

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Григорак М.Ю.

**ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ РИНКУ  
ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ:  
КОНЦЕПЦІЇ, МЕТОДОЛОГІЯ,  
КОМПЕТЕНТНІСТЬ**

Київ 2017

**УДК 17.032.2:33.11:001.82:005.336.2 (02)**  
**Г 917**

*Рекомендовано Вченою радою Національного авіаційного університету  
(протокол № 13 від 20.12.2017 р.)*

**Рецензенти:** **В.М. Колосок** – доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри транспортного менеджменту і логістики,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

**М.Я. Постан** – доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту і маркетингу  
Одеського національного морського університету

**О.М. Сумець** – доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки і права  
Харківського гуманітарного університету  
«Народна українська академія»

**Григорак М.Ю.**  
Г 917 Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія,  
компетентність: монографія / М.Ю. Григорак. - К.: Сік Груп Україна, 2017. -  
513 с.

ISBN 978-966-171-973-5

Досліджено теоретичні та методологічні положення інтелектуалізації ринку логістичних послуг в умовах трансформаційної економіки, визначено особливості та закономірності формування і розвитку інтелектуалізованих логістичних систем на мікро-, мезо-, макрорівнях, обґрунтовано сутність та основні напрями логістизації національної економіки, зроблено оцінку впливу потенціалу розвитку ринку логістичних послуг в Україні на розвиток національної економіки, запропоновано організаційно-управлінські заходи реалізації логістичного потенціалу України в системі глобальних логістичних мереж з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, електронного документообороту та процедур спрощення міжнародної торгівлі.

Призначена для спеціалістів, наукових працівників, аспірантів, викладачів та студентів економічних спеціальностей в галузі логістики та управління національним господарством.

**УДК 17.032.2:33.11:001.82:005.336.2 (02)**

**ISBN 978-966-171-973-5**

© Григорак М.Ю., 2017

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	5
<b>РОЗДІЛ 1</b>	10
<b>НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ</b>	
1.1. Економічна сутність логістичних послуг у трансформаційній економіці	10
1.2. Наукова концепція інтелектуалізації та логістизації національної економіки	41
1.3. Новітні тенденції й закономірності розвитку ринку логістичних послуг та його впливу на розвиток національної економіки	67
1.4. Наукові засади діяльності постачальників логістичних послуг	92
<b>РОЗДІЛ 2</b>	110
<b>МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ</b>	
2.1. Логістичне управління як потокова основа розвитку ринку логістичних послуг	110
2.2. Методологія дослідження логістики як синтезу наукових підходів до формування й розвитку ринку логістичних послуг	135
2.3. Формулювання інтелектуальної парадигми логістики	162
2.4. Передумови та закономірності формування національної логістичної системи	184
<b>РОЗДІЛ 3</b>	205
<b>СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ І ЕКОНОМІЧНИХ ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ</b>	
3.1. Аналіз тенденцій, закономірностей та проблем розвитку ринку логістичних послуг в Україні	205
3.2. Макроекономічна сегментація та структурування ринку логістичних послуг	232

3.3. Системно-компаративний аналіз якості системного логістичного провайдингу на ринку логістичних послуг	259
3.4. Оцінка логістичного потенціалу ринку логістичних послуг як складника національної логістичної системи	280
<b>РОЗДІЛ 4</b>	<b>307</b>
<b>РОЗПРАЦЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАЇЬ</b>	
4.1. Концептуальний підхід до формування та розвитку конкурентоздатної та ефективної національної логістичної системи	307
4.2. Розвиток логістичної інфраструктури як драйвер економічного зростання	331
4.3. Методичні підходи до ідентифікації та оцінювання логістичних витрат як індикатора результативності ринку логістичних послуг	354
4.4. Структурно-функціональний аналіз логістичного сектору на основі моделі міжгалузевого балансу національної економіки	368
<b>РОЗДІЛ 5</b>	<b>388</b>
<b>ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАХОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ</b>	
5.1. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку національної логістичної системи	388
5.2. Мегаподії як точка біфуркації інноваційного розвитку ринку логістичних послуг	412
5.2.1. Методологічні основи інтегрованої логістичної підтримки масових заходів	412
5.2.2. Планування та оперативне управління інтегрованою логістичною підтримкою МП	428
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>458</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>466</b>

## ***ВСТУП***

Процеси глобалізації, інтернаціоналізації й транснаціоналізації світової економіки сприяли зростанню ролі логістики як дієвого інструменту підвищення ефективності й конкурентоспроможності підприємств на ринках товарів і послуг, а також призвели до формування міжнародних транспортних коридорів, глобальних та регіональних ланцюгів постачання, потужних логістичних кластерів та альянсів. Логістика має все більший вплив на формування структури національної економіки, визначаючи її профіль і ступінь залученості до глобальних логістичних мереж. Зростає питома вага внеску логістичних послуг до валового національного продукту, кількість зайнятих працівників та якість логістичного сервісу в цій сфері. Зростання попиту на логістичні рішення сприяло активному розвитку ринку логістичних послуг і появі нових бізнес-моделей діяльності їх постачальників. Для ефективного управління потоками в економічних системах підприємств, ланцюгів постачання, регіонів і національної економіки необхідні нові знання, технології та фахівці, що володіють відповідними професійними компетенціями. Наведене підтверджує, що в сучасних умовах постала проблема теоретичного розроблення та практичної реалізації управління потоковими процесами на різних рівнях ієрархії з урахуванням просторової розподіленості, що закономірно приводить до необхідності проектування й раціоналізації поточкових процесів, які становлять змістову основу міжгалузевої економічної взаємодії, вимагають адекватної транспортної, складської та інформаційно-комунікаційної інфраструктури.

Критичний огляд наукових праць провідних учених свідчить, що циклічність, диспропорції та незбалансованість економічного розвитку різних країн актуалізують проблему пошуку міри й форм втручання держави в економічне життя суспільства, компромісу між саморегулюванням (ринком) і регулюванням з боку інститутів влади. Остання економічна криза спонукала вчених до пошуку нових ринкових и неринкових регуляторів і посилення ролі держави щодо здійснення цілеспрямованих

впливів, які б стимулювали нарощування потенціалів зростання й нівелювали негативні тенденції, пов'язані з впливом негативних глобальних тенденцій та зростаючих ризиків.

На сучасному етапі розвитку національної економіки важливим елементом є ринок логістичних послуг, який може бути розглянутий із позиції стимулювальної детермінанти через запровадження інституціонального забезпечення, здатного реалізувати агреговані функції задля активізації його складників. Як підсистема національної соціально-економічної системи, інтегрованої вертикальними та горизонтальними логістичними потоками, логістичний ринок має специфічні сутнісні ознаки, особливі змістові характеристики й форми функціонування, визначає поведінку економічних агентів як суб'єктів логістичної діяльності, що зумовлює необхідність виявлення й теоретико-методологічного обґрунтування. Відсутність дієвих механізмів регулювання та саморегулювання ринкових відносин у різнорівневих складних логістичних системах, єдиних норм і правил взаємодії економічних агентів в умовах спільного економічного, інформаційного та інституціонального середовища стримує економічний розвиток держави, не дозволяє повною мірою реалізувати експортний та транзитний потенціал, негативно впливає на позицію держави в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності та логістичної ефективності.

Множина невирішених проблем, що стосуються формування й розвитку ринку логістичних послуг, якому притаманний потужний потенціал зростання, здатність прискорювати розвиток підприємств різних галузей економіки, що взаємодіють в регіональних і глобальних ланцюгах товарного руху, створювати синергічні ефекти та гармонізувати економічні інтереси різних економічних агентів, зумовила необхідність даного дослідження. Ієрархічність побудови логістичних потреб на визначених рівнях управління сприятиме обґрунтуванню необхідних вимог задля їхнього взаємного зв'язку і в горизонтальній площині, що вимірюється характеристиками постачальників логістичних послуг 1PL-5PL, і у вертикальній на підставі винайдення та обґрунтування резервів і задіяння

компетентностей в умовах інтелектуалізації змістового насичення підставових процесів.

Теоретичні, методологічні та практичні аспекти інтелектуалізації національної економіки та ринку логістичних послуг відображено в наукових працях вітчизняних та закордонних учених – Є.В. Крикавського, Н.І. Чухрай, Л.В. Фролової, О.М.Сумця, В.Г. Алькеми, О.М. Ястремської, О.В. Посилкіної, С.В. Смерічевської, І.В. Поповиченко, Н.П. Тарнавської, А.І. Семененко, В.І. Сергєєва, В.В. Дибської, В.С. Лукінського, С.О. Уварова, М. Портера, Д. Уотерса, Д.Д. Бауерсокса, Д. Стока, Д. Ламберта та інших. Проте досі не сформовано єдиного системного підходу до обґрунтування впливу розвитку ринку логістичних послуг на ефективність та конкурентоспроможність національної економіки.

Монографія складається з 5 розділів, кожен з яких розкриває низку сутнісних аспектів авторського бачення проблем інтелектуалізації логістичної діяльності на мікро- й макрорівнях, закономірностей становлення та розвитку ринку логістичних послуг як важливої компоненти національної логістичної системи країни, а також охоплює комплекс прикладних аспектів управління логістичними потоками й процесами створення цінності логістичних послуг для їх споживачів.

Перший розділ монографії присвячено поглибленому аналізу наукових положень щодо інтелектуалізації та логістизації національної економіки, економічної сутності логістичних послуг та їх ролі у формуванні ланцюгів споживчої цінності, а також виявленню новітніх трендів, факторів зростання та закономірностей розвитку ринку логістичних послуг і його основних учасників у контексті економіки знань. В монографії доведено гіпотезу про проникнення логістичного підходу в різні сфери життєдіяльності суспільства, що призвело, з одного боку, до розширення розуміння логістичної теорії, а з іншого, – до поглиблення знань і появи нових підходів до оптимізації логістичних рішень, що сприяло радикальним трансформаціям ринку логістичних послуг. Виявлено новітні тенденції, узагальнено фактори зростання та визначено нові закономірності його розвитку в контексті економіки знань, що в

сукупності дало змогу запропонувати авторський підхід до систематизації та оцінки ступеня інтелектуалізації постачальників логістичних послуг, а також пов'язати їх діяльність із ступенем зрілості ринку.

У другому розділі досліджено еволюцію загальної теорії логістики, виявлено закони й закономірності логістичного управління потоковими процесами в економічних системах мікро-, мезо- та макрорівнів, розроблено методологічні основи формування національної логістичної системи. Запропоновано сукупність методів, інструментів та механізмів управління потоковими процесами різних рівнів, що дозволяє інтегрувати діяльність економічних агентів на ринку логістичних послуг і тим самим розробляти ефективні логістичні рішення, що, з одного боку, підвищують рівень інтелектуалізації діяльності постачальників логістичних послуг як системних інтеграторів, а з іншого, – висувають нові вимоги до компетентності логістичного персоналу й державного регулювання логістичної діяльності.

У третьому розділі проведено аналіз процесів становлення та розвитку ринку логістичних послуг в Україні як складника національної логістичної системи, зроблено оцінку його меж і ємності, класифіковано основних його учасників і сегментовано послуги, зроблено діагностику конкурентного середовища, визначено бар'єри й стимули в реалізації транзитного потенціалу України. Доведено, що розвиток ринку логістичних послуг потребує розроблення адекватних регулювальних впливів держави та механізмів саморегулювання.

У четвертому розділі окреслено організаційно-методологічні засади розвитку національної логістичної системи в умовах економіки знань. Значну увагу приділено дослідженню впливу ринку логістичних послуг як складника національної логістичної системи на ефективність і конкурентоспроможність національної економіки, а також розпрацьовано систему ключових показників ефективності та результативності логістичної діяльності на всіх рівнях управління. У дослідженні ролі логістичної інфраструктури як драйвера економічного зростання національної економіки обґрунтована необхідність



розвитку транспортних та цифрових коридорів для реалізації транзитного потенціалу України й залучення до глобальних товарних потоків. Випрацьовано методичний підхід до ідентифікації та оцінювання величини національних логістичних витрат, а також визначено їх вплив на формування валової доданої вартості з використанням моделей міжгалузевого балансу.

У заключному, п'ятому розділі запропоновано концептуальні підходи до розпрацювання національної логістичної стратегії, а також практичні рекомендації з удосконалення нормативно-правового, інноваційного та економічного забезпечення логістичної діяльності та підвищення якості логістичних послуг під час проведення масових заходів.

Висвітлені в монографії методологічні підходи та практичний інструментарій інтелектуалізації ринку логістичних послуг використані в розпрацюванні Національної транспортної стратегії України до 2030 року.

Автор монографії висловлює щире вдячність науковому консультанту – доктору економічних наук, професору, заступнику директора навчально-наукового інституту економіки та менеджменту Національного авіаційного університету Олені Володимирівні Ареф'євій за надану методичну й творчу допомогу під час підготовки монографії, а також рецензентам: доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри транспортного менеджменту і логістики ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» Валерії Миколаївні Колосок, доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри менеджменту і маркетингу Одеського національного морського університету Михайлу Яковичу Постану, доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри економіки і права Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія» Олександрі Михайловичу Сумцю.

# РОЗДІЛ 1

## НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

### 1.1. Економічна сутність логістичних послуг у трансформаційній економіці

Сучасна економіка характеризується швидкозмінним ринковим середовищем, скороченням життєвого циклу продуктів і послуг, глобалізацією господарських зв'язків на базі інтернету і сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, клієнтоорієнтованістю і постійним пошуком нових можливостей для розвитку бізнесу. Ми перебуваємо на порозі шостого технологічного укладу, домінуючою техніко-економічною парадигмою якого стануть комп'ютерні та нанотехнології, а також їх симбіоз. Наукоємне виробництво, 3Д-друк, хмарні рішення, бази знань, інтелектуальні експертні системи докорінно трансформують соціально-економічні відносини, дають потужний поштовх зростанню продуктивності праці і призводять до появи нових продуктів шляхом якісних нововведень у різних секторах економіки, в тому числі й у логістиці. З іншого боку, посилення глобальної конкуренції, геополітичні виклики й ризики, нисхідні тренди на світових ринках сировини зумовили значні зміни в економічному устрої багатьох країн.

Узагалі, поширеною є думка, що процес глобалізації сприяє переходу світової співдружності від конкуренції між рівноправними національними державами до конкуренції інтегрованих економічних, технологічних, інформаційних і політичних мереж. Такий підхід дозволяє виділити основні визначальні ознаки, які слугують ключем для розуміння її сутності [312, с. 110–111]:

- ослаблення можливостей національних держав у формуванні незалежної економічної політики;

- взаємозв’язок національних економік та їхнє взаємопроникнення;
- розширення масштабів та інтенсифікація обміну ресурсами, готовою продукцією та послугами;
- утворення єдиної системи зв’язків і нової конфігурації світової економіки;
- інтернаціоналізація світової економіки під впливом поглиблення міжнародного розподілу праці;
- формування мегаекономічного простору в умовах створення й функціонування транснаціональних фінансових телекомунікаційних та інших мереж;
- тяжіння світової економіки до єдиних стандартів і принципів функціонування під впливом обміну товарами, послугами, робочою силою, капіталом і культурними цінностями.

Отже, нові геополітичні та геоекономічні загрози й виклики актуалізують проблему соціально-економічного розвитку України з урахуванням динамічних змін глобальної економіки та активного використання світового досвіду адаптації національних економік до реалій сучасного світового ринку, що обумовлює актуальність поглибленого аналізу трансформаційних перетворень і вдосконалення методології дослідження теорії перехідних економічних процесів.

Узагальнення різних точок зору експертів на процеси, що відбуваються в національній економіці, дозволяють стверджувати, що соціально-економічне життя України сьогодні регулюється еkleктичною сумішшю ринкових механізмів та архаїчних соціальних інституцій, які лише частково були адаптовані до нових економічних умов. Суперечливий процес економічного розвитку відбувається шляхом поступового переходу від простого до складного або стрибкоподібного переходу кількості в нову якість через насильницьке руйнування старої форми та її заміну на нову форму або систему. Утворення й розвиток складних систем потребує досить тривалих перехідних періодів, інколи навіть катастрофічної тривалості, коли попередня система вже

розпалася, а нова ще не створилася. У такому перехідному міжсистемному періоді деякий час можуть існувати так звані «блукуючі елементи» з їхньою хаотичною, важко передбачуваною поведінкою [139].

Автори [334] зазначають, що в економічному відношенні Україна скористалася, мабуть, найгіршою з можливих моделей трансформування суспільства порівняно з іншими постсоціалістичними країнами. Замість еволюційного розвитку, відповідно до послідовної національної політики, країна «втяглася» у фазу стихійного первинного накопичення капіталу, притаманну «дикому капіталізму» [Там само]. Незважаючи на те, що чимало дослідників вважають цей етап пройденим, наразі Україна знову визначає шлях і стратегію економічного розвитку відповідно до угоди про Асоціацію з Європейським Союзом. Все сказане актуалізує проблему вибору способу трансформації національної економіки, пошуку нових форм і методів управління національним господарством і його видами економічної діяльності для досягнення збалансованості розвитку й вирішення складних проблем підвищення життєвого рівня населення.

Зауважимо, що в процесі випрацювання теоретичних підходів до визначення джерел та особливостей економічних трансформацій ми спиралися на результати наукових досліджень провідних зарубіжних учених І.Пригожина [253], С. Глазьева [45], П. Друкера [104], Тоффлера [321], Й. Шумпетера [367], а також вітчизняних учених В. Гейця [41-43], Л.Федулової [323], А. Чухно А.А. [349], Савчук [269].

У межах нашого дослідження ми погоджуємось із визначенням, що трансформація – процес перетворення однієї економічної системи на іншу, який супроводжується відмиранням одних елементів, рис, властивостей і появою інших [111, с. 687]. Ми також поділяємо точку зору Н.І. Гражевської про використання даного поняття у широкому і вузькому розумінні [49]. Так, трансформація в широкому розумінні – загальна форма розвитку економічних систем, пов'язана з еволюційними та революційними змінами, постійними переходами економічних систем із стійкого в

нестійкий стан і навпаки (еволюція трактується як поступовий процес накопичення кількісних та якісних змін параметрів системи). Трансформація у вузькому розумінні – внутрішній складник процесу загальної еволюції, пов'язана з порушенням рівноваги та поступовості, невизначеністю, незавершеністю, альтернативністю розвитку, наявністю особливих перехідних форм та специфічних елементів перехідних структур. Для нас важливою є думка В. Геєця про те, що трансформаційна економіка передбачає зміну структури економіки й створення нових форм розвитку в політичній, інституціональній та культурній сферах, що синхронізуються між собою у просторі й часі [41]. Разом з тим трансформаційна економіка є сучасною стадією розвитку світової економічної системи. Вона характеризується такими основними особливостями: глобалізацією та урбанізацією; прискоренням темпів науково-технічного прогресу; процесами інформатизації; перетворенням екології в економічний ресурс; переоцінкою старих традиційних ресурсів і виробничих технологій; зміною функцій держави [421].

Зростаюча хаотичність динамічних змін, що відбуваються в глобальній економіці, посилення рівня складності, невизначеності та непередбачуваності її станів і наслідків глобальних економічних криз вимагають більш швидкої адаптації національної економіки до умов динамічно мінливого зовнішнього середовища й трансформації соціально-економічної системи країни з урахуванням складних і суперечливих процесів та чітким розумінням механізмів трансформації. Д.І. Савушкін виокремлює шість ключових підходів до дослідження економічної динаміки, в межах яких, так чи інакше, розглядаються процеси трансформації [268, с. 52]:

- еволюційно-інституціональний підхід, який орієнтується на розгляд природних змін інституційної структури й виражається в зміні формальних правил. При цьому деструктивність змін мінімізована, оскільки вони

здійснюються в протиборстві з інтересами інших соціальних груп і під їх контролем;

- діалектико-формаційний підхід, який розглядає економічну систему як цілісний організм, що розвивається за рахунок неперервності процесів виробництва й споживання, і дає можливість побачити найголовніше в економіці - умови сполученого й узгодженого функціонування всіх її елементів, тобто умови ефективного відтворення;

- системно-структурний підхід, який розглядає економіку як складну, організовану, відкриту систему; він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта, на виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх у єдину теоретичну систему;

- інформаційний підхід, суть якого полягає в розгляді інформації як умови відтворення будь-якого організму — інформація несе дані про попередні цикли і дає можливість вибудувати наступний цикл за аналогією;

- енергійно-синергетичний підхід використовується для дослідження незамкнених нелінійних ієрархічних систем будь-якої природи залежно від енергії;

- соціокультурний підхід об'єднує прагнення пояснити економічну динаміку на основі зміни соціокультурних факторів.

Отже, аналіз підходів до дослідження економічної динаміки дозволяє зробити такі висновки:

- соціально-економічна система перебуває в стійкому стані за наявності ієрархічної структури й можливості адаптуватися до постійних локальних змін;

- джерелом трансформації виступають внутрішньосистемні процеси, зумовлені внутрішніми або зовнішніми факторами впливу чи їх комбінацією, які відбуваються на певних етапах розвитку системи у так званих точках біфуркації;

- трансформаційний стан характеризується руйнуванням ієрархічних структур, локалізацією економічних процесів, відсутністю визначених траєкторій руху, нестійкістю і обіговістю зв'язків, що складаються в цьому стані;

- вихід зі стану нестійкості залежить від минулого (історії) системи, але зазнає значного впливу випадкових факторів і не гарантує ефективності нового стану;

- стан нестійкості системи бажано долати швидко, що значною мірою залежить від інституціональної системи, яка відповідає економічному, політичному та ідеологічному устрою й потребує синхронізації процесів перетворень у просторі й часі [218, с.13].

Загальна схема трансформаційних перетворень соціально-економічної системи країни представлена на рис. 1.1.

Отже, економічні трансформації можуть бути спрямовані на збереження наявної системи економічних відносин (еволюційний розвиток) або на докорінні зміни (революційний розвиток). На відміну від «рівноважних» теорій, які передбачають, що будь-яка соціально-економічна система під впливом сукупності факторів прагне до стану спокою, кумулятивні теорії стверджують, що характер розвитку економічного простору визначають процеси, які створюють умови послідовного розвитку з кінцевим результатом, що перевершує початковий рівень. Ці теорії багато в чому дозволили пояснити причини нерівномірного економічного зростання особливостями просторового розміщення підприємств. До найбільш яскравих прихильників цієї концепції належать Г. Мюрдаль (теорія взаємної і кумулятивної обумовленості), Ф. Перру (теорія «полюсів зростання»), Х. Річардсон (теорія ефекту міської агломерації), Дж. Фрідман (теорія «центр – периферія»), П. Потье (теорія «осей розвитку»), Т. Хегерstrand (теорія «дифузії інновацій»). В основу своїх моделей як фактори просторової диференціації вони вводять спеціалізацію й територіальний поділ праці, центральне місце й фактори його виникнення, транспортні витрати й мобільність факторів виробництва, агломерацію виробництва й фактори її утворення, нововведення / інновації та канали їх поширення, локалізацію та індивідуальні особливості регіонів.

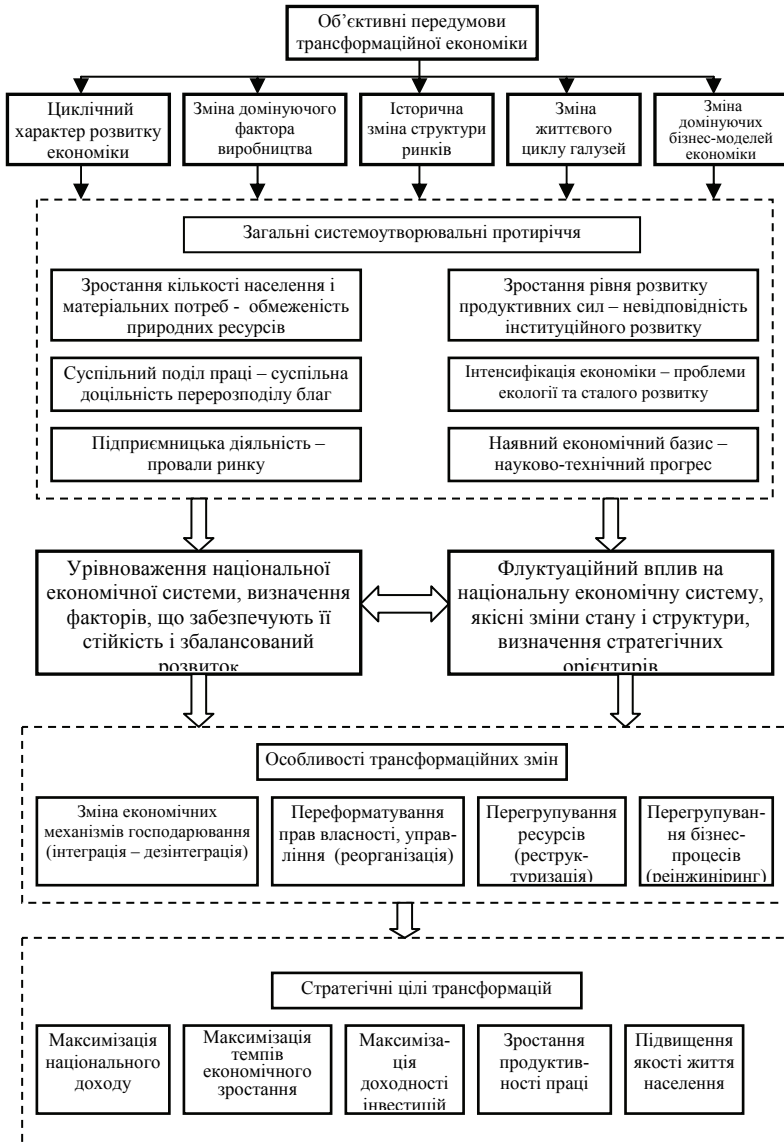


Рис. 1.1. Передумови і цілі трансформацій національної економіки (узагальнено автором на основі [41], [268], [349])



Провідні вчені-економісти відзначають, що економічна трансформація є складним, різнорівневим та багатоаспектним процесом, який передбачає перехід від однієї економічної системи до іншої і потребує вибору оптимального способу – переходу від командно-адміністративної системи до ринкової економіки. Разом з тим в Україні ми спостерігаємо одночасний прояв різних економічних теорій, що так чи інакше відображають різні сторони існуючого суспільного соціально-економічного устрою. Більшість авторів, які аналізують сучасну економіку, розглядають її з позицій вивчення окремих рис і проявів сформованої економічної системи, роблячи акцент на одній або кількох її особливостях. Ця обставина зумовлює й коло досліджуваних питань, і напрями дослідження в межах кожної з теорій. Так, сервісна економіка, власне, є наслідком постіндустріального етапу розвитку економіки й відкриває етап нової економіки. В умовах, коли потреби індивідуума висуваються на перше місце, роль послуг зростає, і в тандемі «товар-послуга» іноді неможливо встановити пріоритети через особливу цінність послуг для споживача. Саме тому при розрленні стратегій подальшої трансформації національної економіки та створення ефективної системи управління господарським комплексом необхідно враховувати нові економічні тренди, цільові орієнтири інноваційного та соціально-економічного розвитку, економічні інтереси регіонів України, різних соціальних верств та економічних можливостей з метою створення нових конкурентних переваг країни.

На рубежі минулого й поточного століть сформувалася нова сучасна економіка, яка, за визначенням М. Кастельса, базується на технологіях генерування знань, оброблення інформації та електронних комунікаціях [136]. Проте основи цієї нової економічної теорії заклав відомий американський економіст П. Друкер, який визначив основні ознаки «посткапіталістичного суспільства» й довів можливість його трансформації в суспільство, засноване на знаннях, завдяки розвитку нових інформаційно-комунікаційних технологій [104]. Із розвитком електронних засобів масової інформації та

інформаційно-телекомунікаційних систем наукове товариство дійшло висновку про формування глобального інформаційного суспільства (наукові праці М. Маклюена, Е. Тоффлера та ін.). В інформаційній економіці сфера інформаційних продуктів та послуг стає домінуючою, розширюється застосування новітніх інфокомунікаційних технологій в економіці: управлінських інтегрованих інформаційних системах, системах підтримки прийняття рішень, системах віртуальної реальності, інтелектуальних системах тощо [116, с.14].

Поняття «економіки, заснованої на знаннях» (knowledge-based economy), що отримало в останні роки широке поширення у світовій економічній літературі, відображає визнання того, що наукові знання й спеціалізовані унікальні навички їх носіїв стають головним джерелом і ключовим фактором розвитку матеріального й нематеріального виробництва, забезпечення сталого економічного розвитку. Помітний внесок у розвиток знанневих економічних теорій внесли іноземні та вітчизняні провідні вчені П. Друкер, Й. Шумпетер, Т. Сакаїя, В. Іноземцев, Б. Мільнер, В. Геєць, Л. Федулова, О. Амоша, В. Александров та ін.

Специфічне місце в економічних дослідженнях займають проблеми сфери послуг. На думку Дж. Гелбрейта, в «новому індустріальному суспільстві» роль ключового чинника виконує «техноструктура», в якій одне з провідних місць посідає сфера послуг; збурення розвитку виробничих послуг М. Кастельє називає «стратегічними, для нової економіки, постачальниками інформації і джерелом підвищення продуктивності й ефективності компаній», а «третьою хвилю» А. Тоффлер оцінює як формування «нової особистості», що орієнтована на духовні цінності, на співробітництво з природою. Автор [295] підкреслює, що основу нової організації світу утворюють мережеві інформаційні потоки, мережеві структури й мережеві взаємодії, а сучасна економіка трансформується в гнучку мережеву систему («безперервно поточний простір потоків»), віднаходячи здатність до неперервних оновлень.

У більшості національних економік розвинутих країн питома вага послуг у виробництві національного продукту перевищила 70%. Зокрема, в Люксембурзі сфера послуг складає 87,8% ВВП, у Франції – 78,9%, Великобританії – 78,4%, США – 78,1%, Німеччині – 69%, Бельгії – 77,2%, Данії – 76,2%, Японії – 72,6%. Зростає зайнятість населення, зокрема, в розвинутих країнах наданням послуг займається 70–80% від загальної кількості працюючих. Країни, що домінують у промисловому виробництві (США, Великобританія, Франція, Японія, Німеччина), є лідерами з експорту послуг, питома вага яких становить 20–30%. В Україні питома вага сфери послуг становить 62,8% ВВП, у ній працює 69% зайнятого населення, а експорт послуг складає 20,7% від загального його обсягу.

Головною особливістю сучасного стану й перспектив розвитку послуг є глибоке їхнє проникнення в різні сфери життєдіяльності суспільства. У сфері послуг зароджуються й формуються ключові фактори економічного зростання – наукові знання та інтелектуальний потенціал, нематеріальні форми накопичення капіталу, інформаційно-комунікаційні технології, інновації та креативні рішення. Вони визначають основні напрями підвищення якості життя населення.

Серед великого видового різноманіття послуг (у рамках класифікації СОТ (Світової організації торгівлі – World Trade Organization) виділено понад 150 видів послуг, згрупованих у 12 секторів) ми виділяємо окремий сегмент – логістичні послуги. Згідно з Класифікатором видів економічної діяльності до цього сектора належать транспортні й складські послуги, поштова та кур'єрська діяльність. Однак, на нашу думку, це занадто звужене розуміння, тому дослідимо етимологію поняття «логістична послуга». У табл. 1.1 вміщено результат проведеного термінологічного аналізу, який дозволяє виокремити найбільш часто вживанні трактування та дефініції.

Таблиця 1.1

Узагальнення визначення змісту поняття «логістична  
послуга»

Автор, джерело	Визначення поняття
Крикавський Є.В. [162, с.752]	– це вид діяльності, спрямований на задоволення потреб споживачів із забезпеченням необхідного товару, в необхідній кількості, необхідної якості, в необхідному місці, в необхідний час, з необхідною інформацією за мінімально можливої ціни володіння та споживання
Якунина Ю.С. [369, с. 108]	– це комплекс послуг з виконання замовлення споживача на проведення робіт з організації та управління потоковими процесами з метою їх оптимізації
Гамкрелідзе Л.І., Гамкрелідзе О.Л. [40 с.14]	– це економічне благо як результат економічної діяльності, що має ціну; володіє якісно-вартісною оцінкою, додає вартість до виробленого продукту з позиції кругообігу капіталу, але не виробляє нового продукту з позиції взаємодії факторів виробництва у часі і просторі
Дроздов П.А. [101, с.221]	– це об'єкт логістичного сервісу, який представляє діяльність з надання логістичних послуг спеціалізованими організаціями на договірній основі
Курносова-Юркова О.А. [181, с.191]	– це результат діяльності в інтегрованому ланцюзі основних і забезпечувальних бізнес-процесів підприємства, який досягається в процесі виробництва і збуту продукції або послуг і спрямований на задоволення потреб виробництва, підрозділів підприємства і кінцевих споживачів

Оскільки більшість дослідників розуміють послугу як різновид економічної діяльності, розпочнемо з аналізу поняття «логістична діяльність» (ЛД), яке часто використовують як синонім слова *логістика* і не відрізняють від таких термінів, як *логістична система*, *логістична операція*, *логістична функція*.

Американські вчені Д. Ламберт і Д. Сток у книзі «Стратегічне управління логістикою» розглядають логістичну діяльність як частину системи логістичного управління, за ефективного впровадження якої забезпечується надання логістичних послуг (logistics service). Саму ЛД автори розглядають як сукупність таких видів діяльності: обслуговування споживачів, прогнозування попиту, управління запасами незавершеного виробництва, логістичні комунікації, вантажоперероблення, оброблення замовлень, упакування, постачання запасних частин і надання допомоги споживачам в обслуговуванні; вибір місць розміщення виробничих і складських приміщень, постачання, логістика зворотних потоків, управління перевезеннями і транспортуванням вантажів, складування й зберігання [299, с. 18]. При цьому, виділяючи всі ці види ЛД, автори наголошують на необхідності розглядати ЛД як деяку інтегральну функцію, «... мережу взаємопов'язаних видів діяльності, в основному призначених для управління потоком матеріалів і персоналом як всередині самої компанії, так і в ланцюгах постачання» [Там само, с. 23].

Д. Уотерс виділяє трохи інший набір видів ЛД [328, с. 26]: надання або придбання; вхідні транспортні потоки або вантажні перевезення; приймання; складування; контроль запасів; комплектація замовлень; вантажоперероблення матеріалів (переміщення ресурсів у ході операцій, які виконуються в організації); зовнішні перевезення, управління фізичним розподілом; перероблення, повернення продукції та утилізація відходів (логістика зворотних потоків або зворотна дистрибуція); вибір місць розміщення об'єктів логістичної інфраструктури; комунікації (інформаційний потік, який супроводжує матеріальний потік). Він також зазначає, що до ЛД можуть бути віднесені інші види діяльності залежно від обставин, але при цьому дуже важливо, що всі вони повинні виконуватися спільно для забезпечення ефективного матеріального потоку.

Зовсім іншої точки зору дотримується В.І. Сергєєв, який виділяє операційну логістичну діяльність, пов'язану з

переміщенням або зберіганням товарів, інформації та фінансів [154, с.129]. У цьому випадку ключовим словом, що об'єднує зазначені вище види діяльності, є поняття «операція», яке прийшло в логістику з операційного менеджменту. Ознаками операції є зміни просторово-часових, фізичних або хімічних властивостей об'єкта; локалізація місця виконання роботи, що визначає операцію; віднесення цієї елементарної роботи до однієї фізичної особи, машини (механізму), процесу або підрозділу підприємства. Під логістичною операцією автори розуміють будь-яку дію (або сукупність дій), пов'язану з виникненням або перетворенням основних (супутніх) потоків, що не підлягають подальшому поділу (декомпозиції) в рамках завдань управління й контролінгу існуючої або проектованої логістичної системи [277, с.133]. Сукупність логістичних операцій утворює логістичні функції, які, своєю чергою, визначають види операційної логістичної діяльності. Автори виділяють такі логістичні функції: транспортування, управління замовленнями, інформаційно-комп'ютерна підтримка, складування, вантажоперероблення, упакування, збирання й повернення товарів. Один із провідних вітчизняних дослідників логістики Є. Крикавський визначає логістичну діяльність як діяльність із системного вдосконалення потокових процесів підприємства з метою скорочення його витрат та підвищення рівня обслуговування споживачів. Логістична діяльність конкретизується через логістичні операції та логістичні функції [166, с. 751]. Інший вітчизняний дослідник, О. Сумець, провівши ґрунтовний аналіз дефініції поняття «логістична діяльність», робить висновок, що це вид господарської діяльності, пов'язаної з плануванням, організацією, управлінням та контролем матеріальних та супутніх їм потоків у процесі їх переміщення від місця виробництва до місця споживання шляхом послідовного та взаємоузгодженого в часі й просторі виконання логістичних активностей [306].

Узагальнюючи наведені визначення логістичної діяльності, що визначають сутність логістичної послуги, зауважимо, що майже всі вони стосуються руху товарів і представляють

набір традиційних видів економічної діяльності – транспортування, складування, вантажоперероблення тощо. Разом з тим чимало досліджень зарубіжних учених корелюють логістичну діяльність із виконанням операцій і процедур, пов'язаних із переміщенням людей, а також розглядають її крізь призму розвитку логістичного сервісу. Зокрема, Т.Н. Скоробогатова розглядає логістичний сервіс як сектор індивідуальних послуг, основною відмінністю якого є логістичні принципи організації та націленість на зменшення витрат [283, с.32]. Нам особливо імпонує думка авторки про те, що зміна процесів надання послуг у просторі й часі є інноваційною основою багатьох видів сервісної діяльності [Там само, с. 110]. Разом з тим, автори [191, с.108] вважають, що логістичний сервіс – це сукупність нематеріальних логістичних операцій, що забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, найбільш оптимальним, із погляду витрат, засобом. Автори [162, с. 124] потрактовують логістичний сервіс як процес надання логістичних послуг, а саме «... транспортування і складування логістичного продукту в такому розмірі і формі, які відповідають очікуванням клієнта»

На нашу думку, розуміння логістичної діяльності як набору традиційних видів діяльності підприємств не дає уявлення про виразну відмінність логістичної діяльності від транспортної, складської, виробничої і тощо. Крім того, в більшості випадків автори не виділяють рівень логістичної діяльності – мікро-, мезо- чи макрорівень. Є значні розбіжності в розумінні складників логістичної діяльності і, відповідно, структурних елементів логістичної послуги. Між тим, ми підтримуємо точку зору О.В. Карпунь, яка, провівши ґрунтовний аналіз понять «послуга», «обслуговування» та «сервіс», дійшла висновку, що доцільно їх чітко розмежувати так: послуга – це специфічний вид продукції, що задовольняє потреби споживача; обслуговування – це процес, тобто сукупність дій, що виконуються виробником послуги під час безпосереднього контакту зі споживачем; а сервіс – інтегрований комплекс

послуг, що надаються в процесі обслуговування споживачів із метою найбільш повного задоволення їхніх потреб [134, с. 320].

Враховуючи сказане вище, а також те, що, за визначенням Великого енциклопедичного словника [4], будь-яка діяльність містить засоби, процес, мету і результат, визначимо економічну сутність логістичної послуги, що представлено на рис. 1.2.

Представлене авторське розуміння економічної сутності логістичної послуги дозволяє виокремити суб'єктну й об'єктну компоненти, а також визначити специфіку логістичних послуг у межах мікро-, мезо-, макрологістичних систем. Отже, сутність логістичної діяльності підприємства полягає в пошуку раціональних (оптимальних) рішень з управління рухом і розміщенням товарів і/або людей як єдиним цілим як системою. Це означає, що необхідно управляти стиками різних процесів, які забезпечують рух і розміщення. Традиційна організація управління підприємством пов'язана з функціональним відокремленням структурних підрозділів, які керуються локальними цілями функціонування, що призводить до конфліктних ситуацій у виконанні функцій транспортування, складування, вантажоперероблення та ін. Синхронізація процесів у часі й просторі, координація спільних дій структурних підрозділів за перехресними логістичними функціями/операціями, інтеграція підприємств у ланцюгах постачання є основними інструментами логістичної діяльності.

Ще раз хочемо зацентувати увагу на тому, що логістична діяльність передбачає не окремо взяте управління транспортуванням або складуванням, або запасами, або обслуговуванням клієнтів, а міжфункціональну, міжопераційну, міжфірмову взаємодію з управління рухом і розміщенням товарів / людей у межах певної системи для досягнення певної мети. Але при цьому кожна окрема операція або процес можуть створювати послугу для клієнта.

Представлене розуміння економічної сутності дозволяє запропонувати вдосконалену класифікацію логістичних послуг, представлену на рис. 1.3.



