контролю в режимі реального часу дозволяють компаніям контролювати рівні запасів, їх місцезнаходження та переміщення в режимі реального часу, покращуючи управління запасами та контроль ланцюга поставок.

75. **Консультанти з питань торгівлі та митниці:** Консультанти з питань торгівлі та митниці пропонують експертизу та консультації щодо торговельного регулювання, митних процедур, тарифних класифікацій та стратегій оптимізації мит.

76. **Постачальники телематичних послуг для автопарку:** Постачальники телематичних послуг для автопарку пропонують технологічні рішення, які збирають та аналізують дані з транспортних засобів, що дозволяє керувати автопарком, контролювати водіїв та оптимізувати продуктивність.

77. **Інтегратори робототехніки та автоматизації:** Інтегратори робототехніки та автоматизації проектують та впроваджують роботизовані та автоматизовані рішення в логістичних операціях, підвищуючи ефективність, точність та продуктивність.

78. **Постачальники галузевих логістичних послуг:** Постачальники галузевих логістичних послуг спеціалізуються на пропонуванні індивідуальних логістичних рішень для конкретних галузей, таких як охорона здоров'я, роздрібна торгівля, автомобільна або аерокосмічна промисловість.

79. **Постачальники матеріалів для кріплення вантажів та пакувальних матеріалів:** Постачальники матеріалів для кріплення вантажів та пакувальних матеріалів пропонують рішення для кріплення та захисту вантажів під час транспортування, забезпечення безпеки та мінімізації пошкоджень.

80. **Послуги транспортного брокерства:** Послуги транспортного брокерства виступають посередниками між відправниками та перевізниками, узгоджуючи транспортні потреби з наявними потужностями, а також укладаючи тарифи та контракти.

81. **Постачальники послуг з управління взаємовідносинами з постачальниками:** Постачальники послуг з управління взаємовідносинами з постачальниками пропонують рішення, що оптимізують комунікацію, співпрацю та управління ефективністю з постачальниками, оптимізуючи взаємовідносини в ланцюгу поставок.

82. **Постачальники послуг аналізу даних та бізнес-аналітики:** Постачальники послуг аналізу даних та бізнес-аналітики пропонують інструменти та послуги, які аналізують та інтерпретують логістичні дані, надаючи корисну інформацію для прийняття рішень та оптимізації процесів.

83. **Системи управління складським господарством:** Системи управління складським господарством – це програмні рішення, які керують складськими операціями та контролюють їх, включаючи управління запасами, виконання замовлень та оптимізацію ресурсів.

84. **Послуги з аналізу та оптимізації транспортних витрат:** Послуги з аналізу та оптимізації транспортних витрат оцінюють транспортні витрати, виявляють можливості для економії коштів та рекомендують стратегії для оптимізації транспортних витрат.

85. **Рішення для відстеження та трасування вантажів:** Рішення для відстеження та трасування вантажів дозволяють відстежувати вантажі в режимі реального часу, забезпечуючи видимість їхнього місцезнаходження, статусу та орієнтовного часу прибуття.

86. **Цифрові ринки вантажних перевезень:** Цифрові ринки вантажних перевезень об'єднують вантажовідправників та перевізників на цифровій платформі, сприяючи прозорим та ефективним процесам бронювання, зіставлення та оплати вантажів.

87. **Рішення для електрифікації автопарку:** Рішення для електрифікації автопарку забезпечують технології та інфраструктуру для переходу автопарків на електромобілі, сприяючи сталому розвитку та зменшуючи викиди.

88. **Рішення для прогнозування попиту:** Рішення для прогнозування попиту використовують дані та алгоритми для прогнозування майбутніх моделей попиту, що дозволяє компаніям оптимізувати планування запасів та розподіл ресурсів.

89. **Рішення для дотримання вимог щодо маршрутів та управління платними проїздами:** Рішення для дотримання вимог щодо маршрутів та управління платними проїздами допомагають підприємствам забезпечити дотримання обмежень на маршрутах та правил щодо сплати проїзду, а також ефективно керувати платежами за проїзд.

90. **Постачальники послуг крос-докінгу:** Постачальники послуг крос-докінгу сприяють безпосередньому переміщенню товарів з вхідного до вихідного транспорту, мінімізуючи час зберігання та підвищуючи ефективність розподілу.

