

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ТИХНЕНКО Даниїл Сергійович

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-наукова програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав(ла) студент(ка)
групи МІМм-21
Тихненко Даниїл Сергійович

підпис

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Р. Є. Зварич

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	
1.1. Особливості концепції логістичного менеджменту.....	7
1.2. Основи управління ланцюгом постачання	15
1.3. Сутність конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИКИ ЯК ФАКТОРА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМ- СТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	
2.1. Аналіз тенденцій розвитку світового ринку логістичних послуг.....	30
2.2. Оцінка конкурентоспроможності українських підприємств на європейському ринку.....	38
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ ЯК ФАКТОРА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМ- СТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	
3.1. Шляхи розвитку та побудови конкурентоспроможної логістичної стратегії.....	44
3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприєм- ства в умовах євроінтеграції.....	50
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. З глобалізацією бізнесу тісно пов'язано зростання складності управління ланцюгом постачання: інтеграція логістики у ланцюг постачання призводить до зростання строків постачання; спостерігається відстрочка виробництва з локальною доданою вартістю; ускладнюється управління вузлом; додається необхідність передбачувати кілька варіантів транспортування вантажу; тривалий і ненадійний час доставки; потреба у забезпеченні більшої прозорості у ланцюзі постачання. Міжнародна логістика включає процеси формування і організацію функціонування глобальних логістичних систем, що на міждержавному рівні пов'язують бізнесові структури різних країн світу в межах міжнародного поділу праці, кооперування та партнерства за допомогою укладених договорів.

Логістична мережа охоплює групу незалежних суб'єктів, які конкурують і співпрацюють один з одним з метою підвищення ефективності потоку фізичних товарів, а також супровідної інформації відповідно до очікувань клієнтів. Економічну сутність кластера різні вчені трактують по-різному, акцентуючи увагу на певних ознаках: територіальній локалізації, концентрації виробництва, наявності зв'язків на основі спільних інтересів, конкуренції та спеціалізації в певній сфері діяльності, взаємодоповнюваності та ін.

Дослідженню організаційної форми управління логістикою присвячені праці таких вчених-економістів як Д. Візнер, Д. Вотерс, С. Гертц, Д. Кім, М. Крістофер, Д. Менцер, І. Смирнова та інші. Проте проблема логістичного менеджменту як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції недостатньо висвітлена у вітчизняній науковій літературі, що й обумовило вибір кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження логістичного менеджменту як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені такі завдання:

- визначити особливості концепції логістичного менеджменту;

- дослідити основи управління ланцюгом постачання;
- оцінити сутність конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції;
- проаналізувати тенденції розвитку світового ринку логістичних послуг;
- оцінити конкурентоспроможність українських підприємств на європейському ринку;
- встановити шляхи розвитку та побудови конкурентоспроможної логістичної стратегії;
- напрацювати ключові напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції.

Об'єктом дослідження є процес логістичного менеджменту.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів, що визначають логістичний менеджмент як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції.

Методи дослідження. Методичними засадами кваліфікаційної магістерської роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики логістичного менеджменту як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції. В роботі використано такі методи дослідження: логічно-теоретичний (при встановленні концепції логістичного менеджменту); класифікації (при визначенні сутності конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції); системного аналізу і синтезу (при проведенні дослідження тенденцій розвитку світового ринку логістичних послуг); статистичні та економіко-математичні методи (при оцінці конкурентоспроможності українських підприємств на європейському ринку).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у встановленні теоретичних основ логістичного менеджменту як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції, дослідженні

ринку логістичних послуг та напрацюванні побудови конкурентоспроможної логістичної стратегії.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені автором пропозиції щодо ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції можуть слугувати методологічною та практичною основою визначення цілей та інструментарію розвитку логістичного бізнесу в Україні, транспортної та кластерної політики України, в економіко-аналітичній і прогностичній роботі Міністерства інфраструктури України, Міністерства економіки України, Департаменту транспорту та логістики, а також фандрайзингу і у поточній діяльності державних установ, підприємств та фірм, що працюють в Україні та закордоном.

Положення, що їх винесено на захист. Усі наукові результати, які містяться в кваліфікаційній роботі і винесено на захист, отримано автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та наукові результати дослідження пройшли апробацію на XVII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (27 березня 2024 р.); та опубліковано в збірнику тез XVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід».

Основні наукові розробки щодо перспектив управління підприємством в умовах економіки замкнутого циклу будуть використані кафедрою міжнародних економічних відносин при формуванні науково-технічного звіту за підсумками госпдоговірної теми «Формування екологічного бренду компанії на зарубіжних ринках» № МЕВ-37-2024 від 25.04.2024 р.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота загальним обсягом 67 сторінок складається з вступу, трьох розділів, висновків, 1 додатка на 1 сторінці, містить список використаних джерел із 47 найменувань. Магістерська

робота ілюстрована 4 рисунками, які розміщені на 4 сторінках і містить 1 таблицю на 1 сторінці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1.1. Особливості концепції логістичного менеджменту

Управління логістикою максимізує прибуток шляхом інтеграції організації з потоком матеріалів, інформації та коштів. Ключ до успішного управління логістикою вимагає ефективної взаємодії діяльності, співпраці, координації та обміну інформацією в усьому ланцюжку постачання організації. Він відіграє вирішальну роль у вирішенні заплутаних проблем логістики та керує всім ланцюжком поставок як єдиним цілим. Це кардинальне для організації, оскільки воно стосується як матеріалів, так і потоку інформації. З одного боку, у той час як матеріали течуть від постачальника до споживача, з іншого боку, інформація тече від споживача до постачальника у формі зворотного зв'язку. Це не тільки обмежується запасами та максимізацією ресурсів, але навіть відгуки клієнтів про продукт також потрапляють у сферу логістики. Він встановлює зв'язок між виробництвом і різними операціями організації. Без цієї важливої ланки організаціям було б важко зробити так, щоб їхні продукти досягли цільових клієнтів.

Рада професіоналів з управління ланцюгами поставок (CSCMP) визначає управління логістикою як ту частину управління ланцюгами поставок, яка планує, реалізує та контролює ефективний, ефективний прямий і зворотний потік і зберігання товарів, послуг і пов'язаної інформації між точкою походження та точка споживання для задоволення вимог клієнтів. CSCMP пояснює управління логістикою як управлінську діяльність, яка включає в себе управління вхідним і вихідним транспортуванням, управління автопарком, складування, обробку матеріалів, виконання замовлень, управління запасами, планування попиту та пропозиції та управління сторонніми постачальниками логістичних послуг. Логістика також охоплює різні аспекти обслуговування

клієнтів, закупівлі, планування та планування виробництва та пакування. Управління логістикою охоплює всі рівні планування та впровадження, будь то стратегічні чи оперативні. Логістика також об'єднує функції маркетингу, продажів, виробництва та фінансів, а також інформаційних технологій [30].

Управління логістикою є важливим компонентом управління ланцюгом постачання, яке спрямоване на задоволення вимог клієнтів. Управління логістикою передбачає планування, контроль і реалізацію руху та зберігання товарів і послуг від точки походження до кінцевого клієнта. Це дозволяє організаціям скоротити витрати та підвищити задоволеність клієнтів. Генезис терміну «логістика» був заснований на військовій основі, що охоплює те, як військовий персонал закуповував, зберігав і переміщував армійське обладнання та припаси. Зараз цей термін широко використовується в бізнес-індустрії, особливо організаціями у виробничих секторах.

Процес управління логістикою починається від збору сировини до кінцевої стадії доставки готової продукції клієнтам. Управління логістикою передбачає формулювання стратегії, планування та її реалізацію для задоволення попиту клієнтів, а також враховуючи переважаючі ринкові умови. Управління логістикою об'єднує такі види діяльності, як закупівля сировини, виробничий процес і розподіл готової продукції. Він спрямований на забезпечення конкурентоспроможності організації та підвищення цінності продукту для задоволення очікувань клієнтів. Він також спрямований на мінімізацію надлишку запасів і витрат на постачання. До п'яти «П» логістики відносять:

- правильні продукти;
- правильне місце;
- правильний час;
- правильні умови;
- правильна вартість.

До елементів, пов'язаних з логістичним менеджментом відносять: вибір правильного постачальника для забезпечення транспортних засобів; вибір

найефективнішого каналу для розповсюдження продукту; вимірювання потреби клієнтів і ринку; скорочення витрат на запаси та зберігання; зосередження на максимізації прибутку організації. Наочне представлення управління логістикою показано на рис. 1.1:



Рис. 1.1. Логістичний менеджмент

Джерело: [складено автором за: 11]

Логістика бере на себе завдання безпечної доставки товару з однієї точки в іншу, і, таким чином, відповідає за безпеку товару. Більшість логістичних організацій страхують товари, що транспортуються. Логістика включає обробку матеріалів, складування, транспортування та пакування товарів і контроль запасів. Логістика передбачає роботу як з готовою, так і з незавершеною продукцією. Логістика може впливати на організацію кількома способами. Якщо логістика організації недостатньо ефективна, це призведе до збільшення витрат і низького рівня задоволеності клієнтів. З іншого боку, ефективна логістика сприяє зниженню витрат організації та підвищенню рівня обслуговування клієнтів, отже, сприяючи збільшенню прибутковості.

Відповідно до Ради управління логістикою, «логістика – це процес планування, реалізації та контролю ефективного, ефективного потоку та зберігання товарів, послуг і пов'язаної інформації від точки походження до точки споживання з метою відповідності вимогам споживачів». Варто звернути увагу, що це визначення включає вхідні, вихідні, внутрішні та зовнішні переміщення, а також повернення матеріалів для екологічних цілей.

За словами Філіпа Котлера, ринкова логістика передбачає планування, впровадження та контроль фізичного потоку матеріалів і кінцевих (готових) товарів від точки походження до точки використання для задоволення вимог клієнтів з прибутком [28].

Відповідно до Ради з управління ланцюгами поставок, управління логістикою є частиною управління ланцюгами поставок, яка планує, реалізує та контролює ефективний потік і зберігання товарів, послуг і пов'язаної інформації з метою задоволення вимог клієнтів.

За словами Круна та Врієнса з Університету Еразма, Роттердам, управління логістикою та діяльність, пов'язана зі зменшенням, управлінням та утилізацією відходів і неутилізованих відходів (упаковка та продукти). Це означає, що товари та послуги рухаються в напрямку, протилежному до звичайної логістичної діяльності.

Згідно з Радою з управління логістикою, логістика – це процес планування та контролю ефективного та ефективного потоку та зберігання товарів, послуг і пов'язаної інформації від точки походження до точки використання відповідно до вимог клієнта.

Відповідно до Logistix Partners Oy, Гельсінкі, Фінляндія, логістика визначається як структура бізнес-планування для управління потоками матеріалів, послуг, інформації та капіталу. Вона включає дедалі складніші інформаційні, комунікаційні та контрольні системи, необхідні в сучасному бізнес-середовищі.

Відповідно до Канадської асоціації менеджменту логістики, логістика – це процес планування, реалізації та контролю ефективного, рентабельного потоку та зберігання сировини, запасів у процесі виробництва, готової продукції та пов'язаної інформації від точки походження до точки споживання з метою задоволення вимог споживачів.

Логістика завжди була пов'язана з людським суспільством, хоча масштаби логістики змінювалися з часом. Слово «логістика» походить з грецької мови, яке стосується таких слів, як «logos», що означає підрахунок або

причини, «logistike» – мистецтво розрахунків. Слово «логістика» також має своє походження у французькій мові. У французькій мові «логістика» охоплює такі слова, як транспорт, розміщення або постачання військ, тоді як в англійському контексті «логістика» використовувалася у військовій сфері.

Управління логістикою передбачає кожен етап фізичного розподілу продукції. Починаючи від закупівлі сировини, транспортування та зберігання матеріалів, управління запасами, прогнозування продажів, вимог до транспортування та зберігання. Оскільки діяльність, пов'язана з управлінням логістикою, часто є складною та вимагає високого рівня спеціалізації, існує потреба в професійному персоналі для управління логістикою. Наприклад, використання вилкових навантажувачів, кранів і ліфтів під час обробки продуктів на складі може бути небезпечною справою. Якщо таким обладнанням керують ненавчені працівники або працівники-любителі, це може призвести до серйозних травм або пошкоджень і навіть до летального результату. Обсяг логістики охоплює матеріали, інтеграційні матеріали, закуплені відповідно до ринкового попиту, і переміщення готової продукції від моменту створення до місця продажу. У сьогоденнісньому сучасному світі логістика має першочергове значення для організації, оскільки вона має справу з доставкою продуктів і послуг незалежно від того, чи є вони матеріальними чи нематеріальними. Швидкість логістики та надійність продукції роблять величезний внесок у зростання внутрішньої та зовнішньої торгівлі країни [17].

Основна мета управління логістикою полягає в тому, щоб ефективно підтримувати плавний потік матеріалів у ланцюжку постачання, щоб забезпечити бажаний рівень задоволеності клієнтів. Управління логістикою також займається наданням продуктів і послуг, коли вони потрібні. Метою управління логістикою є підтримання цілей організації шляхом мінімізації витрат, наскільки це можливо. Управління логістикою включає зберігання, розподіл, складування, обробку товарів, транспортування, моніторинг і доставку товарів. Це також передбачає планування, організацію, управління, координацію та контроль потоку товарів, щоб гарантувати, що товари

надходять у потрібне місце, у потрібний час, за потрібну ціну та в належному стані. Управління логістикою також прагне підтримувати етичну цілісність у всій організації. Наприклад, у різних випадках працівники, відповідальні за транспортування цінних товарів, неправдиво повідомляють про крадіжку про відсутність товару та продають його на ринку. Відділ логістики відповідає за моніторинг і контроль таких неетичних дій.

Цілі управління логістикою такі [4]:

- забезпечити своєчасне виконання всіх вимог клієнтів;
- координувати роботу зі сторонньою логістикою (3PLs);
- забезпечити своєчасну відправку продукції;
- розробити політику та процедури для успішного впровадження логістичної системи;
- синхронізувати бізнес-цілі з системою логістики;
- створити та підтримувати клієнтів;
- мати стабільну інтеграцію між постачальниками і транспортними перевізниками;
- забезпечити конкурентну перевагу організації за рахунок збільшення продажів і кращого обслуговування клієнтів;
- забезпечити зниження витрат і максимізувати віддачу від продуктів/послуг.

Управління логістикою передбачає планування, впровадження та контроль безперебійного потоку товарів. Логістика передбачає переміщення товарів від точки походження до точки споживання, щоб задовольнити потреби клієнтів. Управління логістикою є головною причиною успіху будь-якої організації та впливає на прибутковість. Управління логістикою є важливим для задоволення потреб клієнтів і надання високоякісних послуг. Для кожної організації вкрай важливо мати глибокі знання про логістичні системи, щоб отримувати високий прибуток і бути в змозі надати клієнтам найбільш позитивний досвід продукту.

Важливість управління логістикою для організації полягає в наступному:

■ **Якісні продукти:** надійне управління логістикою дозволяє організаціям надавати якісні продукти та послуги своїм клієнтам. Правильне застосування логістичного менеджменту дозволяє організаціям прагнути до якості та пропонувати клієнтам покращений сервіс у майбутньому. Коли організація надає продукти та послуги кращої якості, клієнти, природно, схильні купувати продукти саме цієї організації. Якісні продукти та послуги навіть дозволяють організаціям зайняти нішу в галузі.

