

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Організація міжнародних перевезень в умовах воєнного часу»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0732-зед _____
спеціальності 073 Менеджмент _____
освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної _____
діяльності _____

Василенко В. В. _____

Керівник: викладач кафедри бізнес-адміністрування і _____
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, _____
доктор філософії PhD _____

Акімов А.В. _____

Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і _____
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор _____
економічних наук, професор _____

Маркова С.В. _____

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Василенко Владислав Вікторович

1. Тема роботи «Організація міжнародних перевезень в умовах воєнного часу»

керівник роботи: Акімов А.В., викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософії PhD

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТОМ

2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ФОРМ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ

3. ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ФОРМ ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
6 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Акімов А.В.		
2	Акімов А.В.		
3	Акімов А.В.		

7. Дата видачі завдання _____ 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____
(підпис)

В.В. Василенко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

А.В. Акімов
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т.М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра «Організація міжнародних перевезень в умовах воєнного часу»: 68 стор, 3 розділи, 5 рис., 6 табл, без додатків.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Організація міжнародних перевезень в умовах воєнного часу» зумовлена фактичним станом транспортної блокади українського бізнесу та імпорту в умовах повномасштабної військової агресії Росії проти народу України та наслідками такої блокади партнерів для вітчизняних підприємств експортерів та імпортерів та споживачів-громадян.

Мета написання кваліфікаційної роботи – розробити оптимальну схему міжнародних перевезень з урахуванням обмежень в логістиці.

Об'єкт дослідження – умови транспортування товарів та послуг в Україні державними та приватними організаціями. Предмет – технології розширення ринку в Україні. В роботі розглядається теоретичний апарат міжнародної торгівлі, зокрема поняття транспортних перевезень за формальними правилами із забезпеченням принципів прозорості та відкритості, економності, змагальності та відповідності потребам. Відзначається, що поєднання цих вимог транспортування є складним процесом, що потребує нормативного удосконалення, визначається сучасний стан системи транспортування в Україні в державному та корпоративному секторах, переваги та недоліки формалізованих підходів та використання он-лайн платформ для роботи. Аналізується сучасний стан транспортування та супутньої сфери та проблеми в реалізації контрактів, вплив логістики на імпорт та експорт та динаміку ситуації. Визначено, що неформальна процедура хоча й підвищує потенційні можливості розпорядників коштів, проте затримує час, пропонується низка рішень для подолання проблем логістики в сфері зовнішньої торгівлі.

ЗАПАСИ, ПОСТАЧАННЯ, ТРАНСПОРТ, ТОВАРИ, СКЛАД, СТАТИСТИКА

ABSTRACT

Master's qualification work "Organization of international transportation in wartime conditions": 68 pages, 3 chapters, 5 figures, 6 tables, without appendices.

The relevance of the subject of the qualification work "Organization of international transportation in wartime conditions" is determined by the actual state of the transport blockade of Ukrainian business and imports in the conditions of full-scale military aggression of Russia against the people of Ukraine and the consequences of such a blockade of partners for domestic enterprises of exporters and importers and consumer-citizens. The purpose of writing the qualification work is to develop an optimal scheme of international transportation, taking into account the limitations in logistics.

The object of the research is the conditions of transportation of goods and services in Ukraine by state and private organizations. The subject is market expansion technologies in Ukraine. The paper examines the theoretical apparatus of international trade, in particular, the concept of transportation according to formal rules, ensuring the principles of transparency and openness, economy, competitiveness and compliance with needs. It is noted that the combination of these transportation requirements is a complex process that requires regulatory improvement, the current state of the transportation system in Ukraine in the state and corporate sectors, the advantages and disadvantages of formalized approaches and the use of online platforms for work is determined. The current state of transportation and related fields and problems in the implementation of contracts, the impact of logistics on import and export, and the dynamics of the situation are analyzed. It was determined that the informal procedure, although it increases the potential capabilities of the managers of funds, but delays time, a number of solutions are proposed to overcome the problems of logistics in the field of foreign trade.

STOCKS, DELIVERY, TRANSPORT, GOODS, WAREHOUSE, STATISTICS

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ РОЗГЛЯД ПРОБЛЕМИ...	10
1.1. Понятійно-категоріальний апарат сфери дослідження.....	10
1.2. Аналіз теорії та практики сфери дослідження.....	17
1.3. Практика та методи удосконалень.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СПРАВ ОБЛАСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження.....	25
2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності об'єкта.....	31
2.3. Виявлення проблем в діяльності об'єкта.....	44
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄКТА В СФЕРІ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	50
3.1. Напрями та технологія удосконалення діяльності фірми.....	50
3.2. Концептуальні основи адаптації в кризовому середовищі.....	58
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	60
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Організація міжнародних перевезень в умовах воєнного часу» зумовлена фактичним станом війни транспортної блокади українського імпорту сировини і матеріалів в умовах широкомасштабної військової агресії проти народу України та наслідками транспортної блокади для вітчизняних підприємств імпортерів продукції та споживачів товарів, сировини, матеріалів та громадян.

Мета кваліфікаційної роботи – розробити оптимальну схему транспортування сировини формування запасів з урахуванням воєнних обмежень в логістиці забезпечення.

Для досягнення поставленої мети було реалізовано наступні завдання для їх реалізації в кваліфікаційній дипломній роботі магістра:

- узагальнити когнітивний апарат імпорту в сфері транспортування товарів, сировини та матеріалів;
- проаналізувати поточний стан справ в сфері зовнішньоекономічної діяльності в Україні в умовах блокади;
- знайти найбільш проблемні місця в системі імпорту сировини і експорту матеріалів та запропонувати способи їх подолання в системі.

Об'єкт дослідження – стан імпорту та система міжнародних зв'язків постачання сировини, товарів та послуг в Україні фірмами та міжнародними організаціями.

Предмет – ситуація на ринку транспортних послуг міжнародної зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

В першому розділі кваліфікаційної роботи розглядається теоретичний апарат транспортування, матеріально-технічного забезпечення, зокрема поняття

транспорту - проведена процедура ввезення з-за кордону за формальними митними правилами із забезпеченням принципів прозорості та відкритості, економності, конкуренції змагальності та відповідності потребам клієнта. Відзначається, що поєднання цих вимог доволі складним процесом, що потребує чструктурного удосконалення.

В другому розділі визначається сучасний стан транспортної діяльності в Україні в державному, приватному та корпоративному секторах, переваги та недоліки стандартних підходів та використання он-лайн платформ для роботи. Аналізується сучасний стан економіки та соціальної сфери та проблеми в реалізації контрактів, вплив логістики на імпорт та експорт та динаміку ситуації в умовах війни. Визначено, що формалізована процедура хоча й підвищує відповідальність контрагентів, проте затримує час реалізації транспортних послуг.

В третьому розділі та висновках пропонується низка рішень для подолання проблем в сфері імпорту та матеріально-технічного забезпечення для українських підприємств:

- переглянути та затвердити новий перелік напрямків, долучивши до нього необхідні для надходжень, оборони, захисту населення та відновлення інфраструктури предмети та звільнити їх від стандартних процедур;
- визначити список напрямків та транспортних коридорів, пов'язаних осіб та заборонити участь у поставках товарів та послуг в системі міжнародних експортних операцій;
- маркетинговими каналами розповсюджувати інформацію щодо можливостей українських транспортників та посилювати вплив проти транспортних обмежень польських компаній на західних кордонах України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

1.1. Теорія та показники транспортних перевезень

Логістика є фундаментальною частиною управління ланцюгом поставок. Він складається з організації та управління потоками товарів, пов'язаних із закупівлею, виробництвом, складуванням, розподілом та утилізацією, повторним використанням та обміном продуктів, а також наданням послуг із доданою вартістю. У наші дні підприємства часто передають свою логістичну діяльність стороннім постачальникам логістичних послуг, і за оцінками, довгострокові договірні відносини, контрактна логістика становлять 16% загальної глобальної логістики, тоді як експрес/кур'єрська служба/посилка є ключовими для електронної комерції. бізнес доставки. Недавнє дослідження логістичного ринку ЄС оцінило, що логістичні операції (за винятком внутрішніх операцій) становлять 878 мільярдів євро (2012) у ЄС. Відповідно до індексу ефективності логістики «Connected to Compete» Світового банку, логістичний сектор ЄС добре працює на глобальному рівні, усі найбільші постачальники логістичних послуг у світі розташовані в Європі; шість країн із 10 найбільших логістичних компаній є державами-членами ЄС. Однак показники відрізняються в різних державах-членах. Хоча Німеччина займає найвищий рейтинг у світі, середній показник для ЄС становить 3,56 (з 5), США – 3,92, а Японія – 3,91.

Повідомлення щодо Плану дій щодо логістики вантажних перевезень встановило перелік заходів для покращення основи для операцій транспортної логістики в ЄС. Обговорення із зацікавленими сторонами та Логістична конференція 2013 визначили, що в ЄС витрати на логістику складають близько 10-15% від кінцевої вартості продукції. За оцінками, приблизно половину цих

витрат можна було б заощадити, якщо б усунути перешкоди. Такими перешкодами є, зокрема, високий адміністративний тягар та неефективні транспортні ланцюги, відсутність транспортної інфраструктури та незавершеність внутрішнього транспортного ринку. Таким чином, спеціально націлені області: Адміністративний тягар і, зокрема, митні процедури, як один із головних бар'єрів для транскордонних перевезень – зокрема, для ефективної та швидкої логістики – продовжує зростати промисловістю. Цифровізація може полегшити адміністративні процедури через створення так званих «єдиних вікон» і впровадження принципу «звітування лише раз». Ці питання будуть розглянуті на нещодавно запущеному Форумі цифрового транспорту та логістики (DTLF).

Що стосується інфраструктури, нова структура TEN-T потроїла свій бюджет і зосереджена на перевантажувальних потужностях, відсутніх ланках і створенні мережі мультимодальних транспортних коридорів, що дозволяє ефективно переміщувати великі обсяги вантажів. Транспортні послуги не працюють однаково добре в усіх видах транспорту та в усіх частинах ЄС. Відкриті та конкурентоспроможні ринки, як правило, надають кращі та дешевші послуги, а тому завершення створення Єдиного європейського транспортного простору залишається політичною метою.

Інтерналізація зовнішніх витрат усіх видів транспорту є ключовою темою. Високі негативні зовнішні ефекти також зумовлені поточними моделями транспорту, де переважає дорога, на яку припадає 70% активності та понад 70% загальних негативних зовнішніх ефектів. Гармонізація вимірювання вуглецевого сліду дозволить порівнювати транспортні послуги з точки зору їх екологічної стійкості, одночасно оптимізуючи бізнес-процеси та операції. Кордула Растогі, Амер Зафар Дуррані, Олів'є Хартманн, Чарльз Кунака та Річард Рекорд надавали підтримку в охопленні асоціацій експедиторів. Катерина Вашакмадзе та Сесілія Брісенйо-Гармендіа були рецензентами концептуальної доповіді про проект цього видання. Сайєд Еджаз Гані та Гаурав Найяр також долучилися до процесу

перевірки. Амір Фуад і Майлз Маккенна внесли цінний внесок у стратегію охоплення.

Опитування LPI було б неможливим без підтримки та участі Міжнародної федерації асоціацій експедиторів (www.fiata.com), національних асоціацій експедиторів і великої групи малих, середніх і великих логістичних компаній по всьому світу. . Логістичні аналітичні центри в різних країнах також зробили цінний внесок у зв'язок із спільнотою експедиторів. Асоціація Global Express також надала підтримку своїм членам. Опитування було розроблено та проведено спільно з фінською Школою економіки Турку Університету Турку (www.tse.fi/en), яка співпрацює зі Світовим банком над розробкою концепції з 2000 року. Автори дякують сотням співробітників транспортно-експедиторських і експрес-перевізників по всьому світу, які відповіли на опитування. Їхня участь була ключовою для якості та надійності проекту, і їхні постійні відгуки будуть дуже важливі, оскільки ми розроблятимемо та вдосконалюватимемо опитування та LPI у наступні роки. Покращення продуктивності логістики є основою програми економічного зростання та конкурентоспроможності. Політики в усьому світі визнають логістичний сектор одним із ключових стовпів розвитку. Центри торгівлі в Європі, як-от Нідерланди¹, або в країнах, що розвиваються, як-от В'єтнам чи Індонезія², бачать безперервну та сталу логістику двигуном зростання та інтеграції з глобальними ланцюжками створення вартості.

Дійсно, неефективна логістика підвищує витрати на торгівлю та зменшує потенціал глобальної інтеграції. Це важкий тягар для країн, що розвиваються, які намагаються конкурувати на світовому ринку. З 2007 року Індекс продуктивності логістики (LPI) інформує про роль логістики для зростання та політику її підтримки в таких сферах, як інфраструктура, надання послуг і сприяння транскордонній торгівлі. Продуктивність логістики продовжує зближуватися – повільно.

Результати Connecting to Compete 2014 вказують на те, що Німеччина є найкращою країною з оцінкою LPI 4,12, а Сомалі – як країна - найгірший з 1,77 (за шкалою від 1 до 5). (Німеччина також була найкращим показником у 2007–2014 рр. — блок 1.) Тенденція, що трохи збігається з попередніми опитуваннями LPI у 2007, 2010 та 2012 роках, також спостерігається в 2014 році, коли країни з нижчими показниками покращили свої загальні показники LPI більш ніж

Якщо надання послуг погане, хорошого фізичного підключення недостатньо

Розвиток інфраструктури забезпечив базове підключення та доступ до шлюзів для більшості країн, що розвиваються, факт, який узгоджується з тенденціями в LPI з 2007 року. Проте країни досягли більшого успіху в забезпеченні якості для деяких типів інфраструктури. якість

Варіації балів країн від одного опитування LPI до іншого можна було б значно зменшити шляхом агрегування балів шести компонентів у чотирьох дослідженнях LPI. Оцінки в LPI за 2014 рік отримали вагу 53,3 відсотка, потім 26,7 відсотка для 2012 року, 13,3 відсотка для 2010 року та 6,7 відсотка для 2007 року. Це також дозволило порівняти 166 країн.

У сукупному LPI за 2007–14 рр. Німеччина посіла найвищий рейтинг – 4,10, за нею йдуть Сінгапур (4,06) і Нідерланди (4,05); 15 з 28 країн-членів Європейського Союзу (ЄС) і 23 з 34 членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) увійшли до 30 найкращих країн. Економіками, що не входять до ОЕСР, у цій групі були Сінгапур (2 місце), САР Гонконг, Китай (8 місце), Тайвань, Китай (20 місце), Об'єднані Арабські Емірати (24 місце), Малайзія (26 місце), Китай (27 місце) та Південна Африка. (28-е). У верхній третині опинилися всі країни-члени ЄС і країни ОЕСР. Сомалі (оцінка 1,63) посідає 166 місце з показником 20,2 відсотка послуг інфраструктури, які надаються постачальниками логістичних послуг, які працюють у дуже різних умовах у всьому світі. Як правило, якість послуг, які вони надають, сприймається краще, ніж якість відповідної інфраструктури, якою вони керують. Цей «розрив»

між послугами та якістю інфраструктури ширший у повітряному та морському транспорті. Знову ж таки, залізниці майже скрізь мають низькі рейтинги. Країни з низьким рівнем доходу все ще мають низькі показники щодо вантажних автомобільних перевезень, незважаючи на те, що нещодавно їм приділили більше уваги. Прийнятні послуги в інфраструктурі можуть бути досягнуті в не ідеальних обставинах, але відмінності в якості послуг можуть бути суттєвими для однакових рівнів сприйнятої якості інфраструктури, оскільки операційна досконалість не може бути замінена або обов'язково прирівняна до хорошого фізичного «апаратного забезпечення». він найкращий результат.

