

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nauka.com. ua](http://www.economy.nauka.com.ua) | № 12, 2019 | 27.12.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.98](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.98)

УДК 330.35:339.5

*С. Л. Литвиненко,*  
*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки,*  
*Національний авіаційний університет*  
*ORCID: 0000-0001-7185-1193*

*Т. Ю. Габрієлова,*  
*к. е. н., доцент, доцент кафедри організації авіаційних перевезень,*  
*Національний авіаційний університет*  
*ORCID: 0000-0002-3444-5927*

*Л. Л. Литвиненко,*  
*к. е. н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної*  
*діяльності підприємств,*  
*Національний авіаційний університет*  
*ORCID: 0000-0003-0900-8394*

*О. П. Дуксенко,*  
*Старший викладач кафедри економіки повітряного транспорту,*  
*Національний авіаційний університет*  
*ORCID: 0000-0001-6587-4583*

## **СЦЕНАРНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ІНТЕГРУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ ДО РИНКІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

*Sergiy Lytvynenko*  
*Ph.D (Economics), Associate Professor,*  
*Department of Air International Economics,*  
*National Aviation University*

*Tetiana Gabrielova*  
*Ph.D (Economics), Associate Professor,*  
*Air Transportation Management Department,*  
*National Aviation University*

*Larysa Lytvynenko*  
*Ph.D (Economics), Associate Professor,*  
*Department of the Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,*  
*National Aviation University*

*Oksana Duksenko*  
*Senior Lecturer, Department of Economy of Air Transport,*  
*National Aviation University*

**SCENARIO MODELING OF DOMESTIC LOGISTICS COMPANIES' INTEGRATION INTO  
THE EU MARKETS**

*Авторами здійснено вивчення бізнес-моделі провідного учасника ринку глобального експедирування – компанії DHL та було виявлено, що ця компанія є високотехнологічною та забезпечує доставку практично у будь-якій точці світу, тим самим підвищуючи щороку свою капіталізацію. При проведенні дослідження національного ринку експедирування та логістики виявлено, що зростають вимоги до якості послуг, гарантії надійності доставки товарів, схоронності вантажів, а також прозорості бізнес-процесів. Поступово відбувається загальна інтелектуалізація логістичної діяльності, як в Україні, так і в світі.*

*Встановлено, що пріоритетність розвитку прозорого вітчизняного ринку транспортно-експедиційних послуг є ключовою складовою успішної транспортної стратегії України та саме вона є базовою галуззю економіки загалом. Інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок в умовах посилення конкурентної боротьби актуальне лише за умови підвищення їх рівня технологічного розвитку, рівня підготовки персоналу, що повинно сприяти пошуку нових підходів до клієнта в умовах глобалізації економіки. Реалізацію нових підходів щодо індивідуалізації забезпечення потреб клієнта при освоєнні нових ринків визначено запорукою успіху національних логістичних операторів. Зрештою вітчизняний логістичний оператор зможе конкурувати не тільки з дрібними експедиторами, а й з провідними експедиторами світу лише на певних власних цільових ринках та за рахунок реалізації своїх індивідуальних конкурентних переваг, які мають забезпечувати унікальність пропонованого продукту.*

*The business model of DHL, a leading global forwarding market participant, was studied by the authors. It was identified that the company is high-tech and delivers nearly everywhere in the world, thereby increasing its capitalization every year. According to the analysis results, it was emphasized that DHL can serve as an example of a successful development model in the logistics market. European, American and Asia-Pacific international express transportation markets, as well as the world ocean transportation and contract logistics markets were analyzed. A study of the national freight forwarding and logistics market revealed that requirements for quality of services, guarantees of goods delivery reliability, safety of cargoes, and business processes transparency are increasing. Gradually, general intellectualization of logistic activity is developing, both in Ukraine and in the world.*

*It was established that the priority in the development of a transparent domestic market of freight forwarding services is a key component of Ukraine's successful transport strategy and that it is the basic sector of the economy on the whole. Recent popularity of the 5PL operator concept as a "single window" logistics model was outlined, whereby a cargo owner can obtain a full range of logistics services on a single resource through the use of a global IT space. The relevance of the so-called Elastic Logistics, which is an up-to-date trend in the market due to current economic conditions.*