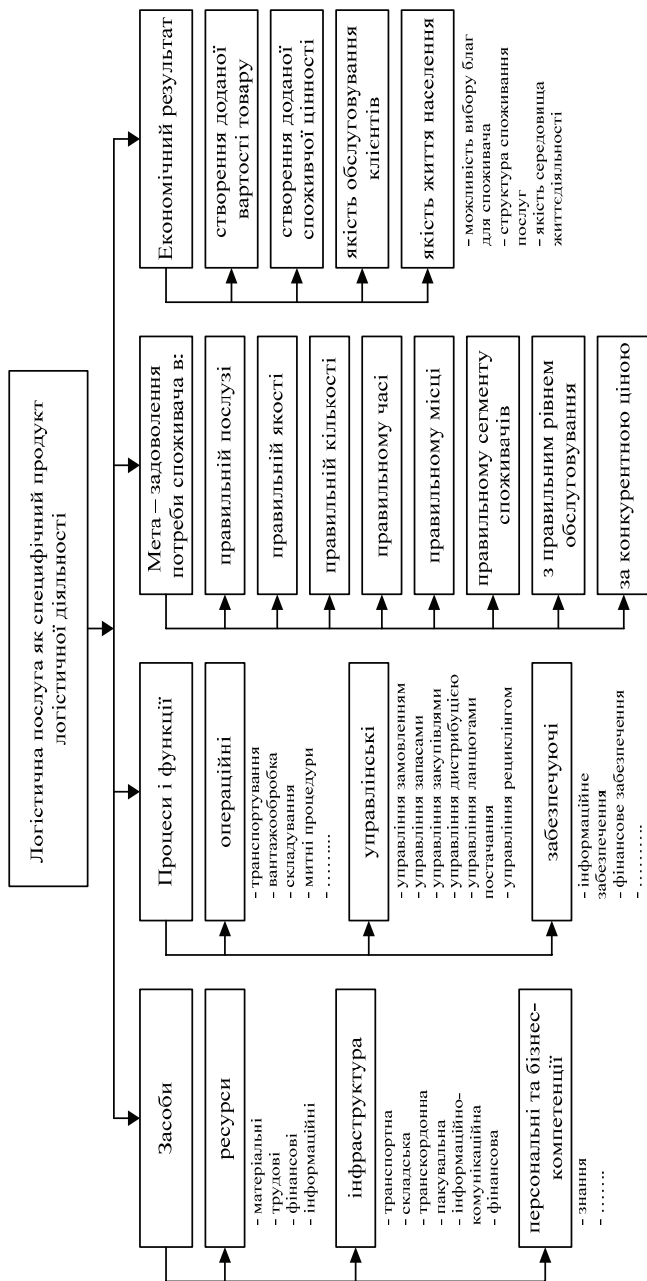


Рис. 1.2. Визначення логістичної послуги як специфічного продукту логістичної діяльності (авторська розробка)



Декомпозиція логістичних послуг за класифікаційними ознаками необхідна для того, щоб можна було визначити вимоги до їхньої якості та ефективності, структурувати постачальників логістичних послуг і логістичний ринок загалом.

Оскільки серед науковців і експертів ринку немає єдиної точки зору щодо виокремлення логістичних процесів і функцій, то запропонована автором класифікація, з одного боку, узагальнює наявні групування, а з іншого, – побудована відповідно до авторського розуміння економічної сутності логістичної послуги, що дозволяє виявити нові сегменти, пов'язані з розвитком інноваційних технологій та електронної комерції (наприклад, поява фулфілменту як сукупності операцій з обслуговування інтернет-замовлень покупців). Суб'єктний склад спектру логістичних послуг у роботі систематизовано, виходячи з їх розподілу на державні та недержавні сектори, сегменти B2B, B2C, B2G, а також за ступенем алгоритмізації та функціональним призначенням. Узагальнення підходів до класифікації послуг показало, що, незважаючи на запропоновані основи класифікації послуг, цей процес не можна вважати повністю завершеним.

Термінологія логістичних послуг перебуває в стадії формування та стандартизації, оскільки в суспільстві постійно з'являються нові види послуг, що виникають під впливом нових потреб клієнтів і технологічних інновацій.

Деякі зарубіжні фахівці та учасники ринку всі логістичні операції (logistic service activities) умовно розбивають на 3 рівні:

- перший рівень передбачає послуги перевезення й складування, вантажно-розвантажувальні роботи, послуги митного брокера;
- другий рівень – це послуги транспортного фрахтування;

- третій рівень – це дистрибуція, експрес-доставлення, упакування, кур'єрські послуги, оренда транспортних засобів, продаж, технічне обслуговування і ремонт обладнання та транспортних засобів, страхові послуги, фінансування торговельних операцій, інформаційні та телекомунікаційні послуги.

Ми вважаємо за доцільне виділення рівнів логістичного обслуговування, але не можемо погодитися із запропонованою класифікацією, яка, на нашу думку, не містить чітких критеріїв групування. Оскільки логістичне обслуговування спрямоване на задоволення потреб споживача і його процес і супроводжується створенням доданої вартості товарів чи послуг, то будемо його розуміти як окремий вид економічної діяльності, що створює споживчу цінність на умовах аутсорсингу й формує окремий споживчий сегмент ринку. В ролі аутсорсера логістичних послуг виступають логістичні посередники або постачальники логістичних послуг (ПЛП), серед яких домінують вузькоспеціалізовані підприємства, які виконують традиційні види логістичних послуг – перевезення, складування, вантажоперероблення, митне очищення імпортованих товарів або митне оформлення експортних відправлень тощо. Разом з тим деякі з них надають комплексні логістичні послуги, які можна диференціювати залежно від обсягів і складності виконуваних функцій і клієнтського сервісу, з урахуванням доступу до ринків збуту і можливостей впливу на обсяги продажів, залежно від ступеня інтегрованості їх діяльності з бізнесом замовника й використання інформаційно-комунікаційних технологій. Ми вважаємо, що саме ускладнення та збільшення масштабів логістичної діяльності дозволяє виділити рівні складності логістичних послуг, що пов'язані з просторовим переміщенням товарів і роллю їх постачальників в інтегрованих ланцюгах постачання, а

також з управлінням логістичними бізнес-процесами. Відбувається процес консолідації постачальників логістичних послуг, що сприяє економії масштабу діяльності, зменшенню вартості наданих споживачу послуг і загалом збільшує корисність логістичних послуг для суспільства. На рис. 1.4 представлена класифікація логістичних послуг за рівнем складності та масштабу діяльності постачальників логістичних послуг, яка також відображає зміщення акцентів із вузькоспеціалізованої операційної логістичної діяльності до інтегрованого управління ключовими бізнес-процесами в ланцюгах постачання.

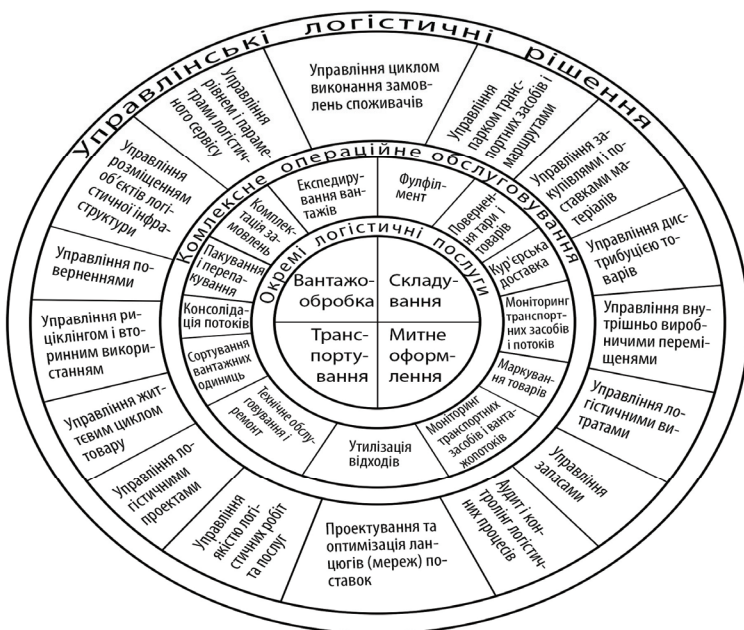


Рис. 1.4. Групування логістичних послуг за рівнем складності та ступенем інтеграції в ланцюгах постачання (авторська розробка)

Створення посередницьких структур, здатних виконувати складні логістичні завдання, вимагає значних інвестицій у складську й транспортну інфраструктуру, підготовку висококваліфікованих спеціалістів, здатних організувати виконання широкого спектру логістичних послуг високої якості, координувати дії клієнтів з іншими контрагентами складних логістичних систем. Міжнародний та вітчизняний досвід свідчить, що особливістю логістичної діяльності в сучасних умовах є прагнення до виконання комплексу логістичних операцій і функцій, тобто надання пакету послуг, що супроводжується стандартизацією, уніфікацією та покращенням якісних характеристик.

Зауважимо, що чимало країн світу розпрацювали ефективні національні аутсорсингові стратегії й використовують логістичний потенціал для зростання національних доходів і підвищення добробуту громадян. Китай став найбільшим офшорним заводом для американських, європейських і японських компаній, чому сприяла державна політика урбанізації населення (міграції робочої сили в міста – індустріальні центри), створення технопарків та розвитку інфраструктури. Індія національною аутсорсинговою стратегією обрала інформаційні технології та сервіс для телекомунікаційних фірм. Сингапур ефективно використав своє географічне положення й перетворився на місто-порт для транзитних вантажів, що прямують через Малаккську протока, і локальний авіаційний хаб для Південно-Східної Азії.

Як уже було зазначено, логістична діяльність є цілеспрямованою. Загальною її метою може служити логістичний мікс, тобто правило 8R, яке має різні трактування в науковій літературі. Не зупиняючись на детальному аналізі цих трактувань, ми вважаємо, що найбільш адекватний переклад англomовного слова *right* є *правильний* (а не *необхідний*, *потрібний*, як зазвичай

перекладають автори наукових праць). Правильна послуга за кількістю і якістю в правильному місці і в правильний час правильному сегменту споживачів забезпечить оптимальний (правильний, раціональний) рівень обслуговування і з оптимальними (правильними) витратами, конкурентну ціну послуги на ринку. Звичайно, що ця загальна мета може бути конкретизована залежно від виду й складності логістичної системи.

Економічний результат логістичної діяльності як процесу обслуговування пов'язаний із створенням доданої вартості/цінності (value-added), оскільки виконання логістичних операцій і функцій вимагає витрат ресурсів і коштів. В економічному словнику за редакцію С. Мочерного поняття «додана вартість» потрактовано як реальний внесок певного підприємства у створення конкретного товару чи послуги, що вимірюється як різниця між ринковою ціною обсягів продукції, створеною на такому підприємстві, і вартістю спожитих предметів праці, куплених у постачальників. Показник доданої вартості дозволяє уникнути повторного рахунку, що виникає внаслідок суспільного поділу праці та кооперації підприємств [109].

Ще наприкінці минулого століття відомий американський учений М. Портер запропонував ідею «ланцюга доданої цінності», який відображає набір пов'язаних між собою напрямів діяльності та функцій, що виконуються всередині фірми. Це дозволяє визначити основні види діяльності, що створюють цінність для споживача, й допоміжні види діяльності. При цьому акцентується увага не тільки на процесах, що відбуваються всередині підприємства, а й набагато ширше, виходячи за рамки конкретного підприємства [248]. Подальші дослідження багатьох науковців дозволили розширити перелік складників цього ланцюга та пов'язати його з поняттям логістичного ланцюга

(ланцюга постачання) та логістичними бізнес-процесами в зовнішньому середовищі, тобто розглядати інтеграційні процеси групи підприємств, що функціонують на релевантному ринку [9, 26, 163, 320].

Варто зазначити, що в україномовній науковій літературі активно використовуються поняття «ланцюг доданої вартості» та «ланцюг доданої цінності». В наукових публікаціях Р. Сивака та К. Калди було доведено, що основною причиною їх ототожнення є неадекватність перекладу з англійської мови. Вартість і цінність характеризують різні сторони одного явища: з одного боку, вартість – це кількісний вимір витрат на виробництво блага і є категорією об'єктивною, а з іншого, – цінність характеризує якість блага зі сторони його корисних якостей і тому є суб'єктивною. Отже, ланцюг доданої вартості відображає накопичення витрат у процесах виробництва та реалізації товару й відображає інтереси підприємств, які продукують споживчу цінність та обмінюються нею зі споживачем. Аналіз ланцюга вартості як інструмент дозволяє збільшити прибутковість підприємства й використовується як для формалізації моделей, стратегій, так і для розв'язання його операційних проблем. Із точки зору ланцюга цінності споживача цікавлять споживчі якості товару та його корисність, оцінка якої виявляє споживчу цінність товару. Для продавця той самий товар має іншу цінність: він важливий здатністю бути проданим. У ланцюзі доданої цінності споживач і підприємства прагнуть до спільного творення цінності, яка є унікальною для кожного клієнта й одночасно джерелом і засобом існування підприємства. Логістичні процеси різних підприємств у вартісному вимірі формують сукупну додану вартість від логістичної діяльності в структурі національного валового продукту. На рис. 1.5 графічно зображено вплив логістичних послуг на формування доданої вартості в розрізі секторів національної економіки.



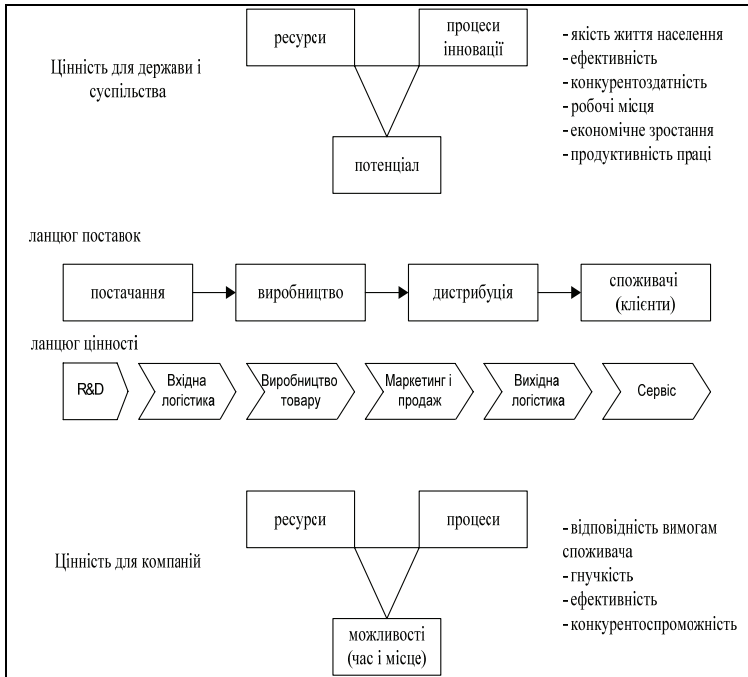


Рис. 1.5. Вплив логістики на процеси створення споживчої цінності на різних рівнях ієрархії управління соціально-економічними системами (доопрацьовано автором на основі [310, с. 30])

Сировинний сектор істотно впливає на вартість транспортних послуг, оскільки вартість енергоносіїв має значну питому вагу в транспортних тарифах. З іншого боку, вартість доставлення сировини, матеріалів і комплектувальних до місця виробництва є суттєвим складником собівартості продукції кінцевого призначення. Підприємства промислового сектору також суттєво залежать від логістичних послуг і є основними їх

замовниками. Сфера послуг має значно меншу частку доданої вартості від логістичної діяльності, за винятком торгівлі. Логістичний складник у кінцевій ціні товару може становити до 20%. Надання послуг у будь-якій сфері обслуговування неможливе без наявності матеріальних ресурсів, а їх доставляння забезпечується саме логістичними операціями.

Отже, в основі управління ланцюгом постачання є не просто переміщення товару із пункту А в пункт Б, а синхронізована робота усіх ланок ланцюга з точки зору створення споживчої цінності, а також уміння створити й довести цінність продукту до кінцевого споживача.

При цьому надзвичайно важливо забезпечити ефективність процесів у точках дотику різних бізнес-процесів і суб'єктів господарювання. Частина вартості, яку учасники створюють для клієнта, полягає у здатності доставляти правильний продукт у правильній кількості та якості в необхідне місце та заданий час за правильною ціною. Це означає, що логістичний сервіс є частиною вартості будь-якого продукту, призначеного для виробничого або кінцевого споживання. Крім того, якщо традиційні атрибути логістичних послуг модифіковані для створення додаткових послуг, вони призводять до унікальних логістичних можливостей, які можуть бути джерелом конкурентних переваг.

Узагальнення теоретичних положень, що стосуються економічної сутності ланцюгів постачання, ланцюгів доданої вартості та доданої цінності, дозволяють нам зробити такий висновок: метою управління ланцюгом постачання є синхронізація всіх видів логістичної діяльності для зменшення загальної доданої вартості й підвищення споживчої цінності товару чи послуги для кінцевого замовника. Наша гіпотеза підтверджується висновками А. Харрісона та Ван Хоука, які визначили сім

принципів управління новими конкурентними перевагами [340, с. 230]:

- логістичний ланцюг існує для обслуговування кінцевих клієнтів, а не для вирішення другорядних завдань;

- результат управління логістичним ланцюгом є поєднанням часу, місця, форми та показників пропозиції товарів/послуг;

- ключовим завданням управління логістичною діяльністю є вихід за межі стратегічних концепцій, зосереджених на внутрішніх процесах підприємства;

- лінійне уявлення про логістику є вкрай поверховим, оскільки засноване на застарілій, обмеженій концепції про «нашу компанію» і її найближчих сусідів;

- прями замовники в логістичному ланцюзі відіграють важливу роль у передаванні інформації про запити кінцевих споживачів, її інтерпретацію й координацію;

- пріоритети логістичного ланцюга безперервно міняються, тому є необхідність у постійному організованому й своєчасному реагуванні на запити споживачів;

- не існує універсального вирішення задач логістичного ланцюга й використання його можливостей, що створює передумови неперервного вдосконалення логістичних процесів і послуг.

Активне використання електронних бізнес-технологій докорінно змінило форми й режими продажів товарів на ринку, що призвело до появи в середині 90-х років теорії мереж цінностей, яка являє собою інтеграцію концепцій ланцюгів постачання, ланцюгів цінності та мережевих утворень. Вона генерує економічну цінність через складні динамічні обміни між підприємствами мережі, її клієнтами, постачальниками та стратегічними партнерами. Характерними ознаками мереж цінності є лідерство, партнерство, клієнтоорієнтованість, взаємопов'язаність

учасників та управління відносинами. Ці ознаки мають універсальний характер, проте їх конкретний прояв залежить від видів економічної діяльності й конкурентоспроможності окремих галузей. Як зазначають провідні іноземні вчені [418, 422, 425], мережа цінності формується навколо клієнтів, які розташовані в центрі. Компанія, що контролює мережу цінності, розташована у внутрішньому концентричному колі, поряд із клієнтом. Вона керує відносинами з кінцевими споживачами товарів і водночас із постачальниками логістичних послуг для швидкого й ефективного виконання замовлень клієнтів. Два інші кола відображають сузір'я постачальників логістичних послуг та їх субпідрядників (субконтракторів), які частково або повністю надають логістичні послуги. Вони напряму отримують інформацію про замовлення клієнтів і таким чином можуть доставляти своєчасно продукти чи послуги. Електронний простір дає можливість компаніям набагато глибше проникати у сутність потреб споживачів і на основі цього значно покращувати процеси формування цінності. Формування мережі цінності призводить всіх учасників товарного руху до постійної взаємодії один з одним. Такі нові відносини є більш складними, ніж традиційний лінійний ланцюг цінності, але саме вони створюють впізнавану схему. Найкращою метафорою для цього нового рівня взаємодії виступає сонячна система, де учасники перебувають на динамічній орбіті навколо один одного та привертають інші компанії у свої гравітаційні поля, оскільки розширюють свої пропозиції (рис. 1.6).

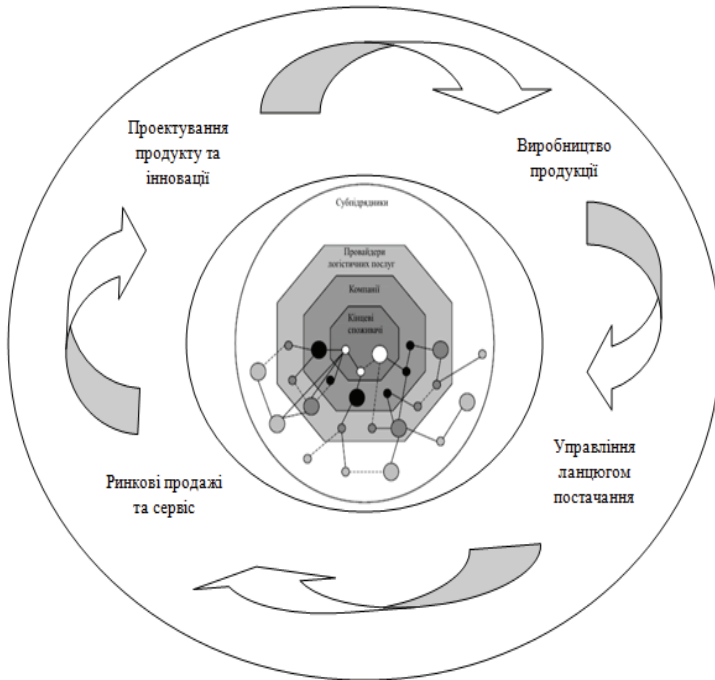


Рис. 1.6. Роль логістичних послуг у формуванні мереж цінності продукту (узагальнено автором на основі [379, с.4-5], [393, с.47])

Мислення категоріями ланцюгів вартості/цінності вимагає зміни концепції управління та ідентифікації бізнес-процесів у ланцюгах як логічно пов'язаних трансакцій, що спрямовують ресурси підприємств на створення частини сукупної цінності. Це означає, що якщо операції не створюють цінності для споживача та не є обов'язковим складником створення кінцевого продукту, то вони повинні бути вилучені з процесу створення вартості. Основою для спільної роботи в ланцюзі цінності є довготривалі партнерські відносини, що дозволяють сконцентрувати увагу на спільному створенні цінності

продукту. Аналіз еволюції взаємовідносин споживача та підприємств у напрямі спільного творення унікальної цінності дає змогу зробити висновок про споживача як частину принципово нової системи компетенцій, що формує підґрунтя для окреслення тенденції зміни центрів компетенцій і виявлення додаткових джерел інтелектуального капіталу (за рахунок клієнтської компоненти). Споживач перетворюється з об'єкта впливу на систему компетенцій, що одночасно має ознаки і об'єкта, і суб'єкта впливу [314, с. 12].

Прагнення споживачів брати участь у створенні продукту принципово змінює споживчі ринки і призводить до розмивання його меж і конкурентного середовища. За образним висловленням А. Сливотскі, конкурентне середовище складається з бізнес-моделей, які обираються споживачами [287, с. 86]. Логістична діяльність у ланцюгах створення споживчої цінності, що суттєво залежить від технологічної та відтворювальної взаємозалежності з матеріальним виробництвом, сприяє розвитку послуг, що проникають у всі сфери життєдіяльності суспільства. Для теоретичного обґрунтування авторської моделі впливу логістичних послуг на якість життя населення проведено критичний аналіз існуючих трактувань рівня та якості життя, що дозволило уточнити морфологію категорії «якість життя» та розкрити сутність складників її понять (рис. 1.7).

В основу формування авторської позиції покладено тезу про те, що якість життя варто розглядати з позиції різноманіття послуг, а рівень життя – з позицій матеріального базису, що визначається споживанням блага, яке формує рівень благополуччя. Критерієм об'єктивної оцінки якості життя слугує відповідність нормативам потреб.

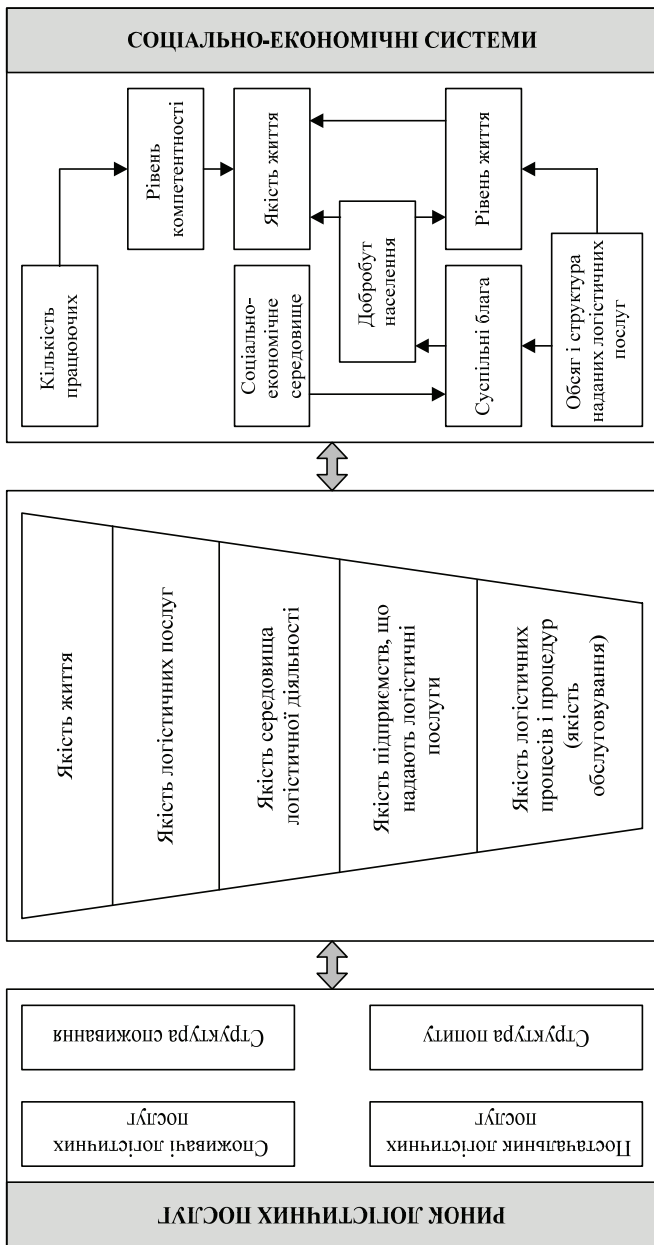


Рис. 1.7. Вплив ринку логістичних послуг на якість життя населення

Але самі потреби дуже індивідуальні, ступінь їх задоволення не фіксується будь-якими статистичними величинами й практично існує тільки в свідомості людини й, відповідно, у її особистих думках і оцінках, ніж і визначається-суб'єктивність оцінки якості життя.

Отже, новітні економічні відносини в ланцюгах постачання товарів, ланцюгах створення цінності товарів і послуг, мережах цінностей принципово змінюють загально визнані ознаки підсистем виробництва й споживання в системі національної економіки. Як зазначає Н. Тарнавська, оскільки створення цінності продукту здійснюється спільно усіма учасниками логістичного ланцюга (мережі постачання) й вони мають інтегровану відповідальність, варто виокремити нову форму конкуренції, яка передбачає суперництво не окремих компаній, а ланцюгів (мереж) створення цінності. У цій конкурентній боротьбі виграють лише ланцюги, які залучають споживача як учасника та основного мотивувального елемента створення цінності продукту. Це дає підстави зробити висновок про початок «логістичного етапу економіки». Цей етап повинен мати такі характеристики: інтеграція мікро- та макроекономічних площин задля досягнення оптимальної взаємодії елементів відповідних мікро-, мезо- й макроекономічних систем; формування логістичних мереж, які пронизують усі сфери економічної діяльності, починаючи від ф'ючерсних контрактів до управління глобальним розподілом сировини, інформації, інтелекту, капіталу, трудових ресурсів, готової продукції [314, с. 93]. У новому економічному просторі формуються мегатренди, що об'єднують економічний потенціал різних національних економічних систем та утворюють нові ринки. Ключові позиції у сфері гео економічної конкуренції займають інтегровані бізнес-групи, які об'єднують інноваційні проекти й масове виробництво та діють у різних регіонах світу в системі глобальних логістичних мереж.



## **1.2. Наукова концепція інтелектуалізації та логістизації національної економіки**

Прискорений рух економіки до більш інтелектуалоємної моделі розвитку та швидкого поширення знань сприяє виникненню нових логістичних технологій і підходів в управлінні глобальними ланцюгами постачання. Нова індустріальна революція сприяє створенню нових економічних відносин і виробничо-розподільчих систем, які вимагають нових управлінських підходів і рішень. Як підкреслює основоположник нової економічної теорії Т. Сакайя, «...ми вступаємо в новий етап цивілізації, на якому рушійною силою є цінності, створені знаннями» [271, с. 337]. Як наслідок, економіка перетворюється на систему, що функціонує на ґрунті обміну знаннями та їхньої взаємної оцінки.

За визначенням М. Кастельса, сучасна економіка заснована на технологіях генерування знань, оброблення інформації та електронних комунікаціях [137]. Цим твердженням він підкреслив органічний зв'язок між новою технологічною парадигмою й формуванням мережевого укладу, коли основу організації економіки та суспільства складають мережеві інформаційні потоки, мережеві структури й мережеві взаємодії. Проте основи цієї нової економічної теорії заклав відомий американський економіст П. Друкер, який визначив основні ознаки «посткапіталістичного суспільства» й довів можливість його трансформації у суспільство, засноване на знаннях, завдяки розвитку нових інформаційно-комунікаційних технологій [103]. Із розвитком електронних засобів масової інформації та інформаційно-телекомунікаційних систем наукове товариство дійшло висновку про формування глобального інформаційного суспільства (наукові праці М. Маклюєна, Е. Тоффлера та ін.). Серед останніх публікацій, що дозволили автору узагальнити основні ознаки сучасного етапу економічного розвитку, варто відзначити наукові праці Ж.О. Шульги, в яких визначено особливості економіки знань на сучасному етапі розвитку

суспільства [365], І.Й. Плікус, яка проаналізувала економічний потенціал підприємств, що функціонують в економіці [236], заснованій на знаннях, В.В. Іванової, що визначила сутність та особливості інформаційного забезпечення економіки, заснованої на знаннях [124], О.А. Лапко, яка виокремила моделі інноваційної інтелектуалізованої економіки: 1) та, що заснована на збалансованому розвитку фундаментальної і прикладної науки, освіти і наукомісткої промисловості; 2) та, що ґрунтується на прикладних дослідженнях, освіті та наукомістких галузях промисловості [187, с. 31–32].

Дослідження, проведені Інститутом МакКінзі, показують, що в XXI ст. на 70% робочих місць у Європі і на 80% у США будуть затребувані розумові, а не фізичні здібності, оскільки складність і нелінійність набувають характерних рис сучасного бізнесу організацій у всьому світі. Знання управляє можливостями організації, інтелектуальні активи цінуються вище за матеріальні. Глобальна конкуренція, розвиток і поширення інформаційних технологій, перехід інформації до розряду найважливіших ресурсів організації істотно змінюють зміст роботи персоналу, способи її виконання (методи та інструменти), змушуючи більше уваги приділяти таким її аспектам, як ставлення індивіда до роботи, його цінності і склад розуму.

Аналіз літературних джерел закордонних та вітчизняних учених засвідчив, що термін *інтелектуальна економіка* з'явився в науковій літературі протягом останніх років і не має загально визнаного трактування. Узагальнюючи різні підходи, можна зробити висновок, що формування інтелектуальної економіки пов'язано з:

- механізмом комерціалізації інтелектуальної власності в умовах господарської діяльності (представлена в наукових працях О.Б. Бутніка-Сіверського [28]);

- інтелектуальним виробництвом, під яким варто розуміти свідому, гуманістично спрямовану діяльність людини зі створення зазначених інтелектуальних благ (Б.В. Саліхов,

Д.А. Летунов [272, 273], Е.А. Наумов [217], С.Ю. Глазьев [45]);

- комплексною модернізацією та інноваційним розвитком усіх секторів економіки на базі технологій нового покоління, що забезпечують високу додану вартість, енергоефективність, формування якісного навколишнього середовища й соціальну стабільність [208];

- із завершальною формою країнової економіки, в якій починає працювати принцип «тільки інтелектуальне дійсне», а основою виробництва є знання [152].

Неоднозначність трактування загальноживаного поняття зумовлює необхідність дослідження його етимології та еволюції. Передусім зазначимо, що чимало дослідників сучасного етапу економічного розвитку ототожнюють поняття «економіка знань» («знаннева економіка») та «економіка, заснована на знаннях». Ми підтримуємо точку зору Є. Наумова, який пропонує відрізнити ці поняття, оскільки в першому випадку йдеться про економічні відносини, пов'язані з виробництвом, споживанням, відтворенням знань, а в другому випадку знання беруть участь у виробництві як об'єкти суспільного обороту, і вони безпосередньо пов'язані з інтелектуальною діяльністю людини [217, с. 72]. Власне, найбільш поширені визначення економіки знань, зокрема, українських вчених В.М. Гейця, А.Л. Гапоненка, Л.І. Федулової, підкреслюють, що це економіка, яка створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення свого зростання й конкурентоспроможності. Н.С. Носань акцентує увагу на тому, що це – інформаційна та інноваційна економіка, оскільки інформація (знання) починає грати в ній вирішальну роль як фактор виробництва, який дозволяє генерувати неперевний потік нововведень, а також що це – мережева економіка, оскільки знання поширюється широкими мережевими зв'язками у глобальному масштабі [224, с. 11]. Цю думку поділяють чимало вітчизняних дослідників, які вважають, що основою для розбудови економіки знань є розвиток людського потенціалу. Він є головною рушійною силою економіки знань, яка забезпечує нові напрями

зростання рівня життя населення, характеризує соціодинамічний мультиплікатор примноження національного багатства з використанням на виробництві науково-технічного потенціалу. Людський потенціал визначається взаємодією трьох складників: приростом знань, досягненням науково-технічного й технологічного прогресу, якістю інституціональних умов [152].

З іншого боку, у визначенні економіки, заснованої на знаннях, основний акцент приділяють ефективності використання наявних знань, оскільки всі сфери матеріального й нематеріального виробництва, виробничі та соціальні відносини розвиваються на основі динамічного прирощення й оновлення знань, а також інформатизації суспільства, оскільки інформаційне забезпечення стає основою економічного розвитку. Узагальнюючи різні точки зору, В.В. Іванова [124, с. 19] визначила такі основні особливості економіки, заснованої на знаннях:

- високий рівень інтелекту людини, активна генерація людиною знань внаслідок переосмислення інформації, яка виступає основним ресурсом;
- перетворення знань та інформації на фундамент економічних процесів;
- зміна структури економіки на користь знаннєвомістких галузей;
- активізації трансферу знань, прискорення процесу оновлення знань та їх інтенсивне масове використання для соціально-економічного розвитку;
- інтелектуалізація всіх сфер діяльності суспільства, у т. ч. праці, коли в загальній чисельності працівників переважає кількість осіб, зайнятих інтелектуальною працею;
- посилення ролі освіти й підвищення вимог до неї;
- зростання потреби у висококваліфікованих працівниках, неперервне навчання й підвищення кваліфікації персоналу;
- інтеграція процесів освіти, науки, виробництва;
- загострення та посилення залежності економіки від рівня життєдіяльності суспільства тощо.

Ю. Бажал виокремив ще одну ознаку нового етапу економічного розвитку, зазначивши, що інноваційна модель розвитку економіки трансформувалася в концепцію «знанневої економіки», оскільки науково-технологічна інновація є лише результатом широкого спектру соціально-економічних чинників, багато з яких формуються та діють за межами виробництва, де здійснюються інновації [19, с. 73]. У колективній монографії за редакцією Н.І. Чухрай ця думка отримала подальший розвиток. Зокрема, відкрита модель інноваційного процесу припускає, що підприємства у своєму розвитку повинні комбінувати розроблення і впровадження власних ідей із зовнішніми джерелами знань. Ці потреби реалізуються на основі інновацій через поєднання здатності створювати нові цінності на перетині бізнесу і технологій [351, с. 47].

Отже, відсутність єдиних підходів до розуміння впливу інформації та знання на сучасні трансформаційні процеси в економіці, а також порівняльний аналіз визначень «економіки знань» та «економіки, заснованої на знаннях», дозволяє зробити висновок про більш доцільне застосування поняття «інтелектуальна економіка» для характеристики перетворень в економіці та перетворення самої економіки. Ми вважаємо, що означені перетворення зумовлюють зміни наявного типу виробництва новим, які передбачають неперервне відтворення інтелектуальних благ, а ознакою інтелектуальної економіки виступає інтелектуальне виробництво зазначених благ. Нова форма економіки є економікою інтелігентних, порядних господарських агентів, які мають творчі наукові знання й високу загальнолюдську та економічну культуру» [273, с.53]. Стрижнем нового господарського укладу, що виник на фундаменті інформатизації та комп'ютеризації, виступає інтелектуальна діяльність, яка витіснила на другий план інструментальне та машинне виробництво матеріальних благ та послуг.

На думку В.В. Касаткіної, «інтелектуалізація економіки – це процес набуття економікою нових рис, коли вона починає базуватися на знаннях, а інформація та послуги мають більш

високу ринкову вартість, ніж та, яку мають товари в натурально-речовій формі» [135, с. 15]. При цьому економісти визначають як мінімум два варіанти спрямованості інтелектуалізації. Один варіант пов'язаний із накопиченням знань у суспільстві для ефективної експлуатації вже створених техніки і технології, тобто така інтелектуалізація потрібна для успішного споживання наявних знань. Інший варіант спрямованості інтелектуалізації пов'язаний із генерацією нових знань, а значить, із забезпеченням лідерства в науково-технічному та соціально-культурному розвитку.

Проведений аналіз теоретичних положень дослідників про шляхи інтелектуалізації сучасної економіки та імплементація досвіду зарубіжних та вітчизняних фахівців дозволяє запропонувати концептуальну модель інтелектуальної економіки, яка представлена на рис. 1.8. Ключовими положеннями цієї моделі є:

- знання у формі теоретичних положень і концепцій, інтелектуальних технологій та освітніх продуктів є фундаментом певного економічного устрою, оскільки дозволяють комплексно відповісти на питання «Знаю, чому (теорія); знаю, як (технологія); знаю, хто це зробив найкраще (практичний досвід)»;

- ядром інтелектуальної економіки є єдиний інформаційний простір (інформаційні ресурси та інформаційна інфраструктура спільного використання) та єдиний економічний простір (економічні агенти як продуценти знань, що створюють природні та штучні розумово-інтелектуальні системи, ринкова інфраструктура), які дозволяють накопичувати наявні або генерувати власні нові знання та продуктивно їх використовувати у формі покращених, системних або проривних інновацій;

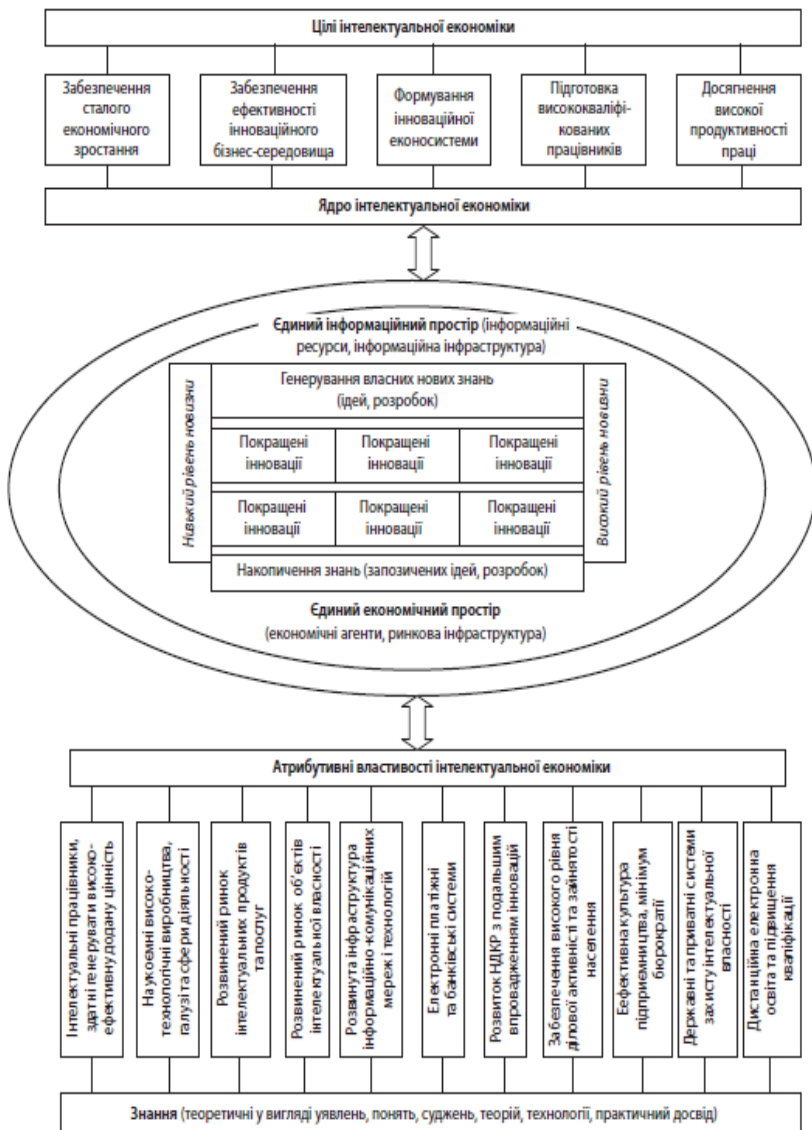


Рис. 1.8. Концептуальна модель інтелектуальної економіки (авторська розробка)

- фундамент та ядро цієї системи роблять досяжними цілі інтелектуальної економіки, а саме: забезпечують стійке економічне зростання й економіки загалом, і окремих економічних агентів, забезпечують ефективність інноваційного бізнес-середовища та сприяють формуванню інноваційних екосистем, стимулюють високу продуктивність праці висококваліфікованих працівників, які мають змогу постійно вдосконалювати свої соціальні та професійні компетенції.