Надійність ланцюга постачання є головною проблемою для трейдерів і постачальників логістичних послуг. У глобальному середовищі вантажоодержувачі потребують більшої впевненості щодо того, коли і як відбуватимуться доставки. Це підвищує попит на якість логістичних послуг, створюючи проблеми для приватних агентів і урядів, які стикаються з тиском, щоб сприяти торгівлі, одночасно захищаючи громадськість від злочинної діяльності, проблем зі здоров'ям або загроз тероризму.

Ефективне управління кордоном має вирішальне значення для усунення затримок, яких можна уникнути, і підвищення передбачуваності при проходженні кордону. Координація між державними контролюючими органами залишатиметься важливою у зусиллях зі сприяння торгівлі, як і запровадження передового досвіду в автоматизації та управлінні ризиками в немитних контрольних органах, які загалом були менш відкритими для реформ. Відповідно, митні органи отримали вищі рейтинги LPI, ніж усі інші органи в управлінні кордоном, зокрема органи санітарного та фітосанітарного контролю, і менше – ті, що забезпечують д Угода про спрощення процедур торгівлі на конференції Світової організації торгівлі на рівні міністрів у грудні 2013 року на Балі відзначила важливість програми спрощення процедур для розширення ринку. Показник LPI як відсоток від найвищого балу LPI за квінтилем LPI, 2007, 2010, 2012 та 2014 роки.

1.2. Інфраструктура транспортних перевезень

Інфраструктура інформаційно-комунікаційних технологій вважається не тільки найвищою серед усіх респондентів, але й там, де розрив між найнижчими та найвищими показниками зменшився найбільше, частково завдяки автоматизації в управлінні кордонами. І навпаки, залізнична інфраструктура викликає загальне невдоволення. Рейтинги інших типів інфраструктури залежать від регіону. Після більш ніж десяти років переговорів Декларація міністрів Балі поновила поштовх до реформування спрощення торгівлі. Це також призвело до певної терміновості для донорської спільноти щодо підтримки країн, що розвиваються, у цих зусиллях.

У попередніх виданнях була запропонована типологія чотирьох широких груп країн на основі того, наскільки дружніми є їхні логістичні середовища. Найбільше уваги міжнародної спільноти та їхніх сусідів потребують ті країни, які мають проблеми з управлінням, як-от постконфліктні країни та нестабільні держави, а також ті, які мають проблеми з економічним розміром чи географічним зв'язком із глобальними ринками, як-от країни, що розвиваються, не мають виходу до моря, і малі острівні держави. Давні, але досі переважно не вирішені проблеми впровадження в цих країнах, такі як регіональні режими транзиту, залишаються ключовими для майбутнього прогресу, оскільки багато з них зараз мають базову інфраструктуру підключення.

Незважаючи на зусилля найменш розвинених країн щодо покращення логістики, зростає потреба в послідовних планах дій, де складність є вищою, як у більшості країн із середнім рівнем доходу. Думка про те, що можуть бути низькорослі фрукти, які країни можуть легко зібрати, все менш і менш відповідає дійсності. Крім того, реформи за участю багатьох зацікавлених сторін можуть бути повільними для реалізації або навіть скасованими через слабкість управління, як у Тунісі. Для формування політики та обміну інформацією потрібні більш детальні та точні дані. Наприклад, концепція сприяння торгівлі

«єдиного вікна для торгівлі» вимагає узгодження кількох державних контролюючих органів, що потребує часу, але може бути реалізовано в найменш розвинутих країнах, як-от у Лаоській Народно-Демократичній Республіці. Країни, які запроваджують далекосяжні зміни, поєднали регуляторну реформу з інвестиційним плануванням, міжвідомчою координацією та стимулами для операторів. отримання стандартів.

LPI показує, що якість послуг також є рушієм ефективності логістики в країнах з економікою, що розвивається, і в більш багатих (див. рис. 2). Проте розробка таких послуг, як стороння логістика, вантажні перевезення та експедирування, може бути найскладнішою політичною програмою попереду, і наразі мало історій успіху. У «дружніх до логістики» країнах виробники та трейдери вже передають логістику стороннім постачальникам і зосереджуються на своєму основному бізнесі, одночасно керуючи складнішими ланцюжками поставок. Занепокоєння щодо стійкості ланцюга постачання є сильнішими в цьому випуску. Приблизно 37 відсотків респондентів, які відправляють до країн Організації економічного співробітництва та розвитку, визнали попит на екологічно чисті логістичні рішення, у порівнянні з лише 10 відсотками країн призначення з низьким рівнем доходу. Уряди повинні будуть внести довгострокові зміни в політику, які покращать і підтримають конкурентоспроможність цих послуг відповідно до швидкозмінних галузевих практик. Таким чином, країни, що розвиваються, повинні будуть не тільки враховувати вплив своєї логістики на навколишнє середовище, особливо в торгівлі з розвиненими країнами, а й переглянути моделі управління та операційні моделі екологічно чистої інфраструктури та пов'язаних з нею видів транспорту, особливо залізниць, які, здається, працюють погано порівняно з тими, хто має найкращі результати.

Ефективність логістики тісно пов'язана з надійністю ланцюгів поставок і передбачуваністю надання послуг для виробників і експортерів. Ланцюжки поставок — настільки міцні, наскільки сильні їх найслабші ланки — стають

дедалі складнішими, часто охоплюючи багато країн, залишаючись критично важливими для національної конкурентоспроможності.

Важливими будуть комплексні реформи та довгострокові зобов'язання з боку політиків і приватних зацікавлених сторін. Тут LPI надає унікальну довідкову інформацію для кращого розуміння основних перешкод торговельної логістики в усьому світі. LPI показує, що якість послуг визначає продуктивність логістики в країнах з економікою, що розвивається, і багатшими.

Опитування LPI 2014 року подібне до трьох попередніх: стандартизована анкета з двох частин — міжнародної та внутрішньої. Що стосується міжнародної частини («міжнародний LPI»), респонденти оцінюють шість ключових сфер діяльності логістики на восьми своїх основних закордонних ринках (вставка 1.2). Що стосується внутрішньої сторони, респонденти надають якісні та кількісні дані про логістичне середовище в країні, де вони працюють, наприклад інформацію про час і витрати в типовому ланцюжку поставок. Опитування також збирає дані про внутрішню логістику, а також про витрати часу та витрат на імпорتنі та експортні операції. У 2014 році було проведено понад 6000 оцінок

Починаючи з першого видання *Connecting to Compete* наприкінці 2007 року, багато пакетів політики, які сприяють вигодам у сфері логістики, сприяння торгівлі та транспорту, були названі «зв'язком». Наприклад, Азіатсько-Тихоокеанське економічне співробітництво має ініціативу з'єднання ланцюжків поставок, тоді як Індонезія створила програму з'єднання, як і група країн Центральної Америки та Карибського басейну.

Проте, незважаючи на актуальність і узгодженість політики, концепція залишається інтуїтивно зрозумілою та часто невизначеною, так що «зв'язок» може стати крилатим словом із надто розмитим відношенням до таких практичних питань, як «сприяння торгівлі» та «логістика».

Було запропоновано певне уточнення та формалізацію концепції.¹ Торгова логістика підтримується компаніями, які працюють у мережах. Міжнародні перевезення, морські та повітряні перевезення відбуваються в складних мережах, структурованих у вузлах і вузлах. Зв'язок країни або, можливо, одного з її портів чи аеропортів визначається тим, наскільки ця країна «центральна» для цих мереж. Зв'язок частково відображає географію та глобальну структуру транспортних і логістичних мереж. Специфічні для країни витрати на торговельні операції, пов'язані з неефективністю ланцюга постачання, збільшують економічну дистанцію та зменшують зв'язок. Таким чином, політики, що підвищують продуктивність логістики, покращують зв'язок, незалежно від географії мережі.

Як і можна було очікувати, LPI прив'язаний до індикаторів зв'язку, таких як індекс зв'язності лінійного судноплавства Конференції ООН з торгівлі та розвитку - один із небагатьох показників зв'язку. Світовий банк запропонував індекс повітряного сполучення³, повна версія якого незабаром буде доступна. Ці дані підтверджують наявність сильної кореляції, зроблено професіоналами логістики, відповідно до останнього видання. Вітчизняний LPI охоплює майже 120 країн. Було враховано відгуки користувачів, політиків, практиків і фахівців з логістики. Невеликі зміни були внесені в міжнародну частину. Нове запитання щодо «зеленої логістики», яке було запроваджено у 2012 році, було повторено у 2014 році (див. вставку 3.2).

Як і в перших трьох виданнях, країни з високим рівнем доходу домінують у топ-10 рейтингу (таблиця 1.1). Фактично, склад 10 залишився відносно незмінним з 2010 року. Як і очікувалося, більшість із цих країн є великими та добре зарекомендували себе гравцями логістики з домінуючою роль у глобальних або регіональних ланцюгах поставок.

Починаючи з першого видання *Connecting to Compete* наприкінці 2007 року, багато пакетів політики, які сприяють вигодам у сфері логістики, сприяння торгівлі та транспорту, були названі «зв'язком». Наприклад, Азіатсько-

Тихоокеанське економічне співробітництво має ініціативу з'єднання ланцюжків поставок, тоді як Індонезія створила програму з'єднання, як і група країн Центральної Америки та Карибського басейну.

Проте, незважаючи на актуальність і узгодженість політики, концепція залишається інтуїтивно зрозумілою та часто невизначеною, так що «зв'язок» може стати крилатим словом із надто розмитим відношенням до таких практичних питань, як «сприяння торгівлі» та «логістика».

Було запропоновано певне уточнення та формалізацію концепції.¹ Торгова логістика підтримується компаніями, які працюють у мережах. Міжнародні перевезення, морські та повітряні перевезення відбуваються в складних мережах, структурованих у вузлах і вузлах. Зв'язок країни або, можливо, одного з її портів чи аеропортів визначається тим, наскільки ця країна «центральна» для цих мереж. Зв'язок частково відображає географію та глобальну структуру транспортних і логістичних мереж. Специфічні для країни витрати на торговельні операції, пов'язані з неефективністю ланцюга постачання, збільшують економічну дистанцію та зменшують зв'язок. Таким чином, політики, що підвищують продуктивність логістики, покращують зв'язок, незалежно від географії мережі.

Як і можна було очікувати, LPI прив'язаний до індикаторів зв'язку, таких як індекс зв'язності лінійного судноплавства Конференції ООН з торгівлі та розвитку² — один із небагатьох показників зв'язку. Світовий банк запропонував індекс повітряного сполучення³, повна версія якого незабаром буде доступна. Ці дані підтверджують наявність сильної кореляції зроблено професіоналами логістики, відповідно до останнього видання. Вітчизняний LPI охоплює майже 120 країн. Було враховано відгуки користувачів, політиків, практиків і фахівців з логістики. Невеликі зміни були внесені в міжнародну частину. Нове запитання щодо «зеленої логістики», яке було запроваджено у 2012 році, було повторено у 2014 році (див. вставку 3.2).

Ключові висновки міжнародного LPI 2014 року. Як і в перших трьох виданнях, країни з високим рівнем доходу домінують у топ-10 рейтингу (таблиця 1.1). Фактично, склад 10 залишився відносно незмінним з 2010 року. Як і очікувалося, більшість із цих країн є великими та добре зарекомендували себе гравцями логістики з домінуючою роллю у глобальних або регіональних ланцюгах поставок. Усі 10 економік у нижній частині рейтингу є країнами з низьким рівнем доходу, а 6 – в Африці (таблиця 1.2). Країни, де збройні конфлікти та громадянські заворушення порушують ланцюжки постачання та бізнес-середовище загалом, здається, особливо постраждали. Неприятливі географічні фактори та природні катаклізми ускладнюють доступ країни до ринків.

Не дивно, що групи з доходом нижче та вище середнього становлять одні з найшвидше зростаючих економік за останні два десятиліття. Більше того, деякі з них стали власними силами торгівлі з високим ступенем інтеграції в глобальні ланцюжки створення вартості (таблиці 1.3 і 1.4). У групі з низьким рівнем доходу лідерами є Малаві та Кенія (таблиця 1.5).

Міжнародний LPI аналізує країни за шістьма компонентами:

- оперативність митного та прикордонного оформлення ("МИТНИЦЯ").
- якість торгової та транспортної інфраструктури («Інфраструктура»).
- легкість організації доставки за конкурентними цінами («Простота організації відправлень»).
- компетентність та якість логістичних послуг – автоперевезення експедирування та митне брокерство («Якість логістики послуги»).
- можливість відстежувати та відстежувати вантажі («Відстеження та трасування»).

- частота, з якою відправлення досягають одержувачів у заплановані або очікувані терміни доставки («Вчасність»). Компоненти були обрані на основі останніх теоретичних та емпіричних досліджень та практичного досвіду логістичних професіоналів, які займаються міжнародним експедируванням вантажів.

Попередні методики, розроблені в 1993 році, використовували формат опитування, двобальну шкалу та відкриті запитання для вимірювання сприйнятої важливості та впливу різних атрибутів компонентів, що впливають на «зручність логістики» країн.¹ У наступному дослідженні, лише характеристики, визначені як найкращі характеристики логістики, були включені до оцінки.² Методологію було вдосконалено за допомогою інтерв'ю, проведених для аудиту сприяння торгівлі та транспорту, проведеного Всесвітнім Банком та інші протягом більш ніж десяти років.

На шість індикаторів LPI розподіляються на дві основні категорії:

- Сфери для нормативних актів із зазначенням основних вхідних даних ланцюжок поставок (митниця, інфраструктура та якість логістичних послуг).

- Результати надання послуг (своєчасність, інтернаціональні відправлення, відстеження та відстеження).

LPI використовує стандартні статистичні методи для агрегування даних в єдиний показник.⁴ (Детальний опис того, як обчислюється LPI, див. у додатку 5.) Цей єдиний показник можна використовувати для порівняння країн, регіонів і груп доходу. Це також може бути використовується для роботи на рівні країни.