■ **Підвищує прозорість:** управління логістикою дозволяє організаціям отримати уявлення про кожен етап продукту. Воно надає сферу застосування щодо аспекту, за яким продукт можна покращити. Управління логістикою навіть надає історичні дані та дані в реальному часі, що стосуються продукту. Реакцію клієнтів на продукт можна оцінити, і якщо потрібна модифікація продукту, це можна зробити протягом встановленого періоду часу. Управління логістикою також веде облік продуктів, поки вони прямують до місця відправлення. Якщо не помітити продукти під час їх транспортування, можна уникнути крадіжок, крадіжок, псування тощо.

■ **Збільшує дохід:** за допомогою управління логістикою організація може виявити слабкі ланки на етапі виробництва або в готовому продукті. Організація наполегливо прагне, щоб її продукт виділявся серед інших продуктів. Управління логістикою допомагає організації виявити проблему, яка турбує продукт. Вносячи необхідні вдосконалення в продукт або процес виробництва, продукт зрештою виявляється кращим. Покупці однозначно віддадуть перевагу повному в усіх відношеннях продукту. У свою чергу, продажі продукту також підвищаться, і з'являться більші доходи [2].

■ **Підсилює доброзичливість:** коли організація пропонує високоякісний продукт, клієнти в першу чергу віддають перевагу цьому продукту. Оскільки продукту цієї організації буде надаватися перевага над іншими брендами, вартість продукту також зросте. Таким чином, гудвіл організації зростатиме разом із продажем продукту. Продукт створить цінність бренду, яка

забезпечить організації перевагу над конкурентами. Часом навіть звичайний продукт має більший попит, ніж бренд, з яким він асоціюється.

■ **Задоволеність клієнтів:** ключем до збільшення прибутку та доброї волі є забезпечення задоволеності клієнтів. Коли клієнти задоволені, вони будуть схильні купувати продукт саме цієї організації. Якщо організація здатна підтримувати якість продукту, то вона може утримувати клієнта на більш тривалий період часу. Крім того, задоволений клієнт є активом для організації. Коли рівень задоволеності клієнта високий, клієнт буде надалі створювати з вуст в уста для організації та просуватиме продукт організації.

■ **Своєчасна доставка:** управління логістикою має справу з тим, щоб продукт досягнув цільового ринку, щоб задовольнити попит клієнтів. Якщо клієнт не скористається продуктом і клієнт не скористається перевагами продукту, продукт не буде використовуватися. Незалежно від того, наскільки якісним є продукт, якщо він недоступний у потрібний час і в потрібному місці, продукт не має великої вартості. Управління логістикою бере на себе відповідальність за транспортування продукту від точки походження до точки споживання, щоб продукт міг бути використаний клієнтом. Своєчасна доставка продукту є важливим фактором при плануванні розподілу та доступності продукту, про що піклується управління логістики [41].

■ **Комунікація:** управління логістикою також має справу з поширенням інформації не лише про попит і пропозицію, а й про обсяги, запаси, ціни та рух. Таким чином, управління логістикою стало більш залученим до обміну необхідною інформацією з організаційною системою, щоб продукт досягнув місця призначення в обумовлений час. Управління логістикою також формується як сполучна ланка між різними відділами, які працюють у тандемі для створення продукту. Без належного каналу зв'язку між відділами буде бракувати гармонії в діяльності, а організація опиниться в халепі.

1.2. Основи управління ланцюгом постачання

Логістика виступає двигуном, завдяки якому виробничі організації можуть здійснювати свою діяльність. За відсутності стабільної логістики плавний потік товарів у системі буде ускладнений. З початком двадцять першого століття логістика стала кардинальним аспектом руху матеріалів, задовольняючи попит споживачів. Вся світова економіка взаємопов'язана через Інтернет, що підняло планку очікувань клієнтів щодо швидкої доставки продукції. Формулювання логістичних стратегій, які відповідають бажанням клієнтів, потребує від виробничих організацій детального уявлення про фізичне розташування складів і впровадження вдосконаленого логістичного програмного забезпечення для отримання запитів клієнтів у режимі реального часу, а не днів. Логістика встановлює тонкий баланс між попитом і пропозицією продукції; включає діяльність, починаючи від закупівлі сировини і закінчуючи наданням їй форми готової продукції. Логістика допомагає надавати продукцію клієнтам у потрібному місці та в потрібний час. Логістика впливає в життя виробничі організації. Він оцінює весь механізм виробничих організацій для забезпечення безперебійної роботи.

Налагоджена логістична діяльність дозволяє навіть скоротити операційні витрати, задовольнити клієнтів і зміцнити відносини як з клієнтами, так і з постачальниками. Логістика є важливим компонентом у виробничому циклі організацій, без якого їм було б важко функціонувати. Логістика роз'єднує складності транспортування, відправлення та отримання, імпортно-експортних операцій, складування, управління запасами, закупівель, планування виробництва та обслуговування клієнтів. Логістична діяльність виробничих організацій полягає в наступному [19]:

- *Прийом замовлень*: прийом замовлень є фундаментальним для будь-якої операції між виробничою організацією та постачальником. Прийом замовлення містить такі необхідні деталі, як специфікації продукту. Проведення логістичної діяльності гарантує, що замовлення обробляються вчасно та

відповідно до термінів. Логістика забезпечує своєчасне виконання замовлень, щоб задовольнити потреби клієнтів. Своєчасна доставка замовлень підвищить довіру клієнтів до організації.

- *Запаси*: належне управління запасами забезпечує безперебійне постачання продуктів, а також скорочує витрати на зберігання. Логістика гарантує, що в запасах немає ні надлишку, ні дефіциту. Безсистемне управління запасами знизить прибутки виробничих організацій і навіть може призвести до розкрадання запасів.

- *Склад*: склад можна вважати основою виробничої організації, місцем для різноманітної логістичної діяльності. Ідеальну організацію виробництва можна виміряти її ефективністю в складських рішеннях. Склад повинен бути розташований поблизу місця споживання і повинен мати можливість зберігати достатню кількість продуктів на випадок непередбаченого попиту на продукти. Такі фактори, як розташування складу, розмір, планування та дизайн, відіграють вирішальну роль у логістичній діяльності виробничих організацій.

- *Транспортування*: транспорт є найважливішим аспектом логістичної діяльності виробничих організацій. Фізичне переміщення готової продукції має ключове значення, оскільки, якщо продукти не досягають цільових споживачів, попит або задоволеність споживачів не можуть бути задоволені. Транспортування забезпечує доставку продукції від місця походження до місця споживання. Своєчасна доступність продукції має першочергове значення, оскільки лише тоді буде досягнута причина виробництва продукції.

- *Обробка матеріалів*: обробка матеріалів також є важливою логістичною діяльністю для виробничих організацій, за якою потрібно ретельно доглядати. Неефективне поводження з матеріалами може призвести до пошкодження продукту, затримок, крадіжки, псування тощо. Впровадження автоматизації в транспортуванні матеріалів виявилось благом для виробничих організацій. Автоматизація забезпечує плавний обсяг, швидкість і рівень обслуговування при обробці матеріалів.

- *Упаковка*: упаковка – це логістична діяльність, яка є обов’язковою для кожної виробничої організації. Упаковка гарантує, що під час фізичного розповсюдження продукту він не постраждає та не втратить свою якість. Правильна упаковка допомагає звести до мінімуму пошкодження готової продукції та зберегти продукцію від псування, розкрадання та крадіжок. Упаковка також надає споживачеві такі характеристики продукту, як його вага, дата виготовлення, назва організації-виробника, ідеальний час для споживання продукту, ціна тощо.

- *Обмін інформацією*: логістика допомагає в обміні інформацією в усій організації та має велике значення для надання якісних послуг клієнтам. Інструменти обміну інформацією постійно використовуються організаціями для визначення доступу, зберігання, перевірки та архівування важливих даних, які можуть допомогти організаціям передбачити попит. Ефективний обмін інформацією забезпечить інтеграцію різних видів діяльності та координацію між підрозділами організації. За відсутності належної інформації обмін призведе до безладів у діяльності організації та може навіть збільшити невиправдані витрати [7].

Логістика відіграє важливу роль в економіці. Логістика включає плавний потік продуктів і послуг у виробничому секторі та секторах послуг. Багато організацій сильно покладаються на логістику, щоб забезпечити безперебійну роботу. У наш час організації мають життєздатну інфраструктуру та систему ведення записів, яка продовжує розвиватися завдяки вдосконаленню технологій. З плином часу важливість логістики зросла в рази. Насправді логістика охоплює такі фактори, як складування, транспортування, інформація тощо. Завдяки використанню логістики організації розширили своє коріння або мережу до багатьох міст, а логістика є ключовим джерелом зайнятості в широких географічних точках. Технологічний сектор економіки пожинає плоди різкого зростання логістики. Життєздатна організація об’єднає всі функції логістики в цифрову стратегію. Організації можуть відстежувати замовлення,

відправлення, транспортні засоби, моменти виробу тощо, щоб отримати належну видимість і покращити слабкі ланки в системі.

Логістика керує ефективним прямим і зворотним потоком продуктів і послуг від точки походження до кінцевого одержувача. Це також означає, що логістика впливає на рух товарів і на те, як швидко продукти досягають цільового споживача. Таким чином, логістика дозволяє організаціям отримати конкурентну перевагу над своїми конкурентами. Це послуга, на яку організації витрачають багато грошей, таким чином створюючи робочі місця та вносячи внесок у валовий внутрішній продукт. Логістика також забезпечує потік багатьох економічних операцій. Наприклад, якщо продукти не надійдуть до роздрібних магазинів вчасно або в потрібному стані або в потрібній кількості, покупець не зможе їх купити. Якщо не буде продажу, це вплине на економічну діяльність. Полегшуючи потік економічних транзакцій, логістика сприяє зростанню торгівлі, таким чином стимулюючи економіку. Логістика додає цінність організації, задовольняючи потреби клієнтів щодо часу та місця доступності продукту. Функція логістики в економіці має на меті зробити внесок у бізнес наступними способами: забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів; підтримує високу якість доставки продукції; допомагає мінімізувати витрати на транспортування продукції; сприяє гнучкості та швидкості в мінливому ринковому середовищі; допомагає підтримувати баланс між якістю обслуговування та низькими витратами [10].

Управління ланцюгом поставок (SCM) з'єднує постачальників із клієнтами, надаючи продукти, послуги та інформацію, а також пропонуючи послуги з доданою вартістю. Це мережа транспортних і складських процесів, яка забезпечує закупівлю, розподіл і переміщення матеріалів від точки походження до точки споживання. Ланцюг дій і процесів, який забезпечує рух продукту від його сировинної стадії через створення доданої вартості до кінцевого споживача, описується як ланцюг постачання. Мета ланцюга постачання полягає в тому, щоб гарантувати, що потрібний продукт досягне потрібного споживача, у правильному стані, у потрібний час і за правильною

ціною. Ланцюг постачання утворює мережу між організацією та постачальниками для виробництва та фізичного розповсюдження продуктів або послуг. Різноманітні особи чи організації, які підпадають під мережу постачання, це виробники, продавці, склади, транспортні організації, розподільчі центри, роздрібні торговці тощо. SCM займається наданням товарів і послуг за межі внутрішніх кордонів. Наприклад, клієнт в Індії пішов за покупками та відвідав торговий центр, щоб придбати одяг. Увійшовши в торговий центр, клієнт бере шматок тканини і, дивлячись на нього, помічає, що на етикетці тканини написано «Зроблено в Китаї». Хоча замовник родом з Індії, але тут доступний продукт, виготовлений у Китаї. Це стало можливим завдяки появі SCM, яка постачає продукцію з однієї частини світу в іншу. SCM дозволила організаціям закуповувати матеріали у постачальників з різних куточків континенту та продавати готову продукцію в будь-якій точці землі. Термін «управління ланцюгом постачання» вперше з'явився на публічній платформі, коли Кейт Олівер, консультант Booz Allen Hamilton, використав його під час інтерв'ю Financial Times у 1982 році. Наприкінці 1990-х років термін набув популярності як модне слово в менеджменті, і керівники організацій почали використовувати його частіше. Спочатку ланцюжки постачання включали низку видів діяльності, пов'язаних із потоком і перетворенням сировини в готову продукцію, якою могли скористатися клієнти [22].

Управління ланцюгом поставок (SCM) називається синхронізацією різних процесів. Процеси передбачають зв'язок із постачальниками, які відповідають за надання продуктів, послуг та інформації, щоб клієнти могли отримати якісний продукт. Це мережа транспортно-складських процесів, яка забезпечує закупівлю, розподіл і переміщення матеріалів від точки походження до точки споживання. Ланцюг постачання є невід'ємною частиною організації, оскільки він забезпечує доступність продукту в потрібний час у місці споживання. У сучасному контексті ланцюг поставок є основою організації, без якої організаціям було б важко вижити. У всьому світі організації розширюють свій

охоплення за межі міжнародних кордонів і переосмислюють спосіб обробки попиту та пропозиції. Мережа різних компаній, які займаються виробництвом, обробкою та/або розповсюдженням певного продукту, називається ланцюгом постачання. Ефективний ланцюжок постачання приносить користь клієнтам, зменшуючи випадки відсутності запасів і забезпечуючи необхідний асортимент товарів. Це, у свою чергу, призводить до зростання продажів, збільшення обороту запасів і зниження уцінок для роздрібних торговців.

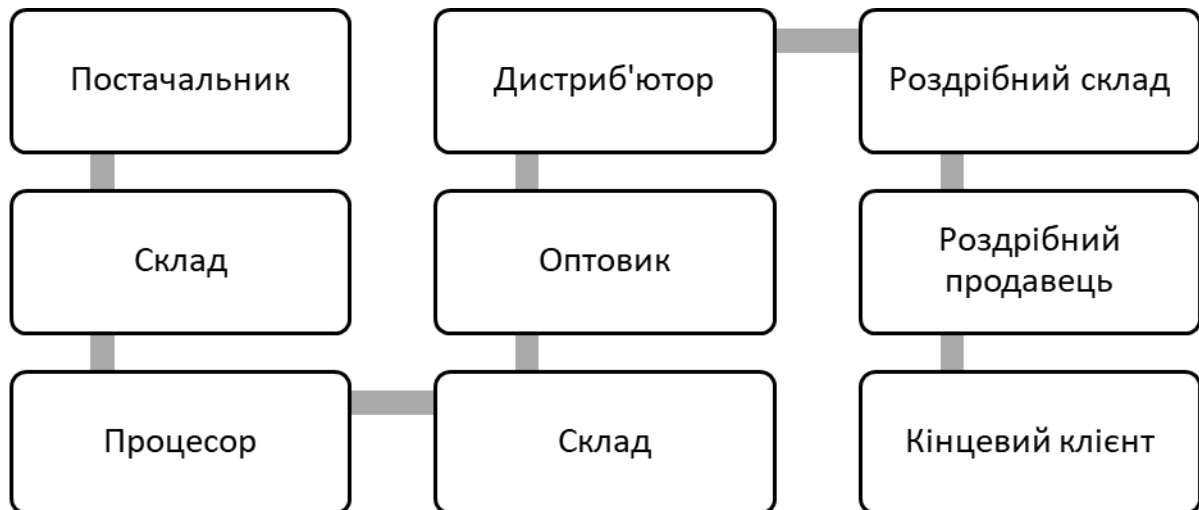


Рис. 1.2. Графічне представлення потоку ланцюга поставок

Джерело: [складено автором за: 20]

Кожна організація прагне задовольнити своїх клієнтів найкращим чином. Щоб краще обслуговувати клієнтів, організації необхідно забезпечити своєчасну та безперебійну доступність продуктів і послуг. Організації повинні сформулювати, щоб ресурси SCM, сировина та компоненти були зібрані та організовані для виробництва готової продукції, яка вчасно постачається кінцевим споживачам. Ефективний SCM гарантує, що продукти доставляються клієнтам вчасно завдяки плавному потоку товарів і пов'язаної інформації. СКМ прагне до прибуткового розвитку організацій шляхом своєчасної обробки замовлень клієнтів та відповідності їхнім очікуванням. Логістика – це та частина процесу ланцюга поставок, яка планує, реалізує та контролює ефективне, ефективне зберігання та потік товарів, послуг і пов'язаної інформації від точки походження до точки споживання для задоволення вимог клієнтів. SCM включає логістику, але має більш комплексну та стратегічну

перспективу, включаючи управління запасами та відносини з постачальниками. Це також може включати розробку нового продукту. Існує три етапи прийняття рішень SCM, зокрема [12]:

1. Проектування: на цьому етапі організація приймає рішення, пов'язані зі структурою мережі ланцюга поставок як на теперішній час, так і на майбутнє. Зазвичай це довгострокові рішення, оскільки їх не можна легко змінити за короткий час. Ці рішення можуть стосуватися вибору режиму ланцюга поставок (внутрішнього чи зовнішнього), вибору місця розташування заводу та складських приміщень, визначення продуктів, які будуть зберігатися в різних місцях, визначення процесів, які мають виконуватися на кожному етапі ланцюга поставок, визначення режимів транспорту та інформаційної системи, яка буде використана, і так далі.