Представлена модель інтелектуальної економіки вимагає адекватної зміни сутності підприємництва й залучення інтелектуального чинника у виробничі відносини між економічними агентами, спрямовані на забезпечення сталого розвитку. Автори [там само 272, с. 53], підкреслюють, що з точки зору економічного простору інтелектуальне підприємництво є творчою інтелектуально-інноваційною діяльністю персоналу підприємства, спрямованого на отримання прибутку. Проте з точки зору дискурсивного економічного простору його потрібно розглядати як інтелектуально-інноваційну діяльність суб'єкта господарювання, спрямованого на виробництво нових і новітніх знань, які визначають морально-етичні аспекти господарювання.

Синтез наукових поглядів щодо шляхів та форм інтелектуалізації підприємницької діяльності дозволив сформувати авторське бачення сутності інтелектуальної діяльності підприємств як економічних агентів інтелектуальної економіки, що представлено на рис. 1.9. Зміна принципів і моделей успішної підприємницької діяльності вимагає трансформації сутності та інструментів роботи з інформацією, знаннями, управління нематеріальними ресурсами та перетворення їх на активи підприємства. Для побудови інтелектуальної моделі підприємницької діяльності надзвичайно важливим є налагодження комунікації з бізнес-партнерами й активна взаємодія із зовнішнім середовищем.



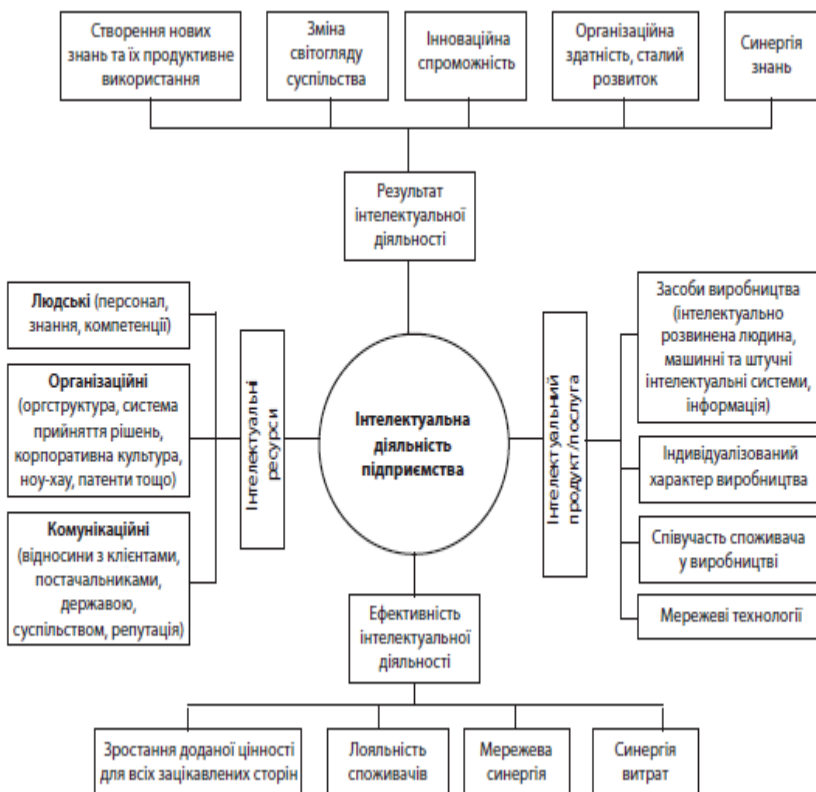


Рис. 1.9. Складники інтелектуальної діяльності економічних агентів (складено автором)

Це означає, що інтелектуальна бізнес-модель підприємства як суб'єкта господарювання будується на принципах автономності, індивідуальності, реактивності, проактивності, відкритості та інноваційності.

Окремо зупинимось на інтелектуалізації сфери послуг, оскільки ця сфера в нових економічних умовах відіграє все більшу роль. За оцінками експертів, світовий ринок інтелектуальних товарів та послуг зростає в 5 разів швидше, ніж традиційні ринки.

У дисертації Н.А. Лаврової доведено, що інтелектуальні бізнес-послуги в умовах економіки, заснованої на знаннях, є драйверами економіки, представляють великий інтерес не тільки тому, що є високо інноваційними та мотивують співробітників до активного розвитку, але ще й тому, що вони сприяють здійсненню інноваційної діяльності на різних рівнях господарювання, стають «вогнищем» масштабного кастомізованого (індивідуалізованого) виробництва і стимулюють інноваційне мислення самих споживачів [183]. Відповідно, зростаюча потреба замовників в інноваційних послугах спонукатиме постачальників створювати нові продукти, що, своєю чергою, посилить інноваційність виробників.

Серед різноманітних послуг, що надаються підприємствам та населенню, важливу роль відіграють логістичні послуги. Логістика є ключовою функцією сучасного підприємства й бізнесу загалом. Логістична діяльність у будь-якій економічній системі (макро-, мезо- або мікрорівнів) передбачає пошук оптимальних рішень щодо забезпечення наявності товарів у заданому місці точно в визначений термін і з мінімальними витратами, тобто вимагає просторово-часової оптимізації товарного руху. Однак на сучасному етапі економічного розвитку істотно змінилися завдання логістики та інструменти прийняття рішень, свідченням чого є поява в іноземній літературі поняття «нової логістики» [17].

Згідно з новим трактуванням логістика виконує:

- системоутворювальну функцію, оскільки є системою ефективних технологій забезпечення процесу управління ресурсами і у «вузькому сенсі» утворює систему розподілу товарного руху;

- інтегрувальну функцію, оскільки забезпечує синхронізацію процесів збуту, зберігання й доставлення продукції з орієнтацією на ринок засобів виробництва й надання посередницьких послуг споживачам; вона забезпечує узгодження інтересів логістичних посередників з іншими учасниками логістичної системи (мереж створення вартості і мереж цінності);

- регулювальну функцію, оскільки управління матеріальними й супутніми потоками в логістичних системах різних рівнів спрямоване на економію всіх видів ресурсів, скорочення витрат у різних секторах економіки й тим самим відображає інтереси всього народного господарства загалом;

- результувальну функцію, оскільки логістична діяльність охоплює всі етапи взаємодії «постачання – виробництво – розподіл – споживання» й спрямована на перетворення ресурсів у постачання готової продукції відповідно до наявного попиту, тобто її результатом є доставлення цінності кінцевим споживачам;

- сервісну функцію, оскільки результатом логістичної діяльності є надання комплексу логістичних послуг, що призвело до створення окремого сегмента ринку та зростання ролі логістичних компаній, які спеціалізуються на задоволенні потреб клієнтів у переміщенні логістичних потоків.

Незважаючи на те, що логістика як галузь прикладної науки розвивається протягом 50 років та існує велика кількість теоретико-прикладних праць, можна сказати, що загальна теорія логістики все ще перебуває на етапі формування й пошуку свого місця в загальній системі наук.

Незаперечним є факт її важливого прикладного значення для бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки. Вивчення й аналіз великого розмаїття тлумачень поняття «логістика» дозволили констатувати, що логістика викристалізувалася в науку, яка породила нове уявлення про раціоналізацію потоків матеріальних і нематеріальних цінностей. Розвиток теорії логістики дозволяє розглядати її не тільки як науку, а й як сукупність механізмів господарювання. Тому логістику, з одного боку, визначено наукою про економічні відносини формування та інтеграції різних бізнес-процесів, пов'язаних із рухом матеріальних цінностей та його фінансовим, інформаційним і сервісним забезпеченням, а з другого, – інтегрованою системою форм, методів та інструментів формування комплексу процесів закупівлі ресурсів,

виробництва, розподілу й реалізації готової продукції та послуг, що утворює механізми господарювання [315, 316].

О.Копфер виділяє три фази еволюції розуміння логістики [153]:

– як функціональну спеціалізацію щодо просторової і часової трансформації вантажів (тобто логістика як учення про функції);

– як функцію координації постачання, виробництва й збуту для ефективного й економічно вигідного руху матеріальних і товарних потоків (тобто логістика як наука про управління);

– як концепцію управління для розроблення організації, управління й реалізації ефективного та економічно вигідного руху об'єктів (вантажів, інформації, грошей і персоналу) в системах створення вартості в межах одного або кількох підприємств.

Таким чином, новий логістичний підхід і нова логістична діяльність не обмежуються більше, як це було раніше, тільки окремими функціями підприємства (перевезення, вантажоперероблення, складування й комісіювання), а пронизують усі функції й процеси комплексної системи створення вартості. Логістичний вимір усіх процесів зі створення вартості необхідно використовувати свідомо, щоб за допомогою ефективних та економічно вигідних об'єктних потоків краще відповідали всім вимогам, всім ринкам збуту і краще відповідати всім побажанням клієнтів, а відповідно, – підсилити свої позиції в конкурентній боротьбі.

На основі такого розуміння О.Копфер робить висновок, що логістика є важливою темою для всіх галузей і належить до сектору надання послуг і сфери суспільного управління. Це знаходить своє відображення в назвах *промислова логістика, торгівельна логістика, логістика сфери послуг, банківська логістика* тощо.

Активний розвиток логістичної теорії і практики, її активне проникнення у всі сфери економічної діяльності сприяли появі ідеї логістизації національної економіки. На макроекономічному рівні процеси логістизації досліджували

Д.Сток, Д.Ламберт [299], В.І. Сергєєв [277-278], В.В. Дибська [106-107], О.І. Семененко [276], Є.В. Крикавський [161-172], В.Я. Омельченко [229-230], Т.М. Скоробогатова [284-285], С.В. Смерічевська [288-291].

Термін *логістизація* вперше був використаний А.І. Семененко та В.І. Сергєєвим як спосіб «тотальної організації логістичних систем і ланцюгів на основі теорії логістики» у праці [276, с.53]. Автори відзначили, що підприємницька (виробничо-комерційна) діяльність не може спиратися тільки на досвід та інтуїцію, а має базуватися на наукових засадах, зокрема на логістичному підході. Цей підхід повинен забезпечувати розроблення нових методів «моделювання логістичних (потоківих, оптимізаційних) систем і знаходження оптимального (більш досконалого) рішення в управлінні цими системами. Основними факторами логістизації економіки вони визначили: організаційну єдність потокового процесу, технологічну єдність потокового процесу, економічну єдність потокових процесів товарного обміну та відтворення; інформаційну єдність потокових процесів. При цьому логістизація має передбачати створення умов, обставин, за яких можливе ефективне застосування концепції логістики: економічної єдності потокового процесу товарообміну та відтворення; організаційної єдності потокових процесів виробничо-комерційної діяльності; технологічної та інформаційної єдності потокових процесів [Там само, с. 57-58, с. 521].

Як специфічний логістичний підхід ринкової економіки визначили логістику й інші автори, зокрема, В.В.Щербаков [197, 231], Є.В. Крикавський[162] й М.А. Окландер [228], які відзначили, що цей підхід характеризується:

- зміною пріоритетів господарської діяльності й акцентуванням уваги на управлінні товарним рухом,

- зміною фрагментарного на комплексний підхід до управління товарним рухом у сферах виробництва й розподілу продукції;

- формуванням системного погляду на товарний рух як логістичний ланцюг, здатний скоординувати та узгодити

процеси постачання, виробництва, розподілення та споживання товарів і за рахунок інтеграції підвищити цінність продукту для кінцевого споживача;

– активним використанням комп'ютерів та інформаційних технологій для стеження за товарним рухом та його управлінням;

– появою теорії компромісів, яка дозволяє гармонізувати інтереси різних суб'єктів господарювання, що забезпечують товарний рух.

Найбільш узагальнений підхід до визначення логістизації економіки здійснила Л.Ф. Фролова в монографії [336]. Вона розглядає логістизацію як цілеспрямований процес запровадження логістичного підходу до організаційно-економічної діяльності окремих підприємницьких структур як конституювальних елементів економіки регіону, країни й світу. Логістичний підхід до організації підприємницької діяльності ґрунтується на системній комплексності економічних процесів, передбачає ефективну їхню інтеграцію й створення логістичних систем і ланцюгів. Він охоплює комплекс принципів оптимізації потокових процесів і потоків. Кожний потоковий процес у логістизації розглядається нею в просторово-часовій послідовності дій, спрямованих на розвиток і перехід до якісно нового стану логістичного потоку підприємства. Логістизація економіки орієнтована на систематизацію бізнес-процесів за принципом «закупівля – транспортування – складування – зберігання – реалізація – сервісне обслуговування».

Варто зазначити, що ґрунтовний аналіз поняття логістизації економіки зроблено в монографії С.В. Смерічевської, яка зауважила, що попри всі розбіжності у визначенні цього поняття, більшість науковців бачать у ній «концепцію формування потокових процесів на основі логістичного підходу, що передбачає процес розповсюдження логістичних принципів, методів та інструментарію з метою раціоналізації та оптимізації потокових процесів у всіх сферах і видах діяльності й потребує тотальної організації логістичних систем та прискореного розвитку й подальшого

практичного впровадження в концепції логістичного менеджменту» [288, с. 29].

Автори [231, с. 21] підкреслюють двоїстість використання логістичного інструментарію в економіці:

- як сукупність засобів і методів раціональної організації матеріального руху в підприємницькій діяльності. У цьому розумінні сутність логістики характеризується інтеграцією таким напрямів підприємницької діяльності, як транспортування й доставлення матеріальних ресурсів, їх складування й складське перероблення, зберігання й управління запасами товарно-матеріальних цінностей, фінансове та інформаційне забезпечення натуральних потоків;

- як методологію управління економічними потоковими процесами в складних господарювальних системах. У цьому випадку логістика виступає методологією процесу наскрізної організаційно-аналітичної оптимізації складних економічних систем, до яких зараховують виробничо-комерційні, торгівельно-закупівельні та інші потоково-процесні господарські системи.

Т.Н. Скоробогатова запропонувала вважати «логістизацію галузей національного господарства імпульсом створення логістичних систем, просторове розташування яких залежить від специфіки галузі: в матеріальному виробництві логістична система приймає форму логістичного ланцюга, у сфері послуг – логістичного куща» [284-285].

І.О. Проценко справедливо наголошує на тому, що логістизація на основі оперативної інноваційної логістики зосереджує основні перетворення, головним чином, в управляючій системі та зводиться переважно до поліпшення управлінських рішень, сигналів і команд. Тобто можна стверджувати, що логістизація економіки базується на концепції інноваційної логістики та потребує подальшого розвитку концепції логістичного менеджменту. В умовах слабкої управляємості всі логістичні проекти щодо раціональності управління потоковими процесами втрачають

свою цінність і зміст, оскільки стають в цих умовах повністю або суттєво невиконуваними [255, с. 20].

Найбільш широке розповсюдження логістична концепція як іструмент підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств отримала в галузевому розрізі. Зокрема, сформована потужна наукова школа у Національному фармацевтичному університеті під керівництвом професора О.В. Посилкіної щодо розвитку фармацевтичної логістики [249-251], Дніпропетровській національній академії будівництва і архітектури з розвитку логістики будівельної галузі [242-243], окремим напрямом уже виокремлено аграрну логістику [33, 156].

Інша частина наукових досліджень пов'язана з розширенням видів потоків, які розглядаються з точки зору логістики. Зокрема, Н.Є. Муромець дослідила трудові потоки як складники поточкових процесів, що тривають у просторово-часовій послідовності дій, спрямованих на розвиток і перехід до якісно нового стану логістичного потоку і суб'єктів підприємництва. Трудові потоки як складники логістичних потоків мають потоково-процесні властивості підприємницької діяльності окремих суб'єктів економіки, які забезпечують економічну єдність поточкових процесів мікро-, мета-, мезо- й мегарівнів в утворенні логістичних ланцюгів галузевого, регіонального, народногосподарського і світового масштабів. Кадрові та інтелектуальні потоки досліджувала Е.В.Великосельська [32].

Н.І. Чухрай увела до наукового обігу поняття «логістичного потоку інновацій», під яким вона розуміє «потік інновацій, який циркулює в логістичній системі, а також між логістичною системою і зовнішнім середовищем, і є необхідним для забезпечення інноваційного розвитку системи» [354, с. 34]. Потік інновацій – це спрямований рух відкриттів, винаходів, раціоналізаторських пропозицій, патентів, ноу-хау тощо. Використання логістичного підходу до управління інноваційними процесами й потоками дозволило авторам цього дослідження розробити концепцію екосистеми інновацій та запропонувати рішення щодо



формування складної мережі співпраці і конкуренції, в якій створюються та комерціалізуються нові знання та інновації.

Відомий російський вчений С.О. Уваров увів також термін *інноваційна логістика* – сукупність наукових знань, методів і навичок з оптимального управління потоковими процесами за допомогою впровадження прогресивних інновацій у поточне й стратегічне управління ринкових та інших суспільних структур [325, с. 326].

Ще одним напрямом досліджень у сфері логістики є її територіальний вимір. Логістичний підхід в управлінні територіями – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення цілей управління логістичними процесами на окресленій території з урахуванням специфічних параметрів розвитку її соціально-економічної системи. Специфіка такого погляду – акцент регіонального розвитку зміщується в бік логістичного управління територією, заснованого на аналізі територіальних ресурсів і можливості їхнього оптимального використання: праці Р.Р. Ларіної [189-190], З.В. Герасимчук, Л.Л. Ковальської [44, 148, 149], В.Г. Алькеми [3], О.А. Фрейдман [334, 335]. Під керівництвом професора В.К. Губенка активно досліджуються проблеми транспортних систем промислового міста та сформовано концепцію сіті [88, 89].

Погоджуємося із І. Смирновим, який в авторській монографії «Логістика: просторово-територіальний вимір» [292, с. 18] виділяє ще один етап розвитку логістики – логістика майбутнього, що характеризується формуванням інфраіндустрії, підставою й ознакою якої є наявність високорозвиненої інфраструктури, яка побудована та функціонує за принципом гнучких виробництв. Інфраіндустрія – це система устаткування та технологій транспортно-логістичних систем, які охоплюють усі галузі та господарство країн загалом, а також мають вихід на міжнародний рівень.

Останні наукові напрацювання в сфері логістики провідних країн пов'язані з виокремленням соціальної сфери як самостійного сегмента використання логістичного підходу.

В цьому сенсі хочемо відзначити наукові праці Я. Шолтисека, який використовує поняття «соціальна логістика», під якою розуміє управління суспільно значущими матеріальними (і пов'язаною з ними інформацією), з метою досягнення певних просторово-часових достоїнств, необхідних для забезпечення правильного функціонування суспільства і забезпечення якості життя [362, с. 422]. У наш час спроби використання логістичних послуг у суспільній сфері спостерігаються передусім у випадках кризового менеджменту (особливо гуманітарної допомоги), логістичного обслуговування закладів медицини, з'являються дискусії щодо потенціалу логістичної оптимізації в сфері маніпуляції діями натовпу у випадках масових заходів, а також у сфері організації публічних виборів. Особливістю соціально-економічних логістичних систем є наявність соціального ризику, який, за словами А.Д. Попенко, виступає як об'єктивне явище, що є характеристикою соціальної діяльності [240].

Отже, складність і суперечливість соціально-економічних процесів останніх років призводять до необхідності ламати усталені стереотипи й робити спроби по-новому оцінювати сформовані економічні реалії. Оптимізаційний підхід у побудові системи управління бізнес-процесами підприємств, ланцюгів постачання, територій та галузей доповнюється логістичним підходом, що передбачає чітку взаємодію й узгодженість усіх її функціональних елементів з урахуванням впливу діючих чинників та змінних параметрів, і призводить до появи нових напрямів логістичних досліджень, прикладних методів та процедур аналізу. Різноманітність потокових процесів, функцій логістики, логістичних послуг відображають різноплановість процесів управління товарними потоками на різних ієрархічних рівнях у нових економічних умовах і, відповідно, призводять до виокремлення й появи нових напрямів теоретичних і прикладних досліджень. На рис. 1.10 узагальнено основні сфери застосування концепцій логістики та логістичного підходу як узагальненого методу наукового дослідження потокової форми економічних процесів.

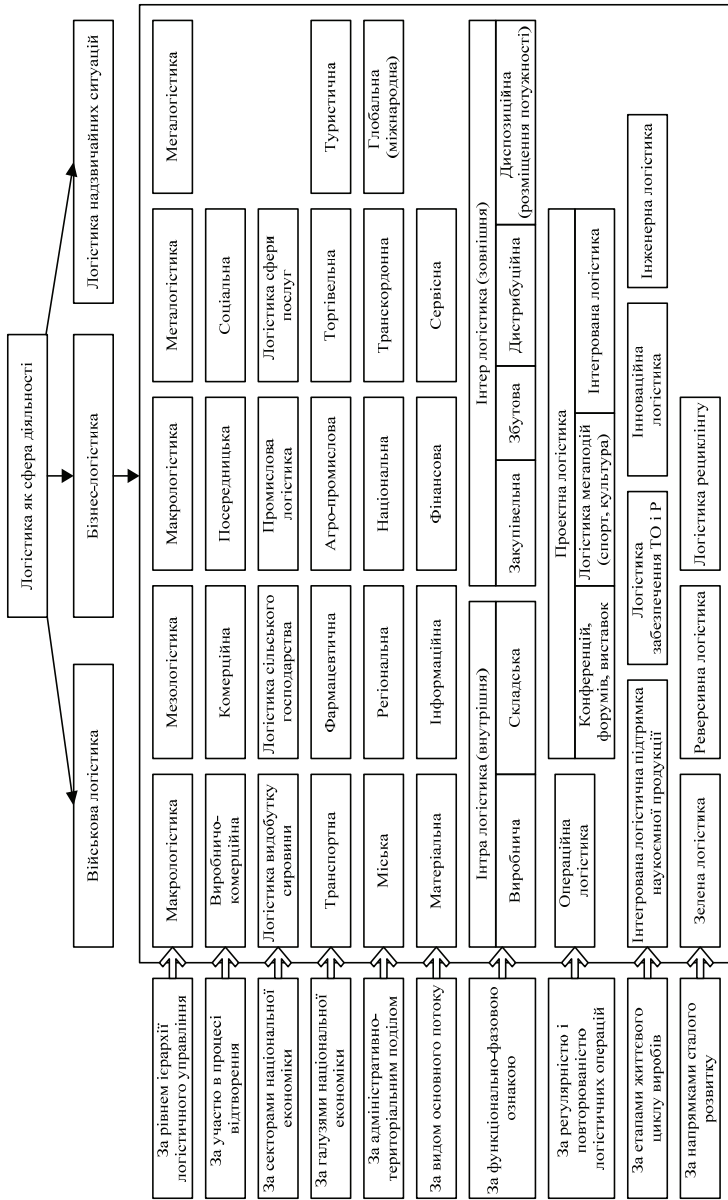


Рис. 1.10. Економічні сфери практичного використання логістики (складено автором)

Запропнований авторський підхід до систематизації сфер використання підходу відображає результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних учених і свідчить про розширення й поглиблення сфери логістичних знань. Ми скористаємося прийомом О.Є. Храмцової, яка запропонувала представити розширення логістичного горизонту й нарощування масштабності логістичних процесів у вигляді двох пірамід (рис. 1.11).

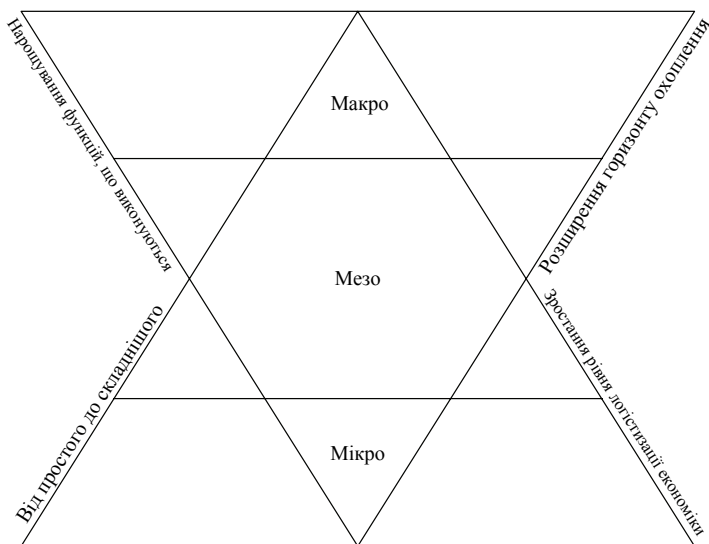


Рис. 1.11. Модельна схема розширення й поглиблення теорії логістики у формі двох пірамід, що перетинаються (джерело [342])

Сходження від основи до вершини піраміди демонструє діалектичний розвиток від простого до складного, відображає зростання просторового рівня, складності логістичної діяльності та формування відповідних логістичних систем. Однак воно не відповідає еволюційному погляду на логістику. Тому за широтою охоплення і множиною функцій, що реалізуються, різномірівнева модель логістики швидше постане перевернутою пірамідою, в якій мікрологістика, характеризуючи точку опори

всієї будови, відображає первинність мікрологістичних систем, які виступають складниками формування будь-яких логістичних утворень більш високого рівня. В цьому випадку доречно говорити про «піраміди з мінливою геометрією», бо саме така побудова найточніше відображає різноплановість, багатоаспектність логістики як науки.

Проведений аналіз сучасної концепції логістики та перспектив її розвитку дозволяє нам зробити висновок про початок нового етапу в її розвитку. Цей етап логістизації економіки характеризується поглибленням розуміння складності логістичних процесів, масштабів логістичної діяльності і розширенням сфери застосування інструментів логістики. Початок нового етапу ми пов'язуємо з глобальною економічною кризою 2012–2014 рр., яка поставила перед світовою економікою нові загрози й виклики.

У цьому аспекті цікавими є дослідження Б.О. Анікіна та І.С. Попової, які привернули увагу до логістичного механізму дослідження причин світових економічних криз на основі аналізу логістичної кривої та інтеграції матеріальних та фінансових потоків. Підтримуючи наукові розвідки М. Кондратьєва та Й. Шумпетера щодо циклічності розвитку світової економіки, автори пояснюють зростання логістичної кривої 5-го циклу бурхливим розвитком мікроелектроніки, мобільного зв'язку, Інтернету, комп'ютерної техніки. Проте на початку XXI ст. відбулося насичення ринку цими товарами й логістична крива досягла точки максимуму, а після цього перейшла у фазу спадання. На цій фазі почався пошук об'єктів із підвищеною дохідністю для інвестування наявного капіталу. Внаслідок цього виник розрив між дійсною вартістю матеріального потоку й фіктивним капіталом, який значно перевищив перший [10]. Серед інших причин останньої економічної кризи автори виділяють відсутність знань і механізмів виявлення дійсної вартості матеріального потоку та його інтеграції з фактичним фінансовим потоком на різних рівнях функціонування.

Отже, новий етап розвитку логістики пов'язаний із серйозними трансформаціями в економічній і соціальній сферах.

Наукове обґрунтування нового етапу дозволить розвинути загальну теорію логістики, а також дати практикам нові підходи та інструменти щодо управління процесами створення вартості й цінності. Солідаризуємося з О.Копфером, який сказав, що треба переходити від дослідження логістики, орієнтованої на минуле, до досліджень, орієнтованих на майбутнє. Активна робота зі створення майбутньої структури забезпечить підприємствам часову фору в конкуренції, тому що вони зможуть розвивати свої структури й будуть удосконалювати процеси зі створення цінності. З іншого боку, вони зможуть активніше впливати на зміну зовнішнього середовища, наприклад, на розвиток транспортної інфраструктури, й тим самим підвищувати якість логістики загалом.

Узагальнюючи все сказане вище й поділяючи точку зору Л.В. Фролової, що рівень логістизації економіки перебуває в діалектичній єдності з етапами поглиблення логістичної теорії, які ілюструють еволюційний шлях розвитку й розширення сфери застосування логістичного підходу, починаючи з окремих операцій і закінчуючи повною логістизацією економіки на всіх ієрархічних рівнях, подаємо вдосконалену класифікацію етапів логістизації та їхніх характеристик (табл. 1.2).

Отже, ми вважаємо, що розпочався новий етап розвитку логістики, який ми назвали етапом соціалізації та інтелектуалізації логістичної діяльності. Критичний аналіз наукової літератури, присвяченої економіці знань, а також факторів суспільно-економічного розвитку, дозволяє виділити три ключові аспекти інтелектуалізації логістичної діяльності:

- зростання ролі нематеріальних ресурсів, особливо інтелектуальних, у формуванні конкурентоспроможної стратегії компанії (наприклад, деякі логістичні провайдери не мають ні власних складів, ні власного транспортного парку, але при цьому володіють багатим досвідом здійснення логістичних операцій у різних країнах світу, великою базою даних клієнтів і партнерів для виконання будь-яких запитів споживачів);

Таблиця 1.2

Діалектика логістизації економічної діяльності  
(доопрацьовано автором на основі [106, 202, 337, 288])

Період, назва етапу	Напрями і масштаби логістизації	Критерії оцінки	Характеристика досягнень
1	2	3	4
20-50-і роки (до логістичний етап)	Виконання окремих логістичних операцій	Мінімум витрат на окремі операції	Дії не були підпорядковані досягненню конкретної мети підприємства
50-60-і роки (етап фрагментарної логістики)	Окремі логістичні операції і функції (передусім транспортування, складування, вантажооброблення) розглядаються як взаємопов'язаний процес	Мінімум сумарних операційних витрат підприємства	Створення передумов оптимізації логістичних процесів (транспортування, управління запасами, управління черговістю виконання замовлень споживачів) і отримання ефекту в каналах фізичного розподілення товарів
60-70-і роки становлення логістики)	Орієнтація на облік витрат логістичних операцій і їх впливу на загальні витрати підприємства	Мінімум загальних витрат підприємства і загальних витрат товарного руху	Становлення концепції маркетингу, зміна пріоритетів у господарській практиці підприємства, центральне місце в якій займає управління матеріальним потоком
	Акцент на функцію логістики в середині підприємницької структури при невеликій увазі до аналогічних функцій, виконуваних іншими підприємствами	Максимум прибутку підприємства від логістичних операцій	Комплексний підхід до управління матеріальним потоком на підприємстві при ігноруванні інтересів інших підприємств-учасників того самого логістичного процесу
	Наприкінці 60-х років сформулувалась концепція бізнес-логістики як інтегрального інструменту менеджменту	Підвищення ефективності руху кінцевих продуктів від кінця виробничої лнії до споживача	Логістика розглядається як широкий діапазон діяльності, який передбачає транспортування, складування, оброблення замовлень, упакування, контроль запасів, вибір місця знаходження виробництва і складів, обслуговування споживачів та інші дії.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
	<p>Досягнення компромісів у сфері логістики між підприємствами - учасниками товарного руху</p>	<p>Максимум прибутку від логістичних операцій усіх учасників фізичного руху</p>	<p>Використання теорії компромісів у господарській діяльності підприємств</p>
	<p>Акцент на інженерний складник логістики як планування, постачання і використання засобів переміщення для реалізації запланованих операцій</p>	<p>Досягнення поставлених цілей (акцент на появу інших критеріїв логістики)</p>	<p>Логістика розглядається як мистецтво й наука управління, техніка й технічні види діяльності, що забезпечують переміщення товарів</p>
<p>80-і роки – етап бурхливого розвитку інтегрованої логістики</p>	<p>Домінуюча ідея – максимальне об'єднання логістичних видів діяльності в компанії, що передбачають повний функціональний цикл – «закупівля-виробництво-дистрибуція-продаж-підприємств-сервіс»</p>	<p>Досягнення кінцевих цілей бізнесу для задоволення потреб споживачів оптимальними витратами ресурсів</p>	<p>Революційні зміни в інформаційних технологіях зробили можливим упровадження інтегрованої концепції логістики. Акцентовано увагу на важливість управління супутньою інформацією та послугами. Підкреслено, що логістична діяльність може мати міжнародний характер.</p>
<p>90-і роки</p>	<p>Концепція «загальної відповідальності»</p>	<p>Оптимальне співвідношення доходів і витрат, врахування екологічних вимог</p>	<p>Логістична система виходить за межі економічного середовища і враховує соціальні, політичні та інші аспекти</p>
	<p>Наприкінці 90-х років інтегральна парадигма логістики породила нову ідеологію – управління ланцюгами постачання.</p>	<p>Підвищення цінності товарів і послуг для споживачів, а також інших зацікавлених сторін</p>	<p>Інтеграція ключових бізнес-процесів (у тому числі логістичних), що починається від кінцевого споживача й охоплює всіх постачальників товарів, послуг і інформації, може суттєво підвищити ефективність бізнесу в ланцюзі постачання</p>



Закінчення табл. 1.2

1	2	3	4
<p>1-е десятиріччя XXI ст. – відокремлення логістики управління ланцюгами постачання</p>	<p>Змінення фокусу логістики на операційну діяльність – управління рухом товарів і/або людей, а також їх розміщенням в межах певної економічної системи.</p>	<p>Цілі визначаються межами спеціфікою конкретної економічної системи</p>	<p>З одного боку, звужилося розуміння логістики, але воно стало більш конкретним. З іншого боку, значно зросли масштаби логістичної діяльності, оскільки економічні системи є різних рівнів. Розвиток регіональної та глобальної логістики. Розвиток контрактної логістики, пов'язаної з розвитком аутсорсингом логістичних послуг. Поява електронної, зеленої тощо логістик</p>
<p>2-е десятиріччя XXI ст. – ускладнення, соціалізації інтелектуалізації логістики</p>	<p>Концепція спільного, творення цінності товарів і послуг, інтелектуалізації підприємницької діяльності, активна співпраця підприємств та організацій у глобальному інформаційному просторі. Розвиток міжгалузевих, регіональних, міжрегіональних і міжнародних логістичних систем, заснованих на принципах сьтоцентричного управління (людноорієнтованого)</p>	<p>Глобальна мета – спільне творення цінності товарів і послуг для споживачів. Локальні цілі визначаються межами спеціфікою конкретної економічної системи</p>	<p>Глобалізація та інтенсифікації конкурентної боротьби вимагає концентрації на основній діяльності й аутсорсингу послуг зі створення вартості. Зменшення частки участі у виробництві кінцевих продуктів збільшує кількість підприємств, залучених у мережу вартості/цінності товарів і послуг. Ускладнення мереж створення вартості сприяє зростанню обсягів та асортименту логістичних послуг, які якісно змінюються під впливом електронного бізнесу (B2B) й електронної торгівлі товарами (B2C). Віртуалізації логістичної діяльності в системі дистанційної торгівлі Нові економічні умови вимагають пошуку нових бізнес-моделей господарювання й змінюють основну парадигму логістики в бік її інтелектуалізації. Логістика стає важливим джерелом інновацій і потенціалом збільшення інтелектуального капіталу підприємств.</p>

- зміну продукту праці – від матеріального (надання послуг із транспортування й зберігання) до інтелектуального (наприклад, управління запасами, управління ланцюгами постачання товарів, оптимізації логістичної системи клієнта, консультування з логістичного аудиту, логістичного контролінгу, логістичного проектування тощо);

- зміну типу підприємництва – від трудового до інтелектуального, що характеризується зростанням рівня освіти, духовності та соціальної орієнтації. При цьому зростає рівень корпоративної соціальної відповідальності логістичного провайдера під час надання послуг на засадах «зеленої» логістики.

Трансформація сутності логістичної діяльності в нових економічних умовах означає, що будь-яка логістична компанія (логістичний оператор, постачальник логістичних послуг) перетворюється в інтелектуального економічного агента, основною ознакою якого є здатність координувати цілеспрямовану діяльність інших автономних агентів, планувати рух і розміщення товарів і/або людей як єдиного цілого, адаптуватися до швидкозмінних умов зовнішнього середовища та запитів споживачів, вирішувати конфлікти між учасниками ланцюгів постачання, наскрізної оптимізації логістичних потоків і процесів у системі координат «об'єкт (потік) – час – простір» у реальному режимі часу. Логістика є ключовою функцією сучасного підприємства й бізнесу загалом. Відомі вчені Дж. Кент та Д. Флінт вважають, що перші десятиліття ХХІ ст. стануть періодом, коли логістика зацентрує увагу на проникненні в логістичні структури споживачів і на граничних видах діяльності, а значення логістики як інструмента сервісного реагування збільшиться, оскільки поглибитиметься процес диференціації й створення змішаних послуг, суміжних із логістикою [21, с. 15].

Резюмуючи сказане вище, робимо висновок про те, що переваги й синергетичні ефекти, які отримують учасники ланцюгів постачання (логістичних ланцюгів, ланцюгів доданої вартості й цінності), виходять за межі мінімізації витрат на окремі виробничо-комерційні операції й

розповсюджуються на весь виробничо-розподільчий цикл, а також рівні економічної діяльності. Сучасна логістика є основою єдиної товаропровідної системи країни й потребує цілісного дослідження закономірностей утворення, синхронізації та координації економічних потоків у реальних умовах господарювання економічних агентів. Економічна логістика як вид діяльності відновлює просторово-часову й організаційно-технологічну єдність різних галузей економіки й опосередковує зв'язок внутрішньо-виробничих, транспортно-складських, постачальницько-збутових, комерційно-розподільчих процесів на мікро-, мезо- та макрорівнях, сприяє організації просторової єдності сфери виробництва й сфери споживання.

### **1.3. Новітні тенденції й закономірності розвитку ринку логістичних послуг та його впливу на розвиток національної економіки**

Трансформація ринкових відносин в Україні та розроблення нового економічного курсу, орієнтованого на імплементацію угоди про асоціацію з Європейським Союзом, вимагають напрацювання принципово нових схем дослідження ринкового середовища в сфері логістики та управління ланцюгами постачання.

Значний внесок у формування й розвиток економічної теорії й методології дослідження трансформацій ринку здійснили Л.В. Рой [264], Д. Хей [343], А. Вурос [38], Д. Робінсон [260] та ін. У вітчизняній науковій літературі теоретичні та методологічні аспекти формування та розвитку ринку розглянуто в працях таких вітчизняних учених, як В. Базилевич, А. Гальчинський, В. Геєць, П. Єщенко, Ю. Зайцев, С. Мочерний, І. Радіонова, А. Чухно та ін.

Водночас, як зазначають фахівці, незважаючи на тривалу історію теорії і практики ринку, низка питань залишається дискусійною: що є ефективним/неефективним ринком, якими критеріями й показниками описуються ці категорії, які функції, елементи, принципи визначають діяльність ринкової

економічної системи, якою є справжня роль регуляцій та інших факторів у моделі ринку тощо. Особливість дискусії полягає в тому, що в економічній теорії сформувалися різні концепти, часто альтернативні щодо визначення законів ринку, а також існує достатнє різноманіття економічних моделей ринкового розвитку, що істотно різняться. Все зазначене надає широкий спектр напрямів подальших досліджень.

Науковим базисом для проведення таких досліджень обрано економічну теорію галузевих ринків, яка вивчає способи формування, види та економічні наслідки функціонування ринкових структур, діяльність підприємств галузі і їх вплив на галузеву організацію, методи та інструменти оцінки сили впливу економічних агентів на параметри ринку й ефективність національної системи господарювання. Загальновідомо, що сучасні дослідження галузевих ринків базуються на теоріях ринків, досконалої та недосконалої конкуренції, фірми, державного регулювання галузей економіки й міжнародної торгівлі. В табл. 1.3 наведено характеристику основних наукових шкіл та наукових підходів до характеристики галузевих ринків.

Базовою парадигмою досліджень галузевих ринків є представлення взаємозв'язку «структура – поведінка – результат» (Structure–Conduct–Performance, SCP), що дозволяє оцінити вплив взаємодії учасників ринку на суспільний добробут та державне втручання [128].

