

УДК 656

DOI: 10.31359/2312-3427-2020-4-2-17

**Ю.М. Попова, канд. екон. наук, доцент**

**Державний університет інфраструктури та технологій**

**С.В. Пронь, канд. техн. наук**

**Національний авіаційний університет**

**Ю.В. Загородня, канд. екон. наук, доцент**

**Азовський морський інститут Національного університету**

**«Одеська морська академія»**

## **ПИТАННЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПЕРІОД СВІТОВОЇ ПАНДЕМІЇ**

*У статті розглянуто питання необхідності вдосконалення та адаптації транспортно-логістичного менеджменту в умовах світової пандемії. Проаналізовано вплив пандемії на світову економіку та на окремі її галузі. Досліджено негативні наслідки для різних видів транспорту через глобальні обмеження в перевезенні вантажу та визначено раціональні способи зниження деструктивних наслідків для транспортної галузі шляхом оптимізації глобальних ланцюгів поставки вантажів та управлінських рішень менеджменту транспортно-логістичних підприємств. Зроблено висновок про перспективні варіанти вирішення проблеми управління транспортним сектором в період світової пандемії.*

*Ключові слова: транспорт, логістика, менеджмент, вдосконалення, конкурентоспроможність, підвищення ефективності.*

**Постановка проблеми.** Транспортно-логістичні підприємства, які беруть безпосередню участь у переміщенні, зберіганні та розподілу товарів, понесли великі збитки внаслідок пандемії COVID-19. Будучи невід'ємною частиною виробничо-збутових ланцюжків, як всередині, так і за кордоном, логістичні фірми сприяють торгівлі і комерції і допомагають підприємствам доставляти свою продукцію клієнтам. Таким чином, будь які затримки та нестабільність в логістичному ланцюжку поставок, викликані пандемією, впливають на конкурентоспроможність, економічне

зростання та стабільну роботу підприємств, недотримання обумовлених контрактами строків доставки вантажу тощо. Менеджмент транспортно-логістичних підприємств виявився не готовим до сучасних кризових умов виживання на зовнішньоекономічному ринку. Тому гостро стає питання необхідності оптимізації, вдосконалення та переорієнтації транспортно-логістичного менеджменту в період світової пандемії з метою підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємств транспортної галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питання міжнародного транспортно-логістичного менеджменту в сучасних економічних умовах приділяють увагу багато зарубіжних вчених такі як Кен Аллен, І. Словий, І. Лебедева [7, 8] та інші спеціалісти та міжнародні організації транспортно-логістичної галузі [1-6].

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є дослідження та аналіз сучасних проблем транспортно-логістичного менеджменту в умовах світової пандемії для виявлення способів його вдосконалення та раціоналізації в сучасних економічних умовах та умовах світової глобалізації.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Глобальна економіка понесла колосальні збитки в період світової пандемії COVID-19. Майже всі галузі економіки постраждали в цей період невизначеності, нестабільності та загального спаду виробництва та зниження платоспроможності всіх учасників ринку. Транспортно-логістичні компанії стали одними з перших постраждалих від пандемії через економічні проблеми, з якими довелось зіштовхнутися транспортній галузі в цілому. Шляхом обмеження пасажирських та вантажних перевезень уряди майже всіх країн намагаються не допустити розповсюдження епідемії. Це призвело до того, що логістичні провайдери, які займаються експортно-імпортними операціями лишилися доходу від основного виду діяльності своїх підприємств, а саме від міжнародних перевезень, що поставило під загрозу ефективне функціонування транспортно-логістичних компаній.

Логістичні компанії пов'язують підприємства з внутрішніми та міжнародними ринками, надаючи різні послуги, включаючи мультимодальні перевезення, експедирування вантажів, складування та управління запасами. Вони є важливою частиною світового виробництва, яке є складним та багатопрофільним. Наприклад, для iPhone від Apple використовуються компоненти понад 200 постачальників у 43 країнах [1].

Як результат, сучасні міжнародні ланцюги створення вартості вимагають більшої стійкості та ефективності потоку товарів між країнами та в їх межах. Це досягається шляхом передачі підприємствами своїх логістичних функцій стороннім організаціям - постачальникам логістичних послуг, особливо тим, які мають інтегровані можливості наскрізних рішень. Зв'язок між логістичними показниками та збільшенням прибутку демонструє внесок транспортно-логістичної галузі у продуктивність та економічний розвиток країн. Доля прибутку від діяльності транспортно-логістичних підприємств може становити до 25 % ВВП в деяких країнах, що розвиваються, порівняно з 6 – 8 % у країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) [2]. Отже, краща ефективність у цьому секторі може підвищити конкурентоспроможність і стимулювати економічне зростання на ринках, що розвиваються.