91. **Постачальники технологій автономних дронів та БПЛА:** Постачальники технологій автономних дронів та БПЛА розробляють та пропонують рішення для безпілотних літальних апаратів (БПЛА) для таких застосувань, як відстеження запасів, аероінспекції та доставка на «останню милю».

92. **Послуги консолідації та деконсолідації вантажів:** Послуги консолідації та деконсолідації вантажів об'єднують кілька менших відправлень у більші або розбивають більші відправлення на менші, оптимізуючи ефективність транспортування.

93. **Постачальники послуг з тестування та сертифікації транспортної упаковки:** Постачальники послуг з тестування та сертифікації транспортної упаковки оцінюють пакувальні матеріали та конструкції, щоб переконатися, що вони відповідають вимогам безпеки та довговічності транспортування.

94. **Рішення для балансування навантаження та оптимізації ресурсів:** Рішення для балансування навантаження та оптимізації ресурсів аналізують транспортні ресурси та попит для оптимізації розподілу вантажів, планування маршрутів та використання ресурсів.

95. **Центри виконання замовлень електронної комерції:** Центри виконання замовлень електронної комерції спеціалізуються на виконанні замовлень для інтернет-магазинів, включаючи обробку замовлень, комплектацію, пакування та доставку кінцевим клієнтам.

96. **Постачальники технологій смарт-етикеток та RFID:** Постачальники технологій смарт-етикеток та RFID пропонують рішення для маркування товарів за допомогою смарт-міток або RFID-міток, що дозволяє автоматизувати відстеження та управління запасами.

97. **Постачальники програмного забезпечення для торговельної документації та відповідності:** Постачальники програмного забезпечення для торговельної документації та відповідності пропонують рішення, які автоматизують та оптимізують процеси торговельної документації, забезпечуючи точність та відповідність.

98. **Послуги моніторингу та оцінки ефективності роботи постачальників:** Послуги моніторингу та оцінки ефективності роботи постачальників оцінюють та відстежують показники ефективності роботи постачальників, допомагаючи компаніям керувати та покращувати відносини з постачальниками.

99. **Постачальники програмного забезпечення для оптимізації та консолідації вантажів:** Постачальники програмного забезпечення для оптимізації та консолідації вантажів пропонують рішення, що оптимізують розташування товарів у транспортних засобах, максимізуючи місткість та зменшуючи витрати.

100. **Платформи закупівель та пошуку ресурсів:** Платформи закупівель та пошуку ресурсів забезпечують цифрові ринки, де підприємства можуть знаходити та закуповувати товари, матеріали та послуги у різних постачальників.

101. **Постачальники технологій цифрових двійників та моделювання:** Постачальники технологій цифрових двійників та моделювання створюють віртуальні моделі логістичних операцій для моделювання та оптимізації процесів, покращуючи ефективність та прийняття рішень.

102. **Багатоканальні системи управління замовленнями:** Багатоканальні системи управління замовленнями централізують та автоматизують обробку замовлень по кількох каналах збуту, забезпечуючи ефективне виконання замовлень та задоволення клієнтів.

103. **Постачальники послуг безпеки даних та кібербезпеки:** Постачальники послуг безпеки даних та кібербезпеки пропонують рішення для захисту логістичних даних, систем та мереж від кіберзагроз, забезпечуючи конфіденційність, цілісність та доступність.

104. **Рішення доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR):** Рішення доповненої та віртуальної реальності пропонують захопливий досвід та симуляції для навчання, візуалізації та віддаленої співпраці в рамках логістичних операцій.

105. **Хмарні логістичні платформи:** Хмарні логістичні платформи надають рішення «програмне забезпечення як послуга» (SaaS) для управління та оптимізації різних логістичних процесів, пропонуючи масштабованість та доступність.

Джерело: складено на основі [171]

ДОДАТОК Є

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«ТРАНССКОМГРУП»

01133, м. Київ, вул. Генерала Алмазова, 13; тел. +38 (050) 335-23-09; e-mail: transkmyrup@gmail.com;
 ІПН 397029426503; код ЄДРПОУ 39702940; р/р № UA5630052800000260000455010885 в АТ «ОТП Банк» м. Київ

Вих. № 569 від 11.06.2026

ДОВІДКА

Видана Бояркіну Миколі Олексійовичу про те, що результати дисертаційного дослідження на тему «Управління проектами з реалізації зовнішньоекономічних операцій учасниками міжнародних автомобільних перевезень вантажів в умовах розбалансування їх інтересів» використовуються у практичній діяльності ТОВ «ТРАНССКОМГРУП».