На думку Ф. Шерера, результативність функціонування галузевих ринків виявляється в досягненні таких цілей [356]:

- обмежені ресурси мають використовуватися ефективно, а що виробляти і скільки, визначається відповідно до кількості та якості вимог споживачів;

- діяльність виробників має бути прогресивною, вони повинні використовувати переваги науки і техніки для збільшення випуску з мінімальними витратами, забезпечувати споживачів найкращими продуктами і водночас має підтримуватися зростання реальних доходів;

Таблиця 1.3

Теоретико-методологічні підходи до аналізу галузевих  
ринків XIX–XX ст. (Джерело: [128, с. 10, 356])

Наукові напрями/ школи	Представники	Характеристика
Гарвардська школа	Е. Мейсон, Дж. Бейн, Ф. Шерер	Аналіз причиново-наслідкових зв'язків між головними блоками парадигми, кожен з яких фактично є об'єктом дослідження на основі парадигми «базові умови – структура – поведінка – результат»
Чиказька школа	Дж. Стіглер, Г. Демзец	Мікроекономічний підхід на основі оптимізаційних моделей. Дослідження проблеми вибору щодо закономірностей прийняття оптимальних рішень
Неоавстрійська школа	Ф. Махлуп, Ф. Хайек	Визнання існування монопольної влади протягом довгого періоду часу, яка є позитивним явищем, оскільки надає можливість виробляти продукцію більш ефективним способом та створює стимул для інновацій
Інституційний напрям	Р. Коуз, О. Вільямсон, Дж. Фон Нейман, О. Моргенштерн, А. Алчяна, Олсон, Г. Беккер	Дослідження меж зростання розмірів фірм на основі трансакційних витрат, наслідків процесів злиття та поглинань, вертикальної інтеграції, олігополістичної поведінки фірм; запровадження теорії гри в аналізі олігополістичної поведінки; теорія державного регулювання галузевих ринків

- діяльність виробників має сприяти повному використанню ресурсів, особливо трудових;

- розподіл доходів має бути справедливим, виробники не повинні отримувати дохід більший, ніж той, що забезпечує покриття витрат за наданими послугами.

На національному рівні результативність галузевих ринків може досліджуватися з позиції міжгалузевих взаємозв'язків, шляхом здійснення моніторингу впливу функціонування

національного галузевого ринку на розвиток інших галузевих ринків. Теоретичний аналіз галузевих ринків та альтернативних напрямів їх розвитку дозволяє посилити науковий характер розроблюваної політики державного регулювання з метою досягнення найвищої результативності економіки країни. Отже, використання теорії галузевих ринків для систематизації інформації про ринок логістичних послуг в Україні на основі використання світового досвіду та комплексного вивчення тенденцій і закономірностей вітчизняного ринкового середовища мають украй важливе наукове і прикладне значення й повинні бути використані в розробленні національної логістичної стратегії.

Стан та тенденції розвитку національних та глобального ринків логістичних послуг привертають увагу дослідників уже протягом десятиріч. Постійний моніторинг, якісна діагностика й правильне сегментування дають змогу виявити основні тенденції і тренди майбутнього розвитку, популяризувати кращий досвід постачальників логістичних послуг, порівняти поточний стан національного ринку з глобальними трендами і ринками інших країн. Так, у США глобальна консалтингова компанія «Capgemini Consulting», яка має понад 4000 консультантів у всьому світі, спільно з Пенсильванським державним університетом проводить регулярні дослідження американського і глобального ринку логістичних послуг із 1996 року [340]. Майже всі глобальні консалтингові компанії проводять власні дослідження щодо стану та тенденцій розвитку логістики та управління ланцюгами постачань, зокрема, компанії «BCG», «PwC», «Armstrong & Associates Inc», «RBC Research», «KPMG» [409,410]. Більшість компаній-лідерів ринку логістичних послуг мають у своїй структурі підрозділи досліджень та розвитку (R&D) і здійснюють власні дослідження, найбільш відомими з яких є центр інноваційної логістики компанії «DHL» [429], «Kuehne&Nagel», «DB Schenker». Дослідження стану й перспектив ринку логістики здійснюють міжнародні інституції, зокрема, під егідою Світового банку проводиться міжнародний рейтинг країн світу за індексом логістичної

ефективності [451], Європейська комісія також проводить дослідження в сфері транспорту і логістики, Європейська логістична асоціація [427], Асоціація логістики і транспорту Великобританії [449] тощо. Нещодавно європейський форум лідерів перевезень і логістики опублікував результати дослідження «4 PL у європейській логістичній індустрії» [405]. Представлені дослідження відомих консалтингових брендів та міжнародних логістичних організацій та асоціацій свідчать про зростання інтересу бізнесу до логістики як ефективного інструменту підвищення конкурентоздатності підприємства та споживчої цінності товарів і послуг.

Нові парадигми глобального економічного розвитку та економічні трансформації, що відбуваються в Україні у зв'язку з імплементацією угоди про Асоціацію з ЄС, зумовлюють необхідність якісних змін і розвитку логістики в Україні. Світовий досвід свідчить про те, що країни з високим рівнем ефективності логістики здатні забезпечувати підприємствам доступ на міжнародні ринки за допомогою надійних ланцюгів постачання. Країни з низькою логістичною ефективністю мають високі логістичні витрати, що негативно впливає на конкурентоспроможність національної економіки. Ми змушені констатувати, що під впливом економічної кризи, геополітичних факторів та військових дій на сході країни протягом останніх кількох років спостерігались стагнація й навіть деградація ринку логістичних послуг, що супроводжувалось зменшенням обсягів вантажних перевезень, збільшенням вакантності складських об'єктів, демпінгом цін на послуги, скороченням обсягів логістичної діяльності, фактичною втратою транзитних потоків. Відповіддю на очікування бізнесу й усвідомлення значення логістики для економічного зростання держави стало створення при Кабінеті Міністрів України в січні 2017 р. логістичного комітету, метою якого є прискорення реформ транспортної інфраструктури України, відбір та реалізація інвестиційних проектів, що сприятиме якісним змінам на ринку логістичних послуг і стимулюванню логістичної

діяльності в тих сферах, які реалізують транзитний та експортний потенціали держави.

Разом з тим вітчизняні науковці приділяють недостатньо уваги дослідженням наукових основ формування та розвитку ринку логістичних послуг як специфічного галузевого ринку, який має значний вплив на функціонування різних галузей національної економіки та значною мірою визначає добробут та якість життя населення України. В табл. 1.4 вміщено аналіз публікацій за останні 5 років, метою яких був аналіз структури та тенденцій логістичного ринку.

Узагальнення досліджень стану та тенденцій розвитку ринку логістичних послуг в Україні в представлених публікаціях дозволяє констатувати відсутність єдиних наукових підходів до його вивчення в умовах трансформації командно-адміністративної системи в ринкову. Активні процеси приватизації й монополізації мали за мету активізувати конкуренцію передусім на ринку транспортних послуг, проте призвели до втрати економії на масштабі, збільшення собівартості продукції та зростання цін.

Слабкість ринкових інституцій, неефективність механізмів державного регулювання, розвиток тіньових, віртуальних і фіктивних відносин зумовили ситуацію, коли поведінка багатьох суб'єктів ринку не відповідає суспільним інтересам, чимало вітчизняних підприємств є неконкурентоспроможними порівняно з міжнародними логістичними операторами.

Саме тому вважаємо дослідження стану та вдосконалення механізмів економічного регулювання ринку логістичних послуг пріоритетним завданням для забезпечення життєздатності національної економіки.

Теоретичний аналіз цього ринку та альтернативних напрямів його розвитку дозволить посилити науковий характер розробленої політики державного регулювання з метою досягнення найвищої результативності економіки країни.



Таблиця 1.4

## Порівняльний аналіз результатів дослідження вітчизняного ринку логістичних послуг

Автори, джерело	Основні висновки та пропозиції
1	2
Шимко О.В. [358] (2011)	Проаналізовано тенденції, проблемні аспекти формування та функціонування ринку логістичних послуг. Логістичний бізнес в Україні – один із наймолодших, можливо, тому один із найризикованіших. Цей ринок характеризується дефіцитом кваліфікованих спеціалістів, недостатньо розвинутою інфраструктурою, слабкою підтримкою з боку держави.
Ібрагімхалілова Т.В. [122] (2011)	Зроблено висновок, що з погляду світового досвіду й сучасних тенденцій розвитку глобального ринку логістичних послуг Україна перебуває на етапі формування й консолідації галузі, суттєво поступаючись західним країнам, і по якості, і по комплексності послуг національних транспортно-логістичних компаній. У той же час в Україні спостерігається висока зацікавленість у поширенні транспортно-логістичних послуг і з боку споживачів, і з боку логістичних операторів.
Токмакова І.В. [317] (2011)	Найбільш перспективним сегментом ринку транспортно-логістичних послуг для України може стати ринок термінового доставлення до призначеного часу (just-in-time delivery).
Бондаренко О.О. [24] (2013)	У праці узагальнено стан розвитку ринку логістичних послуг, здійснено порівняння основних тенденцій розвитку цього ринку в Україні та Європі. Запропоновано поділ вітчизняного ринку логістичних послуг на п'ять сегментів, а саме: транспортно-експедиційні послуги, професійні складські послуги, експрес-доставлення, контрактна логістика, управління ланцюгами постачання.
Пархасва Н.В., Колосова Б.В. [233] (2013)	Ринок логістичних послуг України перебуває на стадії стабілізації, і світові тенденції в сфері логістики слугують для вітчизняних підприємців відправною точкою для пошуку нових технологій, способів і форм обслуговування клієнтів в умовах зростаючої конкуренції. Він стає більш цивілізованим, відкритим і професійним.
Глушенко Т.М. [46] (2014)	Розглянуто основні фактори попиту на логістичні послуги на світовому ринку, представлено основні варіанти сегментації ринку логістичних послуг за світовою структурою. Визначено необхідність розглянути вплив світових тенденцій логістики на транспортну галузь та підприємства в Україні, приділивши окрему увагу логістичній пасажирських залізничних перевезень.

Закінчення табл. 1.4

1	2
Більовський К.Е. (2016) [23]	Визначено сучасні тенденції та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні, а також чинники, які стримують розвиток логістичного ринку
Чучка І.М., (2016)	Розглянуто основні сучасні форми транспортно-логістичних послуг у європейських країнах та їхній вплив на розвиток міжнародних транспортних послуг в Україні. Зроблено висновок, що транспортно-логістичні послуги є синтезом двох основних складників обслуговування перевезень: матеріального забезпечення транспортним засобом і нематеріального забезпечення логістичними й експедиторськими послугами транспортування.
Чукурна О.П., Більмак А.В., Іщенко Ю.С. [347] (2017)	Логістичний ринок України перебуває в стадії формування, але має значний потенціал, для реалізації якого необхідне спрощення процедур торгівлі та вдосконалення транспортного й складського обслуговування.
Шандарівська О.С., Кузяк В.В., Тхей Н.І. [356] (2016)	Обґрунтовано ознаки та виокремлено етапи розвитку ринку логістичних послуг в Україні. Відповідно до фаз розвитку проведено його структуризацію за ознаками: кількісні характеристики етапів розвитку ринку логістичних послуг, чинники сприяння його формуванню, розвитку чи регресу, ілюстрація розвитку етапів.
Федоронько Н.І., Ковальчук Н.О. [331] (2017)	Розглянуто динаміку ринку послуг в Україні та досліджено функціонування окремих його складників.

Вважаємо, що об'єктом наукового аналізу мають бути процеси, які впливають на поведінку підприємств – постачальників та споживачів логістичних послуг, з метою визначення факторів впливу на ринкову організацію, ринкові відносини між підприємствами в ланцюгах постачання товарів і ланцюгах створення споживчої цінності, що дає змогу ідентифікувати чинники впливу на функціонування ринку, а також способи досягнення результатів функціонування ринку, що визначає необхідність та інструменти державного регулювання.

Вихідним положенням нашого дослідження є розуміння ринку як системи обміну товарами та послугами в конкретній економічній системі і як економічного механізму, здатного до саморегулювання й саморозвитку, але такого, що потребує державного регулювання. Тобто підтримуємо теоретичні обґрунтування Л. Вальраса [29], Е. Чемберліна [345], Дж. Робінсон [260] та У. Мітчелла [213]. Також вважаємо, що ефективність моделі ринку передбачає максимізацію вигоди для всіх учасників ринку, створення доданої споживчої цінності й максимального задоволення потреб кінцевих споживачів, зростання обсягів виробництва національного продукту й підвищення добробуту населення. Результативність ринку логістичних послуг залежить від поведінки постачальників логістичних послуг (продавців) та їх клієнтів (покупців) і характеризується їх чисельністю, рівнем диференціації, наявністю або відсутністю бар'єрів входу на ринок нових фірм, рівнем вертикальної та горизонтальної інтеграції підприємств, ступенем диверсифікації виробництва логістичних послуг. На структуру логістичного ринку впливає багато *базових умов*: з боку пропозиції – розміщення і власність на основні види сировини та логістичної інфраструктури; характер відповідної технології логістичного обслуговування; наявність робочої сили; часові характеристики логістичних циклів тощо; з боку попиту – доступ до товарів-замінників; часові коливання попиту; методи здійснення покупок; ринкові характеристики послуг та ін. Відношення, які існують між цими головними параметрами, були досліджені Е. Мейсоном і представлені на рис. 1.12.

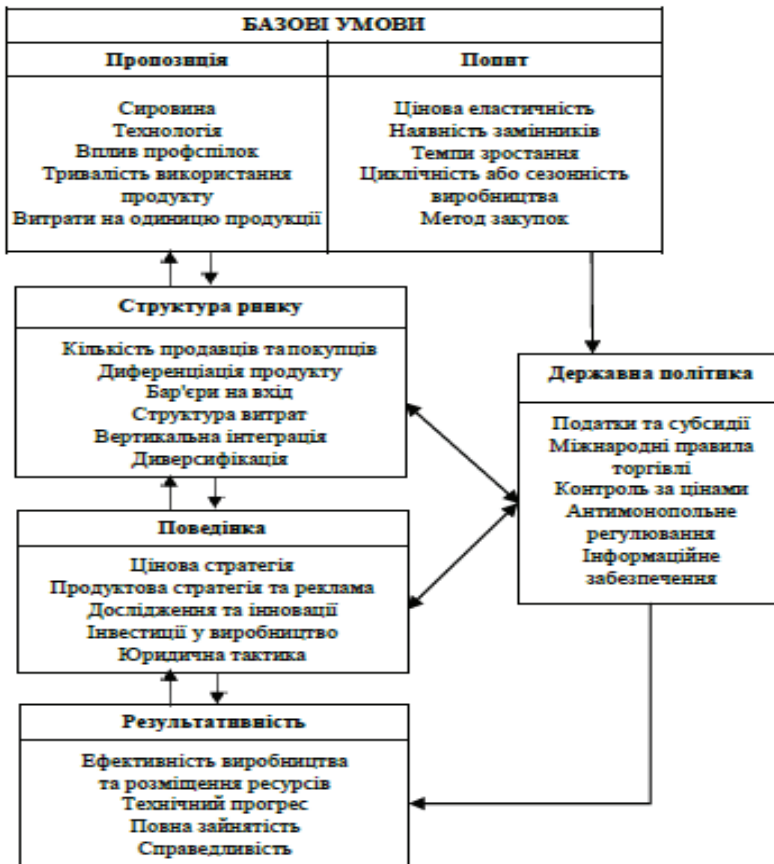


Рис. 1.12. Схема дослідження ринку логістичних послуг на основі парадигми «структура – поведінка – результативність» (джерело [128, с. 29])

Дослідники галузевих ринків вважають, що ринок є формою управління координацією економічного обміну, а ринкові операції відбуваються в межах відносин обміну між учасниками, які ведуть економічну діяльність і контролюють ресурси. Оскільки ринок логістичних послуг представляє

систему товарного обміну, то, відповідно, можна дослідити його історію становлення та розвитку в умовах економічних трансформацій, тобто визначити сутнісні зміни, що відбувалися в минулому і можуть статися в майбутньому під впливом ключових факторів розвитку економіки. Ці зміни стосуються складу і якості послуг, що надаються, складу учасників – постачальників і споживачів, умов укладання договорів і співпраці економічних агентів, бізнес-моделей логістичної діяльності, рівня професійної компетентності учасників, конкурентних сил та драйверів зростання.

Узагальнення наукових праць зарубіжних та вітчизняних авторів дозволяє запропонувати авторське бачення основних етапів розвитку ринку логістичних послуг та їх змісту, що трансформувалися під впливом глобалізації виробництва та регіоналізації споживчих ринків, зростання конкуренції і формування глобальних ланцюгів поставок, затребуваності аутсорсингу логістичних функцій та їх зінтегрованості, активного використання бізнесом сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та штучного інтелекту (рис. 1.13).

Запропонована модель поетапного еволюціонування РЛП дозволила поставити у відповідність до характеристик власне логістичної послуги та поведінки учасників ринку показники зрілості ринку, що, своєю чергою, створює можливість порівнювати ринок логістичних послуг в Україні з іншими країнами і глобальним ринком. Знання й використання вітчизняними фахівцями не тільки загальної моделі розвитку РЛП, а й досвіду поширених помилок розвитку на прикладі інших країн, безумовно, може забезпечити більш динамічне проходження початкових етапів і якнайшвидше досягнення рівня розвинених ринків для отримання вітчизняними підприємствами потужних конкурентних переваг у глобальній економіці. Досить критичним параметром для прогнозування розвитку РЛП є тривалість кожного етапу. Звичайно, розрахунок «точної» тривалості етапів з огляду на безліч факторів, що на них впливають, навряд чи можливий, але врахування основних трансформаційних зрушень у світовій економіці свідчить про те, що зміни відбуваються більш швидкими темпами.

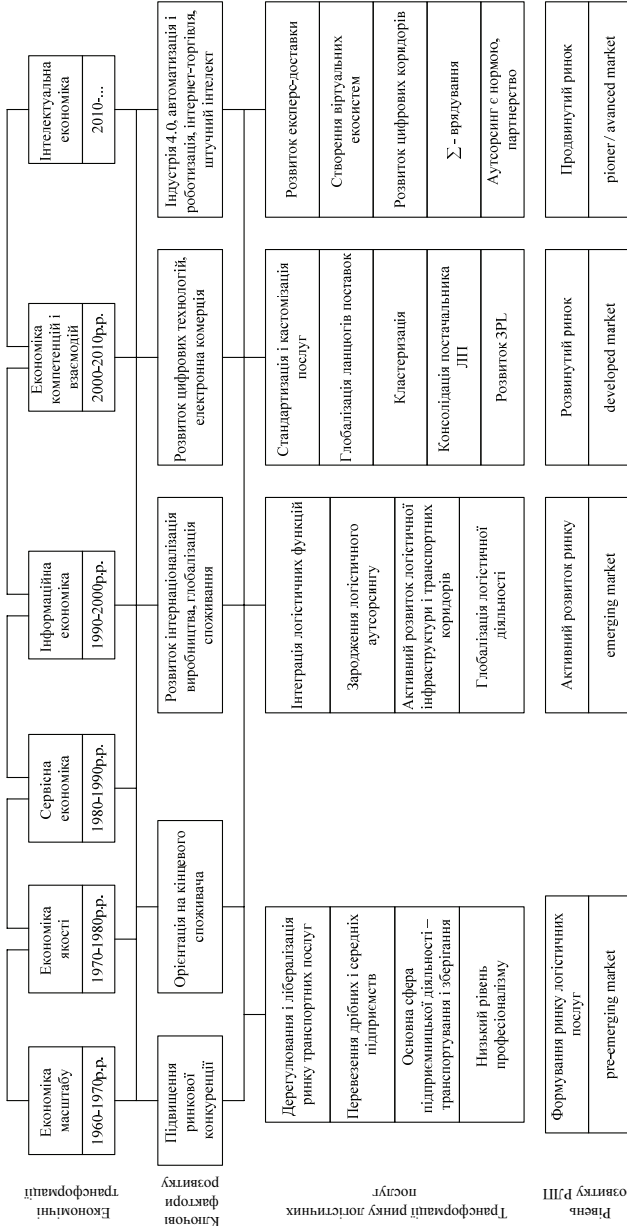


Рис. 1.13. Модель поетапного еволюціонування ринку логістичних послуг відповідно до економічних трансформацій (узагальнено автором на основі [128, 356, 449, 450])

Отже, сучасний стан РЛП характеризується впливом численних факторів: широтою асортименту послуг, що надаються логістичними компаніями, складність процесів логістичного обслуговування клієнтів, масштабом ведення бізнесу, ступенем залучення до глобальних ланцюгів (мереж) постачання тощо.

Нові моделі бізнес-процесів транснаціональних корпорацій і провідних виробників товарів і послуг на основі концепції «гнучкого виробництва» (lean production), «полегшених активів» (light assets), зменшення працюючого капіталу (working capital) сприяли появі попиту на пошук інструментів скорочення логістичних витрат упродовж повного ланцюга постачання; тактичної і стратегічної взаємодії/ партнерства виробників товарів і/або послуг, торгових компаній з постачальниками логістичних послуг у ланцюгах створення вартості (споживчої цінності). Посилення ролі транснаціональних корпорацій у глобальній економіці й використання аутсорсингу в логістці призвели до виникнення нового типу партнерських відносин – довготермінової співпраці, кооперації, альянсів і союзів, бо саме мережева взаємодія забезпечує оптимальний баланс витрат, якості, компетенцій і гнучкості в узгодженому досягненні спільних цілей. Концепція спільного творення цінності створює базу для зміни центрів компетенцій і виявлення додаткових джерел ефективності управління логістичними потоками і процесами, що передбачає наявність знань про клієнтів (формування клієнтських баз даних), а також активної комунікації зі споживачами (впровадження CRM-систем).

Активізація попиту призвела до появи/розвитку нових (комплексних) логістичних сервісів і продуктів, пропонуваніх на базі вертикальної інтеграції логістичних послуг, горизонтальної інтеграції (як за видами транспорту, так і за сегментами ринку) – відповідь на клієнтоорієнтованість (послуги під конкретного клієнта за конкурентними цінами). На рис. 1.14 узагальнено новітні тренди розвитку ринку логістичних послуг і показано відповідні фактори, що стимулюють попит на логістичні послуги й формують нові закономірності поведінки постачальників логістичних послуг у динамічно мінливому ринковому середовищі.

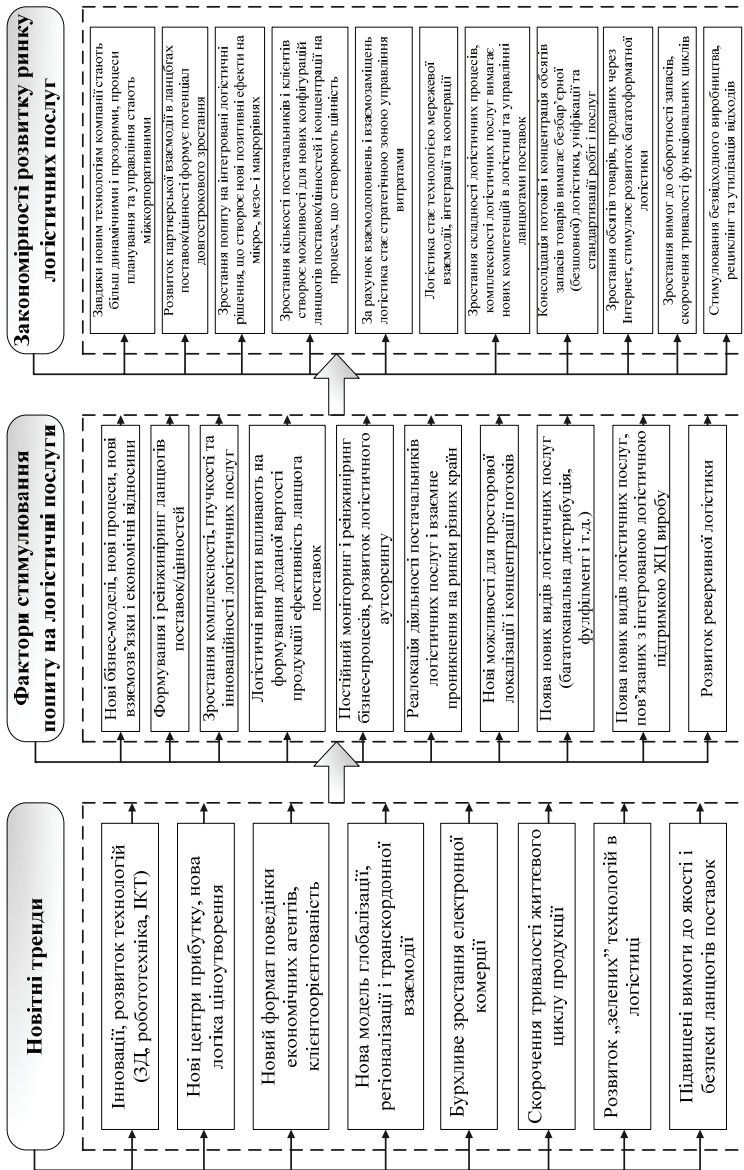


Рис. 1.14. Новітні тренди, фактори й закономірності розвитку РЛП (авторська розробка)



Як зазначають чимало фахівців, наприкінці ХХ ст. інформація стала одним із ключових ресурсів економіки. Сьогодні практично неможливо забезпечити необхідну споживачам якість обслуговування та ефективність логістичних операцій без застосування інформаційних систем і програмних комплексів для аналізу, планування та підтримання прийняття комерційних рішень. Більше того, саме завдяки розвитку інформаційних систем і технологій, що забезпечили можливість автоматизації типових операцій у транспортних і складських процесах, логістика стала домінуючою формою організації руху товарів на висококонкурентних ринках транспортних послуг. Характерно, що всі сучасні напрями розвитку ринку транспортно-логістичних послуг орієнтовані на активне використання електронних форм забезпечення ділових операцій. Це виявляється і в назвах нових, дуже перспективних і ефективних електронних технологій: *EDI*, *RFID*, *e-mobility*; *e-business*; *e-logistics* тощо. Створення цінності у віртуальних логістичних ланцюгах фактично означає створення знань, оскільки передбачає збирання, аналіз, зберігання та розповсюдження інформації, за допомогою якої підприємство може створити нові ринки або нові відносини на існуючих ринках.

Бурхливий розвиток електронної торгівлі зумовив зростання конкуренції між традиційними й новими форматами продажів товарів та послуг, що спонукає компанії до постійного пошуку нових логістичних рішень щодо форм і термінів доставлення, комплектації замовлень споживачів, управління запасами, зберігання й розподілення товарів. Зростання зацікавленості у вирішенні проблем «першої та останньої милі» сприяло більш високим темпам розвитку поштових та послуг, появі нових технологій міської доставки товарів, реалізованих через електронні канали продажів. Експерти вважають, що в найближчій перспективі ми станемо свідками інверсії інституціональної структури глобальної логістики. Індустрія 4.0 зумовлює зміщення центрів виробництва ближче до ринків збуту, а це означає

формування нової конфігурації регіональних ланцюгів постачання.

За результатами досліджень Gartner Inc., вплив Індустрії 4.0 на управління ланцюгами постачань у подальшому буде виявлятися в чотирьох ключових аспектах [54, 57, 177]:

1. Створення інтелектуальних заводів (виробництв), заснованих на гнучких автоматизованих процесах, які охоплюють всі етапи життєвого циклу продукції та інтегрують інтереси різних зацікавлених сторін.

2. Віртуальні виробництва на основі інтернет-послуг підвищують значущість фактору часу й вимагають створення нових бізнес-моделей і динамічної зміни конструкції ланцюгів постачання.

3. Хмарні технології, цифризація підприємницької діяльності та великі обсяги даних дозволяють гнучко управляти не тільки технологічними лініями, а й процесами в розширених ланцюгах постачання.

4. Використання інтелектуального виробництва та інтелектуальних транспортних систем, систем «штучного інтелекту», «інтернету речей», автоматичної самодігностики та сервісу вимагають зміщення фокусу на знання й професійні навички працівників кожної ланки ланцюга постачання.

Але ще більш революційні зміни очікують нас у зв'язку з появою технологій уберизації та інтелектуальної мобільності. Убер – це сервіс із доставлення вантажів, у якому клієнт отримує можливість зв'язуватися безпосередньо з вантажоперевізниками, відстежувати свій вантаж в реальному часі й здійснювати зручний пошук агентів. Перевізники ж зі свого боку можуть оперативніше брати додаткові замовлення, планувати своє завантаження й скорочувати частку порожніх пробігів. За даними досліджень 5, навантажений автомобіль великого перевізника проїжджає в середньому 16 тисяч кілометрів на місяць, а дрібного вантажоперевізника – тільки 9 тисяч кілометрів. Очевидно, що 85% ринку працює не на повну потужність, і саме в цьому криється величезний потенціал для підвищення ефективності ринку вантажних перевезень з великористанням убер-платформи.

Глобально можна виділити три види ефектів від уберізації й автоматизації вантажоперевезень:

- зменшення логістичних витрат, оскільки зменшуються витрати на паливо;
- скорочення термінів доставлення замовлень за рахунок швидкого пошуку виконавців;
- підвищення якості надання логістичних послуг.

Технологія цифрової мобільності пов'язана з цифризацією бізнесу в Європі і координується постійно діючим форумом цифрового транспорту й логістики (Digital Transport and Logistics Forum (DTLF)). Створення Європейського союзу та інтеграція ринків вимагали вирішення передусім логістичних завдань: необхідність проходження товарів і компонентів через велику кількість кордонів, створення умов прозорості технічних рішень і не менш важлива уніфікація необхідних логістичних документів створили той унікальний набір як регламентів, так і знань, який сьогодні поширюється на транспортні коридори по всьому світу [157]. Ми вважаємо, що є кілька нових технологій, які містять найбільш перспективні для цифрової логістики та інтелектуальної мобільності технології з підтримкою їх розвитку в середньо- й довготривалій перспективі. До них належать: штучний інтелект (AI), інтернет речей (IoT), автономні роботи (дрони й автономні транспортні засоби), віртуальна реальність (VR), доповнена реальність (AR) і 3D-друк.

Група компаній Deutsche Post DHL випустила в світ футурологічне дослідження «Погляд у майбутнє: логістика-2050», а також щорічно узагальнює нові тренди розвитку логістики. Серед останніх дослідники визначають появу «багатоканальної логістики» (Omni-channel, означає інтеграцію різних традиційних та інтернет-каналів для купівлі товарів із використанням інтерактивних «тегів» із персоналізованим контентом, інтегрованим у соціальні мережі та мобільні пристрої), передбачувальної логістики (Fair & Responsible Logistics, система відправлення товару раніше, ніж споживач зробить замовлення) тощо. Незабаром стануть

реальністю крипто-платежі, що уможливить моментальні крос-валютні розрахунки по всьому світу [429].

Нові інформаційні технології й електронні продажі змінюють сутність логістичної діяльності. Якщо раніше більшість фахівців пов'язували логістичну діяльність з операціями транспортування, складування, вантажоперероблення, іншими діями, що пов'язані з рухом і розміщенням логістичних потоків, то інтелектуалізація підприємницької діяльності зміщує акценти в бік надання консалтингових послуг, проектування ланцюгів або мереж постачання, їх діагностики та оптимізації, розширення спектру інформаційних послуг тощо. На нашу думку, пріоритет у діяльності логістичних операторів буде належати інтелектуальним послугам, упровадженню інновацій та розповсюдженню знань. Враховуючи те, що інновації в сфері логістичних бізнес-процесів мають важливе значення для творення спільної цінності зі споживачами товарів чи послуг, то поширення знань між ланками логістичного ланцюга чи мережі буде сприяти постійній генерації нових ідей і зростанню вартості інтелектуального капіталу. Як свідчить практичний досвід, постійні інновації в логістичній діяльності підприємств вимагають від логістичного персоналу ініціювати приховані резерви, уяву та інтуїцію, постійно підвищувати свою кваліфікацію, що сприяє генеруванню та дифузії нових знань [57, 291]. На рис. 1.15 представлено ринок логістичних послуг як складну систему взаємозв'язків між економічними агентами, факторів і механізмів впливу та регулювання, а також інструментів самоорганізації.

У вивченні питання самоорганізації ринку доцільно звернутися до синергетики. Синергетика (від грец. «Спільна дія, співробітництво») - міждисциплінарна наука, що вивчає універсальні, властиві системам різної природи закономірності самоорганізації й спонтанного перетворення [12, 15, 253, 254].

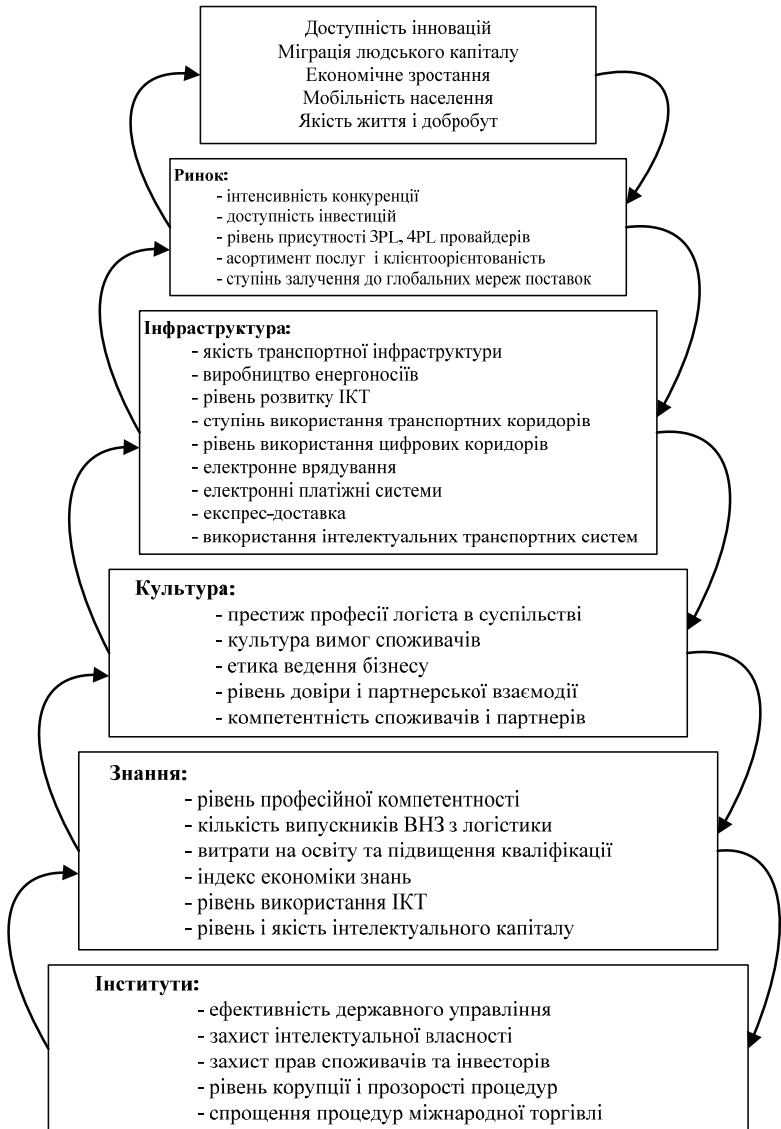


Рис. 1.15. Схема дослідження ринку лог. послуг з урахуванням новітніх трендів (авторська розробка)

В економічній науці застосовується таке поняття, як синергетичний ефект, а саме приріст доходів, прибутку, зниження витрат компанії, пов'язаний зі зростаючим ступенем самоорганізації системи.

В цьому випадку у вивченні ринку логістичних послуг можемо спостерігати позитивний і негативний ефект синергії. Самоорганізація ринку буде впливати як на економічні показники самих постачальників послуг, так і на діяльність їх клієнтів (покупців). Для продавців процес самоорганізації є ендогенним, отже, ефект від нього повинен бути позитивним. Для покупців ситуація дещо інша. Поліпшення структури ринку може позитивно відбиватися на роботі клієнтів логістичних компаній. Але процес змови продавців також може порушувати інтереси покупців і негативно впливати на їхні фінансові результати. Позитивний ефект синергії ринку для покупців – ефект, одержуваний від поліпшення структури ринку, від спеціалізації компаній, від надання найбільш повної комплексної послуги. Так, поява на ринку глобальних логістичних провайдерів, інтеграторів і операторів мультимодальних перевезень багато в чому дозволила знизити витрати на транспортування за рахунок кращої організації транспортного процесу, а також за рахунок надання знижок від фактичних перевізників за великий обсяг вантажів. Негативний ефект синергії для покупців – ефект від змови компанії в галузі цінової політики, ринків збуту, який зачіпає їхні права. Таким чином, ступінь самоорганізації ринку збільшується, а внаслідок цього покупці отримують негативний ефект. Виявляється негативний ефект синергії, як правило, збільшенням цін для споживачів, що призводить до зниження їхнього прибутку. Для оцінки вираженості вияву тенденцій до більшої взаємодії конкуруючих компаній пропонується використовувати спеціальний показник – ступінь самоорганізації (синергії) ринку. Цей показник безпосередньо впливає на привабливість ринку. Сюди увійшли такі величини, як кількість компаній на ринку, кількість сегментів ринку, темп зростання ринку,

інтенсивність конкуренції за розподілом ринкових часток. Нижче наведені пояснення щодо вибору цих показників:

- кількість компаній — чим більше підприємств працює на ринку, тим складніше їм об'єднатися таким чином, щоб впливати на будь-які позиції на ринку.

- кількість сегментів на ринку — за умови однорідності ринку й великої кількості компаній імовірність змови зменшується. Збільшення структуризації ринку, поява можливості сегментації призводять до того, що близькі за сегментами компанії будуть прагнути самоорганізуватися.

- інтенсивність конкуренції щодо динаміки ринку. За умови скорочення обсягів ринку компанії будуть вишукувати нові засоби підвищення прибутку і в цих умовах імовірність самоорганізації підвищується.

Саморегулювання ринку логістичних послуг профільними асоціаціями та громадськими спілками, які є об'єднанням комерційних і некомерційних організацій за договором, створюються з метою координації дій, а також захисту/лобіювання професійних інтересів. У більшості розвинених країн багато років працюють національні та міжнародні спеціалізовані товариства та асоціації, діяльність яких об'єднує наукові організації та промислові центри, спрямовані на розвиток логістичної діяльності шляхом визначення наукових і практичних підходів до стратегій логістики, генерації ідей та обміну досвідом, та як правило, працюють у взаємозв'язку з державними органами. Такі об'єднання мають свої дослідницькі центри з добре випрацюваною методикою аналізу ситуації в промисловості, консультативні відділи, банки інформації, навчальні центри.

Однією з найвпливовіших міжнародних організацій у сфері логістики є Європейська логістична асоціація (European Logistics Association — ELA, 1984 р., Швейцарія), яка координує дослідження й напрацювання в галузі логістики та об'єднує 36 національних асоціацій логістики низки європейських країн, у тому числі України. Окрім ELA, помітними міжнародними організаціями є Рада професіоналів у галузі управління ланцюгами постачання (The Council of

Supply chain Management Professionals, США), Рада ланцюгів постачання (The Supply-chain council, Англія), Міжнародне товариство інженерів-логістів (The International Society of Logistics (SOLE), США) [7].

Створення саморегульованих організацій передбачає формування компенсаційного фонду страхування відповідальності, встановлення ринкових, а не директивних стимулів для підвищення якості послуг, забезпечення безпеки і якості роботи. Передбачається, що в результаті ринкових перетворень адміністративний корпус, який раніше в статусі державних службовців здійснював регулювання у формі ліцензування, може перейти в бік публічної форми саморегулювання, а постачальники логістичних послуг будуть зацікавлені у здійсненні добровільної сертифікації на відповідність міжнародним чи національним нормам (правилам) щодо якості наданих логістичних послуг, а також компетентності персоналу, який займається логістичним обслуговуванням.

У вітчизняній економічній науці досить детально висвітлені питання сучасної теорії державного регулювання приватного сектора. Б.А. Райзберг визначає державне регулювання ринків як особливу форму і сферу регульовального впливу держави на соціально-економічні процеси [256, с. 43]. На думку автора [372], державне регулювання має захищати економічні інтереси суб'єктів ринку України і сприяти подальшому становленню, розвитку та формуванню ринку логістичних послуг.

Однак, на нашу думку, ціле державного регулювання треба розглядати у більш широкому контексті:

- 1) забезпечення загальної соціально-економічної і політичної стабільності суспільства;
- 2) зниження трансакційних витрат через забезпечення максимально достовірної, оперативної функціонуючої й загальнодоступної інформації населення і всіх господарюючих суб'єктів;
- 3) компенсація «провалів» ринкової системи;
- 4) підтримка ринкової економіки;



- 5) соціальний захист та забезпечення;
- 6) створення умов для розвитку країни.