Вплив COVID-19 вперше відчули в Китаї завдяки його ролі у світовому виробництві (особливо важливу роль відіграє Ухань, епіцентр пандемії - там присутні понад 200 підприємств Fortune Global 500) [3]. На сьогоднішній день на Китай припадає велика доля вантажних перевезень, тому неможливість відвантажити вантажі «точно в строк» вплинула на розмір додаткових витрат з боку транспортно-логістичних компаній. Клієнти транспортно-логістичних компаній відмовляються нести додаткові витрати, які пов'язані з невизначеністю термінів доставки вантажів та збільшенням її вартості через нестабільність та непрогнозованість фрахтових ставок, додаткових тривалих простоїв торгових суден або ризиків призупинення виробництва.

Найбільша проблема на сьогоднішній день пов'язана з тим, що через надто повільне відновлення роботи заводів Китаю багато партій продукції повинні бути доставлені споживачеві в найкоротші терміни. Це змушує менеджмент транспортно-логістичних підприємств змінювати вектор роботи, роблячи акцент на збільшенні кількості авіаційних перевезень, які являються сьогодні найдорожчими в вантажних перевезеннях, замість економічно вигідних та масштабних загальноприйнятих інтермодальних та мультимодальних міжнародних перевезень.

Китай також є основним споживачем світових товарів та сільськогосподарської продукції. Перебої у виробництві в Китаї поширилися через глобальні ланцюги поставок. Основні морські порти Китаю були завантажені, обмеження на перевезення призвели до нестачі водіїв вантажних автомобілів, для подальшого транспортування

контейнерів, що являє собою форс-мажорним випадком світового значення. В цей же час багато морських перевізників використали право канцелінгу договору морських перевезень та розірвали чартери, тим самим уникнувши додаткових витрат на час очікування вантажів. Внаслідок того, що більшість виробничих потужностей Китаю, в тому числі експортноорієнтовані, було знижено, а частково взагалі призупинено, виник гострий дефіцит товарів та сировини для міжнародних ринків.

Основними галузями, які постраждали під час світової пандемії окрім транспортної є автомобільна, електронна, фармацевтична, медична, а також товари народного споживання. Незважаючи на те, що обсяги виробництва знову частково повернулися до попередніх показників (до кінця січня 2021 року близько 70 % великої промисловості відновили діяльність), повернення до повних виробничих потужностей малоімовірно в короткостроковій перспективі через поширення пандемії на торгових партнерів Китаю, що призвело до світового економічного спаду в цілому [4].

Сектор вантажних перевезень на довгі відстані, це понад 80 % товарів країни, ілюструє вплив блокування на логістику. З 24 січня по 26 лютого 2020 року обсяг вантажних перевезень на довгі відстані впав нижче 15 % від рівня 2019 року, перш ніж відновитись до 50 % до кінця лютого та 92 % у березні [5]. Швидке відновлення було обумовлено здатністю швидко стримувати вірус та політика уряду щодо транспортування автотранспортом (наприклад, відмова від плати за дороги на національному рівні та вимоги до карантину для вантажівок, що перевозять товари першої необхідності). Пандемія поширилася на решту світу, що призвело до блокування та закриття кордонів, що обмежувало рух товарів. Додаткові протоколи (наприклад, соціальне дистанціювання на складах), запроваджені для забезпечення безпеки робітників, сприяли перевезенню вантажів. Наприклад, в Європейському Союзі вантажівки формували лінії довжиною 37 миль на трасі А4 після закриття кордону з Німеччиною в середині березня. В Індії блокування створило дефіцит водіїв вантажних автомобілів, в результаті чого в портах Ченнаї, Камаджарар та Каттупаллі накопичилося понад 50 000 контейнерів [6].

Спостерігається вплив пандемії на вантажоперевезення у трьох ключових глобальних транспортних сегментах: морські, сухопутні та повітряних галузях.