*Integration of domestic logistics operators into the global market in the context of increased competition is relevant only if their technological development level and personnel training level are increased, which should help to find new approaches to the client in economic globalization conditions. The implementation of new approaches to the individualization of customer needs' coverage in the development of new markets was determined as the key to the success of national logistics operators. In the result, the domestic logistics operator will be able to compete not only with small freight forwarders, but also with leading freight forwarders in the world only in certain target markets and at the expense of realizing their individual competitive advantages ensuring uniqueness of the offered product.*

**Ключові слова:** *сценарне моделювання; логістичний оператор; Європейський Союз; інтегрування.*

**Keywords:** *scenario modeling; logistics operator; European Union; integration.*

**Постановка проблеми.** Подальший розвиток глобальних ланцюгів постачань вимагає все більшої інтеграції між країнами. На сьогоднішній день вітчизняні логістичні оператори знаходяться у часі невизначеності, оскільки з одного боку вітчизняний ринок вже частково інтегрований до глобальних ринків, а з іншого – він лише набуває рис вільного ринку та у подальшому процеси лібералізації на ньому будуть лише посилюватися. Також вітчизняний логістичний ринок України є недостатньо інформатизованим та більшість його учасників не використовує останні світові інновації. Це зумовлене не лише відсутністю таких можливостей для логістичних операторів, а й проявляється у небажанні вітчизняної вантажної клієнттури до відкритості ведення бізнесу та нерозумінні важливості новітніх технологій у розвитку взаємодії при інтегруванні у глобальні ланцюги постачань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження розвитку логістичних ринків України, Європи та світу мають нині значний пріоритет. Слід відзначити зростання значення практичних завдань, які успішно вирішені у цілій низці наукових праць. Головними дослідниками цієї проблематики залишаються І. В. Василенко, М. Ю. Григорак, Т. М. Григорова, А. Г. Кальченко, В. Г. Коба, В. А. Кулик, А. М. Новікова, Т. В. Ревуцька, К. І. Плужніков та ін.

Безумовно, зважаючи на динаміку розвитку логістичних ринків та інноваційний характер процесів, які там відбуваються постають все нові виклики, породжуючи нові завдання, що мають бути вирішені. Так само це стосується і обґрунтування розвитку вітчизняних логістичних операторів при їх інтегруванні до глобальних ринків постачання.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Надалі залишаються невирішеними проблеми, які стосуються створення дієвих моделей інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок, зокрема у ринок Європейського Союзу.

Метою статті є розробка базових підходів щодо сценарного моделювання інтегрування вітчизняних логістичних компаній до ринків Європейського Союзу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Короткострокове майбутнє логістичних операторів очевидно обумовлено використанням технологій, спрямованої проти необхідності підвищення операційної ефективності та посилення клієнтоцентричності. Не існує єдиновірного шляху до успіху, і логістичним операторам, імовірно, буде потрібно набір внутрішніх та зовнішніх інструментів для задоволення всіх потреб клієнтів, які мають бути задоволені [1].

У той же час, багато великих логістичних операторів конкретно орієнтовані на групу вантажовідправників, пропонуючи конкретні консалтингові послуги як базові, як розширення та ведення бізнесу в конкретній країні для визначення ключових партнерів по торговій лінії [1].

Логістичний оператор DHL є гарним прикладом транснаціональної компанії, що пропонує такий вид послуг. Перехід від перевезення офісних паперів до транспортування речей відбувся в США і поширився на багатьох держав, згодом трансформувавшись у глобальні ланцюги постачання. Очевидно, що раніше цілий ряд країн були суттєво обмежені у інтегруванні до світової системи постачання, зокрема, Радянський Союз, Китайська Республіка, Ірак, Іран та ін. Згодом вони активно долучилися до глобальних ланцюгів постачань [2, 3].

В період 1998-2001 рр. компанію DHL поступово викупила німецька пошта Deutsche Post, але залишила відому назву іменитого бренду – DHL. Сьогодні компанія експедує вантажі в 120 тис. міст 120 країн світу. Кількість офісів організації перевищило 5000, чисельність персоналу понад 275 тис. чоловік [2, 3].