У межах дослідження цього аспекту варто проаналізувати нормативно-правове забезпечення країн, які посідають провідні позиції в міжнародних рейтингах логістичної ефективності. Так, торговельний кодекс Німеччини – країни-лідера – практично на 80% присвячено логістичним взаємовідносинам, управлінню ланцюгами постачання та пов'язаним із ними процедурами. В законі чітко прописані питання взаємовідносин держави та приватних осіб, а нормативні документи є обов'язковими до виконання не тільки державними структурами Німеччини та незалежними інститутами, але також вони стали прототипом нового Закону про імпорт Європейського союзу (ICS) [7]. Закон про логістику у Великобританії структуровано за розділами: логістика й аутсорсинг; закупівлі, тендери й консигнація; діяльність 3PL-операторів; інтегровані мультимодальні й міжнародні контракти; IT-технології; співпраця в 4PL-логістиці; співробітники й персонал; дотримання торговельних і конституційних прав, дотримання закону про конкуренцію. В розробленні цього закону брали участь провідні спеціалісти з галузей транспортування, логістики, керування ланцюгами постачання, в т. ч. фахівці з таких асоціацій, як CILT, ELUPEG і Британська транспортна асоціація. У канадському законі «GlobalLogistics&Supply Chain» та Федеральному кодексі США чітко визначені поняття «логіст», «логістична діяльність», «логістичний оператор», а також регламентовано їх використання в бізнесі, освіті, у створенні різних логістичних програм. У цих законах також вказана структура державного управління логістичною діяльністю в країнах. Аналізуючи документи, які регулюють логістичну діяльність у розвинених країнах, можна зробити висновок про те, що в національному законодавстві з питань логістики мають бути визначені механізми державного регулювання, управління й контролю в галузі логістичної діяльності, суб'єкти, правові й організаційні основи здійснення логістичної діяльності, права і обов'язки клієнта

та суб'єкта господарювання, договірні обов'язки під час надання логістичних послуг тощо. Загальна схема державного регулювання та управління розвитком ринку логістичних послуг представлена на рис. 1.16.

Державне регулювання ринку логістичних послуг передбачає розробку державної політики і стратегії розвитку національної логістичної системи, спрямованої на зростання обсягів виробництва логістичних послуг, поліпшення якості логістичного сервісу, вдосконалення структури ринку та усунення диспропорцій; розроблення та впровадження в діяльність суб'єктів ринків науково-технічних досягнень; посилення конкурентоспроможності галузей економіки; збільшення логістичного та експортного потенціалу країни. Для досягнення поставленої мети держава може використовувати різні важелі впливу, які поділяють на правові, адміністративні та економічні. Регулювання як функція управління повинне ґрунтуватися на успішному виконанні планування та організації роботи ринку. Для цього необхідно реалізувати функцію організації, яка передбачає підбір необхідних інструментів і розподіл основних завдань між рівнями й ланками управління. Виконання плану повинно передбачати чітку координацію діяльності всіх елементів системи управління. Контроль як функція управління покликаний забезпечувати відповідність процесу функціонування ринку встановленим нормам і правилам, а також визначеним цілям економічного розвитку.

Отже, розглянуті наукові засади парадигми за схемою «структура — поведінка — результат» створюють теоретичні передумови дослідження ринку логістичних послуг та здійснення регуляторної політики через сукупність механізмів, принципів, форм, методів та засобів регулювання, що пов'язані з цілями, стратегією, шляхами розвитку національної економіки. Вони мають бути конкретизовані шляхом вивчення реальної практики логістичної діяльності в країні та взаємовпливів ринку логістичних послуг з національною логістичною системою.

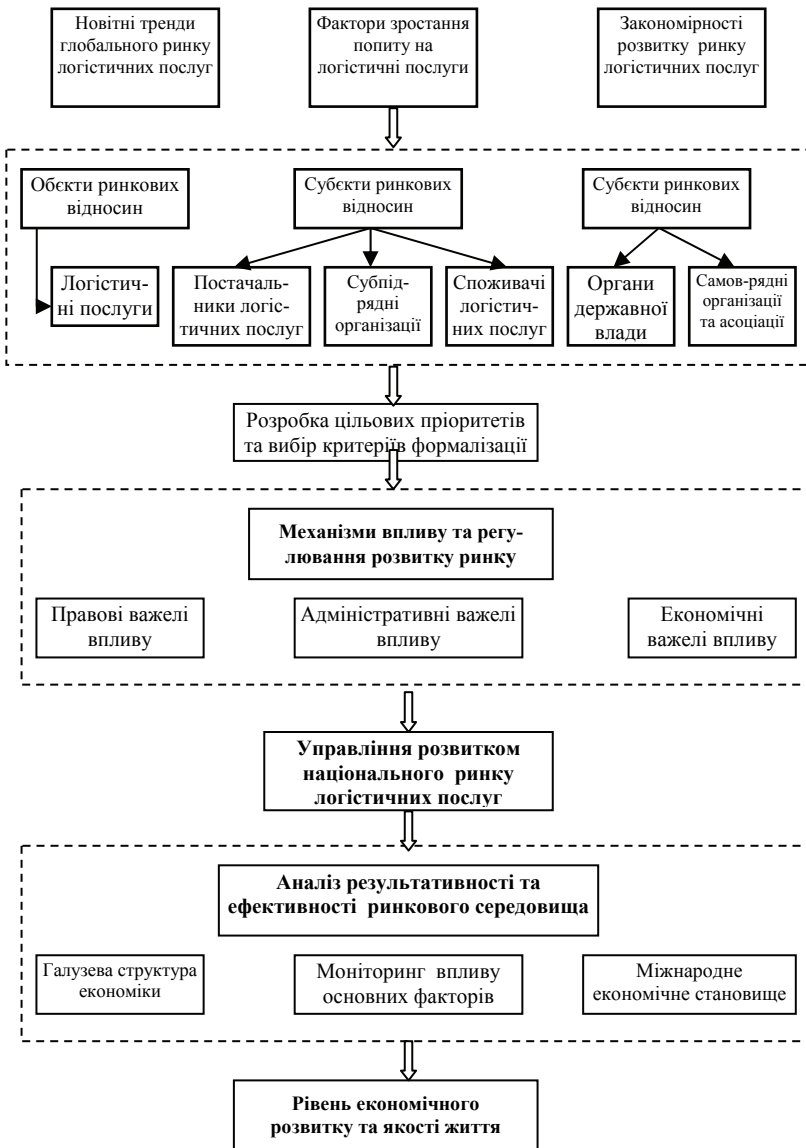


Рис. 1.16. Концептуальна схема управління розвитком ринку логістичних послуг

#### **1.4. Наукові засади діяльності постачальників логістичних послуг**

Розвиток ринкових відносин, процеси їх формування в умовах глобалізації та регіоналізації ринків вимагають вивчення теоретичних аспектів функціонування, трансформації та інтеграції господарюючих суб'єктів. Зміна умов господарювання й зростання ризиків товарного руху, посилення конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових бізнес-моделей логістичної діяльності і сприятимуть налагодженню стабільних стійких взаємовідносин між учасниками ринку в ланцюгах (мережах) товарного руху. Високий рівень спеціалізації й стратегії концентрування діяльності господарюючих суб'єктів на ключовій компетентності сприяли розвитку посередництва як окремого виду бізнесу, і в тому числі логістичного. Постачальники логістичних послуг є суб'єктами ринку логістичних послуг і тим самим визначають рівень галузевої конкуренції, а їхня ринкова поведінка має великий вплив на результативність та ефективність логістичної діяльності в країні. Ми стверджуємо, що кількість, структура, масштаб та бізнес-моделі діяльності логістичних компаній визначають не тільки інтенсивність конкуренції, а й ступінь зрілості ринку логістичних послуг та його вплив на функціонування національної логістичної системи.

Для доведення сформульованої гіпотези розглянемо сутність посередницької діяльності та її роль в управлінні ланцюгами постачання. Посередництво як економічне явище досліджували чимало науковців, зокрема, в статті В.В. Резнікової розкрито економічну сутність цього явища як економічного зв'язку між двома та більше особами через посередництво третьої особи, а також конкретизувати її за теоріями трансакційних витрат і сприяння встановленню економічних зв'язків, торгівлі як «проміжної ланки» з просування товарів від виробника до споживача, а також як окремого виду послуги [259, с. 15]. Чимало публікацій у вітчизняній літературі присвячено торгівельному й

фінансовому [105, 319], зовнішньоекономічному та митному [274] посередництву тощо. Автори [17, с.216] зазначають, що посередництво як явище господарського життя означає передавання третій особі повноважень виконувати деякі операції з метою прискорення обороту капіталу, а посередники – це суб'єкти ринку, для яких посередництво є змістом їхньої господарської діяльності. Як правило, діяльність логістичних посередників учені розглядають крізь призму логістичної діяльності підприємства або логістичного аутсорсингу в ланцюгах постачання й дуже часто її пов'язують саме з торговельним посередництвом. Найбільш яскравою демонстрацією такого підходу є стаття А.П. Тяпухіна та О.А.Тяпухіної, в якій детально досліджено виконання логістичних бізнес-процесів у ланцюгах постачання саме торговельними посередниками, які крім функцій купівлі-продажу займаються організацією транспортування товарів, експедируванням, страхуванням, вантажопереробленням, управлінням запасами, до- і післяпродажним обслуговуванням [323]. Ю.С. Якуніна пов'язує діяльність логістичних посередників з моделлю логістичного аутсорсингу, тобто частковим або повним передаванням окремих логістичних функцій підприємства сторонній організації (аутсорсеру) [370].

На відміну від наявних підходів ми розглядаємо вид логістичного посередництва як окремого виду підприємницької (економічної) діяльності, яке є мало дослідженим у науковому плані, але динамічно розвивається як окремий сегмент ринку. В іноземній літературі постачальників логістичних послуг називають *provider*, в україномовній – *операторами, посередниками, провайдерами*, що часто призводить до непорозумінь між замовниками, виконавцями та споживачами логістичних послуг, а також до буквального перенесення змісту іноземних термінів у практику логістичного підприємництва. Ми будемо називати постачальником логістичних послуг *логістичного посередника*, який є суб'єктом господарювання й надає послуги в сфері логістики, тобто виконує окремі операції або

комплекс логістичних функцій, пов'язаних із просторовим переміщенням логістичних потоків, та/або здійснює управління ланцюгами/мережами постачання за дорученням замовника. Таке широке потрактування дає можливість запропонувати авторську класифікацію та типізацію логістичних посередників.

У наукових працях [93, 258, 289, 399] наведено різні підходи до типізації постачальників логістичних послуг та опису їхнього функціоналу. Аналіз цих та інших літературних джерел свідчить, що чіткого розмежування між різними типами логістичних посередників не існує. Найбільш поширеними класифікаційними ознаками є комплексність послуг, рівень логістичного сервісу, географія логістичної діяльності, орієнтація на операційні або управлінські процеси. Для виокремлення різних типів посередників використовують терміни логістика третьої сторони (third party logistic) або 3PL-провайдер, постачальник логістичних послуг (logistic service provider, LSP), інтегратор логістичних послуг (logistic service integrator, LSI) тощо. Зауважимо, що класифікація LSP частково перетинається з класифікацією xPL, але дозволяє диференціювати компанії залежно від економічних відносин, які вони мають зі своїми клієнтами: від вузькоспеціалізованих провайдерів окремих логістичних функцій на транзакційній (договірній) основі до довготермінових зобов'язань з управління комплексом логістичних функцій та/або управління процесами ланцюга постачання; від оперативних і тактичних завдань до стратегічних; від координації до інтеграції логістичної діяльності, від одноразових угод до партнерства.

Процес типізації постачальників логістичних послуг ускладнюється динамічними змінами як сутності логістичної діяльності загалом, її планування та контролювання, так і набором технологій, що використовуються для виконання окремих логістичних операцій і функцій. Якщо в минулому більшість дослідників пов'язували логістичну діяльність з операціями транспортування, складування, вантажоперероблення, іншими діями, що забезпечують рух і

розміщення товарних потоків, то інформатизація та інтелектуалізація всієї підприємницької діяльності зміщує акценти в бік надання консалтингових послуг, проектування ланцюгів або мереж постачання, їхньої діагностики та оптимізації, розширення спектру інформаційних послуг тощо. Як свідчить практичний досвід, постійні інновації в логістичній діяльності підприємств вимагають від логістичного персоналу ініціювати приховані резерви, уяву та інтуїцію, постійно підвищувати свою кваліфікацію, що сприяє генеруванню та дифузії нових знань. Ще більші зміни породжує розвиток інформаційних систем і технологій, які забезпечують можливість автоматизації типових операцій у транспортних і складських процесах, а також здійснювати

В табл. 1.5 представлено найбільш розповсюджену порівняльну характеристика постачальників логістичних послуг та визначено ключові компетенції, що визначають потенціал їхніх конкурентних переваг.

Розглянемо більш детально специфіку діяльності постачальників логістичних послуг кожного типу. Найбільш розповсюдженою формою 2PL-посередника є транспортна компанія. Транспортний логістичний посередник (експедитор, агент, перевізник) покликаний забезпечити доставлення товарів зі пункту відправлення в потрібне місце, в обумовлені терміни, в непошкодженому стані і з найкращими витратами.

Більшості фірм, що користуються послугами таких посередників, потрібна тісна співпраця з експедиторами, агентами й перевізниками на кожному виді транспорту: автомобільному, залізничному, морському й повітряному. Експедитори постійно провадять роботу з оптимізації витрат на перевезення, порівнюючи витрати транспортування вантажів на різних маршрутах, використовуючи різні види транспорту для розроблення найкращого варіанту доставлення вантажів, знаходження компромісу між низькими витратами, високою швидкістю доставлення й надійністю.

Таблиця 1.5

Класифікація логістичних операторів та їхніх конкурентних переваг  
(узагальнено автором на основі [93, 384, 399])

	Типи логістичних посередників (провайдерів логістичних послуг)	
	2PL	3PL
Ключова компетенція	Вузкофункціональні логістичні оператори	Комплексні логістичні оператори
Логістичний продукт	Окремі послуги з транспортування, складування, митних процедур тощо	Комплексні логістичні послуги.
Умови надання	3	3
Умови надання	Низькі тарифні ставки, наявність основних активів знання власних процесів та свого сегменту ринку, утримання клієнтської бази, використання спеціалізованих ІКТ	Орієнтованість на процеси клієнта, індивідуальний підхід, використання колективних ІКТ, інтерфейс з КІС
Взаємодіє з клієнтом	3	3
Цінність для клієнта	Одноразові договори	Довгостерміновий контракт
Створення конкурентних переваг	Оптимізація окремих функцій	Комплексна оптимізація бізнес-процесів
	Переважно на основі матеріальних ресурсів за рахунок ефективних особистих зв'язків із партнерами, привілейованого доступу до інформації, низької ціни	Переважно на основі послання матеріальних і нематеріальних ресурсів за рахунок власних технологічних та управлінських ноу-хау, системних інновацій
		Системні логістичні інтегратори
		Логістичний сервіс управління ланцюгами постачання
		Аналіз та реінжиніринг бізнес-процесів у ланцюгах постачання клієнтів, інтеграція ресурсів, системні інновації, мережеві ІКТ
		Партнерство, спільне творення споживчої цінності
		оптимізація всіх бізнес-процесів завдяки інтеграції
		Переважно на основі нематеріальних ресурсів за рахунок системних і проривних інновацій, переваг в управлінні змінами, інформацією та знаннями, партнерськими відносинами



Транспортні компанії, які залучаються експедиторами до процесу перевезення, виступають у ролі субпідрядних організацій, що виконують логістичні операції. Обов'язком експедитора стає забезпечення доставлення вантажу згідно із запланованими маршрутом та графіком, як тільки його рекомендації й пропозиції щодо перевезення приймаються відправником. Власне, експедитори виступають у ролі організаторів ланцюгів доставлення вантажу й надають консультаційні послуги своїм замовникам. Вантажний експедитор як постачальник логістичних послуг може також надавати послуги з підготовки вантажу до перевезення, його складування, кінцевого доставлення товару до пункту призначення, враховуючи документальне обслуговування й спрощення митних формальностей.

У межах транспортного ланцюга експедитор рідко виступає перевізником, а зазвичай організовує багатоступеневе перевезення товарів різними видами транспорту й займається іншими послугами, які формують ланцюг постачання. Власне перевезення можуть здійснюватися за допомогою одного виду транспорту або кількох. На рис. 1.17 графічно представлено зміну ролі транспортних (перевізних) та експедиторських компаній у здійсненні перевезень товарів, що зумовлено розвитком глобальних ланцюгів постачання.

Отже транспортна послуга як різновид логістичної послуги розглядається в контексті доставлення товару «від дверей вантажовідправника до дверей вантажоодержувача» з можливістю кількох перевалок вантажу.

Експерти ринку відзначають зростання ролі транспортної експедиції на міжнародних ринках товарів, оскільки вони можуть запропонувати імпортерам або експортерам і обґрунтувати альтернативні маршрути перевезень, обрати кращих перевізників та методи фінансування операцій, пов'язаних із міжнародною торгівлею.

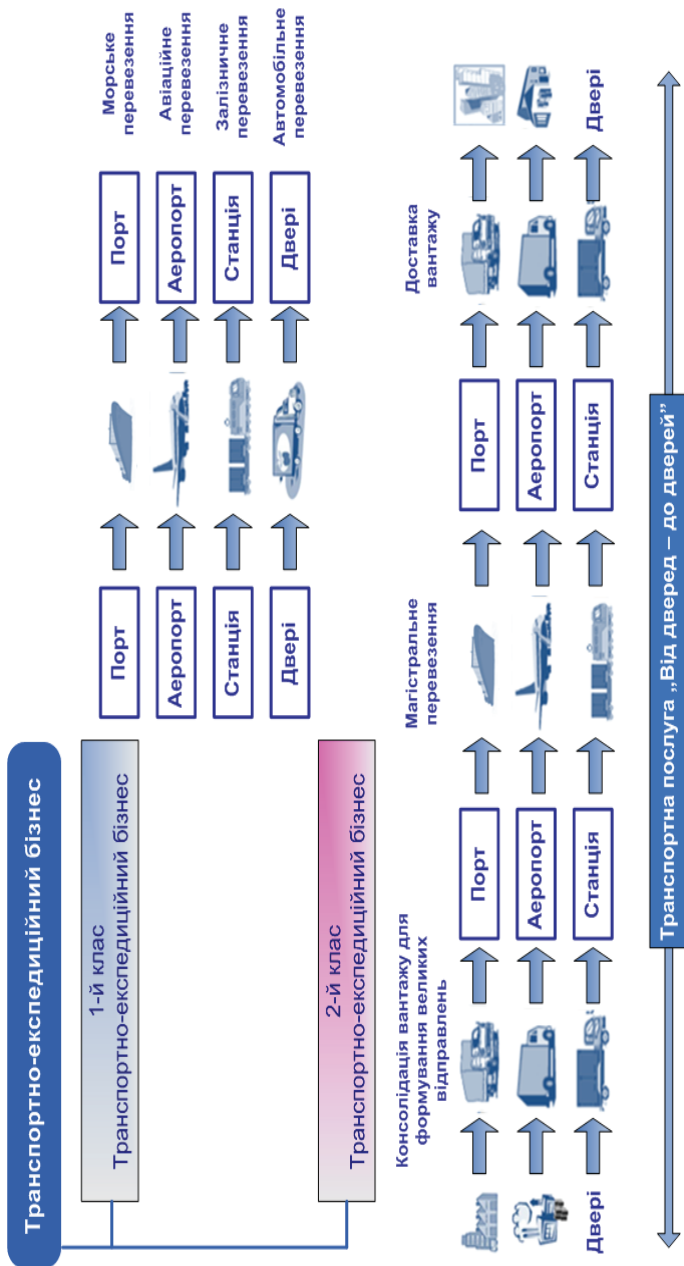


Рис. 1.17. Сутність транспортної послуги як складника логістичного обслуговування (авторська розробка)

Здатність забезпечити ефективне міжнародне транспортування товару в режимі «від дверей до дверей» з моменту отримання замовлення від клієнта і до доставлення товару кінцевому споживачеві дозволяє експедитору зробити унікальний внесок у підвищення ефективності функціонування ланцюгів постачання й задоволення потреб кінцевих покупців.

Важливою ланкою ланцюга постачання є місце зберігання товару, тобто склад. Сучасні склади обробляють, принаймні, три види матеріальних потоків: вхідний, внутрішній та вихідний. Наявність вхідного потоку передбачає необхідність розвантаження транспорту, перевірки кількості та якості вантажу. Вихідний потік зумовлює необхідність завантаження транспорту, внутрішній — переміщення вантажу всередині складу. Реалізація функції тимчасового зберігання матеріальних запасів означає необхідність проведення робіт щодо розміщення/вилучення вантажів та забезпечення умов у місцях зберігання.

Перетворення матеріальних потоків відбувається шляхом розформування одних вантажних партій (або вантажних одиниць) та формування інших. Це означає необхідність розпакування вантажів, комплектування нових вантажних одиниць, їх пакування та затарювання. Розширення асортименту складських послуг та технологій їх виконання змінило роль складського оператора як логістичного посередника, що графічно представлено на рис. 1.18.

Трансформувалися також форми діяльності митних брокерів, які надають послуги з декларування та митного оформлення товарів за різними митними режимами, будучи своєрідними посередниками між компаніями-учасниками зовнішньоекономічної діяльності й державними митними органами. Зміст нових нормативних актів доводиться до відома митних брокерів, які потім передають інформацію про вимоги до оформлення та надання документації для митного оформлення вантажів своїм клієнтам, що значно полегшує роботу митних органів.

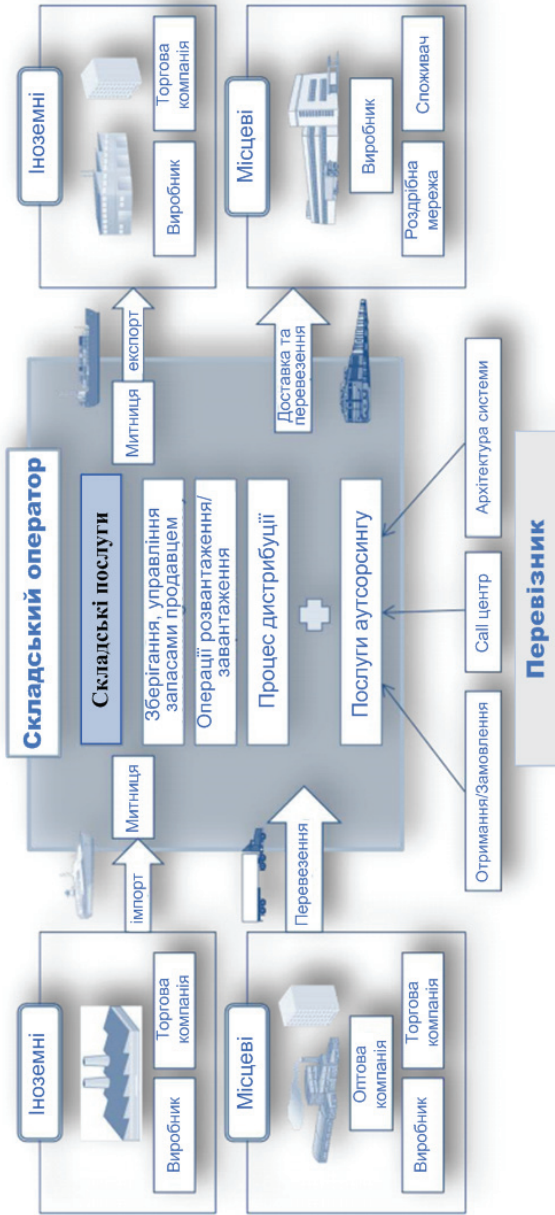


Рис. 1.18. Сутність складської послуги як складника логістичного обслуговування (авторська розробка)

Крім володіння подібною інформацією й досвідом роботи з митницею, митні брокери, діючи в інтересах своїх клієнтів, готові забезпечити мінімальний розмір митних зборів, що дозволяє істотно знизити витрати в імпортних операціях (в експорті мита не стягуються).

Протягом останніх десятиліть бурхливого розвитку теорії і практики логістики сформувалася ідея глобальної інтеграції контрагентів різних ланцюгів постачання й формування інтегрованих логістичних систем та мереж. Спільна діяльність економічних агентів щодо створення доданої цінності будь-яких ланцюгів постачання за рахунок інтеграційних зв'язків забезпечується логістичними операторами нового покоління, яких прийнято називати комплексними операторами типу 3PL та 4PL. У наукових працях [107] доведено, що сучасні 3PL-провайдери пройшли шлях синергетичного об'єднання специфічних послуг, які раніше надавалися розрізненими операторами логістичного ринку (перевізниками, експедиторами, транспортними терміналами, кур'єрськими службами, складськими операторами, підприємствами технічного обслуговування тощо).

4PL-сервіс надає багатопрофільне консультування щодо проектування та функціонування ланцюгів постачання, а власне логістичний оператор інтегрує діяльність інших компаній, залучених до конкретних ланцюгів постачання. Він керує процесами планування, виконання та контролювання логістичних процесів, потоків та процедур у стратегічному, тактичному та операційному вимірах. Відмінність послуг 5PL-провайдера полягає у використанні спільного електронного середовища, зокрема, мережі Інтернет, як єдиної віртуальної платформи для вирішення логістичних задач. Оскільки бізнес-моделі логістичної діяльності 2PL, 3PL та 4PL-провайдерів детально проаналізовані в науковій літературі, зосередимося на формуванні концепції й основних рис діяльності 5PL-оператора, який володіє найвищим рівнем інтелектуально зорієнтованої логістичної діяльності.

Сьогодні в науковій літературі тільки окреслено загальний контур діяльності такого логістичного посередника [125 , 270]. Компанії, що спеціалізуються на розробленні й упровадженні інформаційно-комунікаційних технологій у практику підприємництва, визначають 5 PL-провайдера як єдиний віртуальний майданчик для виконання повного спектру логістичних задач. Інші фірми вважають, що це система інтернет-логістики, тобто планування, виконання та контролювання руху й розміщення товарів за допомогою електронних засобів інформації. Власне, обидва напрями зараз активно розвиваються. Так, наукова програма Європейського Союзу «Horizon-2020» передбачає значне фінансування розроблення глобальних IT-технологій у сфері логістики, що в майбутньому може стати єдиним віртуальним простором для формування логістичних мереж.

На нашу думку, діяльність 5PL-провайдера має бути сконцентрована не тільки на використанні ІКТ, але й на рівні логістичного сервісу, що передбачає постійне створення нових інтелектуальних продуктів для великих корпоративних клієнтів. Прикладом може слугувати діяльність одного з лідерів глобального ринку логістики – компанії «Кюне і Нагель», яка розпрацювала нову концепцію глобального центру морської та авіаційної логістики (GMALSC), що об'єднує всі схеми авіаційних і морських постачань компанії «Брітїш Америкен Тобакко» в єдину логістичну структуру – Control Tower. Ця система сприяє цілісному управлінню ланцюгами постачання всіх товарних груп, а також вхідних і вихідних товарних потоків по всьому світу за допомогою єдиної інформаційної системи.

Новозеландська компанія «Contract Warehousing New Zealand Limited. Contract Warehousing Group» на базі програмного продукту Sapphire Customer Web Portal дає можливість своїм клієнтам самостійно розміщувати замовлення, відстежувати їх стан та підтвердження поставок, оформляти накладні, рахунки, звіти, контролювати фінансові розрахунки, стан запасів тощо.

Таким чином, основною ознакою 5PL-провайдера визначаємо рівень інтелектуалізації логістичної діяльності, який виявляється у створенні та функціонуванні інтелектуалізованих логістичних систем як складних систем управління, координації та контролю стратегічних, тактичних і оперативних завдань функціонування логістичних мереж. На рис. 1.19 представлена порівняльна характеристика постачальників логістичних послуг та визначено ключові компетенції, що визначають потенціал їхніх конкурентних переваг. Отже, чим вищий рівень інтелектуально зорієнтованої діяльності логістичних операторів, тим вищий потенціал конкурентоспроможності та ефективності спільної взаємодії в ланцюгах (мережах) постачання продукції та послуг.

Порівняльна характеристика різних бізнес-моделей постачальників логістичних послуг свідчить про те, що в кожного суб'єкта є ключові бізнес-компетенції і, відповідно, в межах виокремлених логістичних систем, ланцюгів постачання чи ланцюгів цінності можуть брати участь різні типи логістичних посередників. Сьогоднішні спостерігаємо широке різноманіття підходів, які фірми можуть застосовувати для реалізації логістичної діяльності в своєму бізнесі.

Зупиняючи свій вибір на одному з них, компанія-замовник логістичних послуг вирішує, який обсяг коштів вона готова виділити і наскільки необхідною для успішного ведення своєї господарської діяльності вона вважає логістику як таку.

Відносини між компаніями і постачальниками логістичних послуг, яким переходить управління логістичною функцією, досить складні й суперечливі за визначенням, однак вигоди, які приносить аутсорсинг обом учасникам, є дуже значними й дозволяють сторонам досягти максимального задоволення своїх інтересів.

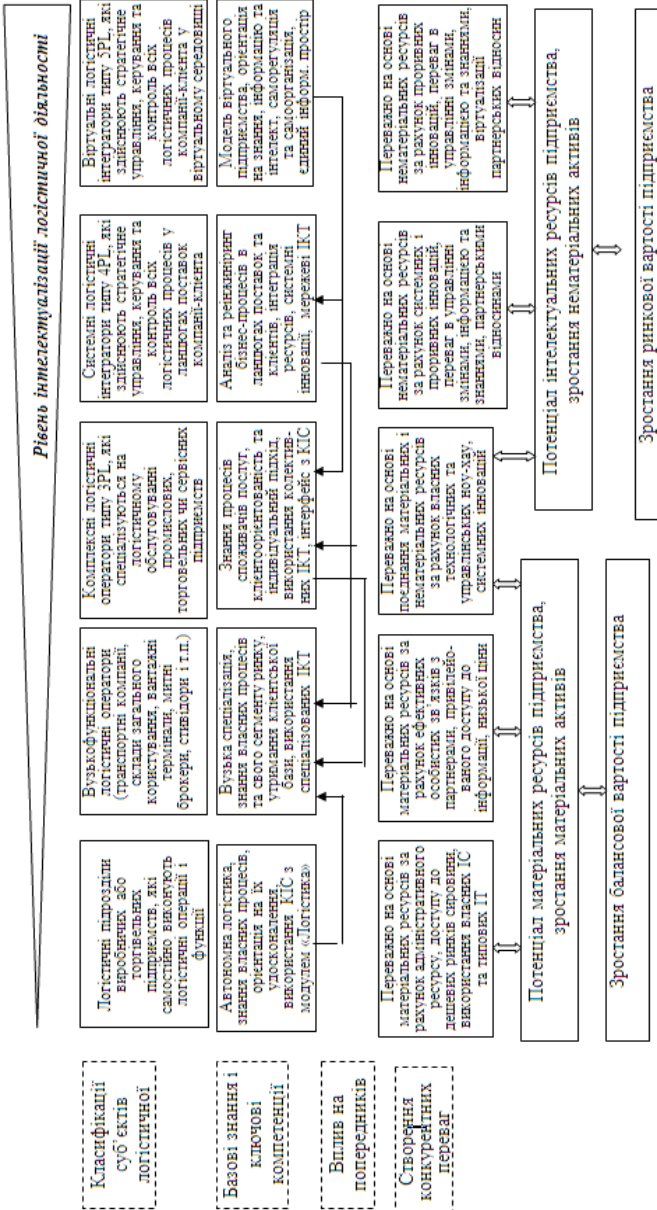
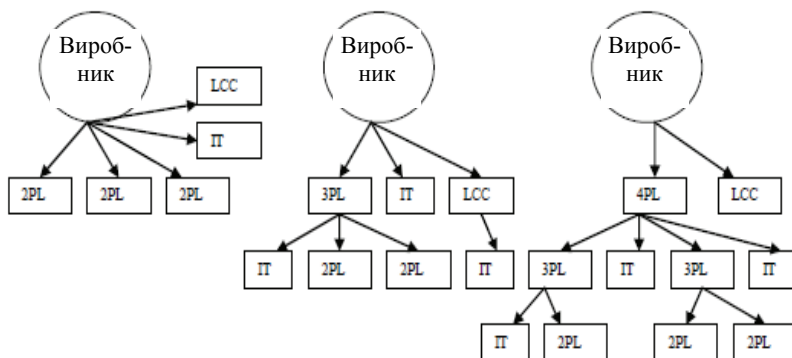


Рис. 1.19. Формування конкурентних переваг суб'єктів логістичної діяльності шляхом інтелектуалізації процесів і процедур (узагальнено автором на основі [93, 258, 399])



Оскільки сучасний спектр транспортно-складських послуг постійно доповнюється управлінськими й стратегічними завданнями, то формується стійкий тренд кооперації проміжних ланок (субпровайдингу, субпідряду) і розвитку нових форм співпраці замовників і логістичних посередників.

На рис. 1.20 узагальнено типізацію зв'язків між ключовими компетенціями споживачів логістичних послуг та компетентністю постачальника логістичних послуг з точки зору надання логістичних послуг від традиційних, пов'язаних з транспортуванням і складуванням товарів, до консалтингу з управління ланцюгами (мережами) постачання/цінності в єдиному інформаційному просторі.



*2PL: фузькофункціональний оператор; 3PL: комплексний оператор; 4PL: системний (мережевий) оператор, LCC: логістична консалтингова компанія  
IT: інформаційний оператор.*

Рис. 1.20. Види взаємодії виробника товару з постачальниками логістичних послуг (джерело [399])

Аналізуючи різноманіття можливих форм взаємодії і партнерства постачальників логістичних послуг та їх клієнтів, хочемо закцентувати увагу на таких аспектах:

- тривалість взаємодії змінюється відповідно до зростання рівня компетентності логістичного оператора і

складності завдань, що вирішуються для замовників логістичних послуг, від одноразових угод на виконання окремої операції до довготривалого партнерства;

– найпростіші форми співпраці дозволяють одноразову вигоду, пов'язану із зменшенням операційних витрат, довготривале партнерство дає можливість отримувати синергійний ефект за рахунок оптимізації (взаємного використання) ресурсів учасників ланцюгів (мереж) постачання, зменшення тривалостей функціональних циклів і підвищення споживчої цінності товарів чи послуг для клієнтів (доданої цінності),

– рівень компетентності постачальників логістичних послуг змінюється від виконання логістичних операцій до участі в розробленні корпоративних стратегій підприємств-учасників ланцюгів постачання і стратегії формування інтегрованої цінності в ланцюгах (мережах) цінності,

– інтеграція учасників товарного руху, як правило, реалізується через системи господарських договорів; а їхня взаємодія заснована на ринковій координації і/або ієрархічній субординації, що з'єднує кошти й зусилля низки господарюючих суб'єктів і зобов'язує їх до виконання рішень органів управління не в усьому спектрі діяльності, а тільки за заздалегідь обумовленою, зафіксованою в договорі й суворо обмеженою частиною господарської діяльності кожного учасника. Ця взаємодія заснована на інтеграції управлінських дій, базується на угоді між незалежними підприємствами, яка компенсує слабкі сторони й створює стійкі конкурентні переваги, а також сприяє досягненню ефекту синергії.

Виділимо передумови для активізації процесу інтеграції учасників логістичного ринку:

- оцінка логістичних послуг підприємствами-споживачами як стратегічний елемент в розвитку й реалізації конкурентних переваг, відповідно, більш якісний (усвідомлений) вибір логістичних операторів;

- реальні перспективи реалізації конкурентних переваг учасників ланцюгів (мереж) постачання на ринку логістичних

послуг, розвиток нових організаційних форм взаємодії на ринку;

- розвиток інформаційних технологій, які дозволяють реалізовувати нові можливості в межах інтеграції, що призводить до зменшення трансакційних і сукупних логістичних витрат.

Отже, інтеграція господарюючих суб'єктів, зокрема, логістичних операторів та їх клієнтів, має багатоаспектну структуру. Аналізуючи природу інтеграції та її специфіку на ринку логістичних послуг, можна зробити висновок, що інтеграція дозволяє її учасникам перейти до вироблення рішень щодо вдосконалення стратегій їх розвитку. Різноманітність форм, методів, а також стратегій інтеграції дозволяє її учасникам випрацювати практичний інструментарій, спрямований на підвищення результативності їхньої економічної діяльності, що потребує підвищення рівня компетентності постачальників логістичних послуг та створення інтелектуалізованих логістичних систем, здатних працювати в режимі реального часу в єдиній системі координат і єдиному інформаційному просторі, й тим самим створювати методологічний базис для оптимізації логістичних рішень і кращого використання наявної логістичної інфраструктури. При цьому вони повинні містити не тільки модулі інтелектуальних транспортних систем, інтелектуальні технології з моніторингу транспортних засобів і транспортних потоків, але й інтегровані програмні рішення для забезпечення різних форм комунікації підприємств (економічних агентів) у ланцюгах (мережах) постачання товарів і послуг (рис. 1.21).

У представленій системі координат системний та віртуальний інтегратор як постачальник логістичних послуг реалізує послідовність управлінських дій, пов'язаних із координацією потокових процесів у ланцюгах/ мережах постачання й комбінує взаємодію різних типів логістичних посередників та їх субпідрядників.

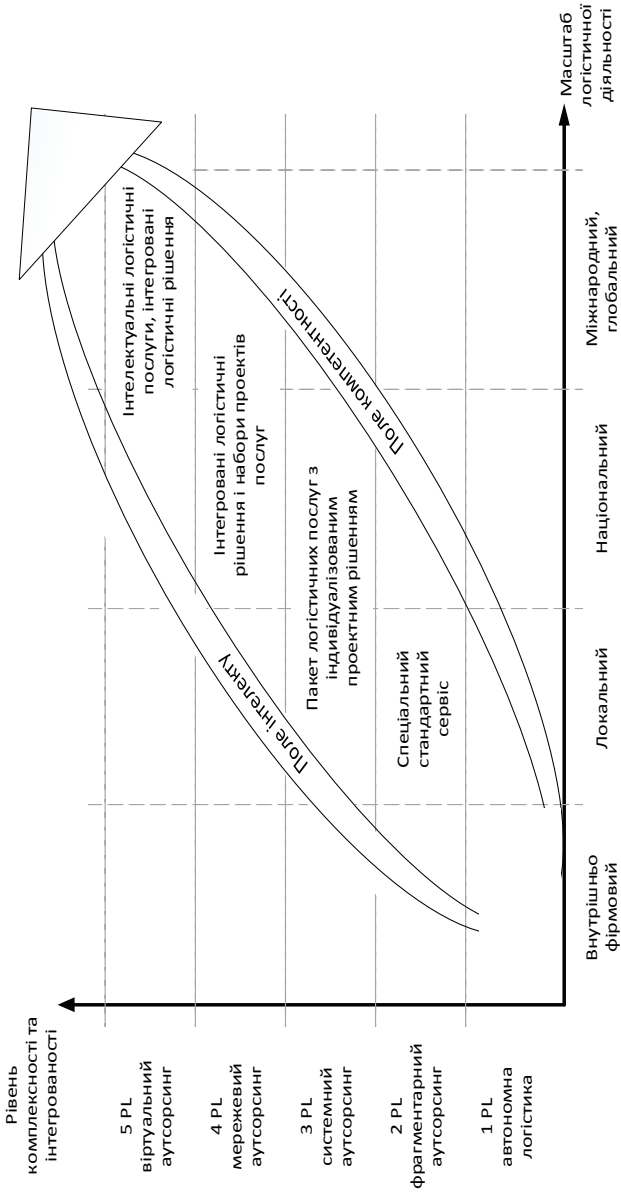


Рис. 1.21. Класифікація постачальників логістичних послуг в системі «масштаб діяльності-рівень комплексності-поле інтелекту та компетентності» (авторська розробка)

Таким чином, проведений аналіз дозволяє констатувати, що логістичне посередництво як особлива сфера підприємницької діяльності пройшло стадію становлення. Передумови його подальшого вдосконалення пов'язані з реалізацією стратегії інноваційного збалансованого розвитку національної економіки та подальшого розвитку ринку логістичних послуг. Починаючи з моделі 3PL всі постачальники логістичних послуг активно використовують інформаційно-комунікаційні технології, працюють в форматах як роздрібної торгівлі, так і електронної, розвиваються за принципом системного аутсорсингу, створюючи значну додану цінність для своїх клієнтів за рахунок економії часу та ресурсів, розподілення відповідальності та швидкої реакції на зміни споживчих переваг. Можна з впевненістю констатувати: якщо раніше логістика розглядалася як забезпечуюча функція бізнесу, то наразі вона визначає системний спосіб ведення бізнесу і його інноваційні технології.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

#### **2.1. Логістичне управління як потокова основа розвитку ринку логістичних послуг**

Для якісного та ефективного задоволення потреб споживачів у логістичних послугах надзвичайно важливим є дослідження існуючих та можливих проблем на мікро-, мезо-, макрорівнях економічного функціонування й розвитку ринку з позицій державного регулювання, макроекономічних показників економічної ефективності, створення ринкових механізмів розширення свободи комерційної діяльності державних і недержавних підприємств. Усе це актуалізує питання розроблення та обґрунтування концепцій та інструментів оптимального управління матеріальними та супутніми потоками на всіх рівнях економіки з використанням теорії і практики логістики.