У діяльності підприємства використано науково-методичні підходи щодо оцінювання впливу системних чинників розвитку логістичної інфраструктури на ефективність міжнародних автомобільних перевезень вантажів та результативність зовнішньоекономічних операцій. Практичне застосування отримали рекомендації автора щодо врахування впливу показників логістичної ефективності на організацію міжнародних перевезень, підвищення якості логістичного обслуговування та удосконалення процесів взаємодії учасників транспортно-логістичних ланцюгів.

У практичній діяльності ТОВ «ТРАНССКОМГРУП» також використовуються розроблені автором методичні рекомендації щодо аналізу чинників впливу на баланс інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій у сфері міжнародних автомобільних перевезень вантажів, які передбачають класифікацію зовнішніх і внутрішніх факторів, застосування матриці впливу та структурований підхід до оцінювання ризиків під час реалізації міжнародних транспортно-логістичних проектів.

Матеріали дисертаційного дослідження використані при удосконаленні процедур підготовки та реалізації міжнародних перевезень вантажів, аналізі ризиків зовнішнього середовища, плануванні взаємодії з контрагентами та підвищенні обґрунтованості управлінських рішень у сфері міжнародної транспортно-логістичної діяльності.

Використання результатів дисертаційного дослідження сприяє підвищенню ефективності управління міжнародними перевезеннями, удосконаленню інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства та розвитку його конкурентних переваг на ринку міжнародних транспортних послуг.

Директор



Олександр Гоголя

ДОДАТОК Ж

08700, Київська обл., м. Обухів,
вул. Каштанова, буд.23-А
E-MAIL: ESTRELLAAVTO@GMAIL.COM
Ідентифікаційний код юридичної особи:
43724132



ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО

ЄДРПОУ: 43724132
ПОТОЧНИЙ
АТ «ПУМБ»
UA 25334851000000026000115579

код ЄДРПОУ 43724132 ПІН 437241310373
п/р UA 25334851000000026000115579 в АТ «ПУМБ»
платник податку на прибуток на загальних підставах
08700, м. Обухів, вул. Каштанова, 23 А, тел. +38 (097) 744-44-33

Вих.№ 35 від 17 червня 2026 року

ДОВІДКА

Видана Бояркіну Миколі Олексійовичу про те, що результати дисертаційного дослідження на тему «Управління проектами з реалізації зовнішньоекономічних операцій учасниками міжнародних автомобільних перевезень вантажів в умовах розбалансування їх інтересів» використовуються у практичній діяльності ПП «ЕСТРЕЛЛА-АВТО».

Зокрема, у діяльності підприємства розглянуто розроблену автором концептуальну модель управління інтеграцією учасників зовнішньоекономічних операцій у системі міжнародних автомобільних перевезень вантажів, яка передбачає управління інтересами зацікавлених сторін та врахування особливостей їх взаємодії в процесі реалізації транспортно-логістичних проектів.

Практичне застосування отримали науково-методичні рекомендації щодо організації взаємодії між замовниками перевезень, перевізниками, експедиторськими організаціями, митними органами та іншими учасниками зовнішньоекономічних операцій на основі принципів проектного менеджменту. Їх використання сприяє підвищенню ефективності координації дій учасників логістичного процесу, удосконаленню інформаційного обміну та забезпеченню більш якісного управління міжнародними перевезеннями вантажів.

Використання результатів дисертаційного дослідження сприяє підвищенню рівня узгодженості дій учасників міжнародних перевезень, покращенню якості управління зовнішньоекономічними операціями та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку міжнародних транспортних послуг.

Директор ПП «ЕСТРЕЛЛА-АВТО»



Р.О. Лук'яненко

ДОДАТОК 3

КАДІМ**приватне підприємство**

Україна, 79038, м.Львів, вул.Китайська 2/21, Код ЄДРПОУ 19337050

P/P UA03305299000026007011017657 АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

МФО 305299

Тел/факс 380 322 970575; E-mail: kadim@email.ua

Вих. №44 від 16.06.2026 р.

ДОВІДКА

Видана Бояркіну Миколі Олексійовичу про те, що результати дисертаційного дослідження на тему «Управління проектами з реалізації зовнішньоекономічних операцій учасниками міжнародних автомобільних перевезень вантажів в умовах розбалансування їх інтересів» впроваджено та використовуються у практичній діяльності ПП «КАДІМ».