Тому що оператори на землі можуть найкраще їх оцінити важливі аспекти ефективності логістики, LPI спирається на структуроване онлайн-опитування фахівців з логістики компаній

Вхідні та кінцеві показники LPI:

1) Інфраструктура

- 2) Якість послуг
- 3) Області для нормативних актів (вхідні дані)
- 4) Надання послуг ланцюга поставок
- 5) Своєчасність
- 6) Міжнародні відправлення
- 7) Стеження та трасування
- 8) Сервіс
- 9) Результати доставки, час, вартість, надійність

Наочно показано кумулятивний розподіл балів LPI. Вертикальні лінії позначають межі квінтилів LPI — п'ять груп, що містять однакову кількість країн, оцінених у LPI. Нижній квінтиль включає країни з найнижчими балами LPI, а верхній — країни з найвищими. Ми бачимо, що однакова кількість країн розподілена по приблизно однаковому діапазону балів у нижній, другій і верхніх квінтилях, але в третьому та четвертому квінтилях разом діапазон балів подібний. Іншими словами, показники країни набагато «ближчі» в третьому та четвертому квінтилях. Розподіл балів LPI розбивається на чотири категорії, які використовуються в усіх випусках Connecting to Compete:

Логістика недружня — включає країни з серйозними логістичними обмеженнями, наприклад відповідальність за переміщення товарів у всьому світі: багатонаціональні експедитори та основні експрес-перевізники — ті, хто найкраще може оцінити, як працюють країни. І їхні погляди мають значення, безпосередньо впливаючи на вибір судноплавних маршрутів і шлюзів, а також впливаючи на рішення фірм щодо розміщення виробництва, вибору постачальників і вибору цільових ринків. Їхня участь є ключовою для якості та довіри до LPI, а їхня участь і зворотній зв'язок були важливими для постійного розвитку та вдосконалення досвіду. Майже 1000 професіоналів з логістики зі 125

країн взяли участь в опитуванні 2013 року для LPI 2014, і ще 5 країн були охоплені міжнародними балами та рейтингом LPI.

В іншому випадку оцінки за компонентами LPI відносно близькі до загальної оцінки.

Оскільки загальна продуктивність логістики покращується, деякі чинники рухаються швидше, ніж інші. Країни з низьким і нижчим середнім рівнем доходу найшвидше просунулися в митній сфері та інфраструктурі. Спрощення процедур пропуску на кордоні та забезпечення фізичного доступу до ринків залишаються необхідними для країн з низькими доходами. Зі свого боку верх. Примітка: усі розрахунки базуються на середньозваженому балі для LPI та його компонентів за 2007–2014 роки. Джерело: Індекс ефективності логістики за 2014 рік.

Країни із середнім рівнем доходу, здається, покращили швидше якість логістичних послуг. Це підтверджує ідею про те, що країни із середнім рівнем доходу дедалі більше зміщують свою увагу в бік вдосконалення м'якої інфраструктури на основі регуляторної реформи, а не на інвестиції в базову жорстку інфраструктуру.

Зміни в логістичному середовищі можна виміряти в багатьох вимірах, у тому числі за групою доходу та квінтилем LPI. Порівнюючи відсоток респондентів опитування LPI, які висловлюють покращення у 2014 році порівняно з 2012 роком у кожному компоненті (таблиця 1.7), стає зрозуміло, що прогрес все ще сприймається як більший у верхніх квінтилях LPI за кожним компонентом національного LPI. За компонентами, інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ).

Незважаючи на постійний розрив у матеріально-технічному забезпеченні, дохід сам по собі не може пояснити, чому показники значно відрізняються між країнами в певних групах доходів, особливо в групах з низьким і середнім доходом. Як показано в попередніх виданнях, країни з високим рівнем доходу значною мірою зосереджені у верхньому квінтілі LPI, але інші групи доходів

більш розосереджені. Що ще важливіше, країни з доходом вище середнього та нижче середнього доходу коливаються від нижнього квінтиля LPI до верхнього. Навіть країни з низьким рівнем доходу варіюються по всьому квінтилю, крім верхнього.

Порівняно з іншими країнами в їхній групі доходу, деякі з економік без високого доходу, які перевищують ефективність, це Малайзія, Південна Африка, Китай, Таїланд, В'єтнам та Індія (рис. 1.6). І навпаки, як і очікувалося, найгірші країни без високого доходу — це деякі багаті на ресурси економіки, включаючи Ірак, Туркменістан, Азербайджан, Габон і Казахстан. Знову ж таки, інфраструктура дисперсії є єдиною, яка вдосконалюється набагато швидше в нижньому квінтилі. Незважаючи на це, швидкість змін прискорюється для нижніх квінтилів і сповільнюється у двох верхніх квінтилях, якщо порівнювати зі змінами, відчутними в кожному внутрішньому компоненті LPI між 2010 і 2012 роками.

Неподолана логістична різниця Оцінки LPI залишаються в середньому набагато кращими для країн з високим рівнем доходу (рис. 1.4). Країни з високим рівнем доходу випереджають країни з низьким рівнем доходу на 53 відсотки, країни з доходом нижче середнього на 42 відсотки та країни з доходом вище середнього на 30 відсотків. Серед 30 найкращих у групах за доходами можна припустити, що політика, як і дохід, впливає на ефективність логістики.

Незважаючи на значну варіацію в межах груп доходу, слід бути обережним при інтерпретації показників LPI, щоб визначити перевищення та відставання (див. рамку 1.3 на звороті). Наприклад, у великій економічно різноманітній країні високий бал LPI може не вказувати на однакову високу ефективність.

Проте, усвідомлюючи важливість сприяння торгівлі та логістики, політики прагнуть створити або вдосконалити структури для підвищення ефективності (див. вставку 1.4 на звороті). Відколи Світовий банк запустив LPI та його складові

показники у 2007 році, ці структури швидко завоювали визнання серед політиків та спеціалістів на національному, регіональному та глобальному рівнях.

Розрив між відносними балами LPI — показники LPI, виражені у відсотках від балів провідної країни — лише трохи менший, ніж у 2010 та 2012 роках.⁶ Насправді, середня відносна ефективність балів за квінтилями дотримується дуже подібної лінії для останні три видання (рис. 1.7). Відносно найнижчим показником у 2014 році є Сомалі з показником, що дорівнює 25 відсоткам від показника країни з найвищими показниками (Німеччина), але хороша новина полягає в тому, що це фактично вище, ніж відповідні відносні показники попередніх років: 19 відсотків у 2012 році, 11 відсотків у 2010 році та 7 відсотків у 2007 році. Серед країн з кращими показниками відносні показники між другим квінтилем і найвищим квінтилем стають тіснішими. Кореляція між оцінками LPI за 2012 та 2014 роки становить 0,91, а між рангами – 0,86. Незважаючи на те, що LPI та його компоненти тепер пропонують найповніші та порівнювані дані щодо логістики країни та середовища сприяння торгівлі, вони мають обмежену сферу дії.

По-перше, досвід міжнародних експедиторів може не відображати ширше логістичне середовище в бідних країнах, які часто Перешкоди торговельної логістики ілюструються середніми загальними показниками LPI за 2007–2014 роки для країн, що не мають виходу до моря, і прибережних країн у регіонах Світового банку. Це порівняння показує досить послідовну закономірність, коли прибережні країни мають кращі результати, ніж їхні аналогічні країни, що не мають виходу до моря, за подібних доходів. У групі з доходом вище середнього ця різниця в Європі та Центральній Азії становила 0,29 бала. Різниця була ще більшою для країн із доходом нижче середнього та з низьким рівнем доходу: у Східній Азії та Тихоокеанському регіоні – 0,44 та Південній Азії – 0,42. Найбільший регіональний розрив (0,49) за рівнем доходу між прибережними та не мають виходу до моря був серед країн з низьким рівнем доходу в Південній Азії. Але в Африці на південь від Сахари прибережні країни та країни, що не мають

виходу до моря, показали однакові показники в групі з низькими доходами. Також у країнах ОЕСР з високим рівнем доходу різниця між країнами, які не мають виходу до моря (3,63) і прибережними країнами (3,68), була майже незначною (0,05 бала)

Міжнародний LPI надає деяку попередню інформацію про чинники загальної ефективності логістики. Однак для подальшого розділення результатів дослідження необхідно звернутися до національного LPI. Цей розділ базується на національному LPI, де опитані професіонали з логістики оцінюють логістичне середовище в країнах, де вони працюють. Таким чином, внутрішня частина містить більш детальну інформацію про логістичне середовище країни, основні логістичні процеси та установи, а також час і вартість виконання. Цей підхід розглядає логістичні обмеження всередині країни, а не лише на шлюзах, таких як порти чи кордони. Він аналізує показники країни за чотирма основними детермінантами загальної продуктивності логістики: інфраструктура, послуги, процедури на кордоні та час, а також надійність ланцюга поставок.

Респонденти опитування в країнах, що знаходяться у верхньому квінтілі, оцінили свою інфраструктуру набагато вище, ніж інші (таблиця 2.1). Відмінності між іншими чотирма квінтилями менш різні, особливо для доріг і залізниць. Хоча інфраструктура все ще є обмеженням у країнах, що розвиваються, здається поліпшення. Після попереднього опитування LPI існує загальне уявлення про те, що інфраструктура покращилася в усіх квінтилях ефективності (рисунок 2.1), але більше в країнах з найефективнішими показниками. Якщо це сприйняття відображає більш швидкі темпи вдосконалення інфраструктури на основі вже міцної бази в цих країнах, це може свідчити про збереження «розриву логістики», визначеного в попередніх виданнях.

РОЗДІЛ 2

ІНФРАСТРУКТУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

2.1. Поняття про якість транспортної інфраструктури

Задоволеність якістю інфраструктури залежить від типу інфраструктури. Як і в попередні роки, респонденти в усіх квінтилях LPI найбільше задоволені інфраструктурою ІКТ. Зокрема, у нижчих квінтилях продуктивності розрив інфраструктури скоротився у 2014 році порівняно з попередніми роками, можливо, це ознака деякого наздоганяння в інших секторах інфраструктури. Навпаки, залізнична інфраструктура викликає загальне невдоволення: кількість респондентів, які оцінюють залізничну інфраструктуру як «високу» або «дуже високу», щонайбільше лише вдвічі менша, ніж для будь-якого іншого типу. У нижньому квінтілі інфраструктура, як правило, не задовольняє — виняток із моделі варіацій. Подібні закономірності виникають, коли національні дані LPI про інфраструктуру дезагреговані за регіонами Світового банку, за винятком країн з високим рівнем доходу (таблиця 2.2). Найвищі рейтинги в усіх регіонах, крім Східної Азії та Тихого океану, мають ІКТ. У звіті за 2012 рік рейтинг ІКТ в Африці на південь від Сахари відставав від інших регіонів, але в цьому виданні є докази більш широкого задоволення. Рейтинги для інших типів інфраструктури залежать від регіону, але виділяють дві особливості. По-перше, рівень задоволеності дорожньою інфраструктурою особливо низький у Латинській Америці та Карибському басейні. По-друге, задоволеність залізничною інфраструктурою знову низька в усіх регіонах, як це було у випадку аналізу за квінтилем LPI.

Важливими є якість і компетентність. Крім залізничного транспорту, постачальники послуг у всіх категоріях оцінюються як такі, що мають високу якість і компетентність у країнах з найвищими показниками.

Percent of respondents

ICT is information and communications technology. Source: Logistics Performance Index 2014.

Region	Ports	Airports	Roads	Rail	Warehousing and transloading	ICT
East Asia and Pacific	24	29	16	6	20	23
Europe and Central Asia	10	27	10	4	22	32
Latin America and Caribbean	20	20	7	1	7	24
Middle East and North Africa	33	18	11	7	17	36
South Asia	28	28	27	7	24	58
Sub-Saharan Africa	23	20	19	3	22	34

Рис.2.1. Регіональний розподіл

				Maritime transport and ports	Warehousing, transloading, and distribution	Freight forwarders	Customs brokers	Trade and transport associations	Cosignees or shippers
Bottom quintile	14	10	14	16	12	16	24	14	9
Fourth quintile	17	3	38	45	34	50	50	28	31
Third quintile	19	5	31	32	25	44	30	18	24
Second quintile	33	17	49	54	52	57	45	36	36
Top quintile	69	31	71	67	71	71	71	58	47

Source: Logistics Performance Index 2014.

Рис.2.2. Складські приміщення

Респонденти в усіх квінтилях LPI майже завжди більш задоволені постачальниками послуг, ніж якістю інфраструктури (порівняйте таблицю 2.1 із таблицею 2.3). Але різниця, як правило, менша в країнах з найкращими показниками. Незважаючи на це, у деяких квінтилях, включаючи найвищий, існує помітна різниця у задоволенні між постачальниками послуг автомобільного транспорту та інфраструктурою автомобільного транспорту.

Розрив у продуктивності між послугами та інфраструктурою зазвичай спостерігається в регіонах Світового банку (таблиця 2.4). Це особливо гостро для повітряного транспорту на Близькому Сході та в Північній Африці, а також для морського транспорту в Південній Азії. Загалом, різниця в задоволеності послугами та інфраструктурою особливо сильна в авіаційному та морському транспорті, а в деяких регіонах – у автомобільному та залізничному транспорті. Ці дані свідчать про необхідність розвитку пов'язаної з транспортом інфраструктури, щоб позитивні реформи ринків послуг могли принести максимальну користь кінцевим споживачам.

Прикордонні процедури та час LPI включає кілька індикаторів прикордонних процедур і часу. Розподіл цих даних за регіонами та групами доходів наведено 2, а для часу та вартості за країнами.

Час імпорту та експорту відіграє роль для визначення. Корисним кінцевим показником ефективності логістики є час, витрачений на завершення торгових операцій. Середній час виконання імпорту для ланцюгів постачання портів і аеропортів, виміряний для LPI, загалом нижчий у групах з високою ефективністю (рисунок 2.2): для імпорту в нижню квінтіль потрібно приблизно вдвічі більше часу, ніж у верхню квінтіль. Однак цей все ще значний розрив є меншим, ніж у 2012 році (у 3,5 рази), і може свідчити про успіхи в логістиці та сприянні торгівлі. Імпорт у двох найнижчих і найвищих квінтилях займає більше часу наземним транспортом, ніж повітряним або морським. Кореляція між наземною відстанню та часом імпорту (близько 0,6) свідчить про це.

Якість і компетентність основних постачальників логістичних послуг є ще однією важливою складовою загальної ефективності країни. Для країн у всіх квінтилях LPI експедитори мають високі оцінки, як правило, на рівні або близькі до найсильніших балів у цій категорії (таблиця 2.3).⁷ Рейтинги інших типів постачальників різняться ширше в усіх квінтилях, хоча надання послуг залізничного транспорту, як-от залізнична інфраструктура постійно отримує низькі оцінки (вставка 2.1). І, як і у випадку з інфраструктурою, країни у верхньому квінтілі отримують безумовно найвищі оцінки щодо надання послуг. На відміну від термінів доставки, які значно відрізняються в усьому світі, митні процедури стають більш схожими (див. таблицю 2.5). Найбільший розрив продуктивності тут між нижнім квінтилем та всіма іншими квінтилями; середні квінтилі більш схожі. Навіть розрив між нижньою та іншими квінтилями набагато менший для деяких процедур (наприклад, вимога щодо використання ліцензованого митного брокера для оформлення), ніж для інших (таких як онлайн-обробка або використання фізичного огляду). Проте нижній квінтіль все ще досить далекий від впровадження ключових заходів сприяння, таких як обробка

супровідної документації в Інтернеті (таких як сертифікати походження або медичні сертифікати), як у кращих країнах.

Оцінка товарів все ще відрізняється, причому в країнах за межами верхнього квінтиля часто застосовуються довідкові ціни або інші довільні підвищення якості і компетентність. Крім залізничного транспорту, постачальники послуг у всіх категоріях оцінюються як такі, що мають високу якість і компетентність у країнах з найвищими показниками.