2. План: ця фаза передбачає планування на період від кварталу до року. Метою планування є створення максимального надлишку ланцюга постачання протягом певного періоду на основі обмежень, визначених на етапі проектування. Планування ланцюга поставок починається з прогнозу попиту на продукцію на ринку в майбутньому році. Етап планування передбачає вибір ринків для постачання, субпідрядників, які будуть використовуватися для виробництва, політики запасів, яких необхідно дотримуватися, маркетингових і рекламних стратегій, які мають бути прийняті, тощо. На етапі планування необхідно враховувати низку факторів, таких як зміна попиту та рівня конкуренції.

3. Експлуатація: на цій фазі фіксується конфігурація ланцюга постачання та встановлюються політики планування. Ці рішення приймаються щодня або щотижня. Операційні рішення в основному орієнтовані на клієнта і включають наступне: приймати рішення про розподіл запасів або виробництва за окремими замовленнями; встановити дату виконання замовлення клієнта; формувати списки самовивозу на складі; віднести замовлення до відправлення; визначати графіки доставки; поповнення замовлень.

1.3. Сутність конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції

Термін «конкурентоспроможність» є цікавим терміном, і в дослідженнях було використано численні визначення та пояснення. Ця категорія, запропонована Нельсоном (1992), і може бути у формі особистої конкурентоспроможності окремих компаній на мікроекономічному рівні, де економічні сектори та галузі розглядають один одного, і на рівні макроекономіки, де конкурують національні економіки. Існує схема, запропонована Waheeduzzaman і Ryans (1996), яка стверджує, що природа конкурентоспроможності складається з багатьох областей дослідження. Ці галузі дослідження можуть стосуватися результатів, отриманих з точки зору порівняльної переваги та/або цінової конкурентоспроможності, перспективи стратегії та менеджменту, а також історичної та соціально-культурної перспектив.

Крім того, термін «конкурентоспроможність» часто використовують у дослідженнях аспектів економіки та бізнес-сектору. Беручи до уваги точку зору, запроповану Беллендорфом (1993), це слово часто використовується для пояснення здатності фірм і галузей виживати в умовах конкуренції, а також описує їхню здатність боротися та покращувати свої позиції на ринку проти конкурентів. У результаті, згідно з Беком (1990), можна пояснити термін «конкурентоспроможність» як здатність компаній адаптуватися та трансформуватися у відповідь на зміну умов навколо них. Цей термін загалом стосується ринкових економічних питань, але можна також вважати, що включає три окремі підрозділи, якими є конкурентоспроможність компаній (мікроекономічний рівень), конкурентоспроможність галузей (мезоекономічний рівень) і конкурентоспроможність національних економік (макроекономічний рівень) (Drescher & Maurer, 1999) [1].

Конкурентоспроможність необхідно досліджувати в контексті економічного середовища, а для оцінки рівня конкурентоспроможності важливо знати економіку в цілому, конкретну галузь та підприємства-

конкуренти. Це пояснюється в моделі, запропонованій Оралом (1986) для ілюстрації конкурентоспроможності фірм, що працюють у виробничому секторі. Він пояснив, що конкурентоспроможність є функцією майстерності фірми у своїй конкретній галузі, її переваги у витратах і політико-економічного середовища навколо неї, що передбачає необхідність як зовнішніх, так і внутрішніх міркувань конкурентоспроможності. Відповідно до Feuerer і Shaharbaghi (1994), конкурентоспроможність можна визначити як зв'язок між рівнем цінностей клієнтів і акціонерів через узгодження та вдосконалення можливостей, пропозицій і потенціалу організації, а також здатність організації діяти та реагувати через свою фінансову силу. Враховуючи цю реальність, Корбетт і Вассенхов (1993) припустили, що існує кілька інших елементів, які слід враховувати при оцінці конкурентоспроможності фірми, і вони включають ціну, місце та обсяги продукції [44].

Конкурентоспроможність зазвичай пов'язана з довгостроковою діяльністю великих компаній і економічних секторів. Одна зі стратегій досліджує компетентнісний підхід, який є способом вивчення індивідуальних характеристик, які ведуть до виконання службової ролі і, отже, до здатності корпорації досягати своїх цілей. Боятзіс (1982) заохочував застосування компетентнісного підходу до ролей і характеристик керівництва компанії. Згадане раніше дослідження постійно і широко застосовується для визначення підприємницької діяльності, досягнутої менеджерами компанії. Огляд кількох підприємницьких компетенцій, який міститься в цьому дослідженні, допоможе розробити тезу про природу конкуренції в індонезійському агробізнесі. Було зазначено, що необхідно застосувати кілька методів для визначення конкурентоспроможності з точки зору конкурентного потенціалу, конкурентоспроможності та процесу управління (Buckley та ін., 1988). Концепція, запропонована цими авторами, зосереджена на тому, як пов'язані три фактори. Інший тип основи чітко пояснює правила та стратегії визначення «формули світової конкурентоспроможності» та оцінки «світової конкурентоспроможності» (див. рис. 1.3).

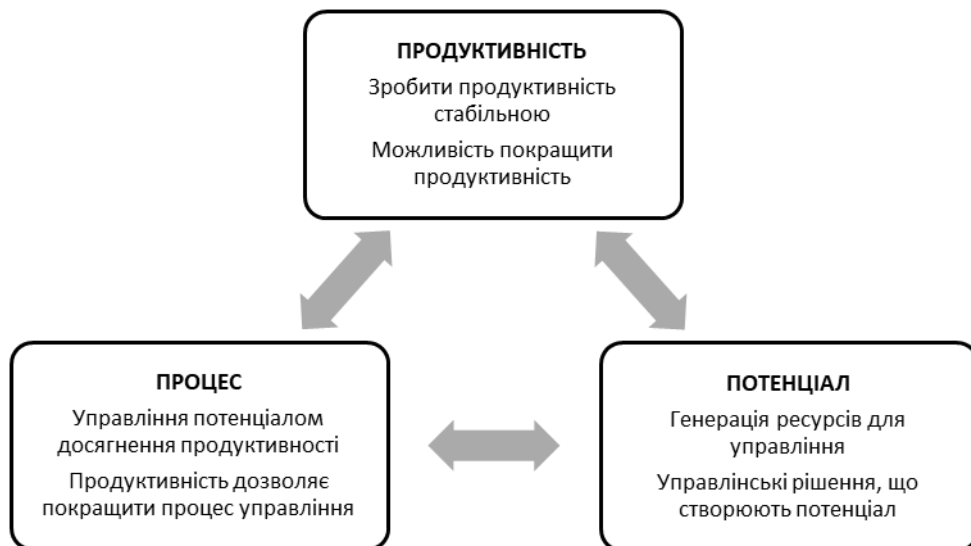


Рис. 1.3. Модель Баклі (1988)

Джерело: [складено автором за: 30]

В основі конкурентоспроможності лежать чотири аспекти. По-перше, конкурентоспроможність повинна бути орієнтована на довгострокову перспективу, і компанія не повинна зосереджуватися лише на короткостроковому сценарії. Конкурентоспроможність передбачає зосередження на довгостроковій продуктивності, а не на володінні тимчасовою конкурентною перевагою. Рамасамі (1995) визначив конкурентоспроможність як сукупність зусиль, докладених компанією з метою збільшення частки ринку, прибутку та зростання, а також збереження конкурентоспроможності протягом тривалого часу.



Рис. 1.4. Формула конкурентоспроможності (1993)

Джерело: [складено автором за: 30]

По-друге, конкурентоспроможність має бути контрольованою, що стосується різноманітних ресурсів і можливостей фірми, а не просто тимчасових сприятливих зовнішніх умов, що призводять до кращої продуктивності. Ця ситуація пов'язана з минулим і продуктивністю компанії. Люди звикли до вищезазначеної точки зору, яка є особливо популярною серед оцінок конкурентоспроможності фірм, що базуються на ресурсах (Barney, 1991; Grant, 1991; Prahalad and Hamel, 1990; Ulrich, 1993). Гемават і Портер (1990, 1980, 1985) стверджували, що конкурентоспроможність також можна розглядати з іншої точки зору. Конкурентоспроможність також є відносним поняттям, оскільки воно пояснює спосіб, у який компанія конкурує з іншими. Feurer і Chaharbaghi (1994) пропонують модель відображення конкурентних позицій, тоді як Oral (1986) зосередився на промисловій конкурентоспроможності фірми. Остання характеристика пов'язана з її динамічною природою, яка передбачає динамічну трансформацію конкурентного потенціалу в реальні результати. Ця особливість, яка відповідає структурі, окреслений Buckley et al. (1988), йдеться про постійні зміни в компаніях, які базуються на продуктивності, що дозволяє таким фірмам досягати цілей і отримувати прибуток від результатів.

Крім того, існує тенденція вивчати конкурентоспроможність на більш ніж одному рівні дослідження. На жаль, в дискусіях про конкурентоспроможність не завжди беруться до уваги різні значення та відповідні наслідки конкурентоспроможності, якщо розглядати її на різних рівнях. Веліят і Захра (2002) припустили, що для більш чіткого розуміння суті конкурентоспроможності можна визначити як базу на трьох етапах дослідження. Система управління повинна бути сфокусована на [25]:

1) Ефективність:

- Підтримувати принцип вільного ринку на підприємстві
- Заохочення змагального духу
- Одночасне підвищення вартості, якості та умов доставки

- Розробка, впровадження та використання технології для отримання стратегічної переваги
- Комерціалізація технології
- Активізація спілкування на всьому протязі

2) Напружений баланс між ефективністю та етикою:

- Мати тісні стосунки з клієнтами
- Наявність тісного контакту з постачальниками
- Техніка організації
- Визнання якості як кінцевого результату загального виробництва
- Чим більше альтернатив є в процесі прийняття рішень, тим краще
- Вимагати та очікувати, що персонал буде робити все можливе
- Мати здатність гнучко справлятися з проблемами
- Навчання та розвиток здібностей персоналу
- Довгострокова гарантія працевлаштування

3) Етика:

- Кожен учасник є провідним актором
- Погляд на роботу, в якому високо цінується старанність
- Покращення етики якості
- Чесне працевлаштування
- Відповідне переведення персоналу з однієї посади на іншу
- Забезпечити справедливе просування персоналу по службі

Тим часом, згідно з Buckley et al. (1988), реалізація трьох рівнів оцінки конкурентоспроможності складається з конкурентних показників, конкурентного потенціалу та процесу управління. На схемі показано зв'язки трьох напрямків досліджень. Поняття конкурентоспроможності має чотири характеристики. По-перше, конкурентоспроможність орієнтована на довгострокову перспективу, зосереджена на довгостроковій продуктивності, а не на володінні лише тимчасовою конкурентною перевагою. Наприклад, Рамасамі (1995) визначив конкурентоспроможність як здатність збільшувати частку ринку, прибуток і зростання доданої вартості та залишатися

конкурентоспроможними протягом тривалого часу. По-друге, конкурентоспроможність є контрольованою та пов'язана з різними ресурсами та можливостями фірми, а не просто зі сприятливими зовнішніми умовами, що ведуть до кращої продуктивності. Ця точка зору особливо популярна з точки зору ресурсів при вивченні конкурентоспроможності фірми. З іншого боку, наголошуючи на підході конкурентної стратегії, конкурентоспроможність також можна вважати відносною концепцією, що стосується того, наскільки конкурентоспроможна фірма порівняно з рештою галузі. Це також проілюстровано в моделі відображення конкурентних позицій Фьорера та Чахарбагі (1994) та в описі промислової конкурентоспроможності фірми Орала (1986). Остання характеристика пов'язана з її динамічною природою, яка передбачає динамічну трансформацію конкурентних потенціалів через конкурентний процес у результаті, що відповідають структурі [13].

Теорії міжнародної чи регіональної інтеграції не обов'язково забезпечують те, що вони обіцяють. Як зазначалося, теорія інтеграції є корисною, якщо її можна використовувати для пояснення спостережуваної поведінки або для запропонування вірогідних сценаріїв на майбутнє. Немає жодних доказів того, що будь-яка з сучасних теорій інтеграції виконує обидва, а більшість не робить жодного. Сьогодні національні держави є членами сучасного світу, в якому членство в міжнародних організаціях може підірвати їхній суверенітет, але розглядається як необхідний крок для загального блага. Інтеграція – це не просто прагнення; це факт життя в усьому світі. Міжнародні норми, такі як Женевські конвенції та Конвенція про попередження злочину геноциду та покарання за нього, обмежують свободу, якою лідери суверенних держав раніше користувалися робити все, що завгодно, на своїй території, але знову ж таки, ці обмеження сприяють більшому благу. Сьогодні державна влада вимагає участі у світовому господарстві та його міжнародній структурі. Ця реальність спонукає до інтеграції.

Останні кризи стали випробувальним майданчиком для порівняння пояснювальної сили різних теорій. Берцель і Ріссе (Citation 2018) стверджують,

що постфункціоналізм допомагає нам зрозуміти Шенгенський кризу, коли політики не могли брати участь у ефективному вирішенні проблем через страх суспільної реакції. Навпаки, це не може пояснити посилення інтеграції в кризі Європейського валютного союзу (ЄВС), модель, яка краще відповідає неофункціоналістським і міжурядовим розрахункам. Подібним чином Шіммельфенніг (Citation 2014) стверджує, що криза ЄВС була б найімовірнішим випадком ефективного стримування розбіжностей, але європейські політики все ж змогли просунути європейську технократичну інтеграцію далі, залучивши ще більш ізольовану інституцію, Міжнародний валютний фонд. Тим не менш, політики поки що уникали справжнього розподілу ризиків і перерозподілу у формі, наприклад, європейських допомог з безробіття. Ніколі (Citation 2018) перевіряє, чи призводять кризи до громадської підтримки подальшої інтеграції (у відповідності з неофункціоналізмом) чи радше призводять до послаблення переваг щодо інтеграції (підтверджуючи очікування постфункціоналістів). Висновки неоднозначні: хоча кризи, здається, справді відкривають «вікна можливостей для подальшої інтеграції», між країнами існує чіткий розкол щодо виду інтеграції» (Nicolì Citation 2018: 26).