У процесі організації міжнародних автомобільних перевезень вантажів підприємством застосовуються науково-методичні розробки автора щодо аналізу та врегулювання розбалансування інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій. Практичне значення для діяльності підприємства мають рекомендації з ідентифікації та оцінювання потенційних суперечностей між учасниками транспортно-логістичного процесу, а також підходи до їх своєчасного виявлення та мінімізації.

Окремі результати дисертаційного дослідження використані при вдосконаленні процедур управління ризиками, пов'язаними з організаційними, інституційними та комунікаційними чинниками, що впливають на реалізацію міжнародних автомобільних перевезень вантажів. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та ефективності взаємодії учасників зовнішньоекономічних операцій.

Директор ПП «КАДІМ»



І.М. Дяків

ДОДАТОК І



№ 02-1505
Від 15 травня 2026 р.

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах

Надана Бояркіну Миколі Олексійовичу — аспіранту 4 року навчання за освітньо-науковою програмою «Менеджмент», про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідних робіт (далі НДР) кафедри менеджменту факультету менеджменту навчально-наукового інституту економіки, а саме:

- 01.01.2022 до 31.12.2024 — виконавець теми НДР «Розвиток науково-методичної бази менеджменту організацій в умовах сучасних глобалізаційних викликів», номер державної реєстрації 0122U001126 (рішення кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка», протокол № 9 від 02.02.2022; затверджена вченою радою факультету менеджменту 25.01.2022, протокол № 1)
- 01.01.2025 до 31.12.2027 — виконавець теми НДР «Забезпечення довгострокового економічного зростання організацій в контексті побудови адаптивних систем управління на засадах сталого розвитку», номер державної реєстрації 0125U000360 (рішення кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка», протокол № 10 від 05.02.2025; затверджена Вченою радою університету 16.05.2025, протокол № 7).

Особистий внесок Бояркіна М.О.: досліджено особливості проєктування зовнішньоекономічних операцій та міжнародної логістики в умовах воєнного стану, теоретико-методичні засади системного, процесного та проєктного підходів до управління організаціями, а також вплив глобалізаційних процесів, цифровізації та євроінтеграційних тенденцій на функціонування логістичних систем; визначено механізми формування адаптивних систем управління зовнішньоекономічними операціями та чинники, що впливають на ефективність їх функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Досліджено економічні аспекти оптимізації процесів забезпечення ЗЕО, розроблено підходи до оцінювання ефективності управлінських заходів та обґрунтовано пріоритетні напрями ресурсного забезпечення сталого розвитку організації.

Завідувач кафедри менеджменту
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»

Василь ШВЕЦЬ

ДОДАТОК К



№ 03-1206
від 12 червня 2026 р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Бояркіну Миколі Олексійовичу за темою
«Управління проектами з реалізації зовнішньоекономічних операцій
учасниками міжнародних автомобільних перевезень вантажів в умовах
розбалансування їх інтересів»**

Надана аспіранту кафедри менеджменту Бояркіну Миколі Олексійовичу про те, що результати його дисертаційного дослідження були використані під час вдосконалення навчально-методичного забезпечення освітніх програм, що реалізуються в навчально-науковому інституті економіки, а саме:

- до робочої програми дисципліни Ф18 «Логістика та управління ланцюгами постачання» освітньо-професійної програми «Менеджмент» (спеціальність Д3 Менеджмент, перший (бакалаврський) рівень) додано тему «Досягнення ланцюгами поставок конкурентних переваг: удосконалення ланцюгів постачання, координація дій у ланцюгу поставок»;
- до робочої програми дисципліни Ф2 «Управління проектами» освітньо-професійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» (спеціальність Д3 Менеджмент, другий (магістерський) рівень) додано тему «Розбалансування інтересів учасників зовнішньоекономічних операцій: причини, інструменти та концептуальна модель управління інтеграцією зацікавлених сторін».

Бояркін М.О. при проходженні педагогічної практики проводив у дистанційному форматі лекційне заняття для студентів третього курсу спеціальності 073 Менеджмент (академічні групи 073-21-1, 073-21-2, 073-21-3, 073-21-4) з дисципліни «Логістика та управління ланцюгами постачання» на тему «Дистрибуційна логістика» та семінарське заняття на тему «Дистрибуційна логістика».

Завідувач кафедри менеджменту
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»

Василь ШВЕЦЬ