Респонденти в усіх квінтилях LPI майже завжди більш задоволені постачальниками послуг, ніж якістю інфраструктури (порівняйте таблицю 2.1 із таблицею 2.3). Але різниця, як правило, менша в країнах з найкращими показниками. Незважаючи на це, у деяких квінтилях, включаючи найвищий, існує помітна різниця у задоволенні між постачальниками послуг автомобільного транспорту та інфраструктурою автомобільного транспорту.

Розрив у продуктивності між послугами та інфраструктурою зазвичай спостерігається в регіонах Світового банку (таблиця 2.4). Це особливо гостро для повітряного транспорту на Близькому Сході та в Північній Африці, а також для морського транспорту в Південній Азії. Загалом, різниця в задоволеності послугами та інфраструктурою особливо сильна в авіаційному та морському транспорті, а в деяких регіонах – у автомобільному та залізничному транспорті. Ці дані свідчать про необхідність розвитку пов'язаної з транспортом інфраструктури, щоб позитивні реформи ринків послуг могли принести максимальну користь кінцевим споживачам.

Прикордонні процедури та час LPI включає кілька індикаторів прикордонних процедур і часу. Корисним кінцевим показником ефективності логістики є час, витрачений на завершення торгових операцій. Середній час виконання імпорту для ланцюгів постачання портів і аеропортів, вимірний для LPI, загалом нижчий у групах з високою ефективністю (рисунок 2.2): для імпорту в нижню квінтіль потрібно приблизно вдвічі більше часу, ніж у верхню квінтіль. Однак цей все ще значний розрив є меншим, ніж у 2012 році (у 3,5 рази), і може свідчити про успіхи в логістиці та сприянні торгівлі.

Імпорт у двох найнижчих і найвищих квінтилях займає більше часу наземним транспортом, ніж повітряним або морським. Кореляція між наземною відстанню та часом імпорту (близько 0,6) свідчить про це

Якість і компетентність основних постачальників логістичних послуг є ще однією важливою складовою загальної ефективності країни. Для країн у всіх квінтилях LPI експедитори мають високі оцінки, як правило, на рівні або близькі до найсильніших балів у цій категорії (таблиця 2.3).⁷ Рейтинги інших типів постачальників різняться ширше в усіх квінтилях, хоча надання послуг залізничного транспорту, як-от залізнична інфраструктура постійно отримує низькі оцінки (вставка 2.1). І, як і у випадку з інфраструктурою, країни у верхньому квінтілі отримують безумовно найвищі оцінки щодо надання послуг.

Таблиця 2.1.

Region	Maritime transport and ports	Air transport	Road transport	Rail transport	Warehousing, transloading, and distribution
East Asia and Pacific	9	0	4	5	9
Europe and Central Asia	22	3	14	5	14
Latin America and Caribbean	7	12	2	0	18
Middle East and North Africa	13	30	10	-1	12
South Asia	23	9	0	3	1
Sub-Saharan Africa	20	12	-4	1	9

Source: Logistics Performance Index 2014.

Піддаючи той самий вантаж повторним перевіркам кількома установами (таблиця 2.5). Експортні ланцюги поставок зазвичай мають набагато легший процедурний тягар, ніж імпорتنі ланцюжки поставок, тому терміни виконання експорту коротші, ніж імпорт (рис. 2.3). Але терміни виконання експорту демонструють знайому логістичну прогалину: вони вдвічі триваліші для країн з низьким рівнем доходу, ніж для країн з високим доходом (рис. 2.4). Більше того, час експорту для наземних ланцюгів постачання відрізняється набагато більше між країнами з низьким рівнем доходу та іншими, ніж між країнами із середнім і високим доходом. Багато країн з низьким рівнем доходу мають тривалий час для експорту, тому погіршення фітосанітарії (SPS) має вирішальне значення для реформування. Так само як і впровадження сучасних підходів до дотримання нормативних вимог. Дані LPI за 2014 рік показують, що розрив у продуктивності між митницею та іншими прикордонними службами скорочується для

інспекційних установ якості та стандартів. Але це зберігається для служб охорони здоров'я та СФС (таблиця 2.6), які в багатьох країнах можуть перешкоджати більш ефективним процедурам імпорту. Одна з причин такої різниці між агентствами полягає в тому, що для продуктів, які не швидко псуються та не чутливі до часу, потрібно менше процедур перевірки. Інша полягає в тому, що агентства охорони здоров'я та SPS повільно автоматизуються.

Деякі причини неефективності є внутрішніми для ланцюга постачання країни: якість обслуговування, а також витрати та швидкість процесів очищення є прикладами. Але інші причини, такі як залежність від непрямих морських шляхів, лежать поза внутрішнім ланцюгом поставок і не контролюються країною.

LPI детально описує можливі причини затримки, які безпосередньо не пов'язані з роботою внутрішніх служб і агентств. Знову ж таки, існує різкий контраст між країнами верхньої та нижчої квінтילі LPI. З п'яти категорій затримок LPI цей контраст особливо великий у трьох: неофіційні (корупційні) платежі, обов'язкове складування та морська перевалка. Ці три сфери є тими самими, визначеними в LPI 2012 року, тому з точки зору політики країни з низькими показниками повинні приділяти більше уваги цим факторам, якщо вони хочуть наздоганяти країни-лідери.

Затримки та несподівані витрати є звичайним явищем у країнах нижнього квінтिला, що підриває загальну продуктивність ланцюжка поставок. Гірше того, кількість затримок зростає в квінтилях LPI, особливо в нижній частині. У нижньому квінтילі приблизно 40 відсотків ІЛП за 2014 рік

Після більш ніж дев'яти років переговорів члени СОТ досягли консенсусу щодо Угоди про спрощення процедур торгівлі на Конференції міністрів, що відбулася на Балі, Індонезія, 7 грудня 2013 року. Остаточна угода ґрунтується на правилах торгівлі, які діють уже 50 років тому і охоплюються статтями V, VIII та X Генеральної угоди з тарифів і торгівлі та містить положення про швидші та ефективніші митні та прикордонні процедури.

Ключові заходи включають зобов'язання щодо публікації та надання інформації трейдерам, а також впровадження сучасних підходів до митного та прикордонного управління.

Принципи включають:

- Операційні стандарти митних органів щодо управління ризиками для пост-аудиту митного оформлення.
- Заходи прозорості, такі як прозорість нового законодавства, оскарження адміністративних рішень і попередні рішення.
- Поліпшення співпраці між державними установами, наприклад, у впровадженні національних систем «єдиного вікна».

Погляд на таблицю 2.6 з її еквівалентом для LPI 2012 (Connecting to Compete 2012, таблиця 2.6) показує, що з часом ситуація може не покращитися в країнах з найнижчими показниками. У нижньому квінтілі рівень задоволеності всіма трьома прикордонними відомствами знизився (митниця з 18 до 19 відсотків, що незначно; органи з перевірки якості та стандартів з 17 відсотків до 9 відсотків; і служби охорони здоров'я/SPS з 11 відсотків до 9 відсотків). На відміну від цього, цифри для верхнього квінтіля більш стабільні, хоча деякі негативні зміни також очевидні поза митним контекстом.

Таблиця 2.6. Цифровий контент транспортників

				Top quintile	
Online processing of supporting documentation	17	38	31	47	75
Online processing of customs declaration	50	64	72	89	99
Online publication of procedures and requirements for export/import	50	64	73	83	94
Physical inspection of import shipments (percent of shipments)	50	23	36	16	6
Availability of review/appeal	42	61	62	61	77
Choice of location of final clearance	48	58	56	76	81
Valuation using reference price or other arbitrary uplift	75	76	84	68	44
Pre-arrival processing	43	46	56	45	71
Formal dialogue process	49	59	53	62	72
Requirement that a licensed customs broker be used for clearance	79	79	79	78	66
Multiple physical inspections of import shipments	14	11	13	5	5
Release with guarantee pending final clearance	64	58	67	60	62

Деякі причини неефективності є внутрішніми для ланцюга постачання країни: якість обслуговування, а також витрати та швидкість процесів очищення є прикладами. Але інші причини, такі як залежність від непрямих морських шляхів, лежать поза внутрішнім ланцюгом поставок і не контролюються країною.

LPI детально описує можливі причини затримки, які безпосередньо не пов'язані з роботою внутрішніх служб і агентств (таблиця 2.7). Знову ж таки, існує різкий контраст між країнами верхньої та нижчої квінтילі LPI. З п'яти категорій затримок LPI цей контраст особливо великий у трьох: неофіційні (корупційні) платежі, обов'язкове складування та морська перевалка. Ці три сфери є тими самими, визначеними в LPI 2012 року, тому з точки зору політики країни з низькими показниками повинні приділяти більше уваги цим факторам, якщо вони хочуть наздоганяти країни-лідери.

Затримки та несподівані витрати є звичайним явищем у країнах нижнього квінтіля, що підриває загальну продуктивність ланцюжка поставок. Гірше того, кількість затримок зростає в квінтилях LPI, особливо в нижній частині. У нижньому квінтилі приблизно 40 відсотків ІЛПІ за 2014 рік

Після більш ніж дев'яти років переговорів члени СОТ досягли консенсусу щодо Угоди про спрощення процедур торгівлі на Конференції міністрів, що відбулася на Балі, Індонезія, 7 грудня 2013 року. Остаточна угода ґрунтується на правилах торгівлі, які діють уже 50 років тому і охоплюються статтями V, VIII та X Генеральної угоди з тарифів і торгівлі та містить положення про швидші та ефективніші митні та прикордонні процедури.

Ключові заходи включають зобов'язання щодо публікації та надання інформації трейдерам, а також впровадження сучасних підходів до митного та прикордонного управління.

Принципи включають:

- операційні стандарти митних органів щодо управління ризиками для пост-аудиту митного оформлення.
- заходи прозорості, такі як прозорість нового законодавства, оскарження адміністративних рішень і попередні рішення.

Деякі причини неефективності є внутрішніми для ланцюга постачання країни: якість обслуговування, а також витрати та швидкість процесів очищення є прикладами. Але інші причини, такі як залежність від непрямих морських шляхів, лежать поза внутрішнім ланцюгом поставок і не контролюються країною.

LPI детально описує можливі причини затримки, які безпосередньо не пов'язані з роботою внутрішніх служб і агентств (таблиця 2.7). Знову ж таки, існує різкий контраст між країнами верхньої та нижчої квінтילі LPI. З п'яти категорій затримок LPI цей контраст особливо великий у трьох: неофіційні (корупційні) платежі, обов'язкове складування та морська перевалка. Ці три сфери є тими самими, визначеними в LPI 2012 року, тому з точки зору політики країни з низькими показниками повинні приділяти більше уваги цим факторам, якщо вони хочуть наздоганяти країни-лідери.

Затримки та несподівані витрати є звичайним явищем у країнах нижнього квінтіля, що підриває загальну продуктивність ланцюжка поставок. Гірше того, кількість затримок зростає в квінтилях LPI, особливо в нижній частині. У нижньому квінтилі приблизно 40 відсотків ІЛП за 2014 рік

Після більш ніж дев'яти років переговорів члени СОТ досягли консенсусу щодо Угоди про спрощення процедур торгівлі на Конференції міністрів, що відбулася на Балі, Індонезія, 7 грудня 2013 року. Остаточна угода ґрунтується на правилах торгівлі, які діють уже 50 років тому і охоплюються статтями V, VIII та X Генеральної угоди з тарифів і торгівлі та містить положення про швидші та ефективніші митні та прикордонні процедури.

Ключові заходи включають зобов'язання щодо публікації та надання інформації трейдерам, а також впровадження сучасних підходів до митного та прикордонного управління.

Принципи включають:

- Операційні стандарти митних органів щодо управління ризиками для пост-аудиту митного оформлення.
- Заходи прозорості, такі як прозорість нового законодавства, оскарження адміністративних рішень і попередні рішення.
- Поліпшення співпраці між державними установами, наприклад, у впровадженні національних систем «єдиного вікна».

По суті, нова угода передає під офіційну егіду СОТ багато стандартів і найкращих практик, закріплених в інших міжнародних документах. У багатьох аспектах угода на Балі визначає мінімальні спільні стандарти; повна користь від спрощення торгівлі буде повністю реалізована, лише якщо країни будуть готові вийти за його межі, наприклад, за допомогою регіонально інтегрованих структур спрощення процедур, подібних до Європейського Союзу.

Передбачуваність є гострою комерційною проблемою, особливо в країнах з найнижчими показниками. Розрив між нижнім і четвертим квінтилями помітний, що свідчить про те, що можливо покращити показники за допомогою відносно скромних політичних заходів.

Передбачувані, надійні ланцюжки поставок є ключовими для ефективної логістики. Дійсно, дуже мінливі терміни виконання робіт можуть порушити виробництво та експорт, змушуючи фірми приймати дорогі стратегії, такі як експрес-відвантаження або різке збільшення запасів, що з глобальними та регіональними ланцюгами створення вартості, які використовують виробництво точно в строк, може різко підірвати конкурентоспроможність. Незважаючи на те, що фірми можуть застосовувати інші стратегії, як-от звільнення для вирішення проблем, які стосуються одного постачальника, глобальні ринкові сили такі, що створення умов для передбачуваних, надійних ланцюгів постачання стало обов'язковим для країн, які хочуть, щоб їхні фірми приєдналися до них і рухалися вгору в глобальних і регіональних ланцюжках створення вартості.

Додатковою причиною для політиків приділяти більше уваги надійності та передбачуваності ланцюга постачання є мережева структура глобальної та регіональної торгівлі, яка частково пов'язана зі зростанням ланцюга створення вартості. У мережі невеликі збої в одній точці можуть швидко й іноді непередбачувано поширюватися на інші точки. Таким чином, підвищення ефективності, пов'язане з мережевими моделями виробництва, супроводжується підвищеним системним ризиком у тому сенсі, що сама структура може бути вразливою до невеликих потрясінь у ключових ланках. У підсумку країни, які не можуть забезпечити умови для розвитку передбачуваних і надійних ланцюгів

постачання, дедалі більше відлучатимуться від світових ринків, де поширені моделі мережевого виробництва. Країни з низькими показниками потребують більшої політичної уваги, щоб покращити зв'язок і зупинити будь-яку подальшу маргіналізацію глобальної торгової системи.

Надійність і передбачуваність ланцюга постачання додатково відображено в ключовій метриці продуктивності з національного LPI своєчасності оформлення та доставки (рис. 2.6). З огляду на те, що частота затримок різко зростає зі зниженням ефективності логістики, не дивно, що своєчасність оформлення та доставки страждає, коли хтось рухається вниз у квінтилях LPI. Таким чином, різка різниця в показниках прибуття за розкладом розділяє країни, які знаходяться в нижній і верхній частині рейтингу LPI. У верхньому квінтілі більшість респондентів повідомляють, що імпортні та експортні вантажі «часто» або «майже завжди» надходять за розкладом у нижньому квінтілі, лише приблизно вдвічі менше. Ефективність в обох випадках дуже схожа на LPI 2012 року, що ще раз підкреслює важливість кроків для покращення передбачуваності та надійності ланцюгів постачання в країнах із низькими показниками.