Морські перевезення страждають від впливу коронавірусу, бо вони являються найбільш популярними через низьку вартість доставки та високу схоронність вантажів під час перевезень. На сьогодні відмінено більшу кількість рейсів, які працюють на лінії Азія – Європа. Виникає потреба в перебронюванні контейнерних перевезень на більш пізні дати, що впливає на час очікування клієнтом. Загальний обсяг контейнерних перевезень у китайських портах зменшився на 10,1 % за перші місяці 2020 року. Agility Logistics повідомляє про значні обмеження для морських перевезень по всьому світу, що впливає на ключових експортерів, таких як Бразилія, Китай, Індія та Мексика а також імпортерів, таких як Європейський Союз [6]. Проведений аналіз спеціалістами DHL виявив, що слабкий попит і надалі впливатиме на маршрути між Азією та Європою, США та Латинською Америкою.

На відміну від морського та повітряного транспорту, наземний транспорт, як правило, залишається частково доступним у всьому світі, оскільки дороги продовжують функціонувати, за винятком країн, що мають серйозні блокування [6]. Існує додатковий попит на послуги наземного транспорту - особливо на перевезення продуктів харчування та медичних товарів - під блокуванням, у поєднанні зі зниженою доступністю працівників (через обмеження, пов'язані з COVID-19), що призводить до вищих ставок. Інші сектори економіки, які потребують наземного транспорту, такі як виробництво, як правило, працюють не на повну потужність через блокування. Як наслідок, на деяких ринках ставки спотових вантажних перевезень впали. Попит на залізничні послуги зріс через вищі тарифи на вантажоперевезення повітряним транспортом, баластні переходи та довший час транзиту вантажних автомобілів.

Багато авіакомпаній скоротили або взагалі призупинили кількість пасажирських та вантажних рейсів в Китай, чим спровокували збільшення додаткових витрат через підняття вартості перевезення товарів. Сумарна провізна здатність авіатранспорту на цьому напрямку скоротилася, як наслідок, виник дисбаланс попиту і пропозиції. Клієнти змушені чекати свої замовлення більш довгий строк без компенсацій через затримання їх доставки. Авіакомпанії постійно збільшують тарифи на перевезення, а час очікування відправлення вантажів досягає від 10 днів до місяця і більше, що призводить до суттєвих змін в графіках доставки товарів клієнтам [1]. Обсяги авіаперевезень скоротились на 19 % у березні 2020 року через різке скорочення рейсів та падіння обсягів виробництва в Китаї. Однак, оскільки

вантажовідправники та уряди звертаються до повітряних вантажів для основних вантажів, ціни на вантажні перевезення зросли - деякі перевізники спостерігають затримки зі збільшенням завантаженості в аеропортах. В середині квітня відбулося збільшення потужностей, а також відновлення обсягів перевезень. Загальне скорочення пропускної спроможності перевищує чисте скорочення попиту, що підтримує більш високі тарифи на вантажоперевезення.

Економіка більшості країн переживає важкий час зі значним зменшенням зовнішньоторговельного обороту. Споживачі менше ходять за покупками, щоб уникнути відвідування громадських місць, як наслідок, зменшується продаж товарів і це призводить до скорочення податкових виплат від прибутку, автоматично падає обсяг закупівель товарів з-за кордону, а це призводить до кризи транспортно-логістичної галузі. З'явилась тенденція до замовлення споживачами регулярних перевезень з довшими інтервалами і в більшості випадків зменшеними партіями. Багато компаній не витримують хвилю кризи та змушені вносити корективи в свою діяльність, а саме скорочувати кількість працівників, затримувати чи знижувати заробітну плату або, взагалі, зачинятися.

Багато логістичних заходів у всьому світі, а це більш 400 виставок, заплановані на 2020-2021 роки, було скасовано через загрозу поширення вірусу серед учасників. Торгова війна США і Китаю, нестабільність в Єврозоні, санкційні війни і інші проблеми явно показали зміни і зростаючу неефективність глобалізації в довгостроковій перспективі для сформованої системи [3].

Транспортно-логістична галузь не була готова до таких випробувань. Для того щоб утриматися на плаву, менеджментом транспортно-логістичних компаній приймаються рішення змінювати сформовані схеми роботи і використовувати альтернативні, часом більш витратні варіанти і алгоритми для того, щоб підтримувати рівень продажу. Очевидні зміни просліджуються в схемах поставок продукції. Наприклад, замість звичайної схеми закупівель овочів і фруктів в Китаї великі ритейлери переорієнтовуються на інші країни, наприклад, такі як Марокко, Ізраїль і Туреччину. Ці трансформації звичайних схем вимагають від операторів зміни усталених операційних схем і термінового пошуку нових партнерів, що потребує додаткових витрат фінансів та часу.