У процесі виявлення й обґрунтування логістичної сутності сучасного підприємництва розвивається ідея глобального використання логістики, концепція логістизації національної економіки, конвергентної між моделлю вільного ринку й регульованого ринку. Подальший розвиток логістичної теорії спонукає до теоретичних і прикладних напрацювань у сфері організаційно-економічної й соціальної оптимізації взаємовідносин між економічними, соціальними та суспільно-організаційними структурними утвореннями, сукупність яких у різних комбінаціях синтезується в недержавні і/або державні системи. В лібералізованій ринковій економіці без прямого державного впливу в процеси виробництва й розподілення споживчих благ організація поточкових процесів товарного руху має стохастичний характер, що супроводжується суперечливістю, конфліктністю, турбулентністю всіх видів потоків. Тотальне використання

універсальної концепції логістики є ефективним інструментом удосконалення організації виробничо-комерційної діяльності на всіх рівнях економіки, виконуючи функцію координації та інтеграції потокових процесів виробництва та обміну товарів і послуг, що, власне, привертає увагу до методологічних аспектів логістичного управління.

Зародження теорії логістичного управління пов'язують із науковою концепцією М. Портера, який увів поняття ланцюга цінності як взаємопов'язаного потоку різних видів діяльності від постачання сировини до споживання продукції й довів, що споживча цінність генерується складними динамічними обмінами між підприємствами, клієнтами, постачальниками та стратегічними партнерами [246]. Його послідовники Д. Бодді та С. Пейтон зацентували увагу на тому, що основною формою управління взаємодією суб'єктів у «системі цінностей» стає партнерство – «ділові відносини, засновані на намаганні сторін до спільної діяльності відповідно до єдиного бачення шляхів підвищення задоволеності споживачів на всіх рівнях» [26]. Подальший розвиток концепції пов'язаний з іменами відомих учених Д.Д. Баверсокса, Д.Д. Клосса [378], А. Харісона, Р.В. Хоука [340], М.Крістофера [173, 390], В.І. Сергєєва [276-278], О.П. Долгова [97], С.О. Уварова [324] та ін., які виокремили внутрішньоорганізаційний і міжорганізаційний рівні управління в ланцюгах/мережах цінності, визначили організаційні форми (ієрархію, матричну та мережеву організацію), а також запропонували різноманітні механізми координації.

Знайомство вітчизняних учених із науковими напрацюваннями зарубіжних вчених спонукало до подальших досліджень у цьому напрямі з урахуванням специфічних умов ринкових трансформацій, пов'язаних із переходом від адміністративно-планової економіки до ринкової економіки, а також призвело до появи нових понять і дефініцій, зумовлених складнощами перекладу базових термінів з англійської мови.

Одним із перших вітчизняних науковців, хто ввів у наукову термінологію поняття «логістичний менеджмент» і визначив його сутність, був Є.В. Крикавський. Він визначив логістичний менеджмент як менеджмент у логістичних системах на засадах теорії логістики, вказуючи на інтеграцію

логістики та менеджменту в формі «логістико-менеджменту» як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками». А далі пояснює, що слово *логістичний* як прикметник означає менеджмент, але такий, що функціонує обов'язково на засадах теорії логістики» [162, с. 177]. Проте, розглядаючи взаємозалежність сфер і функцій менеджменту, Є.В. Крикавський виділяє логістичний менеджмент в окремий елемент поряд із виробничим, фінансовим, маркетинговим, що некоректно, оскільки логістичний менеджмент охоплює логістичні процеси, розпорошені в різних сферах діяльності та системах логістичного ланцюга «виробництво–реалізація–споживання».

Погоджуємося з висновками відомих українських учених О.В. Пономаренка, Т.І. Лепейко та К.В. Танькова, які провели ґрунтовне дослідження структурного елемента «менеджмент» і стверджують, що «в англо-американському трактуванні «менеджмент» (англ. *management* – *управління*) – це складне поняття функціонального характеру, яке охоплює великий спектр виробничо-господарських процесів і функцій підприємств (у тому числі матеріально-технічне постачання, виробництво й збут готової продукції). Менеджмент також розглядається як організаційне поняття, що характеризує суб'єктів економічних відносин, їх роль і діяльність. Перший підхід є доміантним, оскільки менеджмент окреслює завдання діяльності підприємства і його бізнес-процеси. Другий підхід зосереджується на встановленні ролі менеджера різних рівнів підпорядкування. Також автори зазначають, що менеджмент, на відміну від теорії управління, встановлює пріоритет активізації людського потенціалу в управлінні. Вони також зауважили, що завдяки існуючому сьогодні в логістиці теоретичному плюралізму, поняття «менеджмент» і «управління» досить часто вживаються як синоніми [239]. Сказане актуалізує проблему уточнення понять «логістичне управління» та «логістичний менеджмент», які використовують науковці і практики різних країн (табл. 2.1).



Таблиця 2.1  
Термінологічний аналіз понять «логістичний менеджмент» та «логістичне управління»

Визначення	Автор
1	2
<p>Логістичний менеджмент (логістичне управління) – це частина процесу в ланцюгах постачання, в ході якого планують, реалізують та контролюють ефективний і продуктивний потік товарів, їхні запаси, сервіс, а також пов'язану інформацію від точки їх зародження до точки споживання з метою задоволення потреб споживачів.</p>	<p>Рада професіоналів з управління ланцюгами постачання [277]</p>
<p>Сутність логістичного менеджменту (логістичного управління) полягає у створенні і налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незакінченого виробництва й запасів готової продукції, які слугували б опорою для цілової стратегії господарської одиниці.</p>	<p>Д.Д. Бауерсокс, Д.Д. Клосс [378, с. 31]</p>
<p>1. Логістичний менеджмент (логістичне управління) – це процес стратегічного управління закупівлями, рухом та зберіганням матеріалів, деталей та готової номенклатури товарів (і відповідних інформаційних потоків) через організацію та її маркетингові канали таким чином, щоб поточна та майбутня прибутковість була максимізована за рахунок економічно ефективного виконання замовлень.</p> <p>2. Логістичний менеджмент (логістичне управління) – це засіб, за допомогою якого потреби замовників задовольняються завдяки координації матеріальних та інформаційних потоків, що поширюються від ринку збуту, через фірму та її операції за її межі – до постачальників.</p>	<p>M. Christopher [173, 390]</p>
<p>Логістичний менеджмент – це розділ підприємницької логістики, в т.ч. методологія, теорія, методика та алгоритмізація процесу оптимізації ресурсних потоків усіх видів, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюють аналіз, синтез і оптимізацію потоків, які супроводжують товар від виробника до конкретного споживача, і систему комунікації суб'єктів у процесі їхньої взаємодії.</p>	<p>О.П. Долгов, С.О. Уваров [97]</p>
<p>1. Логістичний менеджмент визначається «синергією основних управлінських функцій у досягненні цілей мікрологістичної системи».</p> <p>2. Логістичний менеджмент – це адміністрування логістичної системи, тобто виконання основних управлінських функцій (організація, планування, регулювання, координація, контроль, облік і аналіз) з метою досягнення цілей логістичної системи.</p>	<p>В.І. Сергєєв [276, с. 97-98, 277].</p>

Продовження табл. 2.1

1	2
<p>Логістичний менеджмент – це сукупність процесів управління в логістичній системі організації.</p>	<p>І.І. Бажин [20]</p>
<p>Логістичне управління ґрунтується на загальній теорії менеджменту в поєднанні з теоретико-методологічною сутністю логістики, об'єктом дослідження є матеріальні потоки, що циркулюють на ринках товарів, послуг та фінансових активів, а предметом – оптимізація процесів, які формують економічні потоки, інтегровані в адаптивний мікро- або макроекономічний систему на основі їхньої взаємодії.</p>	<p>М.В. Горюлко, [47]</p>
<p>Логістичне управління – це процес формулювання стратегії, планування, управління і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб клієнта.</p>	<p>Економічна енциклопедія [110]</p>
<p>1. Логістичний менеджмент – це комплексна система інтеграції логістики й менеджменту в управлінні потоком матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та запасів товарних цінностей. 2. Логістичне управління за своєю суттю реалізує концепцію логістики як науки в реальних умовах, здійснюючи функції прийняття стратегій, планування, керування і контролю фізичних потоків та інформації з метою ефективного задоволення потреб споживача.</p>	<p>Є.В. Крикавський. [162, с. 41] [163]</p>
<p>1. Логістичне управління – це процес формулювання стратегії, планування, управління й контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) з метою найефективнішого пристосування та задоволення потреб споживача. 2. Логістичне управління – це процес або діяльність, які підпорядковані наперед окресленим цілям, здійснюються в логічній послідовності, можуть бути організовані на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюються неперервно і передбачають планування, організацію, реалізацію та контроль товаропросування – руху сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкості руху, об'ємів руху, адаптивності) на виробництві, у процесі виробництва та до споживача на основі формування логістичної системи товаропросування та логістичної сітки.</p>	<p>Р.Р. Ларіна, О.Г. Череп, І.Ю. Грішин, А.О. Ілаєва [190]</p>

Закінчення табл. 2.1

1	2
<p>Логістичний менеджмент – це функція органів управління спеціалізованих та інтегрованих організаційно-економічних систем з використанням логістичного підходу до доцільного і цілеспрямованого інтегрованого управління сукупністю внутрішніх і зовнішніх поточкових процесів у визначених часових і просторових параметрах середовища сукупних виробничо-економічних відносин з метою отримання їх учасниками очікуваних конкурентних переваг і вигод.</p> <p>Логістичне управління – цілеспрямований вплив на просторово-часове балансування бізнес-процесів, пов'язаних із формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є ефект синергізму, що виявляється в чистому грошовому потоці підприємства.</p> <p>1. Управління логістичними процесами (переміщенням різноманітних благ, людей, матеріалів, інформації, фінансів, енергії тощо), в яких відбувається певна трансформація параметрів названих благ місця знаходження, часу знаходження, стану тощо. Предметом дослідження й оптимізації у такій системі логістичного управління є транспортні, складські, маніпуляційні, пакувальні, інформаційні процеси як складники інфраструктурного середовища виробничої діяльності (традиційний підхід).</p> <p>2. Управління, яке ґрунтується на понятті циклу споживання виробу та передбачає, що продукт (або загальніше – система) виникає завдяки плануванню, проектуванню й розвитку і після періоду експлуатації остаточно виводиться з дії або утилізується. У діяльності промислового підприємства розрізняють такі фази: фаза ініціювання (розроблення товару), фаза планування і впровадження товару, фаза реалізації товару, фаза експлуатації, фаза виведення з дії товару. Логістичні дії у цих фазах належать до підтримки трансформаційних дій на різних етапах використання товару.</p>	<p>В.С. Пономаренко, К.М. Таньков, Т.І. Лепейко [239]</p> <p>Л.В. Фролова [336, 337]</p> <p>Н.І. Чухрай [352, 353]</p>
<p>1. Логістичне управління характеризується системною комплексністю, яка забезпечується логістичним підходом до управління поточковими процесами (товарно-матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими потоками) за вертикально й за горизонтально, а також інтеграцією підрозділів підприємства зі спеціалізованими управлінськими структурами.</p> <p>2. Логістичне управління трактується як процес цілеспрямованого впливу на логістичні потоки з метою їхнього руху в просторі та часі та досягнення ефекту синергізму.</p>	<p>О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Тхей [355]</p>

Отже, неоднозначність тлумачення понять «логістичний менеджмент» і «логістичне управління» пояснюється недостатньо чітким уявленням про різницю термінів *управління* та *менеджмент*. У сучасній економічній енциклопедії наводять такі визначення:

- управління – цілеспрямовані дії відносно процесу, об'єкта чи системи для збереження її стабільності або переходу з одного стану в інший відповідно до встановлених цілей. Розрізняють управління в живій природі (біологічні системи), неживій природі (технічні системи) та суспільстві (соціальні системи);

- менеджмент – наука управління сучасним підприємством, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, використання різних ресурсів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства [211].

Відповідно до мети та об'єкта нашого дослідження в подальшому будемо використовувати термін *логістичне управління*, оскільки він найбільш повно відображає специфіку управління потоковими процесами в різних економічних системах і на різних рівнях ієрархії. Погоджуючись з точкою зору Л.В. Фролової, що логістичне управління, на відміну від традиційного, полягає в «орієнтації усіх функцій управління на єдиний критерій ефективності роботи підприємства, суть якого полягає в максимізації співвідношення сукупних обсягів доходу і витрат, а також досягнення за допомогою збалансування логістичних потоків необхідного рівня адаптивності підприємства до зовнішніх умов», акцентуємо увагу, що принциповою відмінністю логістичного управління від традиційного є обов'язкове поєднання технології руху ресурсів з логістичними потоками підприємства, що виключає, з одного боку, нерациональне формування й використання ресурсів, а з іншого, – несвочасне виконання зобов'язань підприємства перед клієнтами» [336].

На противагу твердженням Л.В. Фролової, вважаємо, що логістичне управління стосується не тільки підприємства, а його об'єктом є соціально-економічна система, яка складається із сукупності економічних агентів (бізнес-одиниць),

інтегрованих потоковими процесами в ланцюгах «постачання – виробництво – збут – споживання», а управлінські впливи спрямовані на трансформацію первинних ресурсів у кінцевий продукт споживання – виріб, послугу чи ідею. Головна мета логістичного управління – врахування особливостей потокової форми організованості і принципів узгодженості та раціональності в процесі управління потоками. Логістичний потік змінюється в просторі і часі «зв'язно і неперервно», потоковий рух керується законами природи, економічними законами та нормами, які мають об'єктивний характер і визначають межі логістичної діяльності. З іншого боку, наявність соціального складника означає активну роль людини як творця і як особи, що приймає рішення. Діалектична єдність об'єктивних і суб'єктивних факторів є основою оптимізації логістичної діяльності на різних рівнях управління. Для розкриття цих постулатів розглянемо більш детально поняття потоку та його економічну сутність.

У науковій літературі можна знайти два підходи до опису сутності категорії «потік»:

1) математичний, який потрактовує потік як велику кількість однорідних елементів, що переміщуються в просторі (наприклад, з однієї вершини графа в іншу) і/або в часі (при однопараметричних перетвореннях миттєвих станів фізичної системи) і сприймається як єдине ціле, якому притаманні системні властивості. За визначенням С.А. Уварова, потік є динамічною категорією, статичним станом якого є запас. У математичних задачах і моделях запас розглядається як різниця швидкостей декількох потоків [324];

2) економічний, який визначає потік як загальну назву взаємопов'язаних і взаємозумовлених процесів, що забезпечують рух ресурсів суспільства для досягнення соціально-економічних і суспільно-політичних цілей [298, с. 14]. Економічний потік – це модель організаційних дій щодо спрямованого руху чого-небудь в просторі і часі.

Вказуючи на матеріальну субстанцію економічних потоків, дослідники не обмежуються матеріалами або інформацією, а охоплюють усі види ресурсів, які використовуються у

виробництві, розподілі, обміні та споживанні. Підтримуємо точку зору І.Д. Афанасенко та В.В. Борисової про те, що логістика вивчає закономірності потокової форми руху економічної матерії, тоді за основу визначення поняття «потік» можна взяти методологічні підходи політичної економії [15]. Згідно з теорією кругообігу та обороту капіталу авансовані засоби утворюють потік, по чергово приймають і скидають речову та вартісну форму. В політичній економії потік розглядається як економічний процес, що перебігає неперервно в часі й вимірюється в одиницях за визначений проміжок часу. Але при цьому в логістиці потік представляє більш складну цілісність. Він розглядається не в готовому вигляді (формі готового продукту, товару), а в процесі руху від простого стану до складного.

Аналіз процесів логістизації економіки у першому розділі показав, що економічні потоки формуються як на основі логістичного підходу, так і без нього. Якщо потік організовано нерационально, то є всі підстави вважати, що не відбулося його логістизації, оскільки остання передбачає таку організацію потоку, яка орієнтована на оптимізацію процесів, що в них відбуваються, для досягнення поставленої мети. Відомий український дослідник Л.В. Фролова підкреслила логістизованість потоків терміном *логістичний потік* як «нерозривну єдність матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків у конкретних просторово-часових координатах» [336, с. 139]. Таким чином, логістизація економічних процесів і потоків виявляється, з одного боку, в мінімізації загальних витрат і максимізації ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємницьких структур, а з іншого, – в економії витрат споживача й підвищенні споживчої цінності товару чи послуги для кінцевого споживача. На рис. 2.1 унаочнено взаємозв'язок економічного і логістичного потоків.

У більшості наукових публікацій та навчально-методичних видань були виділені основні потоки (матеріальні і/або сервісні (потоки послуг) та супутні (інформаційні, фінансові, сервісні), які можна об'єднати в дві групи: матеріальні й нематеріальні.



Рис. 2.1. Взаємозв'язок економічного та логістичного потоків (складено автором на основі [336])

Згідно [97, с. 39] в розгляді організації як об'єкта управління вважається, що основними ресурсами, які використовує організація, є люди (трудові, людські ресурси), капітал, матеріали, технології та інформація. О. Кожина виділила такі види матеріальних ресурсів: основні та допоміжні матеріали, паливо, куповані напівфабрикати, тара й тарні матеріали, запасні частини для ремонтів та вторинні ресурси [150]. Отже, вказані види матеріальних ресурсів можуть бути субстантною основою матеріального потоку залежно від цілей дослідження. Проте, як зазначає Б.П. Громовик, який провів глибоке дослідження

економічної сутності матеріальних ресурсів та їх структури, не потрібно ототожнювати ресурси й потоки, оскільки вони мають різне призначення, і, відповідно, інструменти управління [87, 41-43].

Аналіз низки публікацій показав, що протягом останнього десятиріччя з'явилися праці, в яких із логістичних позицій розглядаються кадрові (людські), пасажирські (на транспорті), туристичні та інші потоки [27, 180, 200, 226]. Зокрема, вони вважають, що з точки зору системного підходу потоки людських ресурсів мають бути віднесені до соціально-економічних (штучних) систем, невіддільною часткою яких є людина, тобто активний елемент. Це зумовлює появу нових властивостей:

- унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах,

- здатність змінювати свою структуру й формувати варіанти поведінки (людина може покинути (або увійти) систему з певною ймовірністю;

- здатність адаптуватися до мінливих умов; адаптивність може проявлятися не тільки щодо перешкод, але й керуючих впливів;

- здатність протистояти руйнівним тенденціям (системам з активними елементами притаманні такі якості, як саморегулювання, самонавчання, самоорганізація, самовдосконалення тощо).

Узагальнення теорії і практики логістики призвело до розуміння того, що об'єкт дослідження в логістиці є собою впорядкованою сукупністю різних потоків. Ми підтримуємо точку зору А.Г.Бутрина, який увів поняття ядра (центру) такої сукупності. Виходячи із загальноприйнятого тепер визначення логістики, центром сукупності може бути матеріальний, нематеріальний або людський потік, а всі інші потоки (інформаційні, фінансові, сервісні тощо) доцільно вважати супутніми (або супроводжувальними) (рис. 2.2).



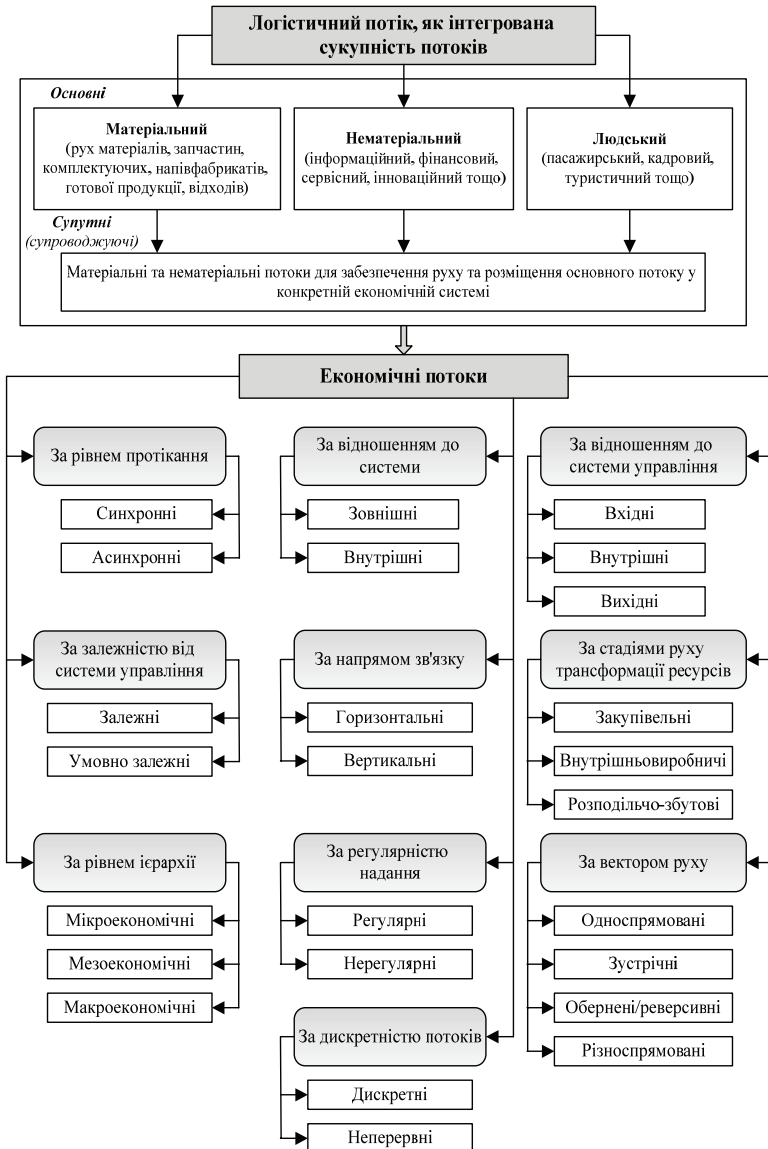


Рис. 2.2. Структура та класифікація логістичних потоків (узагальнено автором на основі [97, 201, 276])

Логістичний потік як інтегрована сукупність різних потоків характеризується постійною зміною і взаємним переходом форм організації:

- переходом від стану елемента системи до стану системи,
- переходом первинної (основної форми потоку) до вторинної (похідної від основної),
- зміною форми як наслідку розвитку від простого до складного,
- зміною стану системи, пов'язаної з перебудовою діяльності всередині потоку, тобто перехід від концентрації сил на переміщення в просторі до стану розміщення, що означає накопичення енергії для подальшого переміщення.

Логістичний потік як об'єкт дослідження в логістиці характеризується різними властивостями:

- поліпотоковістю, оскільки до його складу входять різні за субстантною основою потоки,
- неоднорідністю елементів потоку,
- просторово-часовою локалізацією, що означає просторово-часові рамки руху,
- цільовою орієнтацією, оскільки рух ресурсів здійснюється для досягнення поставленої мети,
- процесною узгодженістю, що означає послідовність виконання певних дій,
- системною організацією, що означає взаємозв'язок і взаємообумовленість процесів, що визначають параметри потоку.

Розкриття сутності й різноманітності властивостей логістичного потоку дозволило констатувати субстантну неоднорідність складу та різновекторність руху окремих елементів логістичного потоку як об'єкта управління за умови дотримання встановленої субординації процесів, викликаних його поліпотоковістю [336, с. 176].

Отже, логістичний потік як об'єкт управління потребує процесного підходу, який дозволяє виділити логістичні процеси, пов'язані із змінами (трансформацією) у просторі і часі цих потоків.

Зазначимо, що в монографії А.И. Семененко, В.І. Сергєєва детально досліджено етимологію понять «процес», «потік» і «потоковий процес» [275]. Базуючись на розумінні руху як способу існування матерії, тобто окремих предметів, процесів тощо, який має початок і кінець, можна стверджувати, що нас оточує світ процесів, в тому числі процесів направленої динаміки. Процеси є об'єктивною реальністю. Але не всі процеси мають потокову природу. Потік – це абстрактна модель, оскільки в реальності їх немає, тому що немає суцільного економічного, інформаційного, фінансового середовища. Потокові процеси характеризуються високим рівнем абстракції, оскільки виокремлення субстантного (основного) та супутніх (забезпечувальних) потоків залежить від виду економічної діяльності, суб'єктів та масштабу цієї діяльності. Управління потоковими процесами здійснюється переміщенням елементів потоку в конкретному економічному середовищі від джерела виникнення (генерування потоку) до джерела поглинання (згасання потоку). Загальна схема потокового процесу представлена на рис. 2.3.

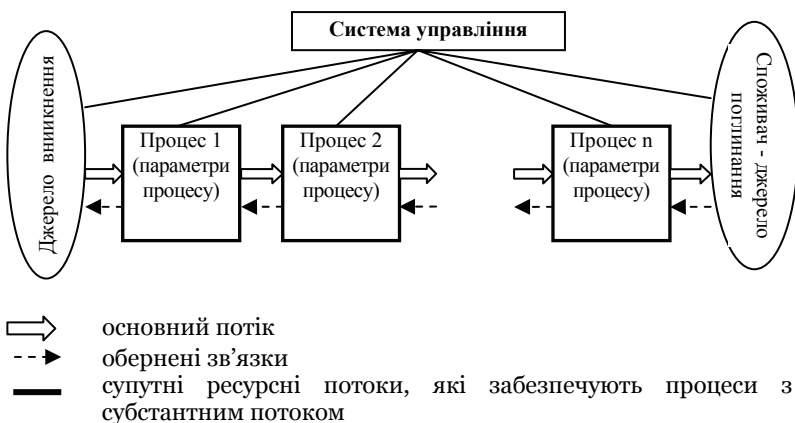


Рис. 2.3. Візуалізація потокового процесу та схеми руху логістичного потоку, орієнтованого на споживача (джерело [275])

За умови традиційного (не логістичного) підходу кожна ланка потокового процесу має власну систему управління, орієнтується на власні цілі й критерії ефективності. Вихідний потік кожної попередньої ланки, сформований під впливом системи управління цієї ланки з урахуванням її цілей і критеріїв, є вхідним для наступної ланки. Результувальним потоком є вихідний потік останньої ланки, параметри якого формуються послідовно в результаті незалежних управлінських впливів. За логістичного підходу управлінські впливи здійснюються єдиною системою управління щодо наскрізного основного потоку з точки зору загальних цілей і критеріїв ефективності. У цьому потоковому процесі можна керувати такими параметрами: номенклатурою одиниць субстанцій потоку (що треба доставляти), обсягом потоку (скільки поставляти), адресність мети (кому поставляти), задана швидкість потоку (коли поставляти), фіксовані інтервали очікування, проведення проміжного й кінцевого контролю й регулювання поточкових процесів у вузлових пунктах руху.

Потоково-процесний підхід до управління рухом різних об'єктів передбачає узгодження дій різних учасників, кожен з яких відповідає за свій процес і має власні економічні інтереси. Якщо вони зможуть скоординувати свої дії з метою раціоналізації спільного об'єкту управління – наскрізного основного потоку, то всі разом отримають значну економічну вигоду, оскільки в просторово-часовому переміщенні логістичного потоку закладені значні резерви. Спеціалізація економічних суб'єктів, які відповідають за різні процеси трансформації основного та супутніх потоків, призводить до зростання трансакційних витрат та витрат на переміщення й зберігання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Для того, щоб активізувати закладені в потоково-процесному управлінні резерви раціоналізації та оптимізації, необхідно дотримуватись принципів:

- системності (формування інтегрованої системи управління логістичним потоком в рамках конкретної соціально-економічної системи);

- комплексності (формування розвинутої інфраструктури для здійснення руху логістичного потоку в конкретних умовах і забезпечення координації дій безпосередніх і опосередкованих учасників руху ресурсів і продуктів, здійснення централізованого контролю за виконанням всіх процесів і досягненням поставлених цілей, а також установа міцних зв'язків між різними підрозділами компанії та з бізнес-партнерами);

- науковості (планування, виконання, аналіз розрахункових параметрів руху логістичних потоків, визнання за кваліфікованими кадрами статусу найважливішого ресурсу підприємства);

- конкретності (чітке визначення конкретного результату як мети переміщення потоку відповідно до технічних, економічних, нормативно-правових, інформаційних та інших вимог, здійснення руху з найменшими витратами всіх видів ресурсів);

- конструктивності (диспетчеризація потоків, неперервне відстежування переміщення кожного об'єкту потоку і оперативне коригування його руху);

- зворотного зв'язку (цілі й завдання управління логістичним потоком визначаються вимогами ринку продуктів і послуг. Виходячи з очікуваних замовлень, необхідної якості і термінів постачання встановлюються масштаби й асортимент виробленої продукції, формуються замовлення на матеріали. Своєю чергою, відповідно до прийнятої стратегії закупівель визначається величина поточного й необхідного запасу тощо);

- оптимальності (досягнення такої узгодженості стадій процесу руху логістичного потоку і дій учасників, за якої забезпечується найбільша ефективність функціонування соціально-економічної системи);

- гнучкості (високий ступінь пристосування соціально-економічної системи до умов її функціонування і

специфічних запитів споживачів. Реалізація принципу гнучкості вимагає проведення робіт із прогнозування тенденцій зміни стану зовнішнього економічного середовища й вироблення адекватних дій);

- надійності (забезпечення безвідмовності й безпеки руху, резервування комунікацій та технічних засобів для зміни за необхідності траєкторії руху потоків, підвищення швидкості та якості надходження та оброблення інформації для оперативної реакції на зміни);

- економічної ефективності (здатність усіх учасників за умови визначеного рівня ринкових відносин, виробничих технологій і форм організації досягати принципово можливого мінімуму сукупних витрат і, в тому числі, логістичних витрат);

- превентивності (необхідність аналізу можливих ризиків і розроблення заходів, орієнтованих на попередження відхилень і диспропорцій в управлінні логістичними потоками);

- комп'ютеризації (всі потокові процеси загалом повинні виконуватися з максимальним ступенем автоматизації, яка дозволяє здійснювати контроль за пересуванням матеріалів і накопичувати інформацію про наявність напівфабрикатів, випуск готової продукції, стан виробничих запасів, обсяг постачання, ступеня виконання замовлень та ін. Найбільший ефект «ущільнення часу» і гарантію високоякісного обслуговування споживачів дають інформаційно-управлінські системи, що здійснюють контроль і регулювання руху товару з моменту закупівлі матеріалу до надходження готового продукту замовникові).

Авторами [20, 97, 190] визначені інші принципи, зокрема, цілісність, ієрархічність, інтегративність, які ми вважаємо похідними від принципу системності. З іншого боку, для того, щоб звузити й конкретизувати їх для такого специфічного виду діяльності, як логістична діяльність, була запропонована сукупність базових принципів за ознаками змістовної єдності, які, з нашої точки зору, визначають економічну сутність логістичного управління (рис. 2.4) [276].

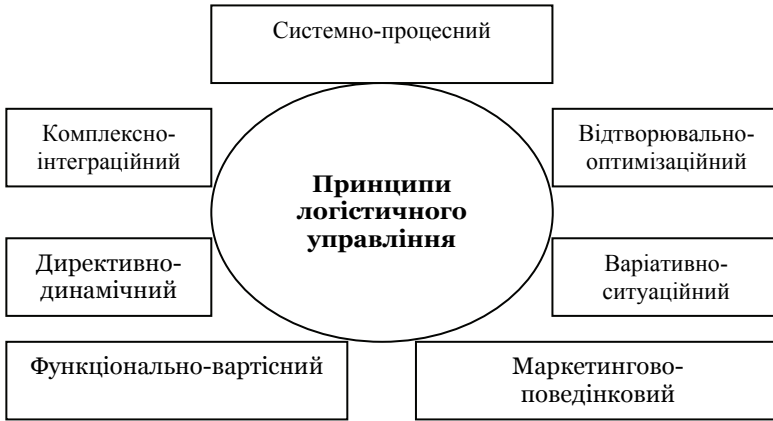


Рис. 2.4. Угрупування принципів логістичного управління (складено автором на основі [276])

Системно-процесний принцип формує систему процесів логістичної діяльності та керується ними за умови наявності розгалужених зв'язків: прямих і зворотніх, формальних і неформальних, внутрішніх і зовнішніх, вертикальних і горизонтальних тощо. Комплексно-інтеграційний принцип управління передбачає формування інтегрованих логістичних потоків, які складаються з локальних ланцюгів руху і трансформації матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних, кадрових та інших видів ресурсів та активів логістичної системи. Відтворювально-оптимізаційний принцип передбачає економіко-математичне моделювання й оптимізацію багатокритеріальних динамічних процесів, прогнозування стратегічних цінових змін на ринках, орієнтацію логістичного потоку на умови оптимального використання основних ринкових законів, забезпечення єдності, оптимізації організаційно-технічних управлінських рішень та економічних результатів; створення об'єктів логістичного ланцюга, зорієнтованих на перспективні вимоги та майбутні умови виконання логістичних потоків

процесів. Варіативно-ситуаційний принцип означає, що результативність логістичної діяльності однаковою мірою залежить від ситуації в зовнішньому ринковому середовищі та від стану внутрішньої сфери логістичної системи. Директивно-динамічний принцип передбачає динамічний та узгоджений розвиток окремих елементів логістичної системи на основі використання методів аналізу, прогнозу та синтезу в системі управління; встановлення причинно-наслідкових зв'язків виробничо-економічних подій у логістичному ланцюзі для обґрунтування доцільності й необхідності прийняття управлінських рішень; чітка регламентація функцій, критеріїв, нормативів взаємодії учасників логістичних процесів; формування цільових нормативів якості і процесів; обов'язковість неперервного функціонування системи стратегічного й оперативного календарного планування руху повного логістичного ланцюга; наявність директивно-регулювального впливу на логістичні процеси суб'єктів зовнішнього середовища; врахування зростаючих темпів науково-технічного прогресу в сфері формування нових потреб, появи нових продуктів, розроблення нових технологій, у тому числі логістичних. Функціонально-вартісний принцип передбачає формування складу й структури логістичної послуги відповідно до реальної необхідності; оцінку необхідності, виправдання (обґрунтування) кожного елемента логістичних витрат; управління вартістю в ланцюзі постачання відповідно до стадій життєвого циклу логістичної послуги та етапів управлінського циклу; порівняльний аналіз витрат організацій-конкурентів; функціонально-вартісний аналіз якісних і кількісних характеристик логістичного потоку з метою їх оптимізації. Маркетингово-поведінковий принцип забезпечує орієнтацію всіх ланок логістичного ланцюга на кінцевого споживача та його стратегічні потреби, що гарантує соціальну значущість логістичних послуг для суспільства.

Для розкриття сутності теорії логістичного управління важливе значення мають закони, під впливом яких здійснюється пошук і обґрунтування кращих логістичних



рішень. У науковій літературі є різні підходи, які передбачають, з одного боку, посилення на дію загальних законів природи, науки й економіки, з іншого боку, – спроби сформулювати специфічні закони логістичної діяльності та логістичного управління. Зокрема, І.Д. Афанасенко, В.В. Борисова виділяють закон організованості та дезорганізованості, який означає, що логістична діяльність характеризується як конструктивними, так і деструктивними силами. Логістичне управління забезпечує такий вибір процесів і функцій, щоб їхнє поєднання забезпечувало внутрішній і зовнішній спротив деструктивним силам.

Узагальнення різних точок зору дозволяє запропонувати ієрархію законів логістичного управління, які, з одного боку, розкривають сутність управління потоковими процесами в конкретних соціально-економічних системах, а з іншого, – відображають вплив на процеси логістичної діяльності інших законів, що дозволяє їх адаптувати для прийняття логістичних рішень (рис. 2.5).

Уважаємо за доцільне виокремити дві групи логістичних законів:

1) закони економії, спрямовані на пріоритетне зменшення витрат ресурсів і часу впродовж повного логістичного ланцюга, а не в окремих його ланках:

- закон оптимізації загальних витрат, який означає, що за оптимізації структури та параметрів управління логістичним потоком необхідно узгоджувати локальні цілі функціонування окремих ланок чи процесів для досягнення глобального мінімуму витрат;

- закон економії запасів, який базується на розумінні запасу як джерела потенційних втрат компанії і виражає економічну сутність запасу як буфера, який згладжує конфлікт характеристик постачання, що поповнює запас, і характеристик споживання, тобто використання запасу; інтеграція ланок логістичного ланцюга сприяє зменшенню потреби в такому буфері і, відповідно, нівелює ефект Форестера, пов'язаний із накопиченням запасів у ланцюгах товарного руху;

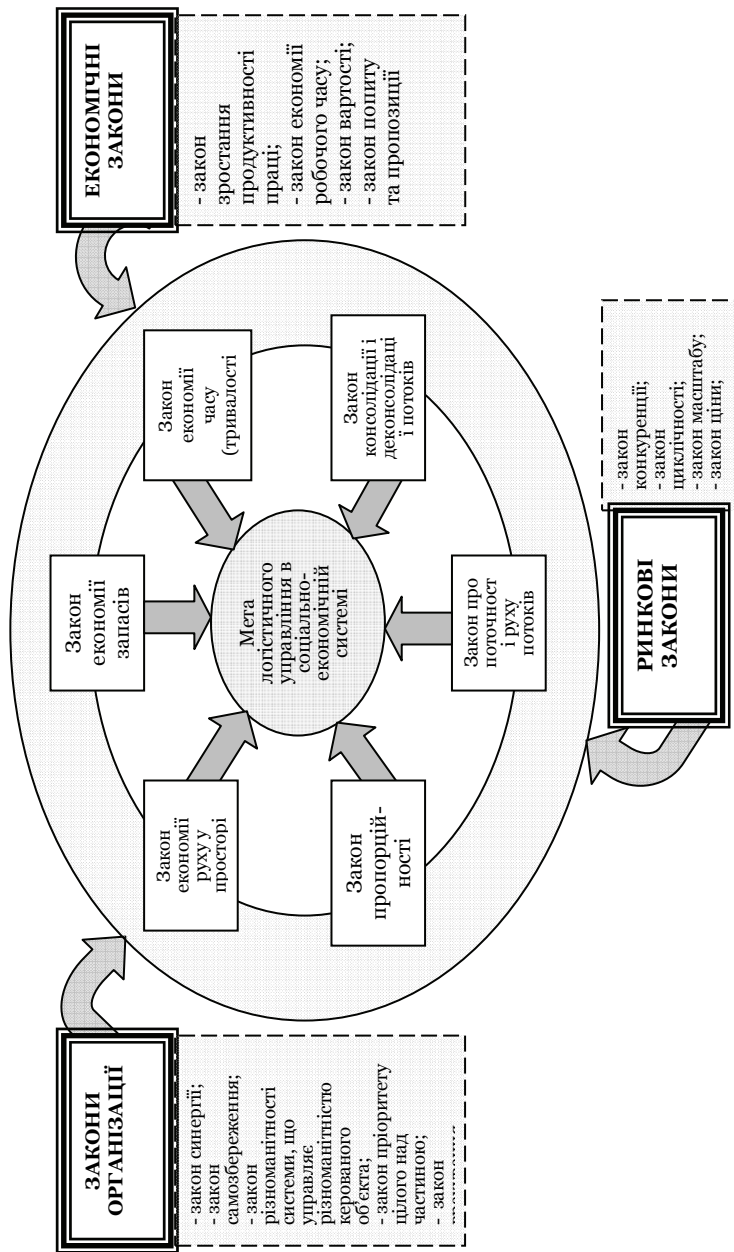


Рис. 2.5. Систематизація законів логістичного управління (розроблено автором)

- закон економії часу і скорочення тривалості руху потоку, який виражає постійне зменшення тривалості життєвого циклу виробів і, відповідно, прагнення суб'єктів господарювання до пришвидшення процесів у ланцюгах постачання, скорочення тривалості виробничих і логістичних циклів. Час є критичним фактором конкуренції і вимагає більш швидкої реакції на зміни споживчого попиту, тим самим сприяє зростанню споживчої цінності;

- закон ефективності руху потоків відображає той факт, що при проектуванні траєкторії руху потоку необхідно орієнтуватися не на фізичні відстані, а мислити категоріями економічної відстані, тобто зіставляти витрати товарного руху в просторі і часі й обирати найбільш ефективний спосіб;

2) закони організації виражають можливості покращення потокових процесів та управління ними за рахунок організаційних дій:

- закон консолідації і деконсолідації потоків виражає нелінійність, когерентність та відкритість потокового руху, що сприяє отриманню синергічних ефектів масштабу при об'єднанні та роз'єднанні потокових процесів на різних ділянках траєкторії руху, що призводить до формування мереж постачання;

- закон пропорційності потужностей означає, що логістична інфраструктура має забезпечувати рух логістичного потоку з оптимальною інтенсивністю; ланки, які не можуть забезпечити бажаний рівень інтенсивності потоку, є «вузькими місцями» і джерелами втрат, що відображається на зростанні загальних витрат;

- закон прямоочності виражає просторову орієнтацію потоку і прагнення ліквідувати зустрічні потоки, зменшити кількість проміжних ланок, синхронізувати потокові процеси таким чином, щоб зменшити втрати часу на виконання логістичних операцій, пов'язаних із переміщенням потоку в певному замкнутому просторі (наприклад, кросдокінгові схеми складських операцій);

- закон клієнтоорієнтованості виражає односторонню спрямованість будь-якого логістичного потоку на споживача,

управління логістичним потоком представляє інтегровану систему, яка реалізує цілі бізнесу від постачальника до кінцевого споживача.