Провідну роль на ринку міжнародних експрес перевезень Європи займає компанія DHL (44%). Аналізуючи позиції провідних компаній на ринку міжнародних експрес перевезень Америки слід відзначити домінування FedEx та UPS, які сумарно займають понад  $\frac{3}{4}$  ринку. На Азійсько-Тихоокеанському регіоні міжнародних експрес перевезень лідує компанія DHL, контролюючи майже половину ринку експрес-перевезень, значну частку (19%) також займає компанія FedEx, тоді як вплив іншої американської компанії TNT менш значний [2].

Що стосується позицій провідних компаній на ринку океанських морських перевезень світу, то тут провідну роль займає визнаний логістичний оператор Kühne+Nagel, а також компанія DHL. Європейський автомобільний ринок є надзвичайно подрібненим, лідер цього ринку компанія DB Schenker займає всього 3,3% від загального обсягу, а провідні 5 компаній займають у сумі лише 10,5% ринку. Це пояснюється передусім відносною легкістю на входження у нього [2].

На ринку контрактної логістики лідує компанія DHL (6,2%), також провідні ролі займають компанії – XPO Logistics, Kuehne + Nagel, Hitachi Transport System та ін. Ринок контрактної логістики оцінюється приблизно на 202 млрд. євро, а десять провідних гравців на ньому займають лише близько 20% загального обсягу. Лідери ринку орієнтуються на зрілі регіональні ринки, такі як Північна Америка та Європа, а також на швидкозростаючі ринки – Азійсько-Тихоокеанський та ринок Латинської Америки [2].

Компанія «DHL» є визнаним лідером світового ринку в сфері міжнародних експрес-перевезень та логістики. На сьогодні «DHL» пропонує незрівнянний досвід в області термінових доставок, морських, сухопутних, логістичних та авіаперевезень, а також в сфері міжнародних поштових послуг та охоплює понад 220 країн світу. Компанія «DHL» складається з чотирьох підрозділів: «Express», «Global Forwarding» і «Freight», «Supply Chain», «Mail». «DHL Express» – це світовий лідер на ринку міжнародних перевезень. Служба приймає відправлення практично в будь-якій точці світу і доставляє вчасно за вказаною адресою. «DHL Express» виконує доставку вантажів кореспонденції по схемі «двері-двері» по території України [2, 3].

«DHL Freight» надає послуги в області наземного транспорту (пряма доставка автомобільним транспортом, доставка окремим автомобілем або інтермодальна доставка). Різномісні транспортні послуги «DHL Freight» забезпечуються підтримкою експертів, які можуть надати широкий спектр послуг з розмитнення вантажів.

«DHL Global Forwarding» пропонує послуги по авіа та морських перевезеннях. Підрозділ «DHL Supply Chain» спеціалізується на контрактній логістиці, який виконує роботу з ланцюгами поставок. DHL Global Mail» надає повний комплекс рішень в сфері міжнародних поштових перевезень і доставки посилок. Поштова мережа нараховує більше 38 офісів і 28 сортувальних центрів на 5 континентах [2, 3].

Отже, компанія «DHL» може слугувати прикладом успішної моделі розвитку на логістичному ринку, проте не слід забувати що можливості цієї компанії впливають із багаторічного успішного бізнесу та поступового нарощення власного потенціалу, а отже ця модель може виступати лише орієнтиром успіху у окремих складових на цільових ринках та не може бути рекомендована національним експедиторам, як основа для перспективного планування та розвитку.

За останні роки суттєво зріс сегмент поштової логістики, що зокрема пов'язано з розширенням асортименту послуг і підвищенням якості сервісів, передусім, лідерами сегмента. Ринок контрактної логістики істотно видозмінився з появою пропозицій по інтегрованій логістиці з боку провідних компаній на ринку, зокрема, «Кюне і Нагель Україна», а також з наданням фулфілмент-послуг для інтернет-магазинів вітчизняною транспортно-логістичною компанією «Заммлер Україна» [4].

Майже половина опитаних асоціацією «Український логістичний альянс» клієнтів (46%) однозначно не готові передати логістичні процеси на аутсорсинг. Компанії, які віддають перевагу інсорсингу, зазначають, що послуги логістичного оператора дорожчі (45%), висока ймовірність зриву термінів поставок (42%), недостатня компетентність персоналу провайдера (32%), недостатній рівень якості послуг (26%), а також у них відсутня довіра до таких компаній (16%) [4].