Важливі частини головоломки поточної європейської масової політики можна знайти в усіх великих теоріях інтеграції: неофункціоналісти бачили потенціал для зростаючої політизації, хоча переважно на користь подальшої інтеграції. Вчені КІ мали рацію, підкреслюючи різницю між низькою політикою, де суверенітет легко надається наднаціональним інституціям, і високою політикою, яку політики та громадськість прагнуть ретельно захищати від зовнішнього впливу (Hoffmann Citation 1966). Крім того, краще пояснити нинішню опозицію проти європейської інтеграції може неофункціоналізм, оскільки він усвідомлює силу стійких національних ідентичностей, які не можуть бути легко знищені інтеграційними проектами.

Висновки до розділу 1

Управління логістикою максимізує прибуток шляхом інтеграції організації з потоком матеріалів, інформації та коштів. Процес управління логістикою починається від збору сировини до кінцевої стадії доставки готової продукції клієнтам. До елементів, пов'язаних з логістичним менеджментом відносять: вибір правильного постачальника для забезпечення транспортних засобів; вибір найефективнішого каналу для розповсюдження продукту; вимірювання потреби клієнтів і ринку; скорочення витрат на запаси та зберігання; зосередження на максимізації прибутку організації. Важливість управління логістикою для організації полягає в наступному: якісні продукти; підвищує прозорість; збільшує дохід; підсилює доброзичливість; задоволеність клієнтів; своєчасна доставка; комунікація.

Управління ланцюгом поставок (SCM) називається синхронізацією різних процесів. Процеси передбачають зв'язок із постачальниками, які відповідають за надання продуктів, послуг та інформації, щоб клієнти могли отримати якісний продукт. Логістика планує, реалізує та контролює ефективне, ефективне зберігання та потік товарів, послуг і пов'язаної інформації від точки походження до точки споживання для задоволення вимог клієнтів. Ефективний ланцюг постачання приносить користь клієнтам, зменшуючи випадки відсутності запасів і забезпечуючи необхідний асортимент товарів.

Конкурентоспроможність зазвичай пов'язана з довгостроковою діяльністю великих компаній і економічних секторів. Концепція Баклі зосереджена на взаємозв'язку трьох факторів: продуктивності, потенціалу, процесу. Конкурентоспроможність повинна бути орієнтована на довгострокову перспективу, і компанія не повинна зосереджуватися лише на короткостроковому сценарії. Також, конкурентоспроможність має бути контрольованою, що стосується різноманітних ресурсів і можливостей фірми, а не просто тимчасових сприятливих зовнішніх умов, що призводять до кращої продуктивності.

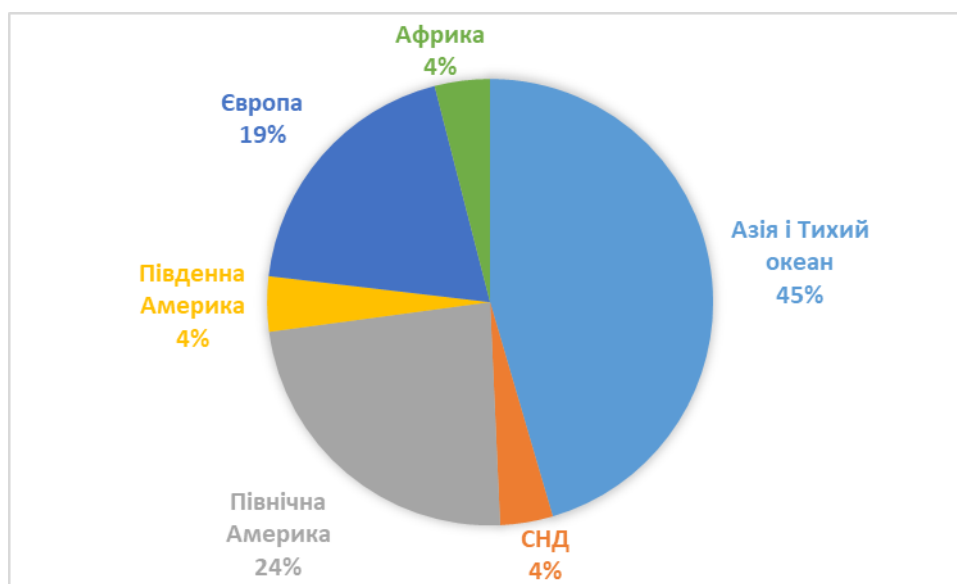
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИКИ ЯК ФАКТОРА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2.1. Аналіз тенденцій розвитку світового ринку логістичних послуг

Ринок вантажних перевезень і логістики включає продаж послуг компаніями, які перевозять товари та товари залізницею, повітрям, дорогами та водою, використовуючи великі судна в процесі планування та виконання ефективного транспортування та зберігання товарів із пункту А в пункт Б з метою своєчасного та економічно ефективного задоволення потреб споживачів. Сюди входять складування, управління, транспортування, доставка, консультації, упаковка, юридичні послуги. Він найчастіше використовується в таких секторах, як виробництво та автомобільна промисловість, нафта та газ, гірничодобувна промисловість, сільське господарство, рибальство, лісове господарство, будівництво, роздрібна торгівля та інші кінцеві споживачі. Найбільш поширеними типами моделей логістики є логістика першої сторони (1PL), логістика другої сторони (2PL) і логістика третьої сторони (3PL). Логістика – це частина ланцюга поставок, у якій відбувається процес транспортування товарів, послуг і пов'язаної інформації від точки походження до точки споживання. Сьогодні галузь логістики переживає значний зсув у бік цифровізації та автоматизації. Логістичні компанії все більше впроваджують такі технології, як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), машинне навчання та робототехніка, щоб оптимізувати роботу, підвищити ефективність і знизити витрати. Це включає в себе автоматизацію складів, автономні транспортні засоби, прогнозний аналіз та інші [7].

Логістика стала невід'ємною та зростаючою частиною світової економіки, оскільки її застосування в усьому світі дозволяє підприємствам відзначити свою присутність на світовому ринку. Цей сектор дозволяє компаніям зберігати та транспортувати такі ресурси, як обладнання, інвентар,

продукти харчування та матеріали, до потрібного пункту призначення. Це допомагає організаціям створювати додаткову вартість, економити гроші, забезпечувати кращий досвід клієнтів і покращувати стандарти бренду. Зараз багато компаній у всьому світі шукають стратегічне управління логістикою, щоб знизити свої транспортні витрати. Виробничий сектор лідирує на світовому ринку, оскільки логістика допомагає підвищити ефективність і темпи виробництва, скоротити витрати та підвищити задоволеність клієнтів. Азіатсько-Тихоокеанський регіон є найбільшим на ринку вантажних перевезень і логістики, а Північна Америка, як очікується, стане регіоном, який найшвидше розвиватиметься до 2027 року.



**Рис. 2.1. Розмір світового ринку логістики за регіонами, 2021 р.
(млрд. доларів США)**

Джерело: [складено автором за: 32]

На глобальний ринок логістики значною мірою впливають тенденції з боку пропозиції та попиту. Одним із головних чинників зростання попиту на ринку є швидке поширення торгових угод між різними країнами. Крім того, ініціативи щодо розширення глобальної торгівлі розширили попит на логістику, щоб не відставати від потреб імпортерів та експортерів. Сектор логістики також

виграв від останніх технологічних досягнень, глобалізації, інтеграції, нового законодавства та альянсів. Технологічні досягнення включають автоматизоване обладнання для обробки матеріалів, біометрію, робототехніку та GPS. Вони дозволяють підприємствам працювати ефективніше, стимулюючи зростання ринку в усьому світі. Триваючий сплеск електронної комерції та онлайн-покупок також підтримує зростання ринку. Фармацевтична промисловість, харчова промисловість і виробництво напоїв також рухають ринок, оскільки вони постійно зростають.

Електронна комерція відноситься до купівлі та продажу товарів через Інтернет. Доставкою товарів клієнтам займаються сторонні постачальники послуг. Логістичні послуги також використовуються в секторі електронної комерції для управління та нагляду за ланцюгами постачання електронної комерції, що дозволяє цим підприємствам зосередитися на маркетингу та інших операціях компанії. Завдяки численним перевагам, які логістика надає бізнесу електронної комерції, застосування цих послуг значно зростає, що сприяє розширенню ринку. Наприклад, останнє дослідження ЮНКТАД (Конференції ООН з торгівлі та розвитку), опубліковане в квітні 2020 року, оцінює, що продажі електронної комерції досягли 25,6 трлн доларів у 2018 році, що еквівалентно 30% ВВП [25].

У 2020 році електронна комерція B2B коштувала 23 трильйон доларів, що становило 82% усієї електронної комерції, тоді як електронна комерція B2C коштувала 4,4 трильйона доларів. Розширенню приписують міжнародні продажі та швидке розширення клієнтів. Згідно з одним звітом, у 2018 році понад 1,4 мільярда людей робили онлайн-покупки, причому США, Китай і Японія домінували в споживчих продажах електронної комерції. Очікується, що протягом прогнозованого періоду глобальний ринок логістики зростатиме через зростання популярності аутсорсингу в транснаціональних корпораціях (МНК) для розподілу та виробництва в глобальному масштабі. Логістика забезпечує численні переваги, включаючи покращену продуктивність доставки, нижчі операційні витрати та вищий рівень задоволеності клієнтів. У результаті

багато виробників і роздрібних торговців у всьому світі вважають це критичним аспектом свого бізнесу. Крім того, це сприяє конкурентоспроможності організації з точки зору гнучкості, доставки, якості та вартості.

Глобалізація є новим чинником зростання ринку, оскільки багато транснаціональних корпорацій передають результати логістики на аутсорсинг. Крім того, логістика дозволяє організаціям розділяти різні етапи виробничого процесу в багатьох країнах. Це додатково знижує загальну вартість виробництва. Прогнозується, що до 2026 року глобальний ринок вантажних перевезень і логістики зросте до 18,69 мільярдів доларів США при середньорічному темпі зростання (CAGR) 4,4%. Якщо дивитися виключно на логістику, очікується, що глобальний ринок логістики досягне 6,55 трильйонів доларів США до 2027 року, зростаючи на 4,7% CAGR між 2022 і 2027 роками. У 2022 році обсяг світового ринку логістики становив 7,98 трильйона доларів США, а до 2030 року очікується, що він становитиме близько 18,23 трильйона доларів США з примітним CAGR 10,7% з 2023 по 2030 рік. У 2022 році ринок логістики Північної Америки оцінювався в 1971,87 мільярда доларів США.

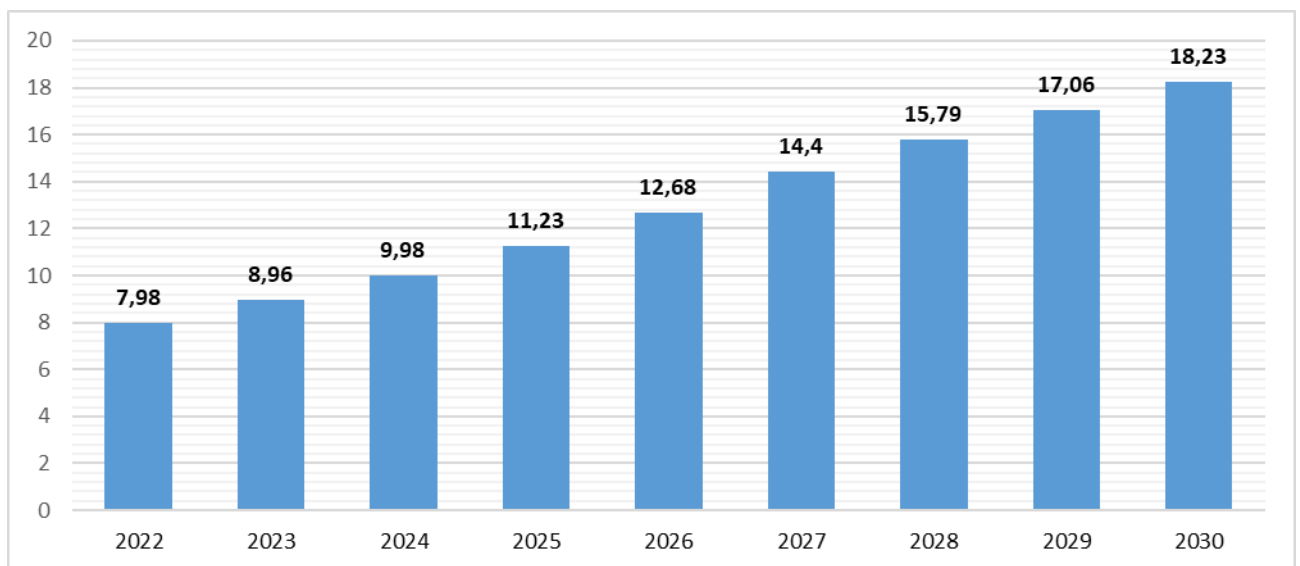


Рис. 2.2. Розмір світового ринку логістики (трлн. доларів США)

Джерело: [складено автором за: 32]

Є декілька факторів, що обумовлюють розвиток логістичного ринку в глобальному масштабі. Одним із найважливіших факторів є популярність електронної комерції, яка продовжує зростати, оскільки доступність високошвидкісного підключення до мережі зростає. Все більше споживачів просто хочуть робити покупки в Інтернеті, і з кожним днем стає доступніше все більше варіантів доставки додому. Це підвищує попит на ефективні логістичні послуги. Потреба в ефективних логістичних послугах зростає разом із зростанням галузі електронної комерції. Крім того, ринок обумовлений зміною переваг клієнтів у бік онлайн-покупок. Інтернет-роздрібні мережі забезпечують зручну доставку додому, що сприяє розширенню ринку. Крім того, виробники прагнуть до зелених логістичних рішень, щоб зменшити вплив на навколишнє середовище, а також покращити екологічність свого бізнесу. Вони також надають системи моніторингу логістики, які включають передові технології, такі як блокчейн, штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT) і доповнена реальність (AR) [25].

Зараз компанії пропонують системи моніторингу логістики, інтегровані з передовими технологіями, такими як блокчейн, доповнена реальність, штучний інтелект та Інтернет речей. Ці системи дозволяють їм відстежувати інформацію в реальному часі та пропонувати передбачувані сповіщення для управління складом, транспортування та доставки. Наприклад, за допомогою штучного інтелекту можна відстежувати відправлені товари до їхнього точного місцезнаходження. Ця технологія допомагає скоротити час доставки майже на 50% порівняно з традиційними вантажними перевезеннями. Крім того, технології моніторингу вантажів тепер включають GPS-трекери, датчики RFID і технології Bluetooth. Такі технології відстеження дозволяють власникам і одержувачам продуктів відстежувати свої посилки в режимі реального часу за допомогою програм для смартфонів. Ці досягнення разом із розвитком кіосків самообслуговування на складах, щоб скоротити ручну паперову роботу та просувати технологію електронного обміну даними, продовжуватимуть формувати ринок у майбутньому.

У 2022 році переважну частку займав сегмент доріг. Сегмент автомобільних доріг виріс у відповідь на збільшення попиту на дорожні транспортні засоби для перевезення роздрібних товарів на великі відстані, особливо на внутрішніх ринках. Підприємства роздрібної торгівлі при виборі автомобільного транспорту використовують вантажівки і вантажі великої вантажопідйомності. Крім того, покращення дорожнього сполучення в країнах, що розвиваються, а також відмінне дорожнє сполучення в усіх розвинених країнах є життєво важливими для розширення використання автомобільних транспортних засобів. Більшість міст рівня 2, а також міст рівня 3 у різних країнах добре пов'язані дорогами, що дозволяє роздрібним логістичним компаніям доставляти та забирати товари. Очікується, що ця тенденція збережеться в найближчі роки завдяки прогресу систем автомобільного транспорту та покращенню автомагістралей у всьому світі.