Дві нижні квінтилі LPI мають найбільшу різницю між темпами надходження за графіком для експорту та імпорту (див. рис. 2.6). Набагато нижчий відсоток високих оцінок для імпорту вказує на те, що ненадійність ланцюга постачання дискримінує на практиці (якщо не в законі) іноземні товари. Оскільки традиційні торговельні бар'єри продовжують падати в усьому світі, політика, яка сприяє такій фактичній дискримінації, стає дедалі більшим визначальним фактором ефективності та результатів торгівлі. Тому усунення причин неочікуваних затримок, включаючи непередбачуваність оформлення, затримки внутрішнього транзиту та низьку надійність послуг, має стати важливою частиною реформи логістики в країнах із низькими показниками.

Визначені вище закономірності є більш вражаючими в деяких регіонах Світового банку, ніж в інших (рис. 2.7). Крім розриву в експортно-імпортних показниках, ці дані демонструють розрив географічної передбачуваності, що впливає на конкурентоспроможність і поширення регіональних ланцюгів

постачання та виробничих мереж. Однак дані на рисунку 2.7 значно відрізняються від даних в LPI 2012 року, де результати Південної Азії, Близького Сходу та Північної Африки були набагато гіршими, ніж інші регіони.

Передбачуваність ланцюга постачання – це не лише питання часу та витрат. Крім того, для операторів приватного сектору та їхніх клієнтів необхідно враховувати якість доставки, яка в LPI за 2014 рік сильно відрізнялася (рис. 2.8). У верхньому квінтилі LPI лише 13 відсотків поставок не відповідають критеріям якості компанії, частка більш ніж удвічі в четвертому квінтилі до 31 відсотка.

Найважливішим критерієм якості при експедируванні є доставка в обіцяний термін. Майже настільки ж важливою є відсутність помилок у складі вантажу чи документації. Вікно прийнятної якості є набагато вужчим (а помилки менш допустимі) у країнах із високими показниками, ніж у країнах із низькими показниками. Різниця в якості доставки лише частково відображає ці різні очікування.

Поліпшення продуктивності логістики є основою політики зміцнення конкурентоспроможності та стимулювання торгової інтеграції. Нещодавні дослідження торгівлі показують, що вдосконалення логістики – це те, де країни, що розвиваються, мають найбільший потенціал для зниження торговельних витрат (вставка 3.1). Недавня угода СОТ на Балі, зосереджена на основних стандартах сприяння торгівлі, також є прикладом такого усвідомлення та прагнення до реалізації (див. вставку 2.2).

Логістика не обмежується транспортуванням чи сприянням торгівлі, але є частиною ширшого порядку денного, який також включає послуги, розвиток об'єктів, інфраструктуру та просторове планування. Стійкість і вплив на навколишнє середовище все більше викликають занепокоєння, особливо при підключенні до країн ОЕСР (вставка 3.2). Потреби деяких країн, як-от потреби країн, що не мають виходу до моря, мають бути задоволені (див. вставку 1.6). «Гуманітарна логістика» для країн у кризовому стані також приділяється більше уваги.

Країни стикаються з більш складними реформами, які необхідно провести. Розробка та впровадження в кінцевому підсумку відбуваються на національному чи регіональному рівнях, у межах угруповань країн. Крім того, оскільки надійність ланцюга постачання залежить від його найслабшої ланки, переваги прогресу в усуненні вузьких місць продуктивності в одній сфері можуть не відбутися, доки не буде досягнуто прогресу в інших сферах.

Сфери реформування: немає більше низьких результатів.

Сфери реформування були висвітлені у двох попередніх розділах. У цьому розділі описуються основні наслідки для політики, що впливають не лише з тенденцій LPI, але й з багатьох потоків аналітичних і практичних знань, а також поточних проектів, як це бачать співробітники Світового банку.

По-перше, цей звіт підтверджує необхідність послідовних планів дій з огляду на вищу складність у країнах із середнім рівнем доходу. Низько висять фрукти, які країни можуть зірвати раніше, все важче знайти. Поступові реформи можуть не торкнутися найслабшої ланки, і їх можна легко нейтралізувати або скасувати зміною середовища управління, коли стимули людей, які опираються змінам (приватним чи державним), не розглядаються на широкому рівні. Більшість успішних країн запроваджують далекосяжні зміни, поєднуючи законодавчі зміни з інвестиційним плануванням і стимулами для операторів. Такі великі країни, як Бразилія та Індонезія, створили міжвідомчі органи високого рівня, щоб допомогти впоратися з цими складнощами.

Хоча потреби в базовій інфраструктурі в країнах, що розвиваються, не змінюються, деякі питання інфраструктури та надання послуг потребують більшої уваги. Найбільш очевидним є відсутність надійних залізничних послуг у різних країнах. У той час як політика екологічного транспорту підкреслює важливість переходу від автомобільного транспорту до залізничного транспорту, вплив на попит на залізничний транспорт за межами власних масових ринків вимагатиме трансформаційних змін у продуктивності, які просто не відбуваються, за винятком кількох країн з високим рівнем доходу.

2.2. Аутсорсінг в системі транспортних перевезень

Крім того, у зв'язку з появою аутсорсингу в дружніх з точки зору логістики країнах політики дедалі більше шукають дані, на основі яких приймають свої рішення. Загальні контрольні показники між країнами, такі як LPI, є корисними та доповнюються індикаторами зв'язку для певних видів транспорту, наприклад морського та повітряного. Вони забезпечують міжнародну порівнянність, але залишаються грубими еталонними показниками. Для оцінки впливу рішень на порти, коридори, пункти перетину кордону, реформування вантажних перевезень тощо потрібні більш детальна та більша конкретність. Ці потреби діляться на дві категорії:

Вимірювання результатів продуктивності щодо вартості, часу та надійності конкретних ланцюгів, наприклад, коридорів або портів.

Вплив скорочення витрат на логістику на економіку.

Оскільки в більшості ланцюгів постачання автоматизація часто використовується, необроблені дані про продуктивність часто доступні. Зараз існує великий досвід вимірювання, наприклад, ефективності коридорів, як у країнах, що розвиваються («Обсерваторії транспортних коридорів» Програми транспортної політики Африки на південь від Сахари)⁹, так і в країнах з високим рівнем доходу (звіт 2012 року). представив досвід моніторингу внутрішнього вантажного коридору в Канаді).¹⁰

Оцінка впливу логістики на економіку складніша. Декілька урядів або національних логістичних асоціацій стежили за цим шляхом спеціальних опитувань фірм, у тому числі в Німеччині, Франції, Бразилії, скандинавських країнах, Таїланді та Малайзії. Ці опитування намагаються оцінити витрати на логістику у виробництві та торгівлі, а також розбити операційні витрати постачальників послуг. Фінська модель опитування була відтворена в кількох країнах, включаючи Грецію та Казахстан.

Диференційовані потреби за країнами

Розподіл за чотирма категоріями (описаний у «Ключових висновках LPI 2014») залишається актуальним, хоча зміни з часом вказують на «збій» між другою та третьою категоріями (частково виконавці та стабільно виконавці). Найважливіша характеристика дружніх до логістики країн полягає в тому, що витрати на двосторонню торгівлю їхніх послуг охоплюють адвалорний еквівалент усіх факторів, які вбивають клин між ціною товарів на заводі чи фермі в країні-експортері та ціною, яку сплачує країна-експортер. споживача в країні-імпортері. Таким чином, вони збігаються з традиційним визначенням торговельних витрат «айсберг» у стандартних моделях міжнародної торгівлі та включають такі фактори, як відстань, неефективність ланцюга поставок, а також тарифні та нетарифні бар'єри. Витрати міжнародної торгівлі показують, наскільки дорожче продавати товари на міжнародному ринку, ніж на внутрішньому. Чим нижчі торговельні витрати, тим більш конкурентоспроможною, а також глобально та регіонально інтегрованою є країна.

База даних двосторонніх торговельних витрат ESCAP та Світового банку надає торговельні витрати за парами країн для виробництва та сільського господарства.¹ Arvis та інші (2013) надають оцінку джерел торговельних витрат. Як і очікувалося, відстань є основним джерелом торговельних витрат, але продуктивність логістики та зв'язок є принаймні не менш важливими, навіть більше, ніж тарифи.

І оскільки країни, що розвиваються, стикаються з набагато вищими торговельними витратами, частково через важливість політики щодо вирішення їхніх джерел, політичні заходи можуть значно зменшити їх, одночасно посилюючи торговельну інтеграцію, особливо за допомогою заходів, які покращують зв'язок і логістику.

економіки, що розвиваються, все більше прагнуть просувати сектори з різних точок зору, наприклад, регулювання складського господарства або просторового планування логістичних кластерів. Реформа служби, як і автомобільних вантажних перевезень, залишається для них пріоритетом.

Спрощення процедур торгівлі залишається ключовим пунктом порядку денного, який нещодавно потрапив у центр глобальної уваги завдяки угоді на Балі (див. вставку 2.2). Проблеми впровадження також привернули більше уваги з боку урядів і глобальної спільноти з питань розвитку. Нагальні потреби зсуваються до більш складних проектів з багатьма зацікавленими сторонами, і прогрес у яких буде повільнішим, ніж, наприклад, автоматизація митниці. Однією з таких сфер є інтеграція процесів прикордонних відомств як частини торгового очищення. Ці органи вважаються більш проблематичними, ніж митні, на основі результатів, отриманих у національному LPI (див. рамку 1.5), включаючи стандарти, транспортні, ветеринарні органи та органи охорони здоров'я/SPS.

Як зазначено в *Connecting to Compete 2012*, відносно повільним є прогрес у регіональній інтеграції торговельних і транспортних процедур, таких як транзитні режими, що дасть значні переваги, наприклад, у продуктивності коридорів для країн, які не мають виходу до моря. Формування політики на основі фактів

Політики все частіше шукають дані, на основі яких приймають свої рішення. Загальні контрольні показники між країнами, такі як LPI, є корисними та доповнюються індикаторами зв'язку для певних видів транспорту, наприклад морського та повітряного. Вони забезпечують міжнародну порівнянність, але залишаються грубими еталонними показниками. Для оцінки впливу рішень на порти, коридори, пункти перетину кордону, реформування вантажних перевезень тощо потрібні більш детальна та більша конкретність. Ці потреби діляться на дві категорії:

- Вимірювання результатів продуктивності щодо вартості, часу та надійності конкретних ланцюгів — наприклад, коридорів або портів.

- Вплив скорочення витрат на логістику на економіку.

Через те, що більшість ланцюгів постачання часто автоматизується, необроблені дані про продуктивність часто доступні. Зараз існує великий досвід вимірювання, наприклад, ефективності коридорів як у країнах, що розвиваються («Обсерваторії транспортних коридорів» Програми транспортної політики Африки на південь від Сахари)⁹, так і в країнах з високим рівнем доходу (звіт

2012 р.). представив досвід моніторингу внутрішнього вантажного коридору в Канаді).¹⁰

Оцінка впливу логістики на економіку складніша. Декілька урядів або національних логістичних асоціацій стежили за цим за допомогою спеціальних опитувань фірм, зокрема в Німеччині, Франції, Бразилії, скандинавських країнах, Таїланді та Малайзії. Ці опитування намагаються оцінити витрати на логістику у виробництві та торгівлі та розбити операційні витрати постачальників послуг. Фінська модель опитування була відтворена в кількох країнах, включаючи Грецію та Казахстан.

Розподіл за чотирма категоріями (описаний у «Ключових висновках LPI 2014») залишається актуальним, хоча зміни з часом вказують на «збій» між другою та третьою категоріями (частково виконавці та стабільно виконавці). Найважливішою характеристикою дружніх до логістики країн є їхні послуги).

Опитування для LPI 2014 року включало (як і в попередньому виданні) запитання щодо екологічних уподобань вантажовідправників: «Як часто вантажовідправники запитують про екологічні варіанти (наприклад, з огляду на рівень викидів, вибір маршрутів, транспортних засобів, розкладів).) при доставці до . . . ?"»

Згідно з попередніми висновками, відповіді показують, що близько третини вантажовідправників стурбовані екологією та впливом на навколишнє середовище свого міжнародного ланцюга поставок під час доставки до країни ОЕСР. Для вантажовідправників у країні з низьким рівнем доходу ця частка становить лише десяту частину. Порівняно з попереднім виданням, відсоток вантажовідправників, який, здавалося б, більш екологічно свідомий, збільшився або залишився незмінним у кожній групі доходу. Країни ОЕСР демонструють найвищу абсолютну зміну, збільшуючи «розрив у стійкості» між групами доходу.

Передбачаючи цю тенденцію у попиті вантажовідправників, великі постачальники логістичних послуг, зокрема основні експрес-перевізники (DHL, FedEx, UPS і TNT), розробили глобальні продукти та програми для задоволення цього.

Ці зміни, ймовірно, допоможуть розширити рух зеленої логістики з багатих, уже екологічно чутливих економік, до країн, що розвиваються. Таким чином, ефективність логістики та стійкість все частіше розглядаються як додаткові цілі.

Витонченість, що дозволяє їх виробникам передавати логістику стороннім постачальникам, підвищуючи свою конкурентоспроможність, зосереджуючись на своїй основній діяльності. В інших категоріях аутсорсинг набагато менш поширений або взагалі відсутній.

2.3. Поняття про недружню логістику

Країни, які входять до категорії недружніх з точки зору логістики, найбільше потребують підтримки з боку міжнародної спільноти розвитку та сусідів. До них належать країни з проблемами управління (наприклад, постконфліктні країни та нестабільні держави), а також країни, які відчувають проблеми через невеликий економічний розмір або географічну зв'язаність (наприклад, країни, що не мають виходу до моря, що розвиваються, і малі острівні держави — див. вставку 1.6). Вирішення деяких із зазначених вище проблем впровадження, таких як регіональні транзитні режими¹², буде ключовим для майбутнього прогресу.

Якщо країни хочуть бути більш конкурентоспроможними, вони повинні заохочувати розвиток сторонніх логістичних функцій, у тому числі в секторах послуг. Щоб забезпечити ефективність і конкурентоспроможність послуг, урядам потрібно буде внести довгострокові зміни в політику, які покращать і підтримають конкурентоспроможність послуг, у тому числі логістичних послуг, які дозволять їхнім країнам приєднатися до глобальних ланцюжків поставок. Конкурентоспроможність країни, що базується, наприклад, на низькій вартості робочої сили або багатих природних ресурсах, може бути легко втрачена через неефективну логістику.

На основі результатів розділу 2 та досвіду проекту Світового банку було оновлено матрицю пріоритетів політики за групами ефективності, представлену в

попередніх виданнях. У більшості випадків вони залишаються складними і будуть реалізовані як частина узгодженого пакету.

Виробничі та оптові/роздрібні компанії (вантажовідправники) часто передають функції доставки продукції постачальникам «сторонньої логістики» (3PL — це набір транспортних, складських і відповідних логістичних та інформаційних послуг). Партнерство забезпечує більшу спеціалізацію: вантажовідправники зосереджуються на своєму основному бізнесі у виробництві чи торгівлі, тоді як 3PL-провайдери розробляють кращі способи надання інших послуг у ланцюжку постачання, включаючи експедирування, складування та транспорт.