Під час опитування також виявлено, що всі респонденти серед клієнтів замовляють транспортні та/або транспортно-експедиторські послуги, 33% – митно-брокерські, 31% – складські, 8% – послуги щодо управління ланцюгами поставок. Деякі транспортно-логістичні компанії відзначають, що вважають за краще користуватися послугами власників транспортних засобів, а 41% опитаних висловили бажання замовляти експрес-доставку товарів [4].

Дослідження виявило, що задоволених співробітництвом з 3PL-провайдерами лише 1/3, а частково задоволені клієнти (54%) відзначають недостатній рівень кваліфікації персоналу логістичного оператора, відсутність гарантій якості сервісу, зриви термінів доставки, а також відсутність індивідуального підходу до кожного клієнта та відсутність гнучкості при доставці деяких спеціальних категорій вантажів. Незадоволені клієнти (8%) вказують майже повну відсутність довіри і спеціалізації, низький рівень кваліфікації і відповідальності персоналу логістичного оператора. В цілому транспортно-логістичні компанії відзначають низький рівень клієнтоорієнтованості логістичних операторів. З іншого боку, серед основних конкурентних переваг транспортно-логістичні оператори називають свою клієнтоорієнтованість (57%), високу компетентність персоналу (48%), високу якість послуг, що ними надаються (30%) [4].

В цілому вітчизняний бізнес адекватно оцінює роль логістики як інструменту підвищення власної ефективності. І клієнти, і постачальники транспортно-логістичних послуг в цілому прагнуть оптимізувати витрати, впроваджувати нові технології, підвищувати загальну якість транспортно-логістичного сервісу, налагоджувати ефективну комунікацію між клієнтами і постачальниками транспортно-логістичних послуг для підвищення рівня лояльності кінцевих споживачів [4].

Міжнародні компанії вважають, що головними перешкодами розвитку українського ринку транспортно-логістичних послуг є недосконале законодавство (22%), низька якість інфраструктури (22%), і корупція (20%). Українські компанії, серед найбільших перешкод назвали корупцію (23%), законодавство (23%), інфраструктуру (16%), а також митні процедури (16%). Сприяти розвитку логістики в Україні, на думку міжнародних компаній, можуть іноземний досвід (24%), залучення інвестицій в транспортну інфраструктуру (24%), державна підтримка (18%). Українські логістичні оператори відзначили необхідність залучення інвестицій у транспортну інфраструктуру (25,4%), використання іноземного досвіду (21%), а також спрощення процедур торгівлі за рекомендаціями ООН (19,4%) [4].

Одним з основних трендів 2016-2017 років на транспортно-логістичному ринку стало зменшення частки залізничних перевезень, хоча зростання показників вантажоперевезень характерне для всіх видів транспорту. Це очевидно пов'язано із зменшенням транзитних перевезень із Росії. Проте залізничний транспорт продовжує утримувати лідерство в сегменті – на нього припадає близько 55% всіх вантажоперевезень в Україні [4].

Надзвичайної популярності останнім часом набуває концепція 5 PL оператора. Як зазначено у [5] логістична технологія 5PL може принести ще більшу економію в глобальних ланцюгах поставок. При цьому 5PL – це модель логістики як «єдине вікно», при якому вантажовласник зможе отримати повний спектр логістичних послуг на одному ресурсі шляхом використання глобального інформаційно-технологічного простору. Він може існувати у двох проявах – певного «віртуального» логістичного партнера, у якого акумулюється вся інформація про логістичні можливості учасників ринку або високотехнологічної логістичної IT-інфраструктури окремої компанії, в якій акумульовано всі сервіси даної компанії щодо клієнтської та агентської взаємодії. Також у [5] наголошено на актуальності т.зв. Elastic Logistics або «гнучкої» логістики, що стає сьогодні новим трендом на ринку обумовленим поточними економічними умовами. Вона проявляється у додатковій можливості для логістичного оператора за рахунок поліпшення якості і гнучкості обслуговування клієнтів, зокрема, за рахунок об'єднання всіх бізнес-процесів, надати новий рівень сервісу і тим самим підвищити привабливість компанії і лояльність клієнтів.