Отже, сукупність запропонованих законів утворюють фундамент теорії логістичного управління, сприяють переходу емпіричного підходу до професійного, дають змогу правильно оцінити ситуацію, що виникає, об'єктивно аналізувати накопичений досвід та сприяють підвищенню управлінської культури в соціально-економічних системах.

Принципи й закони логістичного управління визначають його функції та підсистеми. На відміну від традиційного набору управлінських функцій, орієнтованих на логістичне управління для підприємства як суб'єкта господарювання і ланки логістичного ланцюга, нами в роботі [176] був запропонований специфічний набір управлінських функцій, що краще відображають сутність потоково-процесного підходу для мікро-, мезо-макрорівнів управлінь. Зокрема, було виділено 9 основних підсистем та основні управлінські функції:

- аналітична підсистема зовнішнього середовища логістичної діяльності та внутрішніх логістичних процесів;

- підсистема логістичної сегментації, яка формує склад господарюючих суб'єктів логістичного ланцюга постачання та сфери (зони) їх діяльності;

- підсистема логістичного цілепокладання всієї логістичної системи з формуванням «дерев» цілей, ресурсів і результатів для кожного учасника логістичного потоку;

- підсистема керування як об'єкт управління (в межах однієї фірми це логістична інфраструктура, процеси, виробничий персонал, а в масштабах міжорганізаційної системи логістичного потоку — це зв'язки, умови співпраці, процеси руху об'єктів постачань тощо);

- керуюча підсистема (в межах одного підприємства — вертикаль влади, в логістичному ланцюзі — договори, контракти, спільні інтереси і завдання, регулярні функції партнерів у логістичній діяльності);

- підсистема функціонування, координації й синхронізації логістичних бізнес-процесів та процедур;
- підсистема контролінгу, моніторингу й управління за змінами в зовнішній та внутрішній сфері;
- підсистема зв'язків із клієнтурою та оцінка їх задоволеності наданими логістичними послугами;
- підсистема зворотного зв'язку коригування логістичної діяльності за результатами моніторингу.

Взаємодія між указаними підсистемами має забезпечуватися механізмом логістичного управління, який представляє організаційно чи віртуально структурований комплекс елементів – процесів, функцій, процедур, методів і інструментів, взаємозв'язків між ними, що в комплексі забезпечують досягнення єдиної головної мети логістичної діяльності в складних соціально-економічних системах (рис. 2.6).

Елементами запропонованого механізму логістичного управління є:

- система цілей управління логістичною діяльністю;
- логістичні бізнес-процеси та технологічні операції, управлінські процедури;
- виробничі функції логістики і функції логістичного менеджменту;
- форми, методи і технології прийняття управлінських рішень;
- департаментизовані за логістичними цілями й підсистемами господарюючі суб'єкти логістичної системи, що взаємодіють шляхом суміщення принципів вертикальної ієрархії в межах окремого господарюючого суб'єкта та гетерархії горизонтальної взаємодії всього комплексу суб'єктів логістичної діяльності.

В підсистемі адміністрування є обов'язковим жорстко документований зворотний зв'язок моніторингу виконання управлінських завдань, етапів і переходів логістичного ланцюга, результатів логістичної діяльності господарюючих суб'єктів.

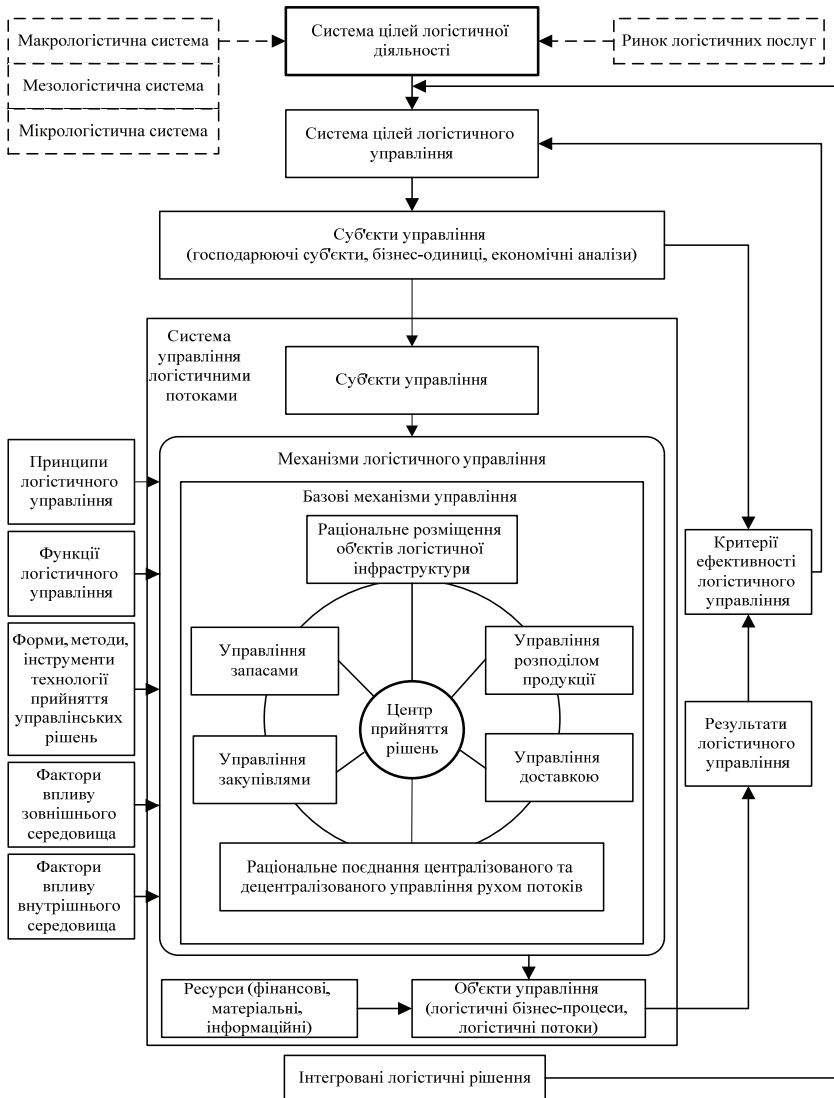


Рис. 2.6. Структурно-логічна схема механізму логістичного управління потоковими процесами в складних соціально-економічних система (узагальнено автором на основі [17, 163, 239, 336])

Формування загальної моделі управління логістичними потоками передбачає також формування аналітичного ядра (це може бути центр прийняття рішень), бази знань, що містить різноманітні моделі, методи та інструменти розроблення та обґрунтування управлінських рішень як за окремими логістичними функціями, так й інтегрованих, що стосуються оптимізації ланцюгів/мереж постачання або параметрів функціонування логістичної системи загалом, системи інформаційного обміну між ланками та підсистемами управління.

Вирішення питань управління логістичними потоками з урахуванням вимог, що висуваються до надійності, стійкості, адаптивності, інтеграції ключових бізнес-процесів у створенні доданої споживчої цінності, потребує уточнення й координації інформації в схемах постачання за принципом наскрізного управління на міжорганізаційному рівні, який передбачає відхід від локальних оптимумів, забезпечує синхронізацію запитів і пропозицій, як під час організації внутрішніх виробничих процесів компаній, так і під час взаємодії постачальників і клієнтів, що створює умови для появи єдиної високопродуктивної бізнес-моделі логістичної діяльності і функціонування ринку логістичних послуг.

## **2.2. Методологія дослідження логістики як синтезу наукових підходів до формування й розвитку ринку логістичних послуг**

Функціонування та розвиток ринку логістичних послуг як підсистеми макроекономічної логістичної системи потребує комплексного аналізу й синтезу об'єктів та процесів логістичної діяльності на різних рівнях господарювання, що зумовлює необхідність розроблення відповідної методології та базується на системі логістичних концепцій. Незважаючи на достатню розвиненість наукового апарату та методологічної бази логістики, існує значне розмаїття поглядів щодо визначення загальної концепції логістики та її ролі в розвитку макроекономічних систем. Накопичений

обсяг теоретичних знань, що стосується логістики підприємства та управління ланцюгами постачання, виявляє внутрішню логіку логістичного знання на мікрорівні й створює передумови розвитку подальшого розвитку теорії мезо- і макрологістичних систем.

Передусім погоджуємося з точкою зору авторів [162, 222, 231], що необхідно розрізнати логістику як сферу діяльності (деякі вчені називають практичну логістику) та як науковий напрям. Логістична діяльність в емпіричному сенсі виражається сукупністю окремих операцій і процесів, що виконуються різними суб'єктами господарювання. Саме тому виокремлюються функції (функціональні галузі) логістики, виділяються різні сфери її застосування та існує багато визначень логістики, які підкреслюють специфіку логістичної діяльності в тій чи іншій сфері. Кожен дослідник по-своєму трактує різноманіття видів і сфер застосування логістики.

Логістика як науковий напрям характеризується більшою єдністю думок. Вона вивчає закономірності потокової форми руху економічної матерії. Наукова теорія логістики представляє систему законів, категорій і принципів, що пояснюють природу поточної форми організації економічної матерії, упорядковану відповідно до внутрішньої причини необхідності, концепція логістики виражає ключовий замисел, націлений на предмет вивчення – потокову форму руху економічної матерії [17, с. 73].

У формуванні сучасної концепції логістики базуємося на працях А.Д. Афанасенко, В.В. Борисової [15-17], В.І. Сергєєва [276, 277], Є.В. Крикавського [163], М.А. Окландера [228], В.Г. Алькеми [2,4], О.М. Сумця [303-306] та ін. Найбільш повно підходить до розуміння сутності концепції логістики узагальнив О.М. Сумець, який визначив її як [306, с. 41]:

- систему наукових знань, які утворюють теоретичну базу практики управління матеріальними потоками й супутніми їм фінансовими та інформаційними поточковими процесами,
- систему розроблення та забезпечення практики управління матеріальними потоками й супутніми їм фінансовими та інформаційними поточковими процесами.



Відомий науковець з логістики Д. Бауерсокс [378] вважає, що основоположною парадигмою логістики є впевненість в тому, що інтеграція всієї системи забезпечує набагато видатніші результати діяльності, ніж розрізнене управління окремими функціями. Коли логістичні операції значною мірою інтегровані та утворюють ключову сферу компетенції підприємства, вони слугують джерелом його стратегічних переваг.

Для з'ясування ролі й місця логістики в системі наукових знань розглянемо генезу словникових визначень терміна *логістика*. Їх аналіз свідчить про 2 підходи:

- управлінський аспект – планування, управління та контроль матеріальних та супутніх потоків (при цьому загальні функції менеджменту зіставляються з функціями управління або керування),

- економічний аспект – сукупність різних видів діяльності для одержання необхідності кількості і якості продукції у встановлений час і встановленому місці з мінімальними витратами.

Відомий український вчений Є.В. Крикавський виокремлює 3 підходи: [170, с. 18]:

1 підхід – орієнтує на переміщення – дії, завдяки яким відбувається планування, керування, реалізація, контролювання та регулювання просторово-часової трансформації товарів і пов'язані з цим кількісно-асортиментно-якісні зміни в логістичному сервісі,

2 підхід – передбачає орієнтацію на цикл споживання виробу, що гарантує ефективне використання засобів і адекватне ефективності логістичних елементів під час усіх фаз періоду споживання (ініціювання, планування, реалізації, експлуатації та ліквідації),

3) підхід орієнтує на послуги; логістика – це процес координації нематеріальних дій, до яких варто вдатися для ефективного надання послуг щодо витрат і згідно з вимогами клієнта.

Порівняльний аналіз наявних визначень логістики свідчить про домінування так званого класичного підходу, який

визначає її як науку про управління матеріальними та супутніми інформаційними, фінансовими й сервісними потоками. Таке визначення є дещо розмитим, оскільки не містить визначального замислу теорії та її основного методу пізнання.

У монографії В.Г. Алькеми подано авторське визначення терміна *логістика* в управлінському та функціональному аспектах, зокрема визначено, що «Логістика – наука управління матеріальними і сукупними потоками в економічних системах на основі гармонізації інтересів суб'єктів шляхом пошуку внутрішньосистемних (міжфункціональних) та міжсистемних (полісистемних) компромісів» [2, с.70]. На основі цього визначення автор зробив висновок про приналежність логістики до науки управління. Далі автор робить висновок, що об'єктом управління в логістиці є матеріальні та сукупні потоки, їх зміст, структура, властивості, характеристики, параметри тощо. У цьому визначенні відображено орієнтацію на матеріальний потік як домінанту та незрозумілим є поняття сукупного потоку.

Виходимо з твердження Т.Куна, що парадигма повинна бути сприйнята науковим товариством. Це означає, що вона повинна визнаватися професійними об'єднаннями з логістики – асоціаціями, радами, союзами, які покликані координувати результати наукових досліджень, допомагати підприємствам використовувати їх у своїй діяльності та підвищувати рівень компетентності персоналу, що займається логістичною діяльністю [178]. Найбільш поважними такими інституціями є Європейська логістична асоціація (ELA, [www.elalog.org](http://www.elalog.org)), Рада професіоналів в сфері управління ланцюгами поставок (CSCMP, [www.cscmp.org](http://www.cscmp.org)) та Асоціація операційного менеджменту (APICS, [www.apics.com](http://www.apics.com)), які уточнили визначення логістики у зв'язку з появою та розвитком теорії управління ланцюгами постачання.

Зокрема, ЄЛА дає таке визначення: «Логістика – це планування, виконання і контроль руху й розміщення людей та/або товарів, а також підтримувальні дії, пов'язані з таким

рухом і розміщенням, у межах економічної системи, створеної для досягнення своїх специфічних цілей» [277]. Таким чином, логістика трактується як сукупність усіх видів діяльності, пов'язаних із рухом і розміщенням людей і (або) товарів, тобто фокус зміщується на операційну діяльність. При цьому якщо раніше ця діяльність стосувалася переміщення тільки матеріальних об'єктів, то нове трактування дозволяє залучити до сфери логістичної діяльності також пасажирські перевезення. «Економічна система» може трактуватися як на мікрорівні (логістична система виробничого, торговельного, аграрного, транспортного тощо підприємства або об'єднання підприємств), так і на мезо-, макрорівнях (логістична система міста, регіону, країни, співдружність країн, світова економічна система). Змінилися також критерії логістичної діяльності. Якщо в попередніх визначеннях чітко вказувалися критерії мінімізації загальних витрат і задоволення запитів споживачів, то в новому трактуванні — досягнення специфічних цілей логістичної діяльності. Такими критеріями можуть бути витрати, час, якість, надійність, безпека, гнучкість тощо або їх поєднання.

Отже, у визначенні логістики ЄЛА об'єктом дослідження є «рух і розміщення...». Розглянемо зв'язок понять «рух» і «потік». Згідно [275], можна виділити 6 ознак наявності потоку: природно структуроване середовище (умовно суцільне, суцільне, неперервне), процес просторового заповнення середовища — динаміка, рух, напрям, вектор руху, наявність обмежень поперечного перетину руху середовища, початок і кінець руху, стійкість (неперервність) параметрів руху середовища протягом тривалого періоду існування сфери дослідження. Найважливішою властивістю потоків є те, що, змінюючись у часі, перетинаючись між собою і створюючи новий потік, вони генерують величезний потік інформації. В табл. 2.2 зроблено порівняльний аналіз параметрів категорій «потіку» і «руху».

Таблиця 2.2

Параметри потоків (на основі [231] з доробкою автора)

Назва параметру	Характеристика параметра потоку	Характеристика параметра руху товарів і/або людей
1	2	3
Початкова точка	Момент зародження потоку	Момент початку руху
Кінцева точка	Момент згасання потоку	Момент завершення руху
Траєкторія	Характеризує конфігурацію просування потоку між початковою й кінцевою точками	Маршрут руху
Довжина шляху	Міра траєкторії, тобто вираження траєкторії в одиницях довжини	Довжина маршруту
Швидкість	Характеризує рух потоку, чисельно дорівнює (при рівномірному русі) відношенню пройденого шляху до тривалості часу	Швидкість руху
Час	Характеризує тривалість руху потоку, чисельно дорівнює (при рівномірному русі) відношенню пройденого шляху до швидкості руху	Тривалість руху
Проміжні пункти	Точки на шляху руху потоку, що визначають його траєкторію	Пункти перевалки вантажів або пересадки людей
Інтенсивність (потужність)	Кількість об'єктів, що переміщуються за одиницю часу	Кількість об'єктів, що рухаються за одиницю часу

Проведений аналіз свідчить про рівнозначність параметрів, що характеризують потік і рух товарів та людей, і, відповідно, не змінюють сутності логістичного управління як управління потоковими процесами.

З урахуванням сказаного нами узагальнено теоретичні положення, які в сукупності дозволяють уточнити загальну концепцію логістики на сучасному етапі її розвитку:

- управління логістичним потоком як єдиним цілим передбачає управління рухом матеріальних, людських і

нематеріальних потоків від джерела виникнення до джерела поглинання (споживання) основного потоку. Потоківі процеси мають технологічний зв'язок, елементи потоку пов'язані між собою виробничо-комерційними відношеннями, а також циркулюванням інформації та фінансових коштів. Єдність бізнес-процесів забезпечується ефективною взаємодією ланок, через які проходить основний потік. Основним потоком може виступати будь-який вид потоку в залежності від поставленої мети дослідження;

- існування зв'язків між ланками, що формують логістичний потік від первинного джерела до споживача, визначає можливість створення й розвитку логістичних систем, які мають значним потенціалом для створення позитивної синергії за рахунок міжопераційної, міжфункціональної, міжфірмової й міжгалузевої взаємодії;

- управління бізнес-одинацями (структурними підрозділами підприємства, підприємствами та організаціями, галузями та адміністративно-економічними одиницями), інтегрованими логістичним потоком у єдину надскладну соціально-економічну систему, забезпечує результативність та синергічну ефективність їх співпраці;

- джерелом отримання синергічних ефектів є управління стиками розподілу праці в потокових процесах, які постійно трансформуються в просторі й часі;

- основними інструментами управління логістичними потоками виступають координація, синхронізація та інтеграція потокових процесів на операційному, тактичному та стратегічному рівнях діяльності бізнес-одинаць та економічних агентів;

- метою управління логістичними потоками є досягнення стратегічних цілей діяльності виокремленої соціально-економічної системи та створення цінності товарів і послуг для споживачів.

Із урахуванням сформульованих концептуальних засад уточнимо визначення базових категорій логістики, що представлено на рис. 2.7.

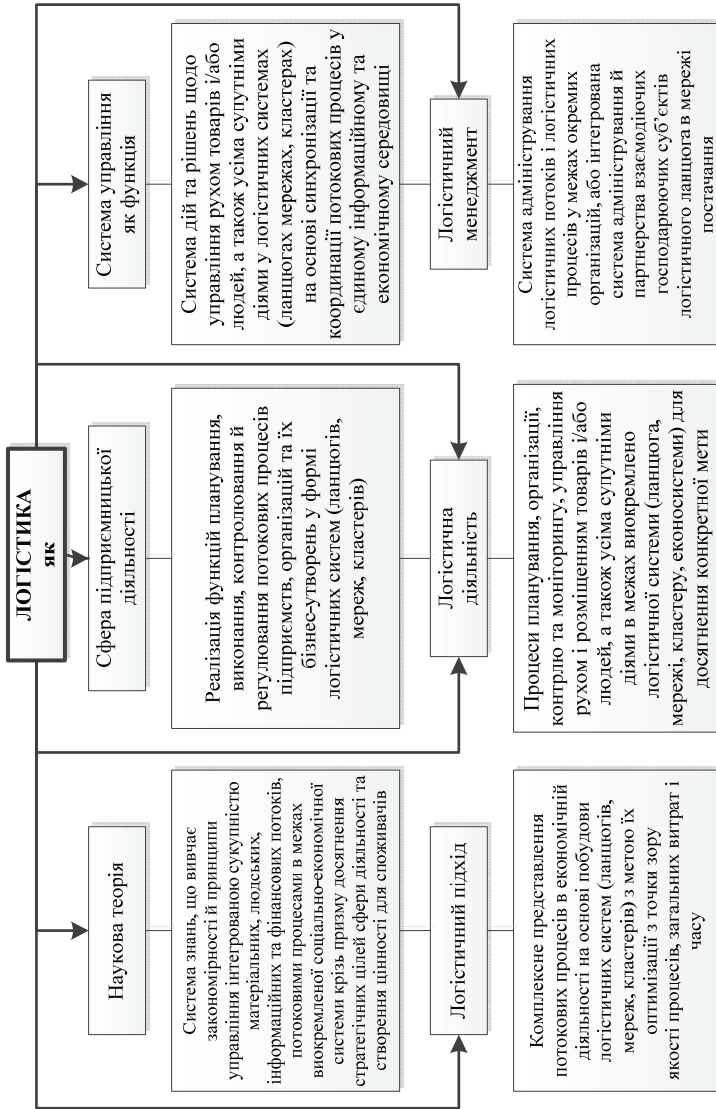


Рис. 2.7. Концептуальна тріада дефініції логістики (складено автором)

Таким чином, логістика як прикладна економічна наука передбачає систему законів, категорій і принципів, що розкривають економічну сутність трансформації й руху логістичних потоків. Вона органічно поєднує закони філософії, загальної економічної теорії, закони управління (менеджменту) тощо.

Новизна логістичного підходу до управління поточковими процесами полягає в зміні пріоритетів визначення ключових управлінських сфер на користь зовнішньої логістики підприємства як інтегрувальної управлінської технології, покликаної об'єднати діяльність зовнішніх і внутрішніх елементів підприємства на основі використання теорії економічних компромісів та партнерства суб'єктів економічної діяльності в ланцюгах (мережах) поставок.

Логістика як сфера господарської (підприємницької) діяльності відновлює просторово-часову й організаційно-технічну єдність різних виробництв і опосередковує зв'язок внутрішньовиробничих, транспортно-складських, закупівельних і розподільчих процесів, сприяє організації просторової єдності виробництва і сфери споживання.

Крім головної концепції логістики, вчені виділяють сукупність часткових логістичних концепцій, які розкривають різні теоретичні або прикладні аспекти логістичної діяльності. Їх часто називають ще логістичними системами, технологіями, правилами, алгоритмізованими процедурами тощо. Вони слугують інструментом формування особливих управлінських впливів на поточкові процеси виробничих, посередницьких або торговельних підприємств або визначають пріоритети в управлінні ланцюгами/мережами постачання (рис. 2.8).

Сучасна теорія логістики в концептуальному плані базується на методології системного аналізу, кібернетичного підходу, дослідження операцій, економіко-математичного моделювання, прогнозування, інформатизації та інтелектуалізації економічної діяльності.

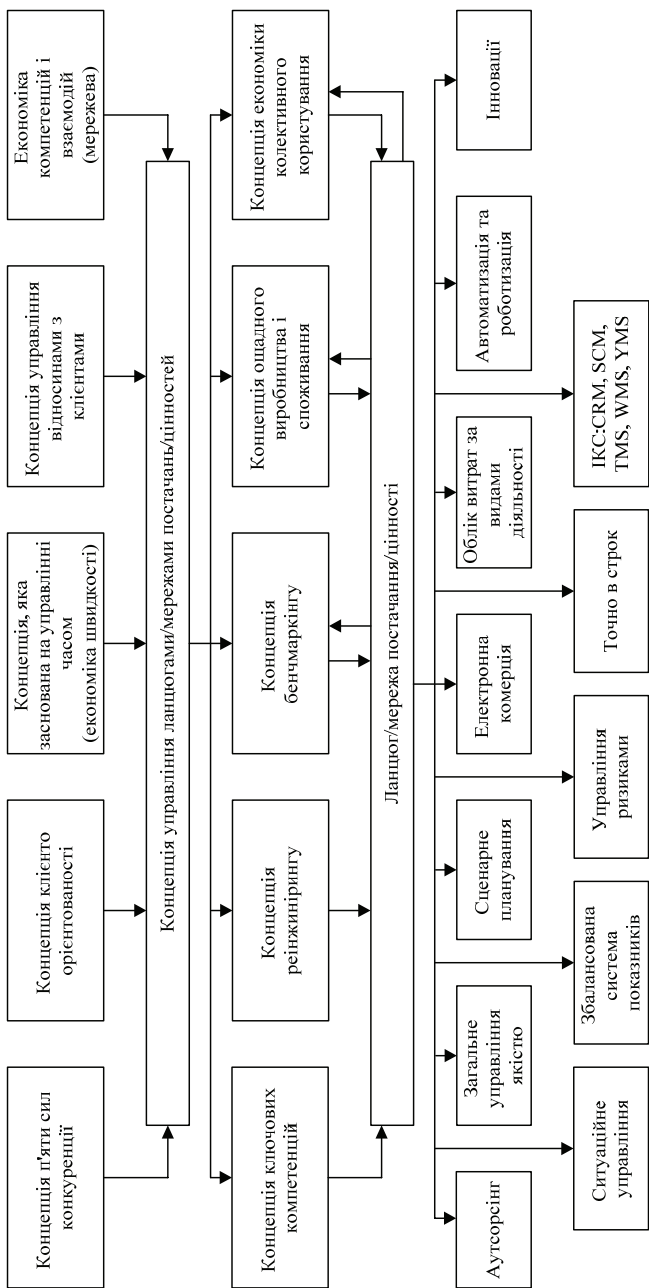


Рис. 2.8. Узагальнений перелік логістичних концепцій, що використовуються в управлінні логістичними потоками



На різних рівнях управління соціально-економічними системами для вирішення конкретних логістичних завдань можна використовувати різні методи, в тому числі програмно-цільового планування, функціонально-вартісного аналізу, макроріч мікроекономіки, менеджменту й маркетингу, управління якістю, управління проектами, управління інвестиціями, економіки та організації транспорту, складського господарства, торгівлі, управління продажами, фінансового аналізу та управлінського обліку тощо (рис. 2.9).

Сутність системного підходу як методології наукового пізнання полягає в розгляді об'єкта як системи з єдиних позицій цілісності, що дозволяє аналізувати зовнішні й внутрішні зв'язки та економічні відносини, виявляти закономірності й взаємозв'язки, враховувати вплив факторів, зміна яких призводить до знаходження найкращих способів досягнення цілей. Основними ознаками системного підходу до вивчення логістичних потоків є визнання його цілісності, наявність зв'язків, структуризація, ієрархічність будови, множинність, системність управління, регулювання, стійкість, рівновага, самоорганізація. Системна форма організації логістики передбачає свідому, засновану на співпраці, орієнтовану на результат діяльність із метою створення й доставлення споживачеві підвищеної цінності [188]. Така форма організації знайшла своє відображення шляхом формування логістичних систем, цільова орієнтація яких виражається в доставленні логістичних потоків із заданими кількісними і якісними характеристиками в максимально можливому ступені підготовлених до виробничого або особистого споживання за оптимального рівня витрат.

Ознаки системної форми організації логістичних потоків:

- наявність цілісної структури, тобто поєднання об'єктів, взаємопов'язаних між собою, що забезпечує нові інтегративні якості;
- чітко зафіксоване положення елементів щодо один одного і загалом шляхом прямих і обернених зв'язків;
- існування цілі або функціональної спрямованості;
- ієрархічність структури, наявність закономірно структурованих і функціональних організованих елементів.



Рис. 2.9. Наукова та методологічна база логістики

Фундаментальною категорією загальної теорії логістики є поняття «логістична система». Варто зазначити, що зарубіжні вчені й фахівці з логістики рідко користуються цим поняттям, а частіше використовують терміни *логістичний ланцюг* або *ланцюг постачання*, розглядаючи їх як синоніми. Ми вважаємо, що поняття «логістична система» є ключовим для системного аналізу поточкових процесів і системного погляду на логістичну діяльність у будь-якій економічній системі. В монографії В.Г. Алькеми зроблено ґрунтовний аналіз визначень логістичної системи вітчизняних та зарубіжних вчених [2]. Найбільш загальне визначення А.И.Семененко – «сукупність функціонально відокремлених елементів (вузлів, процесів, періодів, ланок), які визначають сутність і призначення потоково-процесного об'єкту, що підлягає оптимізації на основі концепції логістики» [275, с. 509]. Одне з найпростіших визначень – «логістична система – це сукупність логістичної мережі й системи адміністрування, сформованих компанією для реалізації своєї логістичної стратегії» [106, с. 146]. Варто зазначити, що не у всіх визначеннях логістичної системи системоутворювальною ознакою є логістичний потік. Часто підкреслюється, що логістична система є різновидом економічної системи. На думку Є.В. Крикавського, будь-який об'єкт з ознаками системи можна віднести до класу логістичних систем за умови його функціонування на засадах логістики. Тобто не кожна економічна система може вважатися логістичною системою, але кожна система може стати логістичною [162, с. 63].

Загалом можна стверджувати, що вчені визначають логістичну систему за трьома типовими визначеннями:

1. Як комплекс процесів і явищ, а також зв'язків між ними, що існує об'єктивно, незалежно від суб'єкта управління. Виділяються елементи системи, що вивчаються, визначаються, які з характеристик є істотними, виділяється система з середовища, тобто, як мінімум, визначаються входи і виходи, а як максимум, – піддається аналізу її структура,

виявляється механізм функціонування і, виходячи з цього, вплив на систему в широкому напрямі. Логістична система виступає як об'єкт дослідження і об'єкт управління.

2. Як інститут, спосіб дослідження. Фахівець із логістики розробляє логістичну систему як деяке абстрактне відображення реальних об'єктів. У цьому потрактуванні логістична система подібна до поняття моделі.

3. Як компроміс між двома першими групами. Логістична система є штучно створюваним комплексом елементів (наприклад, команд, технічних засобів, наукових теорій), призначеним для вирішення складного економічного завдання. Отже, фахівець із логістики не тільки виділяє з середовища систему, але й синтезує її. Логістична система є реальним об'єктом і одночасно абстрактним відображенням зв'язків дійсності.

Підтримуємо точку зору В.Г. Алькеми, який визначив, що логістична система – це адаптивна, цілеспрямована й структурно упорядкована система з високим організаційно-інтеграційним та інформаційно-комунікаційним потенціалом, спрямованим на управління логістичними потоками суб'єкта господарської діяльності для забезпечення його безпеки та розвитку [2, с. 83]. На рис. 2.10 представлено ієрархію логістичних систем у відповідності до класифікації соціально-економічних систем.

В аналізі й синтезі логістичних систем використовують добре апробовані методологічні принципи:

– принцип інтегративності, що характеризує особливість логістичної системи досягати цільових результатів на основі кількісних і якісних взаємозв'язків складників;

– принцип глобальної оптимізації, який передбачає узгодження локальних цілей функціонування елементів (ланок) логістичної системи для досягнення глобального оптимуму (наприклад, мінімізації загальних витрат);

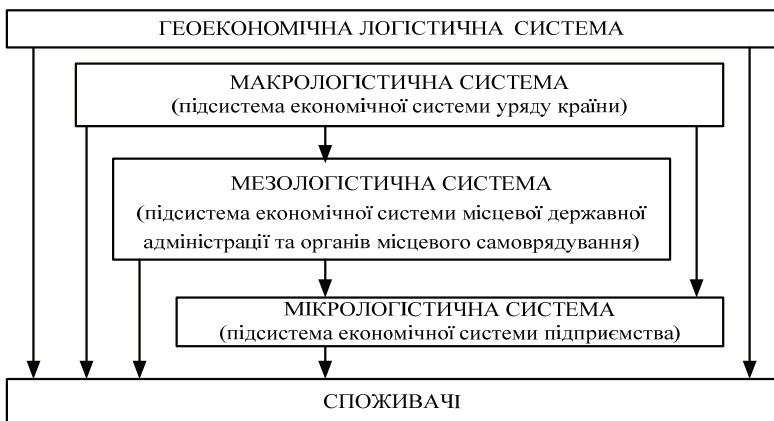


Рис. 2.10. Схема ієрархії логістичних систем  
(джерело [176])

– принцип логістичної координації, який означає необхідність досягнення узгодженої, інтегральної участі всіх ланок логістичної системи в управлінні матеріальними, людськими, інформаційними та фінансовими потоками в процесі досягнення цільової функції;

– принцип ефективності, який передбачає здатність логістичної системи за умови окресленого рівня розвитку ринкових відносин, виробничих технологій та особливості суб'єктів цієї системи досягти принципово можливого мінімуму логістичних витрат.

– принцип загальних (сумарних) логістичних витрат, який передбачає облік усієї сукупності витрат управління основними й супутніми логістичними потоками в логістичній системі й підпорядкованість логістичних витрат загальними витратам;

– принцип стійкої адаптації: логістична система повинна стійко працювати за умови допустимих відхиленнях параметрів і чинників зовнішнього середовища (наприклад, при коливаннях ринкового попиту на кінцеву продукцію, змінах умов поставлення або закупівлі матеріальних ресурсів,

транспортних тарифів тощо). Водночас логістична система повинна пристосовуватися до нових умов, змінюючи програму функціонування, параметри й критерії оптимізації;

- принцип гнучкості, який дозволяє реалізувати принцип стійкої адаптації шляхом вбудовування в логістичну систему механізмів, що дають можливість прогнозувати тенденції зміни стану зовнішнього економічного середовища й здійснювати адекватні дії;

- принцип комплексності, який передбачає здійснення контролю за виконанням завдань, що стоять перед різними логістичними структурами безпосередніх і опосередкованих учасників руху ресурсів і продуктів, складниками єдиного логістичного ланцюга з метою координації їх дій;

Найбільш повно переваги системної форми логістичних потоків визначила Т.Є. Євтодієва, акцентувавши увагу на тому, що вона:

- передбачає ієрархічну будову, жорстке закріплення функцій за структурними елементами, компромісне або одноосібне вирішення всіх різночитань, що виникають на нижчих рівнях;

- допускає, що кожен структурний елемент (підсистема, ланка) має власні критерії оптимальності, що відображають його внутрішні інтереси;

- ґрунтується на нодальній структурі організаційної побудови й передбачає як централізоване, так і децентралізоване управління,

- домінують організаційними структурами є структури функціонального типу,

- допускає як об'єкту так і функціональну орієнтацію,

- використовує дві моделі побудови структури – адміністративну й контрактну [108].

Метою існування логістичної системи є забезпечення відповідних кількісних і якісних параметрів логістичних потоків у просторі й часі відповідно до динаміки ринку. Так, В.Г. Ларіонов, О.Н. Мельников, Е.С. Шершнев виділяють, меншою мірою, шість оперативних цілей, досягнення яких у

першу чергу визначає ефективність логістики: швидка реакція, мінімальна невизначеність, мінімальний обсяг запасів, укрупнення (консолідація) перевезень, якість, підтримання життєвого циклу [188, с. 160].

Хочемо звернути увагу на те, що загальною характеристикою логістичних систем усіх рівнів є складність. Ускладнення логістичної діяльності як усередині компанії, так і між фірмами змінює її сутність і форми й вимагає від менеджерів нових підходів і методів прийняття рішень. Системи виявляють усе більш складну динаміку, оскільки відбуваються зміни, які підсилюють взаємодію між елементами. Дослідження [392, 432] дозволяють зробити висновок про те, що складність логістичних систем – явище еволюційне. Воно зумовлене постійним зростанням кількості ланок (елементів) системи, ускладненням соціально-економічних відносин і потоків. У загальному законі ускладнення йдеться про те, що відбувається не тільки ускладнення власне логістичних систем, але й умов, у яких вони формуються й функціонують. Ми є свідками переходу від традиційної економіки до економіки складності (complexity economy)», порівняльні характеристики якої наведено в табл. 2.3.

У таких економічних умовах системний підхід у сучасному вигляді не має інструментів, які дозволили б адекватно описати реальні складні системи, а саме:

- системи, які мають сильно розвинуті обернені зв'язки як усередині, так і з зовнішнім середовищем;

- системи з довгими, багатокроковими причинно-наслідковими ланцюгами й переплетеними причиново-наслідковими зв'язками,

- динамічні адаптивні системи, в яких постійно відбуваються зміни структури, властивостей елементів і підсистем, зв'язків між ними, коли одні елементи зникають, а інші з'являються й розвиваються,

- системи, в яких виникають протиріччя між підсистемами і їхніми характеристиками, у відношеннях з іншими системами тощо.

Таблиця 2.3

Порівняння традиційної економіки та економіки складності  
(джерело [432])

	Традиційна економіка	Економіка складності
Динаміка	Статична, замкнена система, що перебуває в стані рівноваги	Відкрита зовнішньому середовищу, нелінійні зміни, перебуває в нерівноважному стані, змінювана
Агенти	Моделювання узагальненої агрегованої поведінки, раціональний підхід до прийняття рішень (максимізація корисності), повнота інформації	Імітація поведінки на індивідуальному рівні, використання складних правил прийняття рішень (як раціональних, так і ірраціональних), самонавчальні, приймають рішення в умовах неповної інформації
Мережеві ефекти	Не враховуються	Враховуються
Рівень ієрархії управління	Розподіл на мікро- й макроекономіку	Немає жорсткого поділу на мікро- й макроекономіку, поведінка системи виникає із взаємодії на макрорівні

Для дослідження динамічної зміни ринкових факторів, що впливають на управління логістичними потоками й розміщення логістичних об'єктів, а також виявлення наявних залежностей між ними пропонується застосування методу системної динаміки, розробленого Дж. Форрестером для вивчення складних динамічних систем – економічних, соціальних, екологічних [143].

Із зростанням складності динаміки розвитку ринкового простору й ускладненням управління соціально-економічними процесами об'єктивно виникла необхідність в установленні тривалих відносин між учасниками економічної діяльності, що відповідає мережевій формі управління. Як зазначає Т.Е. Євтодієва, організація діяльності за мережевим принципом створює такі переваги:



- можливість концентрації й спеціалізації на функціях, що є ключовими для забезпечення конкурентних переваг;
- значно знижені питомі витрати та інвестиції;
- підвищення ефективності функціонування за рахунок використання колективних активів кількох фірм, розташованих на різних стадіях вартісного ланцюга;
- залучення незалежних організацій для виконання супутніх видів діяльності відносно основної компетенції, підвищення якісного рівня переміщення створених цінностей у ринковому ланцюзі,
- більш відкрите здійснення різними учасниками обміну інформацією й кастомізування своєї продукції, що сприяє підвищенню стабільності функціонування всіх суб'єктів взаємодії,
- систематичне підвищення кваліфікації працівників завдяки груповим формам праці.

У науковій літературі до розгляду логістичних мереж підходять із точки зору економіки мереж і виділяють два їхніх різновиди: мережі внутрішньої логістики та мережі зовнішньої логістики [278]. Логістична мережа, як і будь-яка мережа, повинна мати 3 ознаки: 1) у мережі беруть участь як мінімум 3 компанії контрагента, 2) учасники узгоджують, але не об'єднують свої функції у установлюють довготривалі зв'язки, 3) контрагенти здійснюють операції на основі укладеного між ними контракту. Отже, логістичну мережу можна розглядати як сукупність принципово рівноправних і незалежних партнерів, між якими встановлені взаємозв'язки за наскрізними логістичними потоками, засновані на взаємних зобов'язаннях і відповідальності, і які функціонують за рахунок спільної ресурсної бази. В табл. 2.4 зроблено порівняльний аналіз логістичних мереж і систем.

Метою формування логістичної мережі є зниження трансакційних витрат порівняно з ієрархічною формою і максимізація сукупних доходів за рахунок виникнення мережевого синергетичного ефекту.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика логістичних систем і мереж (складено автором на основі [108])

Ключові характеристики	Логістична система) (Системна форма)	Логістична мережа (Мережева форма)
Автономність сторін	Відсутня	Присутня
Інтеграція	Вертикально-горизонтальна	Горизонтальна
Тривалість взаємовідносин	Довготривалі/ середньотривалі	Середньотривалі/ короткотривалі
Форма взаємодії учасників	Застосування влади	Співпраця
Основа взаємодії	Взаємозалежність	Спільні цілі
Використовуваний ціновий механізм	Закрите ціноутворення, нормування витрат, бюджетування	Відкрите ціноутворення
Форма закріплення договірних відносин	Класичний контракт	Неокласичний контракт
Ступінь рівноправності взаємовідносин	Етноцентризм	Поліцентризм

Досягнення цієї мети забезпечується за рахунок:

- формування спільної ресурсної бази для зменшення витрат її експлуатації і відновлення;
- створення спільної бази знань, обміну необхідними компетенціями й пропозиція ринку більш привабливої цінності;
- розподіл ризиків між партнерами;

–полегшеного алгоритму здійснення трансакцій всередині мережі і відповідної уніфікації засобів передачі інформації, технологій і структури інформації;

–стійкості інформаційних зв'язків;

–узгодженості дій учасників мережі,

–наявності й виконання внутрішньомережевих стандартів, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, переробленням інформації, прийняттям рішень, мотивацією, впровадженням інновацій тощо.