Аутсорсинг у логістиці є ознакою високої ефективності логістики та зрілого ринку логістики, а також часто є прямим маркером складності логістики. На розвинутих ринках логістики вантажовідправники та інші користувачі 3PL зазвичай передають аутсорсингу близько 60 відсотків експедиторських послуг, 70 відсотків складських і 80 відсотків транспортних послуг. Залишок надається вдома.

Аутсорсинг і поширення 3PL зустрічаються рідше навіть у країнах з високим рівнем доходу, які ще не розвинули зрілий ринок логістики. У периферійних європейських країнах або країнах з економікою, що розвивається, аутсорсинг зазвичай становить 30 відсотків або менше. У країнах з низьким рівнем доходу, наприклад в Африці, аутсорсинг є незначним. У той час як внутрішній попит на передові логістичні послуги може бути низьким у цих країнах, надання цих послуг також перешкоджає регулятивним та іншим обмеженням.

У 2021 році світовий ринок 3PL становив приблизно 677 мільярдів доларів. Його зростання було особливо швидким в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні — найбільшому регіональному ринку з 236 мільярдами доларів у 2012 році, за ним йдуть Сполучені Штати (170 мільярдів доларів) і Європа (156 мільярдів доларів).

Оскільки логістика має багато вимірів, вимірювання та узагальнення ефективності в різних країнах є складним завданням. Вивчення часу та витрат,

пов'язаних з логістичними процесами — обробкою в порту, митним очищенням, транспортуванням тощо — є хорошим початком, і в багатьох випадках ця інформація є легкодоступною. Але навіть у повному обсязі цю інформацію не можна легко зібрати в єдиний узгоджений набір даних через структурні відмінності в ланцюгах постачання країн. Ще важливіше те, що багато критичних елементів якісної логістики, такі як прозорість процесів і якість послуг, передбачуваність і надійність, не можна оцінити, використовуючи лише інформацію про час і витрати.

Побудова міжнародного LPI.

Перша частина опитування LPI (запитання 10–15) надає необроблені дані для міжнародного LPI. Кожен респондент опитування оцінює вісім закордонних ринків за шістьма основними компонентами ефективності логістики. Вісім країн вибрано на основі випадкового вибору найважливіших експортних та імпорتنих ринків країни, де знаходиться респондент, і — для країн, що не мають виходу до моря — сусідніх країн, які є частиною сухопутного мосту, що з'єднує їх із міжнародними ринками. . Метод, використаний для вибору групи країн, оцінених кожним респондентом, відрізняється залежно від характеристик країни, де знаходиться респондент (таблиця A5.1).

Респонденти беруть участь в опитуванні онлайн. Веб-механізм для 2014 року такий самий, як і новий механізм, запроваджений у 2012 році. Він включає підхід випадкової вибірки (Uniform Sampling Randomized, USR), щоб отримати якомога більше відповідей від недостатньо представлених країн.

Механізм опитування 2014 року створює набір країн для респондентів опитування, які підпадають під набір правил (див. таблицю A5.1). Після 200 опитувань USR вводиться в процес двигуна для вибору країни. Для кожного нового респондента опитування USR запитує відповідь від країни, вибраної випадковим чином, але з нерівномірною ймовірністю — з вагами, вибраними для еволюції вибірки до рівномірної ймовірності. Зокрема, країна i вибирається з ймовірністю $(N - n_i) / 2N$, де n_i — розмір вибірки країни i на даний момент, а N — загальний розмір вибірки.

РОЗДІЛ 3

ПОНЯТТЯ ПРО ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО СЕКТОРУ

3.1. Поняття про міжнародний індикатор логістичного потенціалу

Міжнародний LPI є зведеним індикатором ефективності логістичного сектору, який поєднує дані про шість основних компонентів продуктивності в єдиний агрегований показник. Деякі респонденти не надали інформацію для всіх шести компонентів, тому для заповнення пропущених значень використовується інтерполяція. Відсутні значення замінюються середньою відповіддю країни для кожного запитання, скоригованою на середнє відхилення респондента від середнього значення країни у відповідях на запитання.

LPI будується з цих шести індикаторів за допомогою аналізу головних компонентів (PCA), стандартного статистичного методу, який використовується для зменшення розмірності набору даних. У LPI вхідними даними для PCA є бали країни за запитаннями 10–15, усереднені для всіх респондентів, які надають дані про певний закордонний ринок. Оцінки нормалізуються шляхом віднімання середнього значення вибірки та ділення на стандартне відхилення перед проведенням PCA. Результатом PCA є єдиний показник — LPI, який є середньозваженим значенням цих балів. Вагові коефіцієнти вибрано так, щоб максимізувати відсоток варіації початкових шести індикаторів LPI, який враховується підсумковим індикатором.

Повна інформація про процедуру PCA наведена в таблицях A5.2 і A5.3. Перший рядок таблиці A5.2 показує, що перше (головне) власне значення кореляційної матриці шести основних показників більше за одиницю і набагато більше за будь-яке інше власне значення. Стандартні статистичні тести, такі як критерій Кайзера та графік осипів власних значень, пропонують зберегти єдиний головний компонент для узагальнення базових даних. Цей головний компонент є

міжнародним LPI. Таблиця А5.2 показує, що на міжнародний LPI припадає 92 відсотки варіацій у шести компонентах.

Щоб побудувати міжнародний LPI, нормалізовані бали для кожного з шести початкових індикаторів множаться на навантаження їх компонентів (таблиця А5.3), а потім підсумовуються. Навантаження компонентів представляють вагу, надану кожному вихідному показнику при побудові міжнародного LPI. Оскільки навантаження однакові для всіх шести, міжнародний LPI близький до простого середнього показників. Хоча РСА повторюється для кожної версії LPI, ваги залишаються дуже стабільними з року в рік. Таким чином, між різними виданнями LPI існує високий ступінь порівнянності.

Щоб врахувати помилку вибірки, спричинену методологією опитування LPI, показники LPI представлені з приблизно 80-відсотковим довірчим інтервалом. Ці інтервали дають змогу визначити верхню та нижню межі балів і рейтингу LPI країни. Щоб визначити, чи є зміна в балах або різниця між двома балами статистично значущими, довірчі інтервали повинні бути ретельно досліджені.

Наприклад, не слід робити висновок про статистично значуще покращення показників країни, якщо нижня межа оцінки LPI країни за 2014 рік не перевищує верхню межу її оцінки за 2012 рік.

Незважаючи на те, що LPI є найповнішим джерелом даних для логістики країни та сприяння торгівлі, LPI має два важливі обмеження. По-перше, досвід міжнародних експедиторів може не відображати ширше логістичне середовище в бідних країнах, які часто покладаються на традиційних операторів. Крім того, міжнародні та традиційні оператори можуть відрізнятися у взаємодії з урядовими установами та рівнями обслуговування.

По-друге, для країн, що не мають виходу до моря, і малих острівних держав, LPI може відображати проблеми з доступом за межі оцінюваної країни, такі як транзитні труднощі. Низький рейтинг країни, що не має виходу до моря, може не відображати належним чином її зусилля щодо сприяння торгівлі, які залежать від роботи складних міжнародних транзитних систем. Країни, які не мають виходу до

моря, не можуть усунути неефективність транзиту за допомогою внутрішніх реформ.

Для розрахунку довірчого інтервалу для країни оцінюється стандартна помилка балів LPI для всіх респондентів. Тоді верхня та нижня межі довірчого інтервалу такі, де LPI – це показник LPI країни, N – кількість респондентів опитування для цієї країни, s – оцінена стандартна помилка показника LPI кожної країни, а t – t-розподіл Стюдента. У результаті цього підходу довірчі інтервали та низькі-високі діапазони оцінок і рангів є більшими для невеликих ринків із невеликою кількістю респондентів, оскільки ці оцінки є менш достовірними.

$$LPI \pm t_{(0.1, N-1)} S \sqrt{N}$$

Таблиця 3.1. Компоненти логістичного індиктора

Component	Eigenvalue	Difference	Variance proportion	
			Individual	Cumulative
1	5.45	5.25	0.91	0.91
2	0.20	0.04	0.03	0.94
3	0.16	0.06	0.03	0.97
4	0.10	0.06	0.02	0.98
5	0.05	0.00	0.01	0.99
6	0.05	na	0.01	1.00

Component	Weight
Customs	0.40
Infrastructure	0.42
International shipments	0.40
Logistics quality and competence	0.42
Tracking and tracing	0.41
Timeliness	0.40

Високі та низькі бали використовуються для розрахунку верхньої та нижньої меж рейтингу країни. Верхня межа – це рейтинг LPI, який країна отримала б, якби її оцінка LPI була на верхній межі довірчого інтервалу, а не в центрі. Нижня межа — це рейтинг LPI, який країна отримала б, якби її показник LPI знаходився на нижній межі довірчого інтервалу, а не в центрі. В обох випадках бали всіх інших країн залишаються незмінними.

Середній довірчий інтервал за шкалою від 1 до 5 становить 0,23, або близько 8 відсотків від середнього показника LPI країни. Через згрупування балів LPI в середині розподілу довірчий інтервал перетворюється на середнє значення 20 рангових позицій, використовуючи верхню та нижню межі рангу, як розраховано

вище. Треба бути обережним, інтерпретуючи невеликі відмінності в балах і рейтингах LPI.

Другою частиною інструменту опитування LPI є внутрішній LPI, у якому респонденти надають якісну та кількісну інформацію про логістичне середовище в країні, де вони працюють.

У запитаннях 17–22 респондентам пропонується вибрати одну з п'яти категорій ефективності. У питанні 17, наприклад, вони можуть описати портові збори у своїй країні як «дуже високі», «високі», «середні», «низькі» або «дуже низькі». Як і в міжнародному LPI, ці варіанти кодуються від 1 (найгірший) до 5 (найкращий). У Додатку 2 наведено середні показники по країнах щодо відсотка респондентів, які оцінили кожен аспект логістичного середовища як 1–2 або 4–5.

За деякими винятками, питання 23–34 просять респондентів надати кількісну інформацію у міжнародних мережах постачання своїх країн, пропонуючи вибір у спадному меню. Якщо відповідь вказує одне значення, відповідь кодується як логарифм цього значення. Якщо відповідь вказує на діапазон, відповідь кодується як логарифм середини цього діапазону. Наприклад, експортну відстань можна вказати як менше 50 кілометрів, 50–100 кілометрів, 100–500 кілометрів і так далі, тому відповідь 50–100 кілометрів кодується як $\log(75)$. Повна інформація про матрицю кодування доступна за запитом.

Оцінки країни розраховуються шляхом піднесення до степеня середнього значення відповідей у логарифмах усіх респондентів у певній країні. Цей метод еквівалентний взяттю середнього геометричного рівня. Оцінки для регіонів, груп доходу та квінтилів LPI є простими середніми показниками відповідних країн.

Життєво важливі аспекти продуктивності логістики найкраще оцінюють оператори на місцях. Таким чином, LPI використовує структуроване онлайн-опитування фахівців з логістики міжнародних експедиторських компаній і основних експрес-перевізників.

Дані LPI за 2014 рік базуються на опитуванні, проведеному з жовтня по грудень 2013 року, в якому взяли участь 1000 респондентів у міжнародних

логістичних компаніях у 143 країнах. Кількість респондентів приблизно така ж, як і в інших виданнях ЛПІ.

Розташування респондентів для LPI 2014 року відображає зростаюче значення сприяння торгівлі для країн, що розвиваються. Серед респондентів 70 відсотків проживають у країнах з низьким рівнем доходу (7 відсотків) або в країнах із середнім рівнем доходу (63 відсотки). Загальна цифра подібна до LPI 2012 року, але вона більше зміщена в бік країн із середнім рівнем доходу. Відносна відсутність представництва країн з низьким рівнем доходу пояснюється їхньою маргінальнішою роллю у світовій торгівлі та труднощами ефективного спілкування з операторами на місцях. Незважаючи на це, опитування базується на вибірці досвіду як у країнах, що розвиваються, так і в розвинутих країнах.

Серед країн, що розвиваються, добре представлені всі регіони (рис. А6.2). В опитуванні 2014 року відповіді дещо зміщені в бік Південної Азії через сильну участь тамтешніх асоціацій експедиторів вантажів. Представництво інших регіонів є відносно подібним. Сподіваємося, що посилення участі місцевих асоціацій і операторів допоможе збільшити рівень відповіді в майбутньому в інших регіонах.

LPI оцінює як великі компанії, так і малі та середні підприємства. Великі компанії (з чисельністю 250 працівників і більше) складають близько 23 відсотків відповідей, що трохи більше, ніж у 2012 році. Таким чином, більшість відповідей належать до малих і середніх підприємств.

Обізнані старші члени компанії важливі для опитування. Серед респондентів 2014 року – керівники вищої ланки (47 відсотків), керівники регіонів або країн (15 відсотків) і керівники відділів (21 відсоток). Ці групи професіоналів здійснюють нагляд за повсякденними операціями або беруть безпосередню участь у них не лише зі штаб-квартири компанії, але й із офісів у країнах. Відносний стаж респондентів є досить стабільним з 2012 по 2014 рік. Майже дві третини респондентів працюють у корпоративних чи регіональних головних офісах (41 відсоток) або у філіях у країнах (22 відсотки). Решта — у місцевих філіях (11 відсотків) або незалежних фірмах (26 відсотків).

Більшість респондентів (44%) займаються наданням комплексу логістичних послуг як основного виду діяльності. Такі послуги включають складування та розповсюдження, індивідуальні логістичні рішення, кур'єрські послуги, перевезення насипних або розфасовочних вантажів, а також перевезення неповних контейнерів, повних контейнерів або повних вантажів у причепі. Навпаки, лише 31 відсоток респондентів працюють у компаніях, бізнес-моделі яких базуються на перевезенні вантажів у повних контейнерах або причепах (19 відсотків) або на індивідуальних логістичних рішеннях (12 відсотків).

Серед усіх респондентів мультимодальними перевезеннями займаються 40%, морськими – 24%, повітряними – 15%. Тоді як 35 відсотків зазвичай контролюють внутрішні та міжнародні операції, ще 32 відсотки займаються виключно міжнародними перевезеннями (як експортом, так і імпортом). І тоді як 24 відсотки працюють з більшістю регіонів світу, інші зосереджують свою роботу в Азії (27 відсотків), Європі (25 відсотків) або Америці (13 відсотків).

Двосторонні проблеми можуть зіграти певну роль у формуванні сприйняття респондентів під час оцінювання відповідних регіонів. Розглянемо Латинську Америку та Карибський басейн (LAC; рис. А6.3). Регіони, які LAC оцінили найвище за загальним показником LPI, це Північна Америка та Європейський Союз (ЄС), що є вищим за самооцінку LAC, що свідчить про те, що торгівля з першими двома регіонами легша, ніж у межах LAC. Дійсно, ефект розміру та привабливості цих ринків безперечно має значення (що полегшується, наприклад, мовою). Крім того, ці рейтинги не є симетричними: ЄС сприймає LAC досить несприятливо, ставши його на шосте місце з восьми регіонів. Рейтинги Північної Америки, Східної Азії та Тихого океану (EAP; основні партнери з імпорту LAC у 2012 р.) LAC нижчі, ніж рейтинги LAC, але вони відносно хороші порівняно з оцінками інших регіонів: LAC займає третє місце для Північної Америки, після самої Північної Америки та ЄС, і четвертий для EAP, після Північної Америки, ЄС і самої EAP.