Як відзначено у [6] сфера логістики одна з перших застосовує найсучасніші технології для оптимізації всіх процесів, а зрештою, забезпечує задоволення запиту клієнта на швидку доставку. На Сході двигуном цього

процесу постає логістична платформа Cainiao групи Alibaba. Як зазначено її метою на найближчі три роки є створення інфраструктури, яка дозволить обробляти 1 млрд посилок в день з доставкою за 24 години по Китаю і до 72 години по всьому світу. Це надзвичайно амбітний проект, проте вже нині його можна визначити проектом майбутнього. На шляху до його повної реалізації активно застосовується технологія отримання відправлень через розпізнавання осіб face-ID, було забезпечено скорочення термінів неефективних доставок до 40% за рахунок технологій фулфілменту, систем автоматичної переадресації та групування відправлень.

Поглиблення інтеграції країн ЄС передбачає забезпечення розвитку транспортних послуг та інфраструктури, необхідних для вирівнювання економічного розвитку регіонів союзу, підтримки конкурентоспроможності національних економік, розвитку торгівлі та виробництва, реалізації спільних політик. При цьому важливе вирішення актуальних проблем розвитку транспортного сектора ЄС через формування ефективно функціонуючого Єдиного європейського транспортного простору шляхом запровадження сучасних технологій, забезпечення розвитку мультимодальних перевезень в рамках концепції сталого зростання.

Дієвим напрямком вирішення існуючих проблем є створення інтегрованої транспортної системи для сталої та ефективної логістики з урахуванням стандартів ЄС, використання переваг транскордонного співробітництва. Реалізація поліпшень потребує значних інвестицій, усунення диспропорційності розвитку окремих ланок глобальних та регіональних ланцюгів постачань, забезпечення ефективного поєднання всіх учасників логістичного процесу. У зв'язку з цим існує зацікавленість в розвитку партнерських взаємовідносин як всередині союзу, так і з зарубіжними партнерами. Вітчизняним логістичним операторам доцільно орієнтуватись на основні вимоги та тенденції розвитку глобального ринку та ринку ЄС в умовах посилення конкурентної боротьби для використання ефекту синергії при інтеграції.

Сценарне моделювання інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок та ринок ЄС в умовах посилення конкурентної боротьби наведено на рис. 1.



**Рис. 1. Сценарне моделювання інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок та ринок ЄС в умовах посилення конкурентної боротьби**

При реалізації сценарію відвоювання значної частки глобального ринку вітчизняними логістичними операторами вони очевидно наштотхнуться на відсутність фінансової можливості щодо захоплення значної частки глобального ринку вітчизняними логістичними операторами; відсутність негайного інтегрування національного ринку транспортно-логістичних послуг до глобального ринку; складність входження на високо конкурентні ринки. А отже, ймовірність такого сценарію є надзвичайно малою.

При реалізації сценарію поступового охоплення нових транспортно-логістичних ринків вітчизняними логістичними операторами вони забезпечать відсутність необхідності одномоментного конкурування із світовими лідерами глобального ринку експедирування із унікальним продуктом; можливість одночасного підвищення фінансової стійкості вітчизняних експедиторів та його сталого розвитку. Цей сценарій є найбільш імовірним та саме його реалізація сприятиме успішності інтегрування вітчизняних експедиторів у глобальний ринок в умовах посилення конкурентної боротьби.

Перспективним, згідно сценарного моделювання, визначено напрямок розвитку для вітчизняних логістичними операторами – подальше освоєння вже вивчених транспортно-логістичних ринків та поступове охоплення нових ринків, із обов'язковим врахуванням можливості посилення конкурентної боротьби на вітчизняному ринку із входженням на нього лідерів глобального логістичного ринку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, на основі критичного аналізу виявлено, що вітчизняний ринок лише набуває рис вільного ринку та у подальшому процесі лібералізації на ньому будуть лише посилюватися.

При вивченні бізнес-моделі провідного учасника ринку глобального експедирування – компанії DHL виявлено, що ця компанія є високотехнологічною та забезпечує доставку практично у будь-якій точці світу підвищуючи щороку свою капіталізацію та виплати дивідендів. Дослідження національного ринку експедирування та логістики дають можливість говорити про те, що відбувається зростання вимог до якості послуг, гарантії надійності доставки товарів, схоронності вантажів і прозорості бізнес-процесів, а також відбувається інтелектуалізація логістичної діяльності.