Під час стрімкої зміни ситуації на ринку перевезень ефективність вже не є головним критерієм роботи. Якщо в ланцюжку поставок

виникають перебої, доступ до додаткових виробничих потужностей допоможе їх згладити. У короткостроковій перспективі потрібно знаходити нових постачальників, але при довгостроковому плануванні надмірність може бути закладена в ланцюг поставок спочатку. Менеджерам необхідно мати декілька рішень для конкретної проблеми. Під час таких стрімких криз, як спалах COVID-19, ставка компанії на безперервний розвиток стає важливою як ніколи. Необхідно діяти поступово, вчитися на своїх помилках і шукати нові ефективні рішення. В період світової епідемії неможливо точно передбачити розвиток подій і їх наслідки, але можна приблизно уявити собі сценарій і перевірити підприємство на стійкість. Менеджерам логістичних перевезень доцільно розглядати гірші варіанти розвитку подій і розробити плани на випадок кожного, що значно зменшить ризики прийняття неякісних управлінських рішень в майбутньому. Криза торкнулася не тільки окремих транспортно-логістичних компаній, а й цілих галузей і країн. Підтримуючи в цей важкий період своїх клієнтів, партнерів, органи влади і систему охорони здоров'я, менеджери зміцнюють репутацію компанії, намагаючись зберегти старих клієнтів та залучати нових.

Адаптація до нових умов транспортної галузі може вплинути на довгострокове відновлення міжнародної логістики. Менеджменту транспортно-логістичних підприємств необхідно швидко адаптуватися до нових умов функціонування та розвитку світового ринку та вдосконалюватися через обмеження пов'язані з пандемією. Раціональними діями в вирішенні цих проблем можуть стати наступні варіанти з боку менеджменту, а саме:

1. Збільшення спеціальної вантажопідйомності, наприклад, перерозподіл транспортного складу під спеціалізовані вантажі.

2. Посилені перевірки вантажів та транскордонного контролю.

3. Переважне використання технологій та автоматизації. Перевагу мають компанії з надійними цифровими можливостями, які дозволяють забезпечити видимість вантажу. Це спричинить за собою інвестиції у такі технології як Інтернет, хмарні обчислення, автоматизація та аналіз даних. У довгострокових планах робототехніка, безпілотники та автономні транспортні засоби можуть зменшити вплив дефіциту робочої сили.

4. Реконфігурація глобальних ланцюжків створення вартості. Пандемія виявила вразливість розширених та складних ланцюгів створення вартості до перебоїв у виробництві, особливо у Східній Азії. Як

наслідок, багато з цих ланцюгів поставок можуть скорочуватися, диверсифікуватися, покладатися на альтернативних партнерів.

5. Розробка перспективи відновлення. Це залежить від країни та галузі. Відновлення перспектив будуть різнитися залежно від тривалості блокування та тривалості подальших економічних кризових явищ.

Таким чином, в період світової епідемії від транспортно-логістичних менеджерів мало що залежить для зміни ситуації в глобальному масштабі. Першочерговим завданням менеджменту транспортно-логістичного сектору є збереження партнерських відносин і зв'язків для подальшого відновлення результативної діяльності та функціонування в цілому. Перспективний варіант вирішення існуючої проблеми під час світової пандемії для транспортного сектора на сьогодні – це спостереження за обстановкою, збереження бізнесу, шляхом винаходження альтернативних варіантів та методи роботи, вдосконалення глобальних ланцюгів поставок та очікування закінчення епідемії для повноцінного відновлення докризових показників.

#### **Бібліографічний список.**

1. Коронавирус vs логистика: как пандемия скажется на грузоперевозках [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://customsforum.ru/news/big/koronavirus-vs-logistika-kak-pandemiya-skazhetsya-na-gruzoperevozkakh-553898.html>
2. Логистика на карантине [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://seanews.ru/2020/03/19/ru-logistika-na-karantine/>
3. Логістика в умовах карантину [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://nv.ua/ukr/biz/experts/logistika-na-karantini-vikliki-i-mozhливosti-perevezen-vantazhiv-50079978.html>
4. Центр транспортних стратегій [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cfts.org.ua/news/2019/08/20/miu-peredalo-v-kmu-proekt-obnovlennoy-strategii-razvitiya-morskikh-portov-do-2038-goda-54829>
5. IFC [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2d6ec419-41df-46c9-8b7b-6384cd36ab3/IFC-Covid19-Logistics-final\\_web.pdf?MOD=AJPERE&CVID=naqOED5](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2d6ec419-41df-46c9-8b7b-6384cd36ab3/IFC-Covid19-Logistics-final_web.pdf?MOD=AJPERE&CVID=naqOED5)
6. Agility Logistics [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.agility.com/en/homepage/>
7. Еловой И.А. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация)/Под ред. И.А. Еловой, И.А. Лебедева. - Минск: Право и экономика, 2018. - 460 с.