Не дивно, що Південна Азія (SAR) і Африка на південь від Сахари (SSA) оцінюють LAC найвище, враховуючи, що обидва, як правило, загалом дають

досить високі оцінки іншим регіонам, а самі посідають останнє місце. Ці регіони справді є відносно ізольованими та демонструють низькі показники логістики (2,6 для SAR та 2,5 для SSA). Існує певний ступінь взаємності в оцінках: SSA насправді оцінює LAC на сьомому місці з восьми регіонів. Цей висновок ставить у перспективу високий рейтинг SSA для LAC порівняно з іншими регіонами, а також той факт, що, дивлячись лише на рейтинг LAC, SSA займає майже останнє місце.

Передові інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) можуть значною мірою сприяти комодалності шляхом покращення інфраструктури, управління рухом і автопарком, сприяння кращому відстеженню та відстеженню товарів у транспортних мережах і кращому зв'язку між підприємствами та адміністрацією. Однак необхідно подолати низку перешкод для більш широкого та безперервного використання ІКТ у логістиці вантажних перевезень, включаючи недостатню стандартизацію відповідного обміну інформацією та різні можливості учасників ринку щодо використання ІКТ. Законодавчі вимоги також можуть перешкоджати використанню ІКТ. Крім того, необхідно враховувати питання безпеки даних і конфіденційності.

Концепція e-Freight позначає бачення безпаперового електронного потоку інформації, що пов'язує фізичний потік товарів із безпаперовим слідом, побудованим за допомогою ІКТ. Він включає в себе здатність відстежувати та відстежувати вантаж під час його подорожі різними видами транспорту та автоматизувати обмін даними, пов'язаними з вмістом, для нормативних або комерційних цілей. Це стане більш практичним і доступним завдяки новим технологіям, таким як радіочастотна ідентифікація (RFID) [7] і використання системи супутникового позиціонування Galileo. Вантаж має бути ідентифікованим і доступним для визначення місцезнаходження незалежно від способу його транспортування. Необхідною умовою для цього є наявність стандартних інтерфейсів у різних видах транспорту та забезпечення їх сумісності між видами транспорту.

Концепція e-Freight у майбутньому може привести до «Інтернету для вантажів», де інформація буде доступна в режимі он-лайн у безпечний спосіб, як це відбувається сьогодні з «Інтернетом для людей». Однією з характеристик цього є можливість перегляду та порівняння онлайн-інформації про послуги, які надають оператори вантажних перевезень. Інший стосується адміністративного спрощення. Досвід показує, що інформаційні системи для адміністративних даних також можна використовувати для комунікацій між компаніями.

Впровадження системи морського обміну інформацією від судна до берега, від берега до судна та між усіма зацікавленими сторонами з використанням таких послуг, як SafeSeaNet, LRIT (ідентифікація та відстеження великої відстані) та AIS (система автоматичної ідентифікації), сприятиме більшій безпеці а також більш ефективні навігаційні та логістичні операції, тим самим покращуючи інтеграцію морського транспорту з іншими видами транспорту («e-maritime»).

Розгортання таких систем, як RIS (Річкові інформаційні служби), ERTMS (Європейська система управління залізничним рухом), TAF (Телематичні програми для залізничних вантажних перевезень) і VTMS (Управління рухом суден та інформаційні системи) свідчить про прогрес, досягнутий в інших види транспорту. Однак на автомобільному транспорті розгортання інтелектуальних транспортних систем (ITS) для кращого управління інфраструктурою та транспортними операціями відбувається повільно. Уніфікована стратегія розгортання ITS, що включає специфічні вимоги автомобільних перевезень, наприклад, до навігаційних систем, цифрових тахографів і систем збору мита, може значно сприяти суттєвим змінам у логістичному ланцюгу.

Таким чином, Комісія готує важливу ініціативу щодо ІТС на 2008 рік, яка створить детальну дорожню карту розвитку та впровадження ІТС у Європі, таким чином також розглядаючи основні технологічні програми, що стосуються логістики вантажних перевезень.

3.2. Поняття про електронний фрахт

Разом із зацікавленими сторонами розробити дорожню карту впровадження електронних вантажних перевезень, розширивши концепцію «Інтернет для вантажів» і визначивши проблемні області, де потрібні дії ЄС, наприклад стандартизація.

Працюйте над стандартом для інформаційних потоків, щоб забезпечити інтеграцію та взаємодію режимів на рівні даних і забезпечити відкриту надійну архітектуру даних насамперед для потоків даних «бізнес-адміністрація» та «адміністрація-адміністрація».

Логістичний персонал вантажних перевезень та навчання

У багатьох сферах логістики вантажного транспорту відчувається нестача кваліфікованого персоналу. Таким чином, ЄС вивчатиме заходи в тісній співпраці з соціальними партнерами для підвищення привабливості логістичних професій і заохочення мобільності персоналу через кордони. У цьому контексті інструменти політики згуртованості (Європейські фонди соціального та регіонального розвитку) могли б зменшити ці недоліки, спрямувавши втручання на навчання (дії та інфраструктуру).

Сьогодні навчання в університетах та інших установах Європи значно відрізняється. Потрібні зусилля, щоб зосередити увагу та підвищити кваліфікацію логістичного персоналу, зокрема, шляхом підвищення компетентності в транспорті та підтримки навчання протягом усього життя. Добровільний європейський сертифікат для логістів вантажних перевезень позитивно сприятиме послідовності та якості навчання в Європі. Крім того, він може бути націлений на всі рівні навичок, де це необхідно, розрізняти вимоги, характерні для конкретного сектора, або становити базовий сертифікат для додаткового навчання, що стосується конкретного сектора, у самій галузі. Взаємно визнана сертифікація для логістики вантажних перевезень і суміжних сфер (наприклад, складування) може сприяти мобільності. Слід належним чином враховувати існуючі стандарти навчання.

Комісія працюватиме з європейськими соціальними партнерами та іншими відповідними зацікавленими сторонами, щоб скласти перелік мінімальних кваліфікацій і вимог до навчання на різних рівнях спеціалізації, які будуть включені в структуру, яка може забезпечити взаємне визнання сертифікатів про навчання.

Комісія розпочне діалог із європейськими соціальними партнерами, щоб знайти шляхи підвищення привабливості професій транспортної логістики та висвітлити можливості для націлювання втручань Політики згуртованості ЄС на навчання з логістики.

Показники ефективності логістичних ланцюгів вантажного транспорту є корисними інструментами для заохочення якості послуг. Вони також можуть бути використані для вимірювання екологічних і соціальних впливів. Індикатори вже існують для комбінованих залізничних перевезень, повітряних перевезень і морських перевезень на короткі відстані. Однак поки що не існує загальної системи показників ефективності для різних видів транспорту або для логістики вантажного транспорту.

Встановити, консультуючись із зацікавленими сторонами, основний набір загальних індикаторів, які найкраще слугуватимуть меті вимірювання та реєстрації ефективності (наприклад, стійкості, ефективності тощо) у логістичних ланцюгах вантажних перевезень, щоб заохочувати перехід на більш ефективні та чистіші форми транспорту і загалом покращити продуктивність логістики [9] . Потім Комісія розгляне можливість включення їх до кодексу найкращих практик або рекомендацій.

Ефективність інтермодальних терміналів, включаючи порти та аеропорти, має вирішальне значення для ефективності логістики. Вони заслуговують окремих зусиль у порівняльному аналізі, черпаючи натхнення з ініціативи просування показників ефективності вище. Необхідно розробити набір загальних європейських еталонних показників (як статичних, так і динамічних), що дозволить подальшу специфікацію на місцевому рівні. Еталонні показники

повинні бути встановлені в тісній співпраці з промисловістю та належним чином поширені.

Через різні характеристики слід враховувати значну диференціацію між наземними терміналами, морськими портами, аеропортами та портами внутрішніх водних шляхів.

Розробити разом з галуззю набір загальних (динамічних і статичних) контрольних показників для терміналів, починаючи з мультимодальних внутрішніх терміналів, і включити їх до кодексу найкращих практик або рекомендацій і поширювати інформацію про них.

Мультимодальні вантажні перевезення все ще відносно недостатньо використовуються. Це може бути наслідком недостатнього знання переваг модальних альтернатив, інтеграції між видами транспорту або додаткових витрат на перевантаження. Ці проблеми можна вирішити за допомогою широкомасштабної ініціативи щодо обміну передовим досвідом та надання практичної допомоги з використанням мереж логістичних інститутів і розширення сфери діяльності центрів сприяння коротким морським перевезенням на логістику внутрішнього транспорту.

Доступна значна кількість статистичної інформації. Однак це не дає достовірної картини логістичного ринку Європи. Необхідно розробити відповідні показники та засоби вимірювання для оцінки ситуації та її розвитку з часом. У той же час адміністративне навантаження на держави-члени або підприємства має бути мінімальним.

Комісія разом із зацікавленими сторонами перегляне наявність і визначить вимоги до даних про логістику вантажного транспорту різними видами транспорту та оцінить удосконалення збору статистичної інформації.

Логістична галузь повинна відповідати нормативним вимогам, що впливають з адміністративних міркувань.

Спрощення та децентралізація обміну інформацією, пов'язаною з вантажними перевезеннями, може суттєво зменшити вартість регулятивних вимог, особливо при використанні інформаційних та комунікаційних технологій.

Законодавство, що регулює митне оформлення, дозволяє, серед іншого, випуск товарів, що не належать до Співтовариства, для обігу в порту або розміщення під режимом транзиту для оформлення в митниці призначення.

Робота повинна ґрунтуватися на ініціативах, вироблених після пропозиції Комісії щодо Рішення про безпаперове середовище для митниці та торгівлі[10]. Це містить рамки для того, щоб інформація, яку надають суб'єкти господарювання, надавалася лише один раз («єдине вікно»), а товари контролювали ці органи влади в один і той самий час і в тому самому місці («єдине адміністративне вікно»).

Комісія працюватиме над створенням «Європейського морського транспортного простору без бар'єрів», де як шлях судна, так і вантажі можна буде надійно та безпечно відстежувати, тим самим зменшуючи потребу в індивідуальному контролі транспортних операцій між портами Співтовариства. Це сприяло б тому, щоб короткі морські перевезення могли повністю використовувати переваги внутрішнього ринку.

Встановлення єдиного вікна (єдиної точки доступу) та єдиного адміністративного шопінгу для адміністративних процедур у всіх режимах.

Внести законодавчу пропозицію щодо спрощення та сприяння коротким морським перевезенням у напрямку морського транспортного простору без бар'єрів.

Сьогодні транспортний документ необхідний для супроводу перевезення вантажу[11]. Такі транспортні документи зазвичай є специфічними для різних видів транспорту. Мультимодальні транспортні документи існують, але вони недостатньо широко використовуються в електронному форматі. Таким чином, Комісія працюватиме над створенням єдиного європейського транспортного документа, який можна буде використовувати в усіх видах транспорту, тим самим сприяючи мультимодальним вантажним перевезенням і розширюючи рамки, запропоновані мультимодальними накладними або мультимодальними маніфестами. Він розгляне можливості зробити цей документ необов'язковим і надати його в електронному форматі.

Після консультацій із зацікавленими сторонами Комісія вивчить деталі та додаткову цінність створення єдиного транспортного документа для всіх перевезень вантажів, незалежно від виду транспорту. Потім Комісія розгляне можливість внесення відповідної законодавчої пропозиції.

3.3. Використання мультимодального транспорту для перевезень

Мультимодальний транспорт страждає від витрат, спричинених відсутністю єдиного кросмодального режиму відповідальності. Робота над створенням мультимодальної нормативної структури для відповідальності відбувається на глобальному рівні (ЮНСІТРАЛ), але якщо швидкого прогресу не буде, Комісія почне вивчати інші варіанти для Європи:

1. Можна передбачити правовий акт зі стандартним положенням про відповідальність для всіх транспортних операцій. Це може бути запасна клаузула, яка означає, що якщо між сторонами транспортного контракту не погоджено нічого іншого, ця стандартна клаузула застосовуватиметься автоматично. Договірні сторони також можуть прямо зазначити це в транспортному договорі.

2. Прогалини між існуючими міжнародними режимами відповідальності можна було б усунути таким чином, щоб було забезпечено охоплення тих частин логістичного ланцюга, які наразі потрапляють між режимами відповідальності, що ґрунтуються на способах.

Оцініть необхідність запровадження в ЄС стандартного (резервного) положення про відповідальність.

Оцінити потребу в правовому інструменті, який би дозволив повне охоплення існуючих міжнародних режимів відповідальності, заснованих на видах транспорту, на весь мультимодальний логістичний ланцюг.

Безпека стосується захисту та запобігання злочинам, бандитизму та протизаконним навмисним діям, таким як тероризм. Безпека все частіше стає невід'ємною частиною якості логістики та конкурентоспроможності. Що стосується безпеки ланцюга поставок для зовнішньої торгівлі, Митний кодекс [12]

було переглянуто та було введено концепцію уповноваженого економічного оператора, яка також встановлює мінімальні вимоги щодо безпеки та безпеки, починаючи з 2008 року.

Необхідно знайти баланс між процедурами безпеки, які відповідають найвищим вимогам, і вільним потоком торгівлі. Наприклад, загальну додану цінність і недоліки повної, 100% перевірки контейнерів на торговельні потоки слід ретельно розглянути перед прийняттям рішень. Розумні технології можна використовувати, щоб уникнути затримок. Стандартизацію та передову практику можна використовувати для мінімізації впливу вимог безпеки на торговельні потоки.

Перегляд законодавства про морську та портову безпеку дасть можливість оцінити вимоги доступу до порту та вивчити розробку європейської моделі багатоцільових карток доступу.

Розпочати розробку європейських стандартів відповідно до чинного законодавства, міжнародних конвенцій і міжнародних стандартів, щоб сприяти безпечній інтеграції видів транспорту в логістичний ланцюг.

Щоб полегшити перевантаження між видами транспорту та відобразити технологічний розвиток, необхідно внести зміни до пропозиції щодо директиви щодо інтермодальних вантажних одиниць [14], щоб підвищити конкурентоспроможність інтермодальних вантажних перевезень. Пропозиція спрямована на зменшення витрат на тертя під час вантажно-розвантажувальних операцій між видами транспорту шляхом стандартизації певних характеристик вантажопідйомності інтермодальних вантажних одиниць і на підвищення безпеки транспортування шляхом запровадження періодичної перевірки всіх одиниць. Повноваження щодо встановлення нових стандартів для вантажних одиниць, які можна використовувати різними видами транспорту, повинні бути окремо надані органам стандартизації ЄС.

Вивчіть варіанти модифікації стандартів щодо ваги та розмірів транспортних засобів та розгляньте додаткову цінність оновлення Директиви 96/53/ЄС.