Пріоритетність розвитку прозорого вітчизняного ринку транспортно-експедиційних послуг є ключовою складовою успішної транспортної стратегії України та базовою галуззю економіки загалом. Інтегрування вітчизняних логістичних операторів у глобальний ринок в умовах посилення конкурентної боротьби можливе лише за умови підвищення їх рівня технологічного розвитку, рівня підготовки персоналу, що повинно сприяти пошуку нових підходів до клієнта. Саме у індивідуалізації забезпечення потреб клієнта при освоєнні нових ринків і є запорука успіху національних логістичних операторів. Отже, лише такий вітчизняний логістичний оператор зможе конкурувати не тільки з дрібними експедиторами, а й з провідними експедиторами світу на певних власних цільових ринках за рахунок реалізації своїх конкурентних переваг.

#### **Література.**

1. Top 25 Freight Forwarders: Strong Growth, Abundant Opportunity Overview. URL: [https://www.logisticsmgmt.com/article/top\\_25\\_freight\\_forwarders\\_strong\\_growth\\_abundant\\_opportunity](https://www.logisticsmgmt.com/article/top_25_freight_forwarders_strong_growth_abundant_opportunity) (дата звернення 10.05.2019 р).
2. DPDHL 2017 Annual Report. URL: [https://annualreport2017.dpdhl.com/downloads-ext/en/documents/DPDHL\\_2017\\_Annual\\_Report.pdf](https://annualreport2017.dpdhl.com/downloads-ext/en/documents/DPDHL_2017_Annual_Report.pdf) (дата звернення 15.06.2019 р).
3. DPDHL Interim Report Q2 2018. URL: <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/en/media-center/investors/documents/interim-reports/2018/DPDHL-Interim-Report-Q2-2018.pdf> (дата звернення 17.05.2019 р).
4. Логистика в Украине: парадоксы рынка и пути раскрытия потенциала. URL: <https://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala> (дата звернення 15.11.2019 р).
5. Диджитализация рынка международной логистики. URL: <https://www.lab.ru/blog/detail/didzhitalizatsiya-rynka-mezhdunarodnoy-logistiki/> (дата звернення 15.11.2019 р).
6. Короли мировой логистики: даст ли Alibaba шанс Украине? URL: <https://biz.liga.net/ekonomika/all/opinion/koroli-mirovoy-logistiki-dast-li-alibaba-shans-ukraine> (дата звернення 11.12.2019 р).

#### **References.**

1. Top 25 Freight Forwarders: Strong Growth, Abundant Opportunity Overview (2018), available at: [https://www.logisticsmgmt.com/article/top\\_25\\_freight\\_forwarders\\_strong\\_growth\\_abundant\\_opportunity](https://www.logisticsmgmt.com/article/top_25_freight_forwarders_strong_growth_abundant_opportunity) (дата звернення 10.05.2019 р). (Accessed 10 May 2019).
2. DPDHL 2017 Annual Report (2017), available at: [https://annualreport2017.dpdhl.com/downloads-ext/en/documents/DPDHL\\_2017\\_Annual\\_Report.pdf](https://annualreport2017.dpdhl.com/downloads-ext/en/documents/DPDHL_2017_Annual_Report.pdf) (дата звернення 15.06.2019 р). (Accessed 15 June 2019).
3. DPDHL Interim Report Q2 2018 (2018), available at: <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/en/media-center/investors/documents/interim-reports/2018/DPDHL-Interim-Report-Q2-2018.pdf> (Accessed 15 May 2019).
4. Logist.fm (2017), “Logistics in Ukraine: market paradoxes and ways of discovering potential“, available at: <https://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala> (Accessed 15 Nov 2019).
5. Business Architect Blog (2019), “Digitization of the international logistics market“, available at: <https://www.lab.ru/blog/detail/didzhitalizatsiya-rynka-mezhdunarodnoy-logistiki/> (Accessed 15 Nov 2019).
6. League. Business (2019), “The Kings of World Logistics: Will Alibaba Give Ukraine a Chance?“, available at: <https://biz.liga.net/ekonomika/all/opinion/koroli-mirovoy-logistiki-dast-li-alibaba-shans-ukraine> (Accessed 11 Dec 2019).