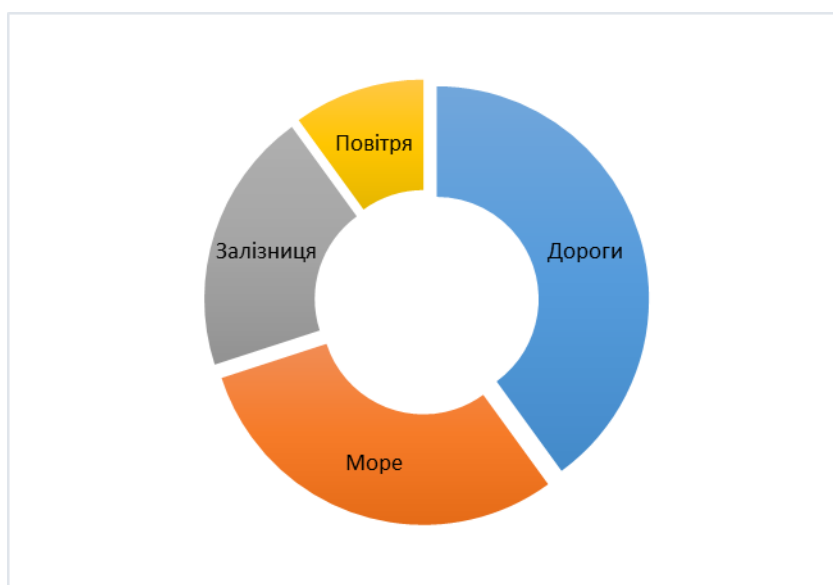


Рис. 2.3. Світовий ринок логістики за видами транспорту, 2022 р., %

Джерело: [складено автором за: 32]

З іншого боку, сектор водних шляхів був найшвидше зростаючим сегментом у 2022 році. Водний транспорт – це вид транспорту, який використовує кораблі, а також човни, які можуть плавати на водній поверхні

для перевезення людей, товарів, барж і вантажів. Вищезазначений вид транспорту менш дорогий, ніж повітряний, залізничний та автомобільний транспорт, і він вигідний у міжнародній торгівлі для транспортування важких вантажів на великі відстані. Він також використовується для захисту кордонів ВМС у військових операціях. Постачальники послуг водного транспорту все частіше використовують сенсорні технології для моніторингу суден у віддалених місцях. Дані датчика дозволяють судновласникам покращити загальний цикл обслуговування відвідувань, який включає моніторинг стану та моніторинг на основі стану. NoraSens і Silicon Radar, наприклад, дві компанії, які виробляють датчики для кораблів. Ще одна тенденція на ринку полягає в тому, що виробники зосереджуються на прийнятті зелених логістичних рішень і політики ESG, щоб зменшити вплив на навколишнє середовище та покращити свою «зелену» репутацію. Крім того, напружені глобальні ланцюжки поставок через пандемію COVID-19 призводять до переходу від ланцюжків поставок «якраз вчасно» до ланцюгів поставок «про всяк випадок» [47].

Логістичні операції також виграють від зростання економічної доставки «останньої милі». Коли продукт залишає склад, він завантажується на необхідну серію транспортних засобів і доставляється до дверей клієнта. Доставка «останньої милі» є завершальним етапом процесу. Доставка «останньою милею» є найдорожчою та трудомісткою частиною всього процесу доставки. Це пов'язано з тим, що кінцевий етап доставки зазвичай включає кілька зупинок і низькі розміри скидання, проблема, яка ще більше загострюється в сільській місцевості, де будинки розташовані далі один від одного, і не менш проблематична в перенаселених містах, де рух сповільнює процес. Вартість доставки в останню милю становить 53% від загальної вартості доставки. Отже, у міру зростання економіки концертів роздрібні продавці та логістичні партнери використовують технології краудсорсингу для прямого зв'язку з місцевими непрофесійними кур'єрами, які використовують власний транспорт для доставки. Це дозволяє компаніям швидше доставляти свої замовлення електронної комерції клієнтам із меншими витратами на

логістику. І з усіма технологіями та інтеграцією з автоматизацією в різних секторах мине незабаром, перш ніж ми почнемо бачити більше роботів, дронів і безпілотних транспортних засобів, які здійснюють доставку.

Активність злиття і поглинання у галузі значно зросла у 2021 році. Компанії інвестують значні кошти в технології ланцюга постачання, щоб покращити технології та приймати кращі щоденні рішення. Минулого року кількість угод зросла завдяки зростанню електронної комерції та тому, що логістика є ключовим фактором, що відрізняє споживчий досвід. Цього року та в перспективі 2023 року стратегічні інвестори продовжуватимуть брати участь у угодах злиття та поглинання, оскільки багато організацій зосереджені на зміцненні ланцюгів постачання після багатьох проблем, які виникли через пандемію. Фінансові інвестори також вкладають гроші в цей сектор, щоб визначити можливості зростання та максимізувати прибутки від портфеля.

Щоб підвищити прибутковість і життєздатність, транспортні та логістичні компанії в усьому світі зосереджуються на покращенні ефективності ланцюга поставок. Для сектору логістики необхідні загальні керівні принципи управління. Відсутність участі уряду та відсутність регіональних організацій, які могли б активно запускати та координувати глобальну стандартизацію логістичної діяльності, перешкоджає рівню стандартизації логістики в таких європейських країнах, як Велика Британія, Німеччина та Франція. Кожен постачальник може запропонувати більшість рішень в одному пакеті завдяки загальній стандартизації в управлінні логістикою. Багато підприємств не мають системи управління складом (WMS) або мають WMS, що не має таких функцій, як направлене розміщення, взаємодія з системою TMS або ERP і вибір зон. Очікується, що оновлення WMS збільшиться в наступні роки, оскільки компанії зосереджуються на вдосконаленні цих послуг. Наприклад, у травні 2020 року компанія Manhattan Associates запустила нове рішення Manhattan Active Warehouse Management – хмарну корпоративну систему управління складом, яка об'єднує всі фактори розподілу, не вимагаючи жодних оновлень.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності українських підприємств на європейському ринку

Мікро-, малі та середні підприємства (МСП) становлять переважну більшість підприємств у всьому світі, у тому числі 99% у ЄС та 99,97% в Україні. Проте українські МСП стикаються з численними проблемами, які ставлять під загрозу їхнє виживання, що, у свою чергу, впливає на економіку країни в цілому, враховуючи, що на МСП припадає понад 63% зайнятості в Україні. Сучасні соціально-економічні умови в Україні посилили виклики для місцевих МСП. Для ефективного вирішення цих проблем необхідна комплексна стратегія, і ключовим компонентом стратегії, яку дотримується ЄС, є інтеграція українських малих і середніх підприємств до єдиного європейського ринку. Інтеграція європейського ринку означає процес, коли компанія стає частиною Єдиного ринку Європейського Союзу та функціонує в ньому. МСП мають потенціал зробити значний внесок в інтеграцію України в ЄС, оскільки конкурентоспроможність малого бізнесу є вирішальним критерієм для вступу до ЄС. Ця інтеграція відкриває численні можливості, особливо для МСП, але є перешкоди, які необхідно подолати. У цій статті ми дослідимо переваги інтеграції ринку ЄС, пов'язані з цим перешкоди, які виникають, і розглянемо шляхи їх вирішення за допомогою програм підтримки та ініціатив.

ЄС є найбільшим торговим партнером України, на частку якого припадає 55,2% торгівлі товарами в 2022 році. Україна є 17-м найбільшим торговельним партнером ЄС, на яку припадає близько 1% загальної торгівлі товарами ЄС. Загальна торгівля товарами між ЄС та Україною сягнула 57,8 млрд євро у 2022 році, тобто торгівля товарами подвоїлася з моменту набуття чинності ПВЗВТ у 2016 році. Експорт України до ЄС у 2022 році склав 27,6 мільярда євро, збільшившись на понад 15% порівняно з попереднім роком, завдяки «Шляхам солідарності», які допомагають Україні експортувати свою продукцію автомобільним, залізничним та внутрішнім водним транспортом після неспровокованого та невиправданого вторгнення Росії в Україну і блокування її

морських портів. Основними товарами українського експорту до ЄС за вартістю є зернові культури (16,5% від загального експорту), насіння олійних культур (11,7%), тваринні або рослинні жири та олії (10,7%), чавун і сталь (9,3%), руди, олень і зола (8,4%). У 2022 році Україна обігнала США як третє за величиною джерело імпорту агропродовольчої продукції ЄС. Експорт ЄС в Україну у 2022 році становив 30,1 мільярда євро. Експорт ЄС в Україну зріс на 6,5% з 2021 року. Основним експортом ЄС в Україну є мінеральне паливо та мінеральні масла (20% усього експорту), автомобілі (9,7%), електричні машини (9,4%), машини (8,4%) і пластмаси (4,4%) [10].

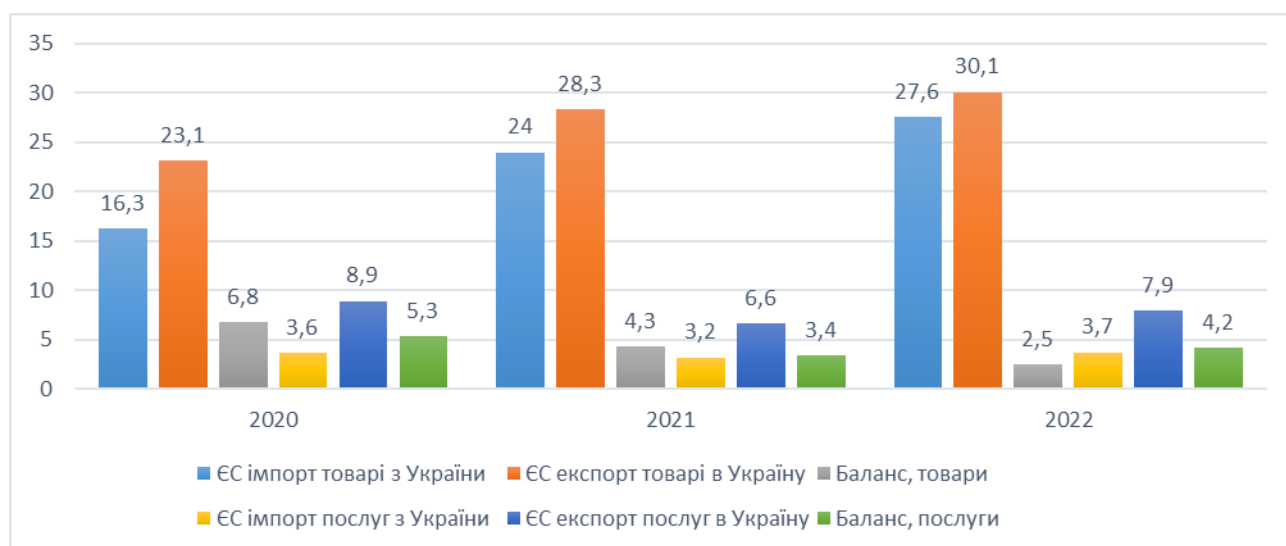


Рис. 2.4. Торгівля товарами і послугами Україна-ЄС, млрд. євро

Джерело: [складено автором за: 10]

Угода про асоціацію/ПВЗВТ спрямована на стимулювання торгівлі товарами та послугами між ЄС та Україною шляхом поступового зниження тарифів і приведення українських правил у відповідність до правил ЄС у певних галузях промисловості та сільськогосподарської продукції. Для кращої інтеграції з ринком ЄС Україна приводить своє законодавство у відповідність до норм і стандартів ЄС щодо промислової та агропродовольчої продукції. Україна також наближає своє законодавство до законодавства ЄС у сферах торгівлі, таких як: конкуренція; технічні бар'єри в торгівлі (ТБТ); санітарно-

фітосанітарний (СФС); митниця та сприяння торгівлі; захист прав інтелектуальної власності [19].

У відповідь на незаконну анексію Російською Федерацією Криму та Севастополя у 2014 році, рішення Російської Федерації визнати непідконтрольні уряду території Донецької та Луганської областей незалежними у лютому 2022 року (згодом Херсонську та Запорізьку області), а також неспровоковану та невиправдану військову агресію Російської Федерації проти України у 2022 році, ЄС запровадив низку обмежувальних заходів у торгівлі. З 2014 року ЄС заборонив імпорт товарів походженням з Криму та Севастополя, а також інвестиції та низку безпосередньо пов'язаних з ними послуг. Подібні обмежувальні заходи були введені у 2022 році щодо непідконтрольних уряду територій Донецької, Луганської, Херсонської та Запорізької областей України. Цей режим санкцій складається з рішень Ради (CFSP) 2022/266 і Регламенту Ради (ЄС) 2022/263. Заходи в ньому дуже схожі на заходи щодо Криму та Севастополя. ЄС надав Україні повну лібералізацію торгівлі, призупинивши імпортні мита, квоти та заходи торгового захисту для імпорту з України на тимчасовій основі. Це відоме як Положення про автономні торгові заходи (АТМ). Ці заходи вперше набули чинності 4 червня 2022 року та були повторно запроваджені ще на один рік 5 червня 2023 року. Завдяки цим заходам ЄС значно підтримує економіку України, полегшуючи складну ситуацію, в якій опинились українські виробники та експортери.

В довоєнний період тенденція поведінки українських підприємств на європейському ринку носила дещо інший характер. Так, українська економіка значно постраждала від пандемії COVID-19 та політичних заходів, вжитих у відповідь. У 2020 році різко зросла порівняно з 2019 роком кількість працівників, які були змушені працювати неповний робочий день або йти у відпустку без збереження заробітної плати – на 28,3% та 233,7% відповідно. Малі та середні підприємства (МСП) в Україні особливо сильно постраждали від пандемії – 84% зазнали зниження обороту, а 25% були змушені скоротити чисельність персоналу. Продуктивність МСП, виміряна як додана вартість на

одну зайняту особу, у 2019 році становила 10 100 євро, що становить приблизно одну чверть від середнього показника в ЄС, який становить 42 600 євро. У МСП в Україні в середньому працювало 2,8 людини, порівняно з вищим середнім показником по ЄС, який становить 3,7. Українські МСП відігравали важливу роль у створенні робочих місць. Політичні заходи щодо створення робочих місць МСП включали мікрокредити підприємствам, які наймали членів малозабезпечених сімей. Високим тягарем державного регулювання був вище середнього показник по ЄС. Крім того, український бізнес витрачав 328 годин на рік на сплату податків – на 91% більше, ніж у середньому по ЄС [10].

Вихід на європейський ринок пропонує підприємствам численні переваги, які можна виокремити в певні блоки. *Розширений доступ до партнерства, мереж і клієнтів*: підприємства можуть встановлювати стратегічні партнерства з постачальниками та дистриб'юторами, що відкриває нові ринки та клієнтські бази. *Доступ до більшої та більш різноманітної робочої сили*: підприємства можуть використовувати більшу та різноманітнішу робочу силу, включаючи висококваліфікованих працівників. Спочатку компанії можуть зіткнутися з труднощами в переселенні людей, але їх можна значно пом'якшити, запропонувавши можливості віддаленої роботи для залучення необхідного досвіду. *Покращений доступ до програм підтримки та ініціатив*: компанії, які працюють на ринку ЄС, отримують кращий доступ до програм підтримки та інших ініціатив. Вони можуть скористатися перевагами широкого спектру ресурсів і мереж, спеціально розроблених для МСП, таких як торгові палати, бізнес-асоціації та сприятливі правила. *Доступ до ринкових даних та інформації*: це не лише надає інформацію про потенційні проблеми, але й висвітлює можливості. Наприклад, зростає попит на екологічно та соціально відповідальну продукцію, що може впливати на рішення виробників.