Концепція транспортних коридорів характеризується концентрацією вантажних перевезень між основними вузлами та відносно великими відстанями транспорту. Уздовж цих коридорів промисловість заохочуватиметься покладатися на комодальність і передові технології, щоб пристосуватися до зростання обсягів трафіку, одночасно сприяючи екологічній стійкості та енергоефективності. Зелені транспортні коридори відображатимуть інтегровану транспортну концепцію, де короткі морські перевезення, залізниця, внутрішні водні шляхи та дороги доповнюють одне одного, щоб забезпечити вибір екологічно чистого транспорту. Вони будуть обладнані відповідними перевантажувальними потужностями в стратегічних місцях (таких як морські порти, внутрішні порти, сортувальні станції та інші відповідні логістичні термінали та установки) і пунктами постачання спочатку для біопалива, а пізніше для інших форм екологічного руху. Зелені коридори можна використовувати для експериментів з екологічно чистими, інноваційними транспортними одиницями та передовими ІТС-додатками. Низка ініціатив об'єднується для сприяння цій меті, включаючи орієнтовану на вантажні перевезення залізничну мережу, морські магістралі та NAIADES.

Слід брати до уваги можливість, які надає керівництво TEN-T щодо розвитку та інтеграції мультимодальних транспортних ланцюгів.

Справедливий і недискримінаційний доступ до коридорів і перевантажувальних потужностей є вимогою для комодальності, і її необхідно розглянути. Обмеження доступу до ринку термінальних операцій, серед іншого, у портах і на сортувальних станціях, може мати наслідки для клієнтів цих об'єктів. Відкритий і недискримінаційний доступ для операторів і клієнтів цих об'єктів повинен бути забезпечений відповідно до правил Договору.

Визначити зелені транспортні коридори та організувати співпрацю між органами влади та логістичними операторами вантажного транспорту з метою визначення покращень для забезпечення відповідної інфраструктури для сталого транспорту.

Логістика вантажних перевезень має важливий міський вимір. Розповсюдження в міських агломераціях вимагає ефективних інтерфейсів між

магістральними доставками на більші відстані та розподілом до кінцевого пункту призначення на коротші відстані. Крім того, процес розподілу між виробничими центрами та клієнтами всередині міста має бути ефективним і чистим.

Цілісне бачення має охоплювати вантажні перевезення та приділяти увагу аспектам планування землекористування, екологічним міркуванням та управлінню рухом, а також низці інших факторів. Спрощення управління попитом на вантажні та пасажирські перевезення повинно бути невід'ємною частиною міського планування та відкривати можливості для розгортання інноваційних рішень на основі ІКТ.

Комісія заохочуватиме обмін досвідом між представниками міських територій, щоб допомогти розробити набір рекомендацій, передової практики, індикаторів або стандартів для логістики міського транспорту, включаючи доставку вантажів і транспортні засоби для доставки.

Після кількох успішних років відновлення зростання в секторі транспорту та логістики далеко. Маржа відчуває тиск через збільшення витрат на широкому фронті, причому витрати на паливе та робочу силу є найбільш проблематичними. У той же час тиск на інновації лише посилюється. Розумні рішення потрібні для більш ефективної та, перш за все, більш екологічної роботи. Електрифікація на горизонті, але в час, коли рентабельність скорочується, такі інвестиції є (надто) великою проблемою для багатьох компаній. Сектор може продемонструвати деяке відновлення у 2024 році, але це не відбудеться швидко в нинішньому хиткому економічному та геополітичному середовищі, в якому вищі процентні ставки також перешкоджають інвестиціям.

Проблема постійного зростання витрат полягає в тому, що їх все важче перекласти на клієнтів. Існує небезпека того, що підприємства витіснять себе з ринку. Ця ймовірність зростає в міру того, як падає ринковий попит (частково через зменшення споживчих витрат і скорочення товарних запасів підприємств). Міжнародна торгівля скорочується, частково через слабку економіку в Німеччині, провідній економічній країні ЄС, і попит з боку промисловості падає. Зважаючи на гіршу економічну перспективу (особливо в США та Європі), ми очікуємо

зниження нових замовлень наприкінці 2023 року та на початку 2024 року. У результаті цього, зокрема, зазнає скорочення автомобільний і водний транспорт. Авіапасажирський транспорт і громадський транспорт уникають цього.

Для транспортних компаній витрати на оплату праці є найбільш значними витратами. Через нестачу робочої сили та інфляцію вартість робочої сили різко зросла. Чи можуть інші витрати, такі як паливо, знову знизитися з часом? Що стосується заробітної плати, це навряд чи буде так; вони залишаються високими і стають тільки вищими. На щастя, діє Європейський пакет мобільності (постанови з Брюсселя), який приборкав недобросовісну конкуренцію з дешевими східноєвропейськими водіями.

Крім заробітної плати, для перевізників (і особливо для автоперевезень) вирішальне значення мають ціни на паливо. П'ята частина витрат визначається паливом. Хоча це правда, що ціни на енергоносії та паливо трохи нормалізувалися, вони залишаються високими. Промисловість так просто не позбудеться дорогого дизеля.

2. Дефіцит кадрів

Галузь бореться з недостатньо кваліфікованим персоналом у багатьох частинах світу. Не вистачає не лише водіїв-далекобійників, а й складських працівників. Це може уповільнити роботу та збільшити витрати. Можливо, завдяки технологічним інноваціям (рішення штучного інтелекту та роботизація) конкретні завдання в обробці логістики можна додатково автоматизувати. Подумайте про адміністративну та складську роботу. Це створює простір для наявного персоналу для виконання інших завдань.

З появою цифровізації також є потреба в інших професіоналах. Бажані знання та навички змінюються. Робота з даними та онлайн-системами стає все більш важливою. Це стосується всіх сфер, від планування та закупівель до управління якістю та запасами. Роботи також все частіше потребують експлуатації. Дійсно, у управлінні логістичним процесом використання робототехніки стає все більш звичним. Ця роботизація продовжуватиме розвиватися. У зв'язку з цим змінюються обов'язки працівників складу та порту.

Для оптимального функціонування роботів все більше потрібен кваліфікований персонал.

3. Високі процентні ставки

Транспорт і логістика є капіталомісткою галуззю. Це стосується не лише закупівлі транспортного обладнання (літаків, автобусів, вантажівок, кораблів тощо), але й через високі витрати на обслуговування. Постійно високі процентні ставки мають велике значення в цьому відношенні. Особливо з огляду на необхідні інновації в сферах навколишнього середовища та сталого розвитку. Боргове навантаження сектору є відносно високим.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Організація міжнародних перевезень в умовах воєнного часу» зумовлена фактичним станом війни транспортної блокади українського імпорту сировини і матеріалів в умовах широкомасштабної військової агресії проти народу України та наслідками транспортної блокади для вітчизняних підприємств імпортерів продукції та споживачів товарів, сировини, матеріалів та громадян.

Мета кваліфікаційної роботи – розробити оптимальну схему транспортування сировини формування запасів з урахуванням воєнних обмежень в логістиці забезпечення.

Для досягнення поставленої мети було реалізовано наступні завдання для їх реалізації в кваліфікаційній дипломній роботі магістра:

- узагальнити когнітивний апарат імпорту в сфері транспортування товарів, сировини та матеріалів;
- проаналізувати поточний стан справ в сфері зовнішньоекономічної діяльності в Україні в умовах блокади;
- знайти найбільш проблемні місця в системі імпорту сировини і експорту матеріалів та запропонувати способи їх подолання в системі.

Об'єкт дослідження – стан імпорту та система міжнародних зв'язків постачання сировини, товарів та послуг в Україні фірмами та міжнародними організаціями.

Предмет – ситуація на ринку транспортних послуг міжнародної зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

В першому розділі кваліфікаційної роботи розглядається теоретичний апарат транспортування, матеріально-технічного забезпечення, зокрема поняття транспорту - проведена процедура ввезення з-за кордону за формальними

митними правилами із забезпеченням принципів прозорості та відкритості, економності, конкуренції змагальності та відповідності потребам клієнта. Відзначається, що поєднання цих вимог доволі складним процесом, що потребує чструктурного удосконалення.

В другому розділі визначається сучасний стан транспортної діяльності в Україні в державному, приватному та корпоративному секторах, переваги та недоліки стандартних підходів та використання он-лайн платформ для роботи. Аналізується сучасний стан економіки та соціальної сфери та проблеми в реалізації контрактів, вплив логістики на імпорт та експорт та динаміку ситуації в умовах війни. Визначено, що формалізована процедура хоча й підвищує відповідальність контрагентів, проте затримує час реалізації транспортних послуг.

В третьому розділі та висновках пропонується низка рішень для подолання проблем в сфері імпорту та матеріально-технічного забезпечення для українських підприємств:

- переглянути та затвердити новий перелік напрямків, долучивши до нього необхідні для надходжень, оборони, захисту населення та відновлення інфраструктури предмети та звільнити їх від стандартних процедур;
- визначити список напрямків та транспортних коридорів, пов'язаних осіб та заборонити участь у поставках товарів та послуг в системі міжнародних експортних операцій;
- маркетинговими каналами розповсюджувати інформацію щодо можливостей українських транспортників та посилювати вплив проти транспортних обмежень польських компаній на західних кордонах України.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Arvis, Jean-François, Ben Shepherd, Yann Duval, and Chorthip Utoktham. 2013. "Trade Costs and Development: A New Data Set." *Economic Premise*, January 2013, Issue 104. World Bank, Poverty Reduction and Economic Management Network, Washington, DC.
2. Arvis, Jean-François, Monica Alina Mustra, John Panzer, Lauri Ojala, and Tapio Naula. 2007. *Connecting to Compete 2007: Trade Logistics in the Global Economy*. Washington, DC: World Bank.
3. Arvis, Jean-François, Monica Alina Mustra, Lauri Ojala, Ben Shepherd, and Daniel Saslavsky. 2010. *Connecting to Compete 2010: Trade Logistics in the Global Economy*. Washington, DC: World Bank. 2012. *Connecting to Compete 2010: Trade Logistics in the Global Economy*. Washington, DC: World Bank.
4. Arvis, Jean-François, Gaël Raballand, and Jean-François Marteau. 2010. *The Cost of Being Landlocked: Logistics Costs and Supply Chain Reliability*. Washington, DC: World Bank.
5. Arvis, Jean-François, and Ben Shepherd. 2011. "The Air Connectivity Index: Measuring Integration in the Global Air Transport Network." Policy Research Working Paper 5722, World Bank, Washington, DC. 2013. "Global Connectivity and Export Performance." *Economic Premise*, March 2013, Issue 111. World Bank, Poverty Reduction and Economic Management Network, Washington, DC.
6. Arvis, Jean-François, Graham Smith, Robin Carruthers, and Christopher Willoughby. 2011. *Connecting Landlocked Developing Countries to Markets: Trade Corridors in the 21st Century*. Washington, DC: World Bank.
7. Hoffmann, Jan, and Lauri Ojala. 2010. "Transport Newsletter No. 46, Second Quarter 2010." United Nations Conference on Trade and Development, Trade Logistics Branch, Division on Technology and Logistics, Geneva. http://unctad.org/en/docs/webdtl1b20103_en.pdf. Accessed January 2014.
8. Kallas, Siim. 2012. "Using Freight to Help European Transport Move to

a Sustainable Future.” Speech presented at the launch of the Green Freight Europe Initiative, Brussels, March 27. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/12/230&format=HTML>. Accessed March 2012.

9. Langley, John Jr., and Capgemini Consulting. 2014. 2014 Third-Party Logistics Study: The State of Logistics Outsourcing. Capgemini Consulting. www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/3pl_study_report_web_version.pdf.

10. McLinden, Gerard, Enrique Fanta, David Widdowson, and Tom Doyle, eds. 2011. *Border Management Modernization*. Washington, DC: World Bank.

11. Murphy, Paul R., James. M. Daley, and Douglas R. Dalenberg. 1993. “Doing Business in Global Markets: Perspectives of International Freight Forwarders.” *Journal of Global Marketing* 6 (4): 53–68.

12. Ojala, Lauri, and Cezar Queiroz, eds. 2000. “Transport Sector Restructuring in the Baltic States: Proceedings of a Ministerial Seminar Held in Riga.” Turku School of Economics and Business Administration, Finland, November 16–17. 2004. “Transport Sector Restructuring in the Baltic States towards EU Accession.” Proceedings of the 2nd Seminar held in Parnu, November 24–25, 2003. World Bank, Washington, DC.

13. Pasadilla, Gloria O., and Christopher Findlay. 2014. “APEC, Services, and Supply Chains: Taking Stock of Services-Related Activities in APEC.” Policy Brief 9, January 29, 2014. APEC Policy Support Unit, Singapore. http://publications.apec.org/publication-detail.php?pub_id=1506.

14. Raballand, Gaël, Jean-François Marteau, Charles Kunaka, Jean-Kizito Kabanguka, and Olivier Hartmann. 2008. “Lessons of Corridor Performance Measurement.” Sub-Saharan Africa Transport Policy Program, Discussion Paper 7, Regional Integration and Transport – RIT Series. Washington, DC. www4.worldbank.org/afr/ssatp/Resources/SSATP-DiscussionPapers/DP07.pdf.

15. Raven, John. 2001. *Trade and Transport Facilitation: A Toolkit for Audit, Analysis, and Remedial Action*. Washington, DC: World Bank.

16. Reis, Jose G., and Tom Farole. 2012. Trade Competitiveness Diagnostic Toolkit. Washington, DC: World Bank.

17. Saslavsky, Daniel, and Ben Shepherd. 2013. "Facilitating International Production Networks: The Role of Trade Logistics." *The Journal of International Trade & Economic Development: An International and Comparative Review*. doi: 10.1080/09638199.2013.811534.

18. Shepherd, Ben. 2013. Aid for Trade and Value Chains in Transport and Logistics. Geneva and Paris: World Trade Organization and Organisation for Economic Co-operation and Development.

19. UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). 2003. "Almaty Declaration." International Ministerial Conference of Landlocked and Transit Developing Countries and Donor Countries and International Financial and Development Institutions on Transit Transport Cooperation, Almaty, Kazakhstan, August 28–29. [http:// unctad.org/en/docs/aconf20212_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/aconf20212_en.pdf).

World Bank. 2013.

20. Improving Trade and Transport for Landlocked Developing Countries. World Bank Contributions to Implementing the Almaty Programme of Action—A Report Preparing the Ten-Year Comprehensive Review. Washington, DC.

World Economic Forum. 2013.

21. Enabling Trade: Valuing Growth Opportunities. Geneva. www3.weforum.org/docs/WEF_SCT_EnablingTrade_Report_2013.pdf.

Estonian logistics survey: Kiisler, Ain, and Tomi Solakivi. 2014. *Logistika osakaal Eesti (Estonian Logistics Survey)*. January 2014. Balti Logistika, Tallinn.

22. Finnish logistics survey: Solakivi, Tomi; Lauri Ojala, Harri Lorentz, Sini Laari, and Juuso Töyli. 2012. *Finland State of Logistics 2012*. Helsinki: Ministry of Transport and Communications. [www.lvm.fi/web/ en/publication/-/view/4136894](http://www.lvm.fi/web/en/publication/-/view/4136894).

23. Greek logistics survey: World Bank. 2014. "Greek Logistics Survey." Unpublished. Washington, DC.