8. Кен Аллен Radical Simplicity. How Ken Allen Turned DHL from a Failing Company into a Global Duccess, – Britain. Ebury Press, 2019. – 224 с.

### References

1. Коронавирус vs логистика: как пандемия скажется на грузоперевозках [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://customsforum.ru/news/big/koronavirus-vs-logistika-kak-pandemiya-skazhetsya-na-gruzoperevozkakh-553898.html>

2. Логистика на карантине [Электронный ресурс] – Режим доступа <https://seanews.ru/2020/03/19/ru-logistika-na-karantine/>

3. Логістика в умовах карантину [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://nv.ua/ukr/biz/experts/logistika-na-karantini-vikliki-i-mozhливosti-perevezen-vantazhiv-50079978.html>

4. Центр транспортних стратегій [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://cfts.org.ua/news/2019/08/20/miu\\_peredalo\\_v\\_kmu\\_proekt\\_obnovlennoy\\_strategii\\_razvitiya\\_morskikh\\_portov\\_do\\_2038\\_goda\\_54829](https://cfts.org.ua/news/2019/08/20/miu_peredalo_v_kmu_proekt_obnovlennoy_strategii_razvitiya_morskikh_portov_do_2038_goda_54829)

5. IFC [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2d6ec419-41df-46c9-8b7b-6384cd36ab3/IFC-Covid19-Logistics-final\\_web.pdf?MOD=AJPERE&CVID=naqOED5](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2d6ec419-41df-46c9-8b7b-6384cd36ab3/IFC-Covid19-Logistics-final_web.pdf?MOD=AJPERE&CVID=naqOED5)

6. Agility Logistics [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.agility.com/en/homepage/>

7. Еловой И.А. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация)/Под ред. И.А. Еловой, И.А. Лебедева. - Минск: Право и экономика, 2018. - 460 с.

8. Кен Аллен Radical Simplicity. How Ken Allen Turned DHL from a Failing Company into a Global Duccess, – Britain. Ebury Press, 2019. – 224 с.

**Ю.Н. Попова, С.В. Пронь, Ю.В. Загородняя. Вопросы совершенствования транспортно-логистического менеджмента в условиях мировой пандемии.** В статье рассмотрены вопросы необходимости совершенствования и адаптации транспортно-логистического менеджмента в условиях мировой пандемии. Проанализировано влияние пандемии на мировую экономику и на отдельные ее отрасли. Исследованы негативные последствия для различных видов транспорта вследствие глобальных ограничений в перевозке груза и определены рациональные способы снижения деструктивных последствий для транспортной отрасли путем оптимизации

глобальных цепей поставки грузов и управленческих решений менеджмента транспортно-логистических предприятий. Сделан вывод о перспективных вариантах решения проблемы управления транспортным сектором в период мировой пандемии.

**Ключевые слова:** транспорт, логистика, менеджмент, совершенствованию, конкурентоспособность, повышение эффективности.

**Y.M. Popova, S.V. Pron, Y.V. Zagorodnia. Improvements in transport and logistics management in a global pandemic.** The article is devoted to the topic of improving transport and logistics management in a global pandemic. The modern problems of management adaptation of transport enterprises to crisis conditions are outlined. The impact of the pandemic on the world economy and individual industries is analyzed. Attention is paid to freight transportation by various modes of transport. The negative consequences for various modes of transport due to global restrictions in the international transportation of goods are investigated. Rational ways of reducing the destructive consequences for the transport industry by optimizing global cargo supply chains and management decisions of the management of transport and logistics enterprises have been identified. A conclusion is made about promising options for solving the problem of managing the transport industry during a global pandemic. It has been established that disruptions and instability in logistics supply chains caused by a pandemic affect the competitiveness, economic growth and stable operation of enterprises, non-compliance with the terms of delivery of goods specified in contracts, and the like. It was found that the management of transport and logistics enterprises was not ready for the modern crisis conditions of functioning in international markets. The necessity of optimization and reorientation of transport and logistics management in a pandemic in order to increase the competitiveness and economic efficiency of enterprises in the transport industry is revealed.

**Key words:** transport, logistics, management, improvement, competitiveness, efficiency.

*Стаття надійшла до редакції: 23.10.2020 р.*