Ринкова інтеграція та розширення в ЄС супроводжується власним набором перешкод для входу. *Відповідність нормативним вимогам*: підприємства, зацікавлені в роботі на єдиному ринку ЄС, повинні дотримуватися суворих правил і норм, встановлених Європейським Союзом,

наприклад детальних специфікацій продукту або вимог GDPR. МСП часто намагаються задовольнити ці вимоги, намагаючись вийти на ринок. Їм може не вистачати необхідних знань і фінансових ресурсів для внесення необхідних коригувань у такі сфери, як реєстрація, оподаткування, імпортно-експортні процедури, а також різні стандарти продукції та специфікації. *Мовні та культурні бар'єри*: ефективна комунікація має вирішальне значення для будь-якого бізнесу, особливо якщо він працює на міжнародному рівні. Розуміння мови – це один крок, але часто малим і середнім підприємствам важко зрозуміти культурні нюанси та норми, які впливають на ринкову динаміку, що так само важливо, як і розмовляти мовою ринку. *Логістика та управління ланцюгом постачання*: в Україні ланцюги постачання та логістика наразі ненадійні та дорогі через російсько-агресійну війну та все ще триваючі наслідки пандемії COVID-19. Ці зовнішні чинники мали менший вплив на Європейський Союз та його країни-члени. *Онлайн-продажі*: щоб отримати доступ до клієнтської бази ЄС, український бізнес повинен мати ефективні онлайн-продажі. Це особливо важливо, оскільки більшість МСП не можуть дозволити собі відкрити місцеві філії. Єдиний ринок ЄС сприяє онлайн-покупкам. *Конкуренція*: МСП, які виходять на зовнішні ринки, стикаються з посиленою конкуренцією, однак те саме стосується місцевих МСП, які раптово стикаються з посиленням міжнародної конкуренції. Щоб протистояти цьому, МСП повинні розробити конкурентоспроможну стратегію, щоб досягти успіху, що, у свою чергу, вимагає обширних ринкових даних та інформації для підтримки вдосконалення розробки продукту та маркетингової стратегії.

Сьогодні існують різні програми підтримки, які допомагають підприємствам подолати ці виклики. Ці програми спеціально спрямовані на підготовку МСП до розширення та експорту як в Україні, так і на рівні ЄС. Вони можуть допомогти підприємствам у вирішенні та подоланні цих проблем за допомогою наставництва, семінарів під керівництвом експертів, технічної підтримки, доступу до фінансування та розвитку спільноти.

Висновки до розділу 2

Логістика стала невід'ємною та зростаючою частиною світової економіки, оскільки її застосування в усьому світі дозволяє підприємствам відзначити свою присутність на світовому ринку. Азіатсько-Тихоокеанський регіон є найбільшим на ринку вантажних перевезень і логістики, а Північна Америка, як очікується, стане регіоном, який найшвидше розвиватиметься до 2027 року. Прогнозується, що до 2026 року глобальний ринок вантажних перевезень і логістики зросте до 18,69 мільярдів доларів США. Очікується, що глобальний ринок логістики досягне 6,55 трильйонів доларів США до 2027 року, зростаючи на 4,7%. У 2022 році обсяг світового ринку логістики становив 7,98 трильйона доларів США, а до 2030 року очікується, що він становитиме близько 18,23 трильйона доларів США з примітним CAGR 10,7% з 2023 по 2030 рік. Сегмент автомобільних доріг виріс у відповідь на збільшення попиту на дорожні транспортні засоби для перевезення роздрібних товарів на великі відстані, особливо на внутрішніх ринках. З іншого боку, сектор водних шляхів був найшвидше зростаючим сегментом у 2022 році.

ЄС є найбільшим торговим партнером України, на частку якого припадає 55,2% торгівлі товарами в 2022 році. Україна є 17-м найбільшим торговельним партнером ЄС, на яку припадає близько 1% загальної торгівлі товарами ЄС. Загальна торгівля товарами між ЄС та Україною сягнула 57,8 млрд євро у 2022 році. Основними товарами українського експорту до ЄС за вартістю є зернові культури (16,5% від загального експорту), насіння олійних культур (11,7%), тваринні або рослинні жири та олії (10,7%), чавун і сталь (9,3%), руди (8,4%). У 2022 році Україна обігнала США як третє за величиною джерело імпорту агропродовольчої продукції ЄС. Експорт ЄС в Україну у 2022 році становив 30,1 мільярда євро. Експорт ЄС в Україну зріс на 6,5% з 2021 року. Основним експортом ЄС в Україну є мінеральне паливо та мінеральні масла (20% усього експорту), автомобілі (9,7%), електричні машини (9,4%), машини (8,4%) і пластмаси (4,4%).

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ ЯК ФАКТОРА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Шляхи розвитку та побудови конкурентоспроможної логістичної стратегії

Логістика є важливою складовою успішної роботи вашої компанії. Незалежно від того, обробляєте ви їх власними силами чи залучаєте сторонню логістичну компанію, забезпечення успішного зберігання, упаковки, транспортування та доставки ваших продуктів є значною частиною підвищення прибутковості та задоволеності клієнтів. Надійний логістичний процес і план управління логістикою дає конкурентну перевагу та усуває неефективність операцій. Однак створити виграшну стратегію логістики легше сказати досить важко. Знання того, як створити ефективну логістичну стратегію, вимагає глибокого розуміння факторів логістики та ланцюга поставок. *Логістична стратегія – це набір принципів, цілей та ініціатив, які допомагають координувати планування логістики між різними учасниками ланцюжка поставок.*

Логістична стратегія допомагає вдосконалити пошук, отримання, зберігання, пошук, пакування та транспортування товарів клієнтам. Це допомагає удосконалити рівень обслуговування організації та створити економічно ефективний підхід до логістики. Простіше кажучи, логістична стратегія допомагає компаніям знати, як доставити правильні продукти потрібним клієнтам у потрібний час – і за найменшу можливу вартість. Важливо зазначити, що існує різниця між логістичною стратегією та плануванням логістики. Планування, як правило, зосереджується на миттєвих, короткострокових цілях, тоді як стратегія зосереджується на загальних пунктах і довгострокових цілях. Наприклад, планування логістики може розглянути найкращий спосіб переміщення конкретного продукту та підвищення

видимості логістики для транспортування. Логістична стратегія вивчає весь логістичний процес і визначає, чи є сфери, які потребують вдосконалення, чи команді потрібно створити новий процес для оптимізації прибутковості.

Важливим кроком процесу є розбиття логістики на чотири рівні. Ці рівні є чудовою відправною точкою для планування, і хоча тонкощі логістичних стратегій сягають набагато глибше, ці чотири рівні можуть допомогти швидко розпочати процес і змусити мислити в правильному напрямку [18].

Стратегічний. Перший рівень – стратегічне мислення. Стратегічні елементи управління ланцюгом постачання включають такі види діяльності, як аналіз того, як уся логістична організація сприяє досягненню цілей високого рівня бізнесу, і вивчення цінності, яку поточна логістика додає до прибутковості та зростання організації.

Структурний. Наступним кроком є вивчення структури поточних логістичних процесів. Потрібно ретельно відокремити будь-які структурні проблеми, які можуть виникнути, як-от недостатня кількість складів або розподільних центрів. Інші структурні проблеми включають обмежений доступ до сировини або продукції, що виробляється на заводі, розташованому далеко від центру виконання робіт, а не на заводі ближче до центру діяльності.

Функціональний. Наступним рівнем логістичної стратегії є перегляд окремих функцій в організації логістики. Вивчаючи кожну окрему функцію та її значення, можна дізнатися більше про те, які зміни необхідні для досягнення функціональної досконалості.

Реалізація. Заключним етапом логістичної стратегії є рівень реалізації. Вивчивши план впровадження, можна побачити, які стратегічні зміни можуть допомогти покращити логістику та як можна впровадити ці зміни.

Наступний крок у створенні стратегії логістики включає зменшення масштабу, щоб краще зрозуміти основи логістики. Це може допомогти підприємствам виявити неефективність і запропонувати рішення для покращення всього процесу.

Зберігання, складування та транспортування матеріалів. Першим ключовим елементом реєстрації є зберігання, складування та обробка матеріалів. Щоб працювати з максимальною ефективністю, виробники повинні мати під рукою більше товарів, ніж потребують споживачі. Щоб зберігати надлишки, потрібні стратегії складування та обробки матеріалів.

Упаковка та уніфікація. Упаковка та уніфікація є ще одним ключовим елементом логістичної стратегії. Ця роль має важливе значення для переміщення продуктів з одного місця в інше та допомагає продуктам різних форм і розмірів об'єднуватися для транспортування.

Інвентаризація. Інвентаризація є ще одним важливим фактором логістики, пов'язаної зі складуванням і зберіганням. Інвентаризація – це контроль надходження товарів на склад і з нього, а також відстеження рівня запасів, розташування та прогнозування того, коли товари знадобляться (або їх потрібно буде змінити).

Транспорт. Транспорт – це логістичний фактор, який стосується фактичного руху товарів зі складу до споживача або кінцевого користувача. Він включає такі види транспорту, як вантажні потяги, автомобільні транспортні засоби, вантажні перевезення і навіть повітряний транспорт.

Інформація та контроль. Останнім елементом логістичної стратегії є інформація та контроль. Це стосується даних, які допоможуть навчитися керувати ланцюгом поставок і контролювати операційні процедури на складах і в центрах виконання.

Логістична стратегія повинна бути зосереджена на довгострокових цілях. Довгострокова мета – це мета, яка зазвичай виконується протягом більше ніж року, має довгострокові наслідки та пов'язана з іншими сферами бізнесу. Важливо мати список міркувань, які враховуються під час планування, зокрема:

- огляд стратегії логістики;
- цілі для кожної сфери логістичної стратегії, яка пояснює, як вони пов'язані з продуктом і клієнтом;

- стратегічні описи для кожної частини плану, включаючи інвентаризацію та складування, транспортування, виконання та обробку замовлень, а також цілі обслуговування клієнтів;

- розбивка кроків у плані логістики та операційному плані, включаючи терміни, витрати на впровадження, витрати на технології та вплив на бізнес-функції;

- прогнози щодо витрат, необхідних для оборотного капіталу, грошового потоку та накладних витрат;

- фінансова звітність щодо вимог до капіталу;

- бізнес-аналіз впливу плану на прибуток, обслуговування клієнтів та інші ключові функції бізнесу [31].

Наявність логістичної стратегії та підхід до планування зі стратегічним мисленням має багато переваг. Стратегії логістики допоможуть покращити процес ланцюга поставок і підвищити прибутковість організації. Це також допоможе налаштуватися на успіх, коли настане час масштабувати та розвивати організацію. Серед інших переваг: підвищення ефективності процесів; менші експлуатаційні витрати; більш високі показники виробітку; кращий контроль і управління запасами; оптимізація складського простору (а отже, краще управління складом); кращий рівень задоволеності клієнтів і постачання; покращений досвід клієнтів.

До шляхів розвитку та побудови конкурентоспроможної логістичної стратегії варто звернути увагу на наступні елементи. Це дозволить покращити якість вашої логістичної стратегії та точніше планувати майбутнє. 1) *Співпраця з командою*: співпраця є важливою частиною процесу планування, оскільки вона допомагає переконатися, що кожен має право голосу щодо стратегії та почути багато голосів. 2) *Зосередження на власному ланцюгу поставок*: ланцюг поставок є наріжним каменем планування логістики, тому потрібно мати можливість поглянути на ланцюг поставок у цілому, перш ніж почати. 3) *Екологічна стійкість*: екологічну стійкість важливо враховувати у планах. Варто подумати, які кроки можна вжити, щоб обмежити свій негативний вплив

на довкілля. 4) *Ланцюг постачання впливає на всі сфери бізнесу*: ланцюг постачання впливає не лише на логістику – він впливає на всі сфери бізнесу, включаючи інші відділи та довгострокові бізнес-цілі. 5) *Розуміння, що нова стратегія може бути ризикована*: під час впровадження нової стратегії завжди існують ризики, особливо коли вона кардинально відрізняється від старих способів ведення бізнесу. 6) *Бути готовим до найгіршого сценарію*: варто мати план дій у непередбачених ситуаціях або план на випадок надзвичайних ситуацій для найгіршого сценарію, щоб знати свої подальші дії у разі серйозної проблеми.

7) *Використання історичних даних, щоб приймати зважені рішення*: минулі дані про ланцюг поставок можуть допомогти у процесі прийняття рішень і допомогти дізнатися більше про поточні процеси. 8) *Зосередження на управлінні запасами*: неефективні системи управління запасами можуть вплинути на решту бізнесу. Переоцінка цих сфер може допомогти підвищити загальну ефективність. 9) *Перевірте власного постачальника послуг 3PL*: створення стратегії – чудовий час, щоб перевірити свого стороннього постачальника логістичних послуг. 10) *Сприяти видимості ланцюга поставок*: сприяння видимості ланцюга поставок є важливим, оскільки це показує постачальникам, що є інструменти для відстеження продуктів у ланцюзі поставок. 11) *Перевірка власних процесів вибору та пакування*: процес вибору товарів з полиць і доставки їх до місця призначення також може бути сферою стратегії, яка потребує вдосконалення.

12) *Масштабування власної стратегії*: стратегія не проживе довго в організації, якщо немає можливості для її масштабування. Варто переконатися, що в процесах є місце для зростання. 13) *Досвід клієнтів*: досвід клієнтів є головним фактором успіху бізнесу. Зосередившись на досвіді, можна створити кращий процес в цілому. 14) *Чітке формулювання політики повернення*: ускладнення клієнтам повернення продуктів може зашкодити репутації організації серед клієнтів. 15) *Перегляд сторінок власних продуктів*: ще один спосіб покращити взаємодію з клієнтами – переконатися, що сторінки й описи

продуктів точні й корисні. 16) *Використання автоматизованих систем*: автоматизовані системи точніші, актуальніші та корисніші, ніж ручні, які потребують часу та сповільнюють процеси. 17) *Використання програмної платформи для управління логістикою*: наявність відповідної технології може гарантувати, що процеси будуть актуальними та працюватимуть максимально ефективно. 18) *Довготривале планування*: логістична стратегія має бути перспективною, варто переконатися, що вона працюватиме через 10 чи більше років.

19) *Автоматизація повторюваних завдань*: якщо повторювані завдання сповільнюють робочу силу та процеси, варто подумати, які кроки можна зробити, щоб автоматизувати ці завдання. 20) *Використання інтегрованих перевізників*: інтегровані вантажовідправники допомагають складу друкувати етикетки, створювати маніфести та автоматизувати сповіщення про етапи доставки. 21) *Удосконалення процесу планування*: співробітники є значною частиною успіху центру виконання. Переконавшись, що їхній процес планування оптимізований, можна покращити моральний стан. 22) *Дослухатись до власних співробітників*: варто звертати увагу на те, що говорять співробітники, особливо якщо вони помічають загальну проблему в системі, яку можна покращити. 23) *Цінність власної команди*: способи підвищити цінність команди за допомогою таких заходів, як постійне навчання та безкоштовне навчання. 24) *Постановка досяжних цілей*: варто переконатися, що цілі стратегії є досяжними та обґрунтованими, щоб уся команда прагнула їх досягти. 25) *Відслідковування тенденцій взаємодії з клієнтами*: варто звернути увагу на те, що роблять конкуренти, і на нові тенденції взаємодії з клієнтами.

Отже, логістична стратегія має важливе значення для успіху компанії, як для малого бізнесу так і для частини великого конгломерату управління операціями. Оптимізація логістики вимагає розуміння методології, що лежить в основі операцій ланцюга поставок, корпоративної стратегії та витрат на логістику.

3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції

Різноманітності давньогрецьких філософів приписували те, що вони дали пораду «пізнай самого себе». На бізнес-рівні це означає, що компанії повинні повністю розуміти свою конкурентну перевагу. Шон Росс, засновник Free Lances Ltd., пояснює: «Більшість компаній або засновані на конкурентній перевазі, або можуть застосовувати певні критерії для пошуку своєї конкурентної переваги. Багато чого з цього можна зробити за допомогою дедукції та процесу виключення. Зрештою, конкурентна перевага – це, за визначенням, те, чого немає у конкурентів. Щоб знайти тривалу конкурентну перевагу, потрібно шукати те, що конкуренти не можуть легко повторити або імітувати». Кайл Пітерді, віце-президент з комерційних банківських операцій і кредиту в Інституті корпоративних фінансів, погоджується. Він стверджує: «Конкурентна перевага – це те, що не можна легко відтворити і є ексклюзивним для компанії чи бізнесу. Ця цінність створюється всередині компанії і є тим, що виділяє її серед конкурентів» [26].

Співробітники Інституту стратегії та конкурентоспроможності Гарвардської бізнес-школи наполягають на тому, що знання конкурентних переваг – це лише початок справжньої конкурентоспроможності. Вони зауважують: «Для досягнення реальної та стійкої конкурентної переваги потрібне чітке розуміння того, що означає «конкурентоспроможність» і як її ефективно аналізувати. Така ясність є ключем до створення економічного середовища, яке сприяє інноваціям, ефективності та процвітанню». За словами співробітників Інституту, конкурентоспроможність і продуктивність є супутниками подорожей. Вони пояснюють: «Конкурентоспроможність визначається продуктивністю, з якою місцевість використовує свої людські ресурси, капітал і природні ресурси для створення вартості. Продуктивність зрештою залежить від покращення мікроекономічних можливостей економіки. Її процвітання залежить не від місця конкуренції компанії, а від того, наскільки

продуктивно вона конкурує». Існує кілька факторів, які визначають, наскільки конкурентоспроможним стає бізнес. Ці фактори включають [28]:

Фактор 1. Ринки, конкуренти та клієнти. Цей фактор враховує ринкову частку компанії, розмір ринку, склад її клієнтів, кількість конкурентів у просторі та ризики, на які компанія готова піти, щоб отримати частку ринку.

Фактор 2. Людський і фізичний капітал. Цей фактор враховує кадровий резерв компанії, рівень плинності кадрів, продуктивність, корпоративну культуру, доступ до потрібного обладнання та програмного забезпечення, а також ефективне використання фізичного капіталу.

Фактор 3. Зовнішнє середовище. Цей фактор враховує всі умови ведення бізнесу (наприклад, податки, законодавство, тіньова економіка тощо), а також якість контрольних установ.

Фактор 4. Фінансова стабільність. Цей фактор враховує доступ до внутрішніх і зовнішніх коштів, доходи і витрати, співвідношення постійних і змінних витрат, грошовий потік, доступ до поточних активів і т.д.

Фактор 5. Продуктивність. Цей фактор враховує прибуток і зростання порівняно з конкурентами.

Фактор 6. Оптимістичні та реалістичні плани зростання. Цей фактор означає реалістичний погляд на ринок, а не малювання райдужної картини неймовірного майбутнього. Нереалістичні плани сприяють зростанню економічних бульбашок, і бульбашки з часом лопаються.

Фактор 7. Стратегії продуктів і послуг. Цей фактор враховує зусилля з диверсифікації, унікальність продуктів і послуг, бізнес-процеси, операційні процеси, стратегії ціноутворення, стратегії просування та управління забезпеченням якості.

Фактор 8. Використання мереж зв'язку. Цей фактор гарантує конкурентоспроможність бізнесу в епоху інформації. Він стосується таких видів діяльності, як ланцюги постачання даних, багатоканальні операції, зв'язок із постачальниками та іншими важливими зацікавленими сторонами.

Конкурентоспроможність є одним із факторів, що впливають на успіх компаній. Оскільки кількість компаній у галузі збільшується з кожним днем, стає ще важливішим відрізнитися від конкурентів. Якщо компанія хоче бути на вершині галузі, бізнесу потрібна перевага над конкурентами. Тому багато компаній шукають способи бути на крок попереду своїх конкурентів, щоб збільшити свою частку ринку, особливо в умовах євроінтеграції. В цілому, існує п'ять основних способів підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

1. Визначення потреб клієнтів. Щоб підвищити свою конкурентоспроможність, потрібно знати про потреби своїх клієнтів і задовольняти їх набагато краще, ніж конкуренти. Тому замість того, щоб просто займатися маркетингом і намагатися продати свої продукти чи послуги, потрібно працювати над задоволенням потреб і проблем клієнтів. Можна зробити телефонний дзвінок, опитування тощо, щоб дізнатися, які потреби клієнтів можна використовувати для каналів зв'язку.

2. Застосування інновацій. У світі, що постійно змінюється, вимоги та очікування клієнтів також змінюватимуться. З цієї причини потрібно надавати значення постійним інноваціям і вдосконаленню своїх продуктів і послуг, зробивши інновації частиною культури компанії. Таким чином, компанія, яка першою змінить, оновить і вдосконалить свої бізнес-процеси, випередить своїх конкурентів.

3. Визначення себе та свого бренду. Розповідь історій – чудовий спосіб виділитися серед конкурентів. Більшість людей недостатньо креативні, щоб чітко повідомити про свою роботу автентичним способом, який приваблює читачів і потенційних клієнтів. Найкращі ідеї приходять, коли використовуються правильні слова для опису свого бренду, компанії чи продукту. Ось чому потрібно створювати творчі історії навколо своїх продуктів. Потрібно добре себе представте за допомогою цих історій. Тому що люди вважають за краще купувати продукти чи послуги в компаніях, які вони люблять і яким довіряють.

4. Створення кращої вартості. Потрібно зробити щось унікальне для своїх клієнтів. Не конкурувати лише за ціною, натомість виділяти свій продукт чи послугу як те, чого не можуть запропонувати конкуренти.

5. Забезпечення обслуговування клієнтів. Створення відділу обслуговування клієнтів для надання передпродажної та післяпродажної підтримки клієнтам. Персонал служби підтримки завжди повинен мати стратегію вирішення проблем потенційних клієнтів ввічливо та з повагою. У той же час він повинен мати можливість чітко та точно відповідати на запитання клієнтів.

Співробітники IGI Global визначають конкурентоспроможність як «здатність фірми пропонувати, порівняно зі своїми конкурентами, продукцію вищої вартості за рівною або нижчою ціною та створювати конкурентоспроможні позиції, які забезпечують кращі економічні результати». Щоб зробити це, існують сфери, на яких слід зосередитися:

■ *Залучення нових клієнтів.* Почати із простіших способів забезпечити доступність і зручність для клієнтів. Хоча залучення нових клієнтів є важливим, утримання поточних клієнтів ще важливіше, оскільки утримувати клієнтів дешевше, ніж намагатися завоювати нових клієнтів.

■ *Передбачення майбутнього.* Не потрібні надзусилля, щоб передбачити (або принаймні спробувати передбачити) майбутнє, але для цього потрібно мислити нестандартно. Наявність довгострокового бачення — навряд чи найбільший секрет у цьому блоці. Передбачення часто є марною справою; однак когнітивні технології, як-от EGIDS, можуть допомогти компаніям виконувати важливі справи «що, якщо», щоб допомогти їм передбачати та планувати майбутнє, адже довгострокове бачення для бізнесу є життєво важливим.

■ *Реакція на зміни ринку.* Ринок може бути непередбачуваним і постійно змінюватися з часом, тому потрібно звертайте увагу на те, що купують клієнти та активно кажуть, що вони потребують, незважаючи на те, що компанія зараз постачає. Консультаційні компанії можуть допомогти тримати компанії в курсі

мінливого бізнес-середовища, а також надати рекомендаційну інформацію, щоб допомогти компаніям адаптуватися до цих обставин.

■ *Бути відкритими до нових можливостей.* Найуспішніші підприємства постійно розвиваються, щоб відповідати мінливим вимогам ринку, і тому відкриті до нових можливостей. Не завжди легко підтримувати конкурентоспроможність свого бізнесу в жорсткому світі. Але якщо зосередитись на відкритті нових ринків, адаптації свого продукту чи послуги відповідно до мінливих смаків і усвідомленні нових можливостей, компанія з меншою ймовірністю буде засліплена раптовими змінами парадигми або нічними крахами, і більша ймовірність успішного управління бізнесом.

Траєкторія зростання бізнесу ніколи не є лінійною. Компанії повинні маневрувати через кілька перешкод, перш ніж досягти своєї мети конкурентоспроможності. Так само, досягнувши своєї мети, вони повинні докласти багато зусиль, щоб залишатися конкурентоспроможними. Наприклад, економічна невизначеність і геополітичні фактори є постійними і створюватимуть конкурентні перешкоди. Такі фактори, як цей та інші, призводять до зниження продуктивності та конкурентоспроможності. Метою розвитку є постійне покращення конкурентоспроможності бізнесу, активне вирішення проблем в бізнес-ландшафті, що постійно змінюється. Як підсумок, концентруємо свої зусилля на таких способах підвищення конкурентоспроможності бізнесу [19]:

1. Розуміння свого ринку. Розуміння ринку – це комплексне розуміння різних аспектів цільового ринку, включаючи його демографічні показники, уподобання, поведінку, тенденції та конкурентний ландшафт. Це розуміння сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу кількома способами. Підприємства створюють продукти чи послуги, які задовольняють ці вимоги, глибоко розуміючи потреби та вподобання клієнтів, ефективно відрізняючи себе від конкурентів. Крім того, розуміння ринкової динаміки дозволяє підприємствам визначати нові тенденції або зміни в поведінці споживачів, дозволяючи своєчасно коригувати стратегії та пропозиції. Крім того, розуміння

ринку дає змогу зрозуміти сильні та слабкі сторони конкурентів, дозволяючи підприємствам вдосконалювати власні стратегії та позиціонування, щоб отримати перевагу.

2. Диференціація свого бренду. Диференціація бренду передбачає встановлення унікальних атрибутів або якостей, які відрізняють товари чи послуги компанії від конкурентів у свідомості споживачів. Ця диференціація має вирішальне значення для підприємств, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність. Виявляючи та підкреслюючи відмінні риси, переваги чи цінності, бренд може створити чітку ідентичність і ефективніше позиціонувати себе на ринку. Диференціація брендів дозволяє підприємствам виділятися серед жорсткої конкуренції, привертаючи увагу та лояльність клієнтів, які резонують з їхніми унікальними пропозиціями. Крім того, це створює відчуття цінності та актуальності, підвищуючи переваги клієнтів і готовність платити високі ціни. Диференціація також сприяє лояльності до бренду та пропаганді, оскільки клієнти розвивають міцні емоційні зв'язки з брендами, які відповідають їхнім уподобанням і цінностям. Крім того, диференціація бренду є суттєвою перешкодою для входу конкурентів, що ускладнює для них копіювання або пряму конкуренцію.

3. Фокус на інноваціях. Побудова культури інновацій у бізнесі необхідна для того, щоб залишатися попереду конкурентів. Це передбачає стратегічне зобов'язання щодо постійного розвитку свіжих ідей, інноваційних процесів або бізнес-моделей, щоб випереджати конкурентів і відповідати мінливим потребам ринку. Ця відданість інноваціям сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу кількома способами. Це дозволяє компаніям виділитися, пропонуючи унікальні та нові рішення, які задовольняють потреби клієнтів ефективніше, ніж існуючі альтернативи. Постійно розширюючи межі можливого, інноваційні компанії можуть створити репутацію перспективних і передових, залучаючи клієнтів, які шукають інноваційні рішення. Інновації сприяють підвищенню ефективності та продуктивності, дозволяючи підприємствам працювати ефективніше та рентабельніше, ніж конкуренти. Незалежно від того, чи то

інновації процесів, які оптимізують операції, чи інновації продуктів, які підвищують продуктивність, ця ефективність сприяє конкурентній перевазі.

4. Інвестиції в технології. Застосування технологій – це трансформаційна стратегія, яка може значно підвищити конкурентоспроможність бізнесу в різних галузях. Інтегруючи технологічні досягнення у свою діяльність, підприємства можуть оптимізувати процеси, підвищити ефективність і забезпечувати чудовий досвід клієнтів. Технології автоматизації, наприклад, дозволяють виконувати завдання швидше та з більшою точністю, звільняючи дорогоцінний час і ресурси для стратегічної діяльності. Інструменти аналітики даних пропонують ключове уявлення про поведінку клієнтів, ринкові тенденції та операційну ефективність, дозволяючи компаніям приймати точні рішення та планувати відповідно. Технологія полегшує співпрацю та комунікацію як усередині компанії, так і із зовнішніми зацікавленими сторонами, створюючи взаємопов'язану мережу для обміну ідеями та сприяння культурі творчості в організаціях. Використання технологій дозволяє підприємствам випереджати конкурентів, постійно вдосконалюючи свої пропозиції та залишаючись налаштованими на динаміку ринку.

5. Адаптація до ринкових змін. Адаптація до ринкових змін – це активний процес коригування бізнес-стратегій, операцій і пропозицій у відповідь на зміни в ринковій динаміці, поведінці споживачів, технологічних досягненнях або конкурентному тиску. Цей адаптивний підхід має вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності бізнесу, дозволяючи компаніям залишатися актуальними, гнучкими та чуйними в умовах, що швидко змінюються. Уважно стежачи за ринковими тенденціями, споживчими вподобаннями та конкурентним середовищем, підприємства можуть на ранніх стадіях визначати нові можливості та загрози, що дозволяє їм швидко змінюватись і використовувати нові тенденції або усунути потенційні ризики. Крім того, адаптація підвищує рівень задоволеності та лояльності клієнтів, гарантуючи, що компанії залишаються узгодженими зі змінними очікуваннями та уподобаннями. Підприємства, які приймають адаптацію, краще готові долати

виклики та збої, такі як економічні спади чи нормативні зміни, зберігаючи стійкість і сталість у довгостроковій перспективі. Зрештою, пристосовуючись до ринкових змін, підприємства підвищують свою конкурентоспроможність, користуються новими можливостями та позиціонуються для довгострокового успіху.

6. Аутсорсинг. Аутсорсинг – це стратегічна бізнес-практика, за якої компанії делегують певні функції, завдання чи процеси зовнішнім постачальникам послуг. Цей підхід відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності, дозволяючи підприємствам зосередитися на основній діяльності, отримати доступ до спеціалізованих знань і оптимізувати операційну ефективність. Це дозволяє компаніям перенаправляти внутрішні ресурси та увагу на основні компетенції та стратегічні ініціативи. Делегуючи непрофільні функції, такі як ІТ-підтримка, обслуговування клієнтів або обробка заробітної плати, підприємства можуть оптимізувати роботу, зменшити адміністративне навантаження та ефективніше розподіляти ресурси на види діяльності, які безпосередньо сприяють їх конкурентній перевазі. Крім того, аутсорсинг пропонує миттєвий доступ до кращих навичок і знань, які можуть бути недоступні всередині компанії. Зовнішні постачальники послуг часто володіють експертними знаннями та досвідом у певних сферах, що дозволяє підприємствам використовувати їхні можливості без потреби в тривалому навчанні чи інвестиціях. Такий доступ до спеціалізованих спеціалістів дозволяє компаніям швидше впроваджувати інновації, розробляти нові продукти чи послуги та підтримувати необхідну перевагу у відповідних галузях.

Висновки до розділу 3

До шляхів розвитку та побудови конкурентоспроможної логістичної стратегії варто звернути увагу на наступні елементи: 1) Співпраця з командою; 2) Зосередження на власному ланцюгу поставок; 3) Екологічна стійкість; 4) Ланцюг постачання впливає на всі сфери бізнесу; 5) Розуміння, що нова стратегія може бути ризикована; 6) Бути готовим до найгіршого сценарію;

7) Використання історичних даних, щоб приймати зважені рішення; 8) Зосередження на управлінні запасами; 9) Перевірте власного постачальника послуг 3PL; 10) Сприяти видимості ланцюга поставок; 11) Перевірка власних процесів вибору та пакування; 12) Масштабування власної стратегії; 13) Досвід клієнтів; 14) Чітке формулювання політики повернення; 15) Перегляд сторінок власних продуктів; 16) Використання автоматизованих систем; 17) Використання програмної платформи для управління логістикою; 18) Довготривале планування; 19) Автоматизація повторюваних завдань; 20) Використання інтегрованих перевізників; 21) Удосконалення процесу планування; 22) Дослухатись до власних співробітників; 23) Цінність власної команди; 24) Постановка досяжних цілей; 25) Відслідковування тенденцій взаємодії з клієнтами.

Конкурентоспроможність є одним із факторів, що впливають на успіх компаній. Якщо компанія хоче бути на вершині галузі, бізнесу потрібна перевага над конкурентами. Існує п'ять основних способів підвищення конкурентоспроможності бізнесу: 1. Визначення потреб клієнтів; 2. Застосування інновацій; 3. Визначення себе та свого бренду; 4. Створення кращої вартості; 5. Забезпечення обслуговування клієнтів. Компанія повинна концентрувати свої зусилля на таких способах підвищення конкурентоспроможності бізнесу: 1. Розуміння свого ринку; 2. Диференціація свого бренду; 3. Фокус на інноваціях; 4. Інвестиції в технології; 5. Адаптація до ринкових змін; 6. Аутсорсинг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано нове вирішення логістичного менеджменту як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції. Це дало можливість не тільки сформулювати висновки щодо шляхів розвитку та побудови конкурентоспроможної логістичної стратегії, але й окреслити ключові напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції.

1. Управління логістикою максимізує прибуток шляхом інтеграції організації з потоком матеріалів, інформації та коштів. Процес управління логістикою починається від збору сировини до кінцевої стадії доставки готової продукції клієнтам. До п'яти «П» логістики відносять: правильні продукти; правильне місце; правильний час; правильні умови; правильна вартість. До елементів, пов'язаних з логістичним менеджментом відносять: вибір правильного постачальника для забезпечення транспортних засобів; вибір найефективнішого каналу для розповсюдження продукту; вимірювання потреби клієнтів і ринку; скорочення витрат на запаси та зберігання; зосередження на максимізації прибутку організації. Важливість управління логістикою для організації полягає в наступному: якісні продукти; підвищує прозорість; збільшує дохід; підсилює доброзичливість; задоволеність клієнтів; своєчасна доставка; комунікація.

2. Управління ланцюгом поставок (SCM) називається синхронізацією різних процесів. Процеси передбачають зв'язок із постачальниками, які відповідають за надання продуктів, послуг та інформації, щоб клієнти могли отримати якісний продукт. Логістика – це та частина процесу ланцюга поставок, яка планує, реалізує та контролює ефективне, ефективне зберігання та потік товарів, послуг і пов'язаної інформації від точки походження до точки споживання для задоволення вимог клієнтів. Ефективний ланцюг постачання приносить користь клієнтам, зменшуючи випадки відсутності запасів і забезпечуючи необхідний асортимент товарів. Існує три етапи прийняття рішень SCM, зокрема: 1. Проектування; 2. План; 3. Експлуатація.

3. Конкурентоспроможність зазвичай пов'язана з довгостроковою діяльністю великих компаній і економічних секторів. Одна зі стратегій досліджує компетентнісний підхід, який є способом вивчення індивідуальних характеристик, які ведуть до виконання службової ролі і, отже, до здатності корпорації досягати своїх цілей. Концепція Баклі зосереджена на взаємозв'язку трьох факторів: продуктивності, потенціалу, процесу. В основі конкурентоспроможності лежать чотири аспекти. Конкурентоспроможність повинна бути орієнтована на довгострокову перспективу, і компанія не повинна зосереджуватися лише на короткостроковому сценарії. Також, конкурентоспроможність має бути контрольованою, що стосується різноманітних ресурсів і можливостей фірми, а не просто тимчасових сприятливих зовнішніх умов, що призводять до кращої продуктивності.

4. Логістика стала невід'ємною та зростаючою частиною світової економіки, оскільки її застосування в усьому світі дозволяє підприємствам відзначити свою присутність на світовому ринку. Азіатсько-Тихоокеанський регіон є найбільшим на ринку вантажних перевезень і логістики, а Північна Америка, як очікується, стане регіоном, який найшвидше розвиватиметься до 2027 року. Прогнозується, що до 2026 року глобальний ринок вантажних перевезень і логістики зросте до 18,69 мільярдів доларів США. Очікується, що глобальний ринок логістики досягне 6,55 трильйонів доларів США до 2027 року, зростаючи на 4,7%. У 2022 році обсяг світового ринку логістики становив 7,98 трильйона доларів США, а до 2030 року очікується, що він становитиме близько 18,23 трильйона доларів США з примітним CAGR 10,7% з 2023 по 2030 рік. Сегмент автомобільних доріг виріс у відповідь на збільшення попиту на дорожні транспортні засоби для перевезення роздрібних товарів на великі відстані, особливо на внутрішніх ринках. З іншого боку, сектор водних шляхів був найшвидше зростаючим сегментом у 2022 році.

5. ЄС є найбільшим торговим партнером України, на частку якого припадає 55,2% торгівлі товарами в 2022 році. Україна є 17-м найбільшим торговельним партнером ЄС, на яку припадає близько 1% загальної торгівлі

товарами ЄС. Загальна торгівля товарами між ЄС та Україною сягнула 57,8 млрд євро у 2022 році. Основними товарами українського експорту до ЄС за вартістю є зернові культури (16,5% від загального експорту), насіння олійних культур (11,7%), тваринні або рослинні жири та олії (10,7%), чавун і сталь (9,3%), руди (8,4%). У 2022 році Україна обігнала США як третє за величиною джерело імпорту агропродовольчої продукції ЄС. Експорт ЄС в Україну у 2022 році становив 30,1 мільярда євро. Експорт ЄС в Україну зріс на 6,5% з 2021 року. Основним експортом ЄС в Україну є мінеральне паливо та мінеральні масла (20% усього експорту), автомобілі (9,7%), електричні машини (9,4%), машини (8,4%) і пластмаси (4,4%).

6. До шляхів розвитку та побудови конкурентоспроможної логістичної стратегії варто звернути увагу на наступні елементи: 1) Співпраця з командою; 2) Зосередження на власному ланцюгу поставок; 3) Екологічна стійкість; 4) Ланцюг постачання впливає на всі сфери бізнесу; 5) Розуміння, що нова стратегія може бути ризикована; 6) Бути готовим до найгіршого сценарію; 7) Використання історичних даних, щоб приймати зважені рішення; 8) Зосередження на управлінні запасами; 9) Перевірте власного постачальника послуг 3PL; 10) Сприяти видимості ланцюга поставок; 11) Перевірка власних процесів вибору та пакування; 12) Масштабування власної стратегії; 13) Досвід клієнтів; 14) Чітке формулювання політики повернення; 15) Перегляд сторінок власних продуктів; 16) Використання автоматизованих систем; 17) Використання програмної платформи для управління логістикою; 18) Довготривале планування; 19) Автоматизація повторюваних завдань; 20) Використання інтегрованих перевізників; 21) Удосконалення процесу планування; 22) Дослухатись до власних співробітників; 23) Цінність власної команди; 24) Постановка досяжних цілей; 25) Відслідковування тенденцій взаємодії з клієнтами.

7. Конкурентоспроможність є одним із факторів, що впливають на успіх компаній. Якщо компанія хоче бути на вершині галузі, бізнесу потрібна перевага над конкурентами. Існує п'ять основних способів підвищення

конкурентоспроможності бізнесу: 1. Визначення потреб клієнтів; 2. Застосування інновацій; 3. Визначення себе та свого бренду; 4. Створення кращої вартості; 5. Забезпечення обслуговування клієнтів. Компанія повинна концентрувати свої зусилля на таких способах підвищення конкурентоспроможності бізнесу: 1. Розуміння свого ринку; 2. Диференціація свого бренду; 3. Фокус на інноваціях; 4. Інвестиції в технології; 5. Адаптація до ринкових змін; 6. Аутсорсинг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. К: Видавництво “Центр учбової літератури”, 2009. 440 с.
2. Доповідь про світові інвестиції 2020: Конференція Організації Об'єднаних Націй з торгівлі й розвитку: Основні тези і огляд. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_overview_ru.pdf.
3. Їрухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2010. № 1, Т. 2. С. 29-35.
4. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. – URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.
5. Лімонова Е.М. Кодекси корпоративної поведінки як один з методів регулювання діяльності філій ТНК. *Наука й економіка*. 2014. № 2. С. 175–181.
6. Марченко В.М. Логістика. Підручник. Видавничий дім «Артек».2018. 312с.
7. Мозговий О. М. Міжнародні інвестиційні процеси в умовах глобальної економічної кризи : наук.-метод. вид. Ж. : Рута ; К. : КНЕУ, 2015. 88с.
8. Окландер М. Логістика.Підручник.Центр навчальної літератури.2018. 346с.
9. Онищенко В. П. Основні концептуальні положення сучасного міжнародного менеджменту. *Економіка України*. 2008. №11. С.4-18.
10. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Мультиваріативність стратегій інноваційного розвитку. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Економічні науки. 2018. № 1(96). С. 22-36. – URL : [http://zt.knteu.kiev.ua/files/2018/01\(96\)/04.pdf](http://zt.knteu.kiev.ua/files/2018/01(96)/04.pdf).
12. Савчук Л. М. Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств : монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 520 с.

13. Смирнов І., Косарева Т. Транспортна логістика. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури. 2019. 224 с.
14. Тюріна Н., Гой І., Бабій І. Логістика. Навчальний посібник. Центр учбової літератури. 2021. 392 с.
15. Черкас А. Екологічні виклики сьогодення: які шляхи подолання? [Електронний ресурс]: <http://iac.org.ua/ekologichni-viklikisogodennya-yaki-shlyahi-podolannya/>.
16. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699с.
17. Arapova O.M. Creating a competency model for the assessment of experts on foreign trade and innovation. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015 № 6 (22). С. 17-23. URL:<http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html>.
18. Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 65. № 5. P. 42-56. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652613008032>.
19. Buckley P. Internalization Thinking: From the Multinational Enterprise to the Global Factory. *International Business Review*. 2009. Vol. 18. No. 3. P. 224-235.
20. Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management. Pearson Education Limited. 2016.
21. Chopra, S., & Meindl, P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Pearson. 2015.
22. Coyle, J. J., Langley Jr, C. J., Novack, R. A., & Gibson, B. (2016). Supply Chain Management: A Logistics Perspective. Cengage Learning.
23. Dao N. H. T., Daniel J., Hutchinson S., Naderpour, M. Logistics and supply chain management investigation: A case study. In Beheshti, A. et al. (Eds.). Service Research and Innovation (pp. 216 – 230). 2018. Springer. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-76587-7_15.
24. Deutz P., Baxter H., Gibbs D., Mayes W., Gomes H. Resource recovery and remediation of highly alkaline residues: a political-industrial ecology approach to

- building a circular economy. *Geoforum*. 2017. Vol. 85 № 10. P. 336-344. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001671851630104a%3Dihub>.
25. Forbes Global 2000. May 13. 2021 companies. URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/#62a35b805ac0>.
 26. Gattorna, J. (Ed.). *Handbook of Logistics and Supply-Chain Management*. Kogan Page Publishers. 2017.
 27. Ghiani, G., Laporte, G., & Musmanno, R. *Introduction to Logistics Systems Planning and Control*. John Wiley & Sons. 2013.
 28. Global Entrepreneurship Research Association. URL: <https://www.gemconsortium.org/>.
 29. Grant, D. B., & Lambert, D. M. *Fundamentals of Logistics Management*. McGraw-Hill Education. 2008.
 30. Hertz, S., & Alfredsson, M. Strategic logistics management: the importance of integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2003. 33(3), 276-294.
 31. Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2017). *Operations and Supply Chain Management: The Core*. McGraw-Hill Education.
 32. Kim J. Studies on change of logistics concept and introduction to 4PL. *East Asian Journal of Business Economics*. 2021. 9(1), pp. 27-39. URL: <http://dx.doi.org/10.20498/eajbe.2021.9.1.27>. CC BY-NC 4.0.
 33. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*. 2017. Vol. 127. № 12. P. 221-232. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921344917302835?via%3Dihub>.
 34. Langley Jr, C. J., Coyle, J. J., Gibson, B., & Novack, R. A. (2015). *Supply Chain Management: A Logistics Perspective*. Cengage Learning.
 35. Mangan, J., Lalwani, C., & Butcher, T. (2016). *Global Logistics and Supply Chain Management*. John Wiley & Sons.

36. Mentzer, J. T., Stank, T. P., & Esper, T. L. (2008). Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 31-46.
37. Murphy, P. R., & Wood, D. F. (2011). *Contemporary Logistics*. Pearson.
38. Millar N., McLaughlin E., Boerger T.. The circular economy: swings and roundabouts. *Ecological Economics*. 2019. Vol. 158. № 4. P. 11-19. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.12.012>.
39. Prokopenko O.V. The theory and methods for investigation of the processes synchronized dealing with ecological safety within economic system]. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 4. С. 182–191.
40. Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. *The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain*. Kogan Page Publishers. 2014.
41. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*. McGraw-Hill Education. 2014.
42. Stock, J. R., & Lambert, D. M. *Strategic logistics management*. McGraw-Hill Education. 2001.
43. Tan, K. C. A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2001. 7(1), 39-48.
44. Waters, D. *Logistics: An Introduction to Supply Chain Management*. Palgrave Macmillan. 2003.
45. Wisner, J. D., Tan, K. C., & Leong, G. K. *Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach*. Cengage Learning. 2014.
46. Yang, C. C. An exploration of logistics management in Taiwan: An empirical study. *African Journal of Business Management*, 2012. 6(32), 9195-9204.
47. Zinn, W., & Bowersox, D. J. Planning physical distribution with the principle of postponement. *Journal of Business Logistics*, 1988. 9(2), 117-136.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Періоди розвитку логістики

Етап	Період	Ознаки	Країни, представники
Військовий	Інтуїтивно-філософський	об'єктивна потреба в організованому розподілі продовольчих запасів	Стародавня Греція, Римська Імперія
		використання у значенні математичної логіки	Г. Лейбніц
	Фазово-прикладний	наукове обґрунтування елементів логістики у військовій справі (планування, технічне та продовольче забезпечення військових дій, будівництво транспортних сполучень, фортифікаційних об'єктів тощо)	А. Джоміні
		практична реалізація логістичних методів у рамках реалізації Закону про ленд-ліз (11.03.1941 р.) операції «Ред Болл» (висадка американської армії у Нормандії і подальший наступ вглиб Європи), евакуація промислових підприємств з окупованих територій України на Захід України)	США Україна
Економічний	Системно-інтегрований	– розширення функцій логістики на сфери виробництва і постачання; – системний підхід до формування логістичних ланцюгів; – динамічний розвиток засобів для переміщення матеріальних потоків (транспорт); – розвиток інфраструктурного забезпечення інформаційних, фінансових та сервісних потоків; – якісно новий рівень формалізації логістичних задач на основі сучасних комунікаційних технологій та апаратних засобів	США, Європа