Узагальнюючи результати наукових досліджень щодо форм організації логістичних утворень від традиційної логістичної системи підприємства до складних інтеграційних об'єднань в табл. 2.5 представлено їх еволюцію у відповідності до основних етапів розвитку теорії логістики.

Таблиця 2.5

Еволюція організаційних форм логістичних утворень  
(узагальнено автором на основі [2, 108, 178])

	Етапи розвитку логістики			
	Етап класичної логістики	Етап інтегрованої логістики	Етап глобалізації логістики	Етап віртуалізації та інтелектуалізації логістики
Форми організації логістичної діяльності	Системна форма на рівні підприємства	Системна форма на рівні групи підприємств Мережева форма (ланцюги постачання)	Системна форма на мікро- і мезорівнях Мережева форма (глобальні ланцюги постачання) Кластерна форма (регіональні логістичні кластери).	Системна форма на мікро-, мезо- і макрорівнях Мережева форма (глобальні ланцюги постачання) Кластерна форма (територіальні та функціональні кластери). Віртуальні логістичні платформи Екосистеми

Зауважимо, що новий етап розвитку логістики характеризується високим ступенем партнерства, особливість якого полягає у взаємному використанні ресурсів і потужностей з синергетичним ефектом взаємодії партнерських організацій. Головною метою партнерств є побудова такої інтегрованої структури, яка спроможна не тільки забезпечити конкурентноздатність підприємств і отримання прибутку, але і досягти стабільного положення на ринку в довгостроковій перспективі. Безумовно, специфічні цілі кожного учасника логістичного ланцюга можуть відрізнятись від загальних, а, можливо і протистояти цілям інших учасників інтегрованих структур. Однак всі ці специфічні цілі окремих учасників повинні підчинятися одним загальним принципам, і основній меті інтеграції.

Взаємодія партнерів в ланцюгах постачання виходить за межі регіональних і галузевих ринків, розповсюджується на багатопрофільні, міжгалузеві й міжрегіональні комплекси різних структур. Тому йдеться про надскладні системи й мегапроекти, які зумовлюють появу нових методів дослідження в логістиці. Все це актуалізує необхідність розроблення комплексних рішень і систематизації теорії логістики, менеджменту, маркетингу як основоположного етапу формування міждисциплінарної концепції та методології стійкого розвитку логістичних систем.

Оскільки на сучасній етапі еволюції логістики все більше уваги приділено питанням інтеграції ключових бізнес-процесів (розроблення продукції, управління виробництвом, попитом, зворотними матеріальними потоками, взаємодії з споживачами, обслуговування споживачів, виконання замовлень, постачання), потрібно виділити низку теорій, які є перспективними для подальшого аналізу та доповнення: теорії масового обслуговування, ігор, управління запасами, прийняття рішень, відновлення, надійності, портфельної теорії, ресурсної теорії, теорій агентських відносин, дифузії інновацій, зацікавлених сторін, транзакційних витрат, управління ризиками тощо. Узагальнена характеристика методів представлена на рис. 2.11.

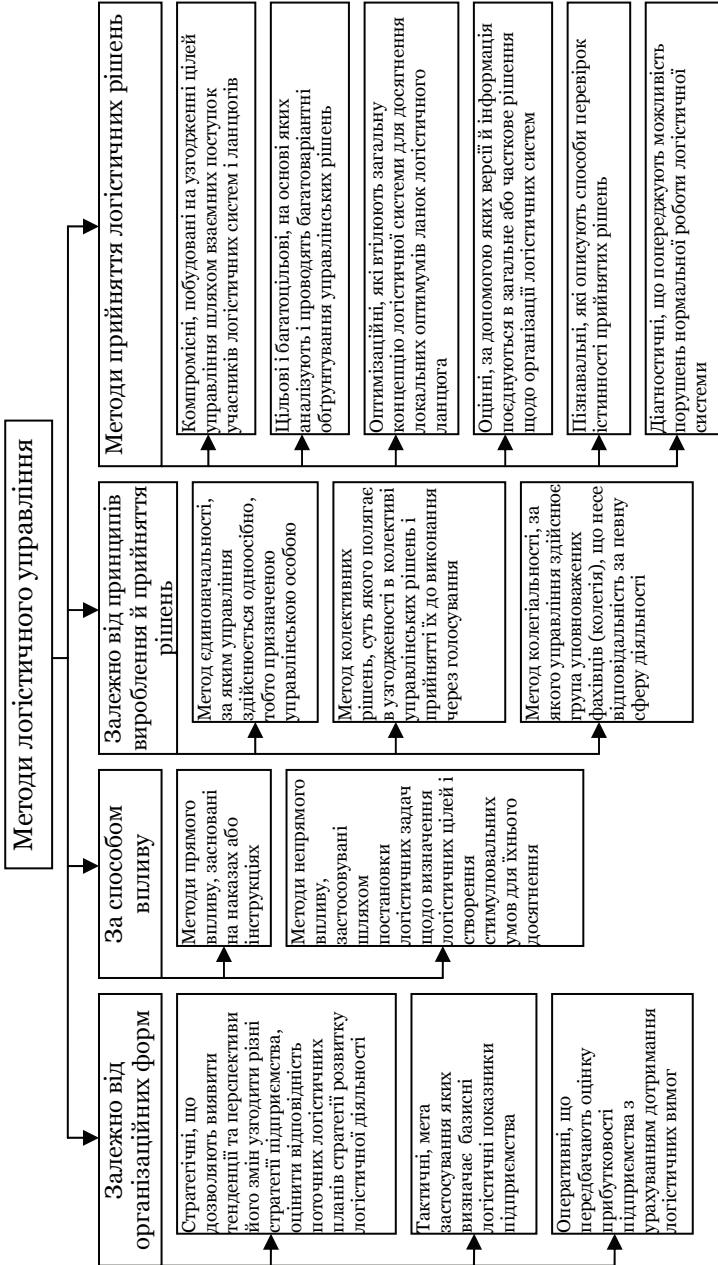


Рис. 2.11. Узагальнена класифікація методів логістичного управління (джерело [176, 200])

Специфіка використання кожного методу або їх поєднання визначаються метою, змістом, спрямованістю дослідження та організаційною формою об'єкта дослідження. Процес прийняття логістичних управлінських рішень спирається на сукупність методів і засобів, що використовуються в різноманітних управлінських системах. Серед методів прийняття логістичних рішень варто виділити:

- компромісні, побудовані на узгодженні цілей управління шляхом взаємних поступок учасників формування логістичних потоків, систем і ланцюгів;

- цільові, багаточільові й багатомірні, за допомогою яких аналізуються й проводяться багатоваріантні обґрунтування управлінських рішень для вибору найкращих для реальних умов функціонування логістичних систем;

- оптимізаційні, тобто ті, що втілюють загальну концепцію логістичної системи для досягнення локальних оптимумів підсистем або ланок логістичного ланцюга;

- оцінні, за допомогою яких версії й інформація поєднуються в загальне або часткове рішення щодо організації логістичних систем;

- пізнавальні, які описують способи перевірок істинності прийнятих і виконуваних рішень логістичного управління;

- діагностичні, що попереджують можливість порушень нормальної роботи логістичної системи» [200, с. 230-231].

Як висновок, варто зазначити, що комбінування перерахованих моделей та методів, а також мінімального набору сучасних теорій, що відображають інтегральний характер логістичних функцій у логістичних системах, ланцюгах постачань чи логістичних мережах сприяє підвищенню ступеня точності та достовірності результатів під час опису складних систем та проведення обчислювальних експериментів, оброблення яких спрощується в разі використання комп'ютерного моделювання. Спрямованість методів логістичного управління на досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей бізнес-структур визначає їхню сутність і види за конкретністю цілей. Ефективне досягнення поставлених цілей можливе тільки за умови верховенства стратегічних цілей і

налаштування всіх механізмів управління на їхнє досягнення. Сукупність цільових настанов у діяльності підприємства визначає мотиваційну спрямованість логістичних методів управління. Складність побудови впорядкованої сукупності методів управління полягає не тільки в труднощах охоплення їхньої різноманітності, а й у безлічі ознак, які потребують урахування під час розподілу на групи.

Пропоновані моделі та методи дозволяють досягти системності у вирішенні комплексу управлінських проблем, пов'язаних із розвитком ринку логістичних послуг та проектування національної логістичної системи з великою кількістю обмежень (схем та каналів постачання, стратегій управління запасами, розміщення об'єктів логістичної інфраструктури, дистрибуційних мереж в умовах невизначеності зовнішнього середовища та попиту). Синергічні та мультиплікативні ефекти досягаються шляхом візуалізації та комплексного розуміння складних процесів на основі аналізу інтегрованого взаємодії матеріальних, фінансових, сервісних, інформаційних потоків. Завдання управління логістичними потоками в макрологістичних системах є достатньо об'ємними й складними для формалізації, а їхні моделі мають значну кількість внутрішніх зв'язків і велику розмірність. Прийняття централізованих рішень щодо управління поточковими процесами поєднується з диференційованим підходом до окремих структурних одиниць (підрозділів) залежно від характеру та змісту їх діяльності, територіального розміщення підприємств і ступеня участі в загальній виробничо-збутовій діяльності. Загалом методологія логістичного управління формується на основі інтеграції наукових підходів та практики реалізації принципів і процедур управління маркетингом виробництва, логістикою доставлення та стратегією використання об'єктів ланцюгів/мереж постачання.

Особливе значення серед економічних методів має оптимізація, оскільки основним призначенням логістичного управління є формування економічно-ефективних поточкових процесів і потоків на основі мінімізації сукупних витрат і

максимізації прибутку з урахуванням забезпечення соціального ефекту. Формування таких потокових процесів, потоків і систем потребує вироблення й прийняття логістичних рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування й розвитку логістичної системи підприємства в макрологістичному середовищі. Логістичне управління неможливе без методів якісної оцінки на основі думок журі, експертів, моделі очікувань споживачів, а також неформальних підходів, які передбачають використання таких способів інформування: вербальний – отримання й передавання інформації шляхом переговорів, за допомогою радіо, телебачення, Інтернету або прямого спілкування з людьми; письмовий – через газети, журнали, звіти тощо, отримання інформації за допомогою економічної розвідки.

Глибинне коріння економічної конкуренції як механізму ринкової рівноваги має свій початок у матеріальних потребах та інтересах людини. Переплітаючись і стикаючись, економічні інтереси (а це усвідомлені потреби конкретної людини) висвітлюють усю гаму економічних відносин, і механізм, що їх збалансовує, – це ринок. Саме в ринково-конкурентному середовищі економічні інтереси формуються в ринковий складник суспільної необхідності. Методи логістики виступають надійним інструментом для підвищення конкурентоспроможності на товарних ринках. На рис. 2.12 представлено комбінацію методів, які використовуються для дослідження ринку логістичних послуг.

У системі узгодження інтересів господарюючих суб'єктів логістики можуть виступати промислові або торгові підприємства, територіально-виробничий комплекс, сукупність виробничих і інфраструктурних елементів, а також зв'язків на різних рівнях (локальному, регіональному, державному).

Відносини конкуренції є загальною та обов'язковою умовою функціонування логістичного механізму як способу узгодження та синхронізації рішень, потреб споживачів і власників.



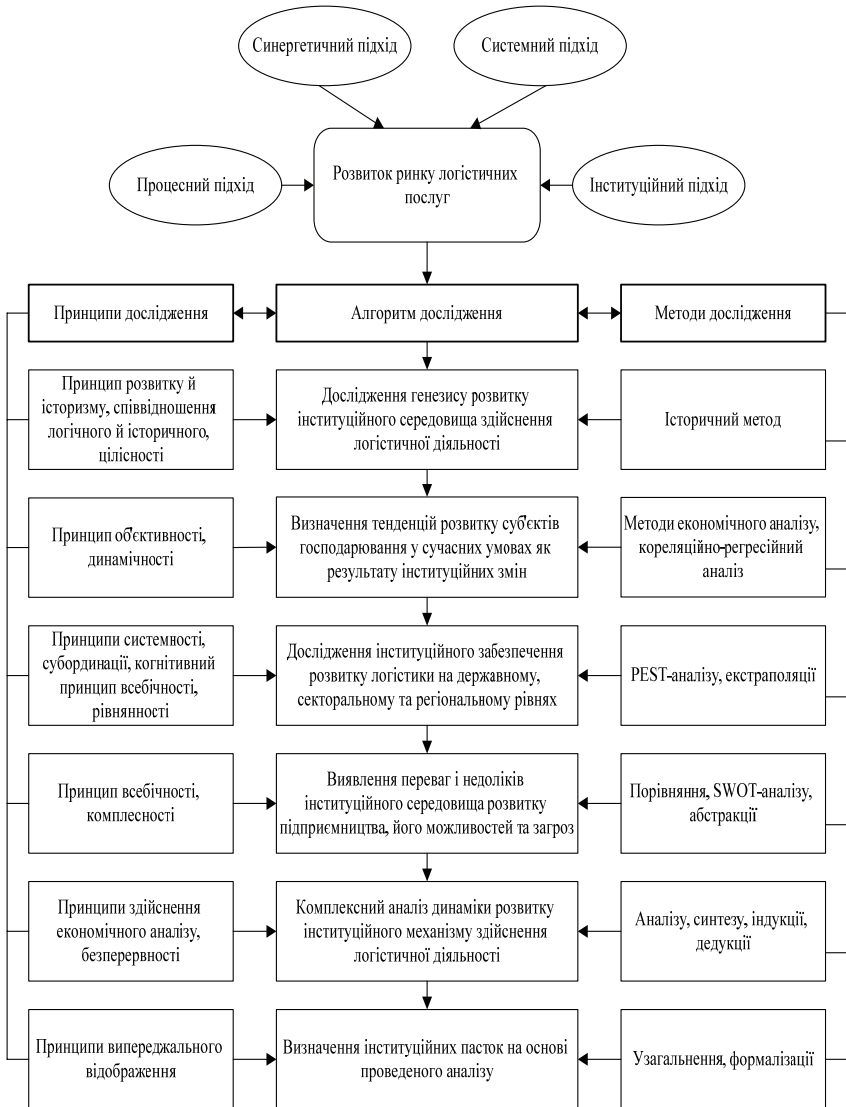


Рис. 2.12. Методи дослідження ринку логістичних послуг

В умовах жорсткої конкуренції ефективність логістичної мережі є не просто вимогою, виконання якої призводить до успіху, а необхідністю. Ефективні конкурентні рішення щодо управління логістичною мережею допомагають формувати адаптивні логістичні мережі, надаючи підприємствам засоби для планування й реалізації, які дозволяють управляти операціями в межах підприємства, і сучасні технології для організації й координації спільної роботи, націлені на розширення цих операцій за межі підприємства. Внаслідок упровадження цього рішення підприємства одержують вимірні істотні переваги завдяки скороченню витрат, підвищенню рівня сервісу й продуктивності, що, зрештою, призводить до більш високої рентабельності бізнесу компанії, підвищення конкурентоспроможності. Як наслідок, основоположним у вирішенні стратегічних завдань розвитку ринку логістичних послуг є пошук логістичних інтеграційних механізмів, що забезпечують отримання потужного інструмента, який базується на посиленні синергетичного ефекту.

### **2.3. Формулювання інтелектуальної парадигми логістики**

В книзі Т. Куна «Структура наукових революцій» ключем до наукового прогресу визначено парадигму як вихідну концептуальну схему, модель постановки проблем та їх вирішення, методів дослідження, що домінують протягом окресленого історичного періоду в науковому товаристві [178, с. 82]. Парадигма в загальному розумінні визначає підхід людини до будь-якого явища, її бачення світу й погляд на речі. Парадигми слугують точкою відліку в розвитку самостійної наукової традиції й одночасно тим стрижнем, на який нанизуються й необхідні допущення, й методології, і теорії. Як форма наукових міркувань вони забезпечують єдність знання, пов'язуючи факти й гіпотези із загальними закономірностями. Оскільки парадигма відіграє важливу роль у науковому товаристві, то необхідно визначити її в сфері

логістики. Деякі науковці вважають, що парадигма логістики ще не отримала свого завершального визначення, оскільки дискусійними залишаються предмет і методи цієї науки.

Польський учений Я. Шолтисек запропонував таку парадигму: «Логістика базується на існуванні фізичних та інформаційних потоків, взаємопов'язаних один з одним, сформованих у процесі управління таким чином, що вони дозволяють досягти доступності продуктів у межах установлених о-часових обмежень», які визначаються під впливом вимог кінцевих споживачів [363, с.379]. Автор вважає, що таке потрактування логістики спрощує процес її розвитку й практичного використання, оскільки для цього достатньо ідентифікувати матеріальні та інформаційні потоки, знайти їхні взаємні зв'язки й визначити умови доступності продуктів. Автори монографії [44, с. 81] за основу логістичної парадигми пропонують узяти погляди Є.В. Крикавського, який в економічній енциклопедії визначає логістику як галузь економічної науки, що вивчає теорію оптимального управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах із синергічними зв'язками, а також зазначає, що сучасна логістична концепція ґрунтується на взаємозалежних тісних зв'язках у сфері функціональних, структурних та інституційних аспектів процесу фізичного обігу товарів.

Іншої точки зору дотримуються науковці, які вважають, що парадигми логістики змінюються залежно від трансформації сутності й концепції логістики на різних етапах її розвитку. Так, у працях [231, 276] визначено 4 історично сформовані парадигми логістики:

- аналітичну, яка є первинним класичним підходом до розуміння логістики як науки про управління матеріальним потоком на теоретичній базі дослідження операцій, економічної кібернетики, математичної статистики тощо;

- технологічну (інформаційну), яка тісно пов'язана з бурхливим розвитком інформаційно-комп'ютерних технологій, теоретичною основою якої є системний підхід до

моделювання самих об'єктів і побудови систем інформаційно-комп'ютерної підтримки,

- маркетингову (ділову), яка формує взаємовідносини між логістичною системою і можливостями підприємства в конкурентній боротьбі, а її науковою базою є економічні та соціальні дисципліни,

- інтегральну, яка є подальшим розвитком маркетингової (ділової) парадигми й розглядає логістику як інструмент менеджменту, інтеграції різних функцій бізнесу як на внутрішньофірмовому, так і на міжфірмовому рівнях.

Проте більшість учених, зокрема, російські школи логістики, підтримують точку зору В.І. Сергєєва, який визначив 3 парадигми логістики [276, с. 34]:

- функціональну, яка існувала протягом 1960-1985 років і була пов'язана з потрактуванням логістики як операційної діяльності, зокрема, транспортування, складування, вантажоперероблення, митне оформлення, страхування вантажів тощо;

- ресурсну, яка сформувалася протягом 1980-2000 років і в деяких країнах та сферах бізнесу розвивається досі; сутність ресурсної парадигми полягає в тому, що витрати на логістику й пов'язані з нею види діяльності необхідно сумувати в логістичній системі (ланцюзі постачання) й саме така сума витрат буде виступати мірилом ефективності використання ресурсів;

- інноваційну, яка утвердилася на початку нинішнього століття й полягає в розумінні логістичного процесу як єдиного цілого в ланцюзі постачання (логістичній системі) для більш ефективного досягнення цілей бізнесу. Ця концепція відображає нове розуміння бізнесу, де окремі фірми, організації розглядаються як ланки загального ланцюга постачання, прямо чи опосередковано пов'язані в єдиному інтегральному процесі управління матеріальними та інформаційними потоками для більш повного і якісного задоволення покупців відповідно до їхніх специфічних потреб і цілей бізнесу.

С.В. Смерічевська розглядає 3 етапи розвитку інноваційної парадигми логістики. Вона вважає, що на першому етапі був закладений методологічний базис неологістичної концепції, який пов'язаний з концепцією управління ланцюгами постачання. Неологістика другого покоління сформувалася під впливом глобалізаційних процесів і пов'язана з якісною трансформацією ланцюгів постачання і залученням до них національних економік. Зростання зацікавленості в логістиці країн з перехідною економікою суттєво збагатило теорію, методологію та практику логістики і сприяло появі нових напрямів розвитку: теорії загальної відповідальності, концепції «зеленої логістики», теорії швидкого реагування на зміни попиту, міжнародної логістики, екологічної логістики, міської логістики тощо. На третьому етапі неологістики концепція логістики за рахунок інтегрованої логістичної підтримки життєвого циклу продукції (від етапу проектування до утилізації вторинної сировини і відходів) і активного розвитку аутсорсингу, що створило нові умови для розвитку конкуренції, заснованої на вільному виборі партнерів, ціноутворення та виконання замовлень споживачів. Логістика стає привабливою для бізнесу і сприймається ним як фактор конкурентної боротьби. Новий етап розвитку інноваційної парадигми автор назвала етапом інтелектуальної логістики [288].

Надзвичайно цікавими є дослідження А.В. Мерзляк, яка провела детальний аналіз економічних парадигм з точки зору виробничо-логістичних компетенцій і зробила висновок, що сучасний етап розвитку характеризується процесним підходом в управлінні, інтегрованою парадигмою логістики, що передбачає рівність всіх потоків у їх оптимізації та широке розуміння логістики як методології оптимізації потоків у будь-яких системах, високу роль автоматизації та інформаційних технологій як базу функціонування логістичного міксу, зростання ролі інтерактивно-мережевої логістики через розвиток збалансованих взаємодій і адаптивного розподілу компетенцій, мережевого виробництва та парадигми мережевої економіки, рис. 2.13.

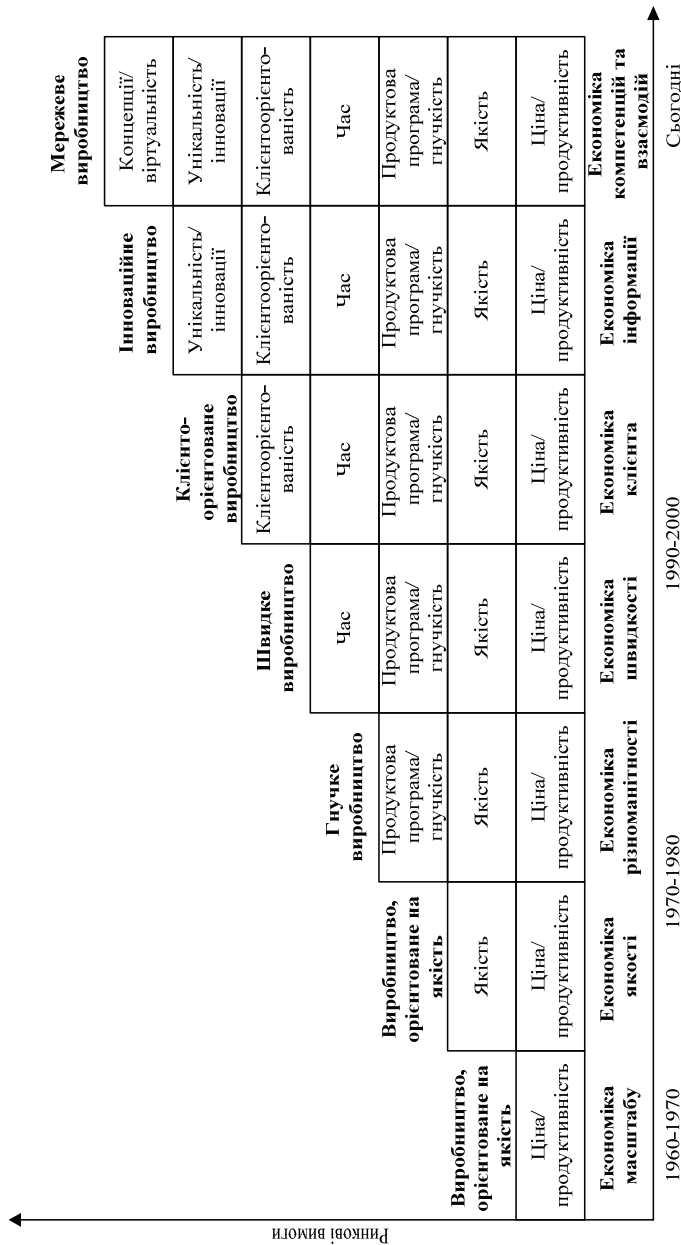


Рис. 2.13. Еволюція економічних парадигм та виробничо-логістичних концепцій (джерело [212, с. 3929]).

У монографії відомого українського вченого В.Г. Алькеми зроблено глибокий порівняльний аналіз парадигм логістики та визначено їхні ідентифікаційні ознаки [2]. Взявши за основу результати узагальнень цього автора, ми зробили припущення, що внаслідок глобальної економічної кризи останніх років почався новий етап розвитку логістики, який характеризується інтелектуалізацією майже всіх логістичних концепцій і реальних бізнес-процесів. Узагальнивши теоретичні розробки С.В. Смерічевської та В.Г. Алькеми, ми провели порівняльний аналіз існуючих парадигм та визначили авторське бачення особливостей нової інтелектуальної парадигми логістики.

Таблиця 2.6  
Порівняльний аналіз парадигм логістики та основні риси інтелектуальної логістики  
(доопрацьовано автором на основі [2, 288])

Параметри ідентифікації	Назва парадигми логістики			
	Функціональна	Ресурсна	Інноваційна	Інтелектуальна
1	2	3	4	5
Хроно-логічний період	1959-1979	1980-2000	2000-2010	2010 - логістика майбутнього
Рівень ключових компетенцій	Операційний	Функціональний та міжфункціональний	Загальнофірмовий та міжфірмовий	Геоєкономічний геоінформаційний суспільно-ціннісний
Основні види діяльності	Операційні (транспортування, складування, вантажо-перероблення)	Операційні, управління запасами, міжфункціональна координація	Загальноорганізаційна та міжорганізаційна координація	Інтелектуальні послуги з управління цілеспрямованими логістичними потоками та процесами

Закінчення табл. 2.6

1	2	3	4	5
Форми логістичної організації	Компанія власною логістичною інфраструктурою	Власна логістична інфраструктура та використання аутсорсингу	Значне використання аутсорсингу, формування логістичних утворень	Суцільне використання аутсорсингу й інсорсингу, розвиток логістичних мереж і кластерів
Характер інтеграції	Інфраструктурна	Інфраструктурна, організаційна	Фізична, організаційна та інформаційна	Глобальна, віртуальна, цільова, соціально орієнтована
Формат інтеграції	Окремий структурний підрозділ фірми	Окремі структурні підрозділи, об'єднані спільними завданнями	Загальнофірмова та міжфірмова	Міжорганізаційна, міжгалузева, міжвідомча
Мета логістики	Локальна оптимізація витрат	Системна оптимізація витрат та підвищення дохідності активів	Оптимізація доданої вартості і логістичних утвореннях (ланцюгах постачання)	Оптимізація доданої цінності в логістичних ланцюгах, мережах, кластерах
Рівень інтеграції	Низький	Середній	Високий	Надвисокий, всеохоплюючий
Суб'єкти гармонізації стосунків (розв'язання конфліктів)	Топ-менеджери компаній	Служби логістики компаній	Міжфірмові комітети стратегічного партнерства	Центри компетенцій, центри витрат, ядро кластера



Розкриємо визначені індикатори інтелектуальної парадигми логістики.

1. Формування концепції спільного творення цінності виробником і споживачем продукції потребує залучення споживача до логістичного ланцюга як повноцінного учасника створення продукту й суб'єкта цього ланцюга, що споживає кінцеву цінність і сплачує за її створення.

2. Основні види логістичної діяльності також змінюються. Якщо сьогодні більшість учених пов'язує логістичну діяльність з операціями транспортування, складування, вантажоперероблення, іншими діями, що пов'язані з рухом і розміщенням логістичних потоків, то інтелектуалізація всієї підприємницької діяльності зміщує акценти в бік надання консалтингових послуг, проектування ланцюгів або мереж постачання, їхньої діагностики та оптимізації, розширення спектру інформаційних послуг тощо. Як свідчить практичний досвід, постійні інновації в логістичній діяльності підприємств вимагають від логістичного персоналу ініціювати скриті резерви, уяву та інтуїцію, постійно підвищувати свою кваліфікацію, що сприяє генеруванню та дифузії нових знань.

3. Завдяки розвитку інформаційних систем і технологій, що забезпечили можливість автоматизації типових операцій у транспортних і складських процесах, логістика стала домінуючою формою організації руху товарів на висококонкурентних ринках транспортних послуг. Характерно, що всі сучасні напрями розвитку ринку транспортно-логістичних послуг орієнтовані на активне використання електронних форм забезпечення ділових операцій. Це виявляється і в назвах нових, дуже перспективних і ефективних електронних технологій: EDI , RFID, e-mobility; e-business; e-logistics та ін.

4. Інтелектуалізація та віртуалізація логістичної діяльності змінює характер та форми інтеграції в ланцюгах/мережах постачання: від традиційної вертикальної або горизонтальної інтеграції логістичних процесів і об'єктів логістичної діяльності до формування конвергентних груп за межами

традиційних галузей економіки. Розвиток процесів конвергенції породжує нові об'єкти наукових досліджень, зосереджені в системі «розвиток мережевих організацій – міграція цінності – нові центри привабливості бізнесу – нові центри конкуренції».

Теорія мереж цінностей виникла в середині 90-х років і є інтеграцією концепцій ланцюгів постачання, ланцюгів цінності та мережевих утворень. Вона генерує економічну цінність через складні динамічні обміни між підприємствами мережі, її клієнтами, постачальниками та стратегічними партнерами. Характерними ознаками мереж цінності є лідерство, партнерство, клієнтоорієнтованість, взаємопов'язаність учасників та управління відносинами. Ці ознаки мають універсальний характер, проте їхній конкретний прояв залежить від видів економічної діяльності й конкурентоспроможності окремих галузей.

Основними рисами, що відрізняють мережу цінності від традиційного ланцюга цінності, є такі:

- споживачі є рушіями цінності й можуть прямо впливати на виробництво продуктів шляхом активного мережевого інформаційного обміну, при цьому зростає швидкість реагування підприємства на попит клієнтів різних сегментів і, відповідно, покращується використання ресурсів підприємства,

- кооперація в реальному часі в усій мережі цінності дозволяє надати швидку відповідь на попит споживача, оскільки підприємства-виробники мають співпрацювати з клієнтами, субпідрядними підприємствами, навіть конкурентами. В той самий час співпраця в реальному часі у всій мережі може також знизити рівні запасів і негативні впливи «ефекту батога».

- цифрова передача може швидко інтегрувати та налагодити ресурси серед підприємств. Традиційні ланцюги цінності використовують аналоговий режим обміну, тоді як мережа цінності використовує цифровий. Таким чином, період роботи між замовленням клієнта і доставкою

підприємствами очевидно зменшений, а швидкість потоку капіталу прискорюється.

5. Розвиток форм інтеграції та утворення інтегративних бізнес-структур збільшує роль логістичного аутсорсингу. Відмова від лінійних (односторонніх) зв'язків з постачальниками та клієнтами на користь переплетеної мережі, яка передбачає різноспрямовані та багаторівневі відношення, дозволяє окремим вузькоспеціалізованим підприємствам знайти своє місце в різних інтеграційних утвореннях. Логістика як інтегрувальна сила й центр ключових логістичних компетенцій у таких утвореннях спрямована на пошук економічних компромісів і узгодження економічних інтересів шляхом наскрізного управління логістичними потоками.

Таким чином, у запропонованій інтелектуальній парадигмі логістики майбутнього (на відміну від узагальнення тенденцій минулого) знайшли свій подальший розвиток інформаційна, маркетингова та інноваційна парадигми з урахуванням нових умов ведення бізнесу в умовах економіки, заснованої на знаннях.

Концепція інтелектуальної логістики полягає в розгляді логістики як синтетичного інструменту менеджменту, інтегрованого наскрізним логістичним потоком, спрямованого на оптимізацію поточкових процесів, організованих у формі логістичних систем, логістичних ланцюгів або логістичних мереж, для досягнення поставлених цілей бізнесу і спільного творення цінності для всіх зацікавлених сторін. Ключовим аспектом цієї концепції є інтеграція окремих ланок за рахунок максимального використання інформаційного обміну між взаємодіючими суб'єктами економічних відносин, активне впровадження інновацій, використання наявних і створення нових знань, що стають головним активом інтелектуально зорієнтованого підприємства.

Інтелектуальна парадигма логістики базується на синхронізації місць стикування різних етапів просування логістичних потоків як інтегрованої сукупності матеріальних,

нематеріальних та людських потоків, ядром якої може будь-який із них, координації й синхронізації логістичних бізнес-процесів, якості взаємодії суб'єктів логістичної діяльності з іншими економічними агентами у формі ланцюгів (мереж) створення цінності та інтегрованому управлінні, яке орієнтоване на використання інновацій і спільне творення цінності для споживачів.

Еволюційний характер розвитку логістичних систем і логістичних мереж сприяє появі та удосконаленню логістичних організаційних форм, зокрема ланцюгів/мереж цінності. Необхідність нових підходів та інструментів управління ланцюгами цінності обумовлена такими факторами: більшою частотою глобальних економічних криз, що зумовлюють значні коливання попиту та пропозиції; активним використанням електронних бізнес-технологій, що докорінно змінюють форми й режими продажів товарів на ринку; індивідуалізацією цінності товарів для споживачів, що вимагає більш глибокої інтеграції процесів створення й розподілення товарів; жорстка структура ланцюга цінності, лінійність зв'язків між ланками ланцюга не дозволяють уникнути «ефекту батоба», тобто накопичення надлишкових запасів у каналах розподілу продукції. Для зменшення загальних витрат товарного руху необхідно використовувати більш складні схеми взаємовідносин у ланцюгах постачання й переходу до концепції мереж цінностей.

Поєднання інтелектуальною парадигми логістики з концептуальними положеннями інституціональної теорії, що містяться в публікаціях провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, дозволяє її застосувати до трьох рівнів ієрархічної системи інтелектуалізації:

мікрорівень – фірми, організації, індивіди;

мезорівень – інститути інтелектуального підприємництва в регіонах і галузях;

макрорівень – макроекономічні інститути інтелектуального підприємництва.

Отже, інтелектуальна парадигма є ключовою ідеєю для формування й розвитку інтелектуалізованих логістичних

систем, що передбачає створення інтелектуальної інформаційної платформи логістичного обслуговування товарних потоків, удосконалення технологій формування та оцінювання інтелектуального потенціалу логістичних компаній, упровадження в практику логістичних компаній інтелектуальних транспортних систем, геоінформаційних технологій та інших інтелектуальних технологій, використання електронного документообігу в діяльності виробничих, торговельних, транспортних, логістичних компаній, формування в транспортних терміналах (зокрема, аеропортах) технології обслуговування потоків за принципом «єдиного електронного вікна», а також поширення технології електронного фрахту в організації перевезень за участю різних видів транспорту.

Велике значення для інтелектуалізації логістичної діяльності має впровадження електронного документообігу, який сприяє формуванню такої взаємодії підприємств, за якої вони, власне, є організаціями, що саморозвиваються, самонавчаються та саморегулюються. Інтегрована модель подання знань, покладена в основу системи інтелектуального документообігу, крім знань про формування структури й шаблонів документів, а також про формування маршрутних схем руху документів, повинна містити лінгвістичні знання й знання предметної області. Використання електронного документообігу в діяльності виробничих, торговельних, транспортних, логістичних компаній зумовлює необхідність упровадження в транспортних терміналах технології обслуговування товарних потоків за принципом «єдиного електронного вікна», а також поширення технології електронного фрахту в організації вантажних перевезень за участю різних видів транспорту.

Зауважимо також, що в умовах активного використання сучасних інформаційних систем і засобів комунікації надзвичайно зростає роль загальних і професійних компетенцій фахівців, здатних використовувати нові технології моніторингу руху транспорту, моніторингу вантажопотоків, 3D-візуалізації складу або транспортного

терміналу, логістичного обслуговування інтернет-магазинів та ін. Сучасному логістичному бізнесу потрібен висококваліфікований і освічений працівник, що володіє не тільки вузькопрофесійними знаннями, а й широким кругозором, який дозволяв би йому вільно орієнтуватися в постійно змінюваних обставинах, приймати самостійні рішення.

Таким чином, інтелектуалізація логістичної діяльності зумовлює необхідність розвитку логістичних концепцій і парадигм.

На нашу думку, різні типи постачальників логістичних послуг мають різний потенціал інноваційної діяльності та оперують різним складом інновацій. Вузькоспеціалізовані посередники приділяють більше уваги технологічним і ринковим інноваціям, які спрямовані на удосконалення стандартного набору послуг, що надаються різним клієнтам на регіональних або локальних ринках, за рахунок модернізації обладнання та реінжинірингу внутрішніх процесів. Вони використовують сучасні досягнення науково-технічного прогресу для модернізації транспортних засобів, складських та піднімально-транспортних механізмів, пакувального й фасувального обладнання, нових видів пакувальних матеріалів тощо, а також спеціалізовані інформаційно-комунікаційні технології.

Комплексні логістичні провайдери й системні інтегратори більше приділяють увагу координації потокових процесів між різними ланками ланцюга постачання, тому пріоритетними для них є організаційні та ресурсні інновації для підвищення якості персоніфікованого обслуговування клієнтів. Вони більше орієнтуються на нематеріальні активи у вигляді інтелектуального капіталу – знання та вміння персоналу, бази даних, програмне забезпечення, патенти, торгові марки тощо. Їхні інновації спрямовані на оптимізацію логістичних процесів клієнтів та ефективне управління ланцюгами постачання, в яких активно взаємодіють постачальники, виробники, дистриб'ютори, оптові та роздрібні продавці товарів. Імпульсом для інноваційної діяльності є зовнішні

процеси й інтеграція з бізнес-партнерами. На рис. 2.14 запропонована узагальнена модель інноваційної діяльності постачальників логістичних послуг, що передбачає різні підходи до генерування інновацій.

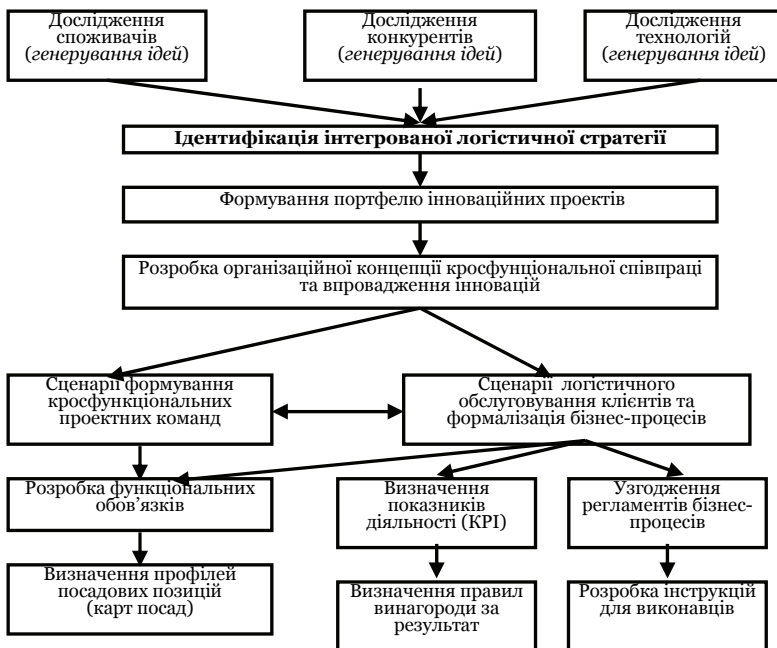


Рис. 2.14. Схема кросфункціональної взаємодії постачальника логістичних послуг з клієнтами

У представленій моделі ключовими є такі положення:

- постачальники логістичних послуг на основі наявного потенціалу розробляють стратегію розвитку інноваційних послуг, яка повинна відповідати стратегічним напрямкам інноваційного розвитку компанії;
- для підтримки високого темпу зростання логістичні підприємства можуть удосконалювати старі та/або пропонувати нові послуги, модернізувати процеси, впроваджувати новітні ІТ-технології для скорочення витрат,

боротися за незайняті ринки, впроваджувати нові моделі ведення бізнесу, акумулювати міжнародний досвід тощо;

- пошук нових ідей (бізнес-ідей) та їх реалізація – це одне з найскладніших завдань інноваційного розвитку. Для постачальників логістичних послуг джерелом ідей та відбору інновацій повинні бути звернення клієнтів, хоча вони можуть виникати через внутрішні потреби, зумовлені необхідністю вирішити конкретну виробничу проблему;

- існує 4 моделі розвитку інноваційних послуг, які розрізняються ступенем новизни й рівнем стандартизації. Повна стандартизація означає розвиток повністю стандартизованих послуг без розроблення спеціальних рішень під конкретні вимоги замовника. Повна кастомізація означає надання лише індивідуальних рішень, без наявності стандартних сервісних модулів. Стандартизація з частковою кастомізацією означає надання в першу чергу стандартного сервісу, який може бути скоригований відповідно до вимог конкретного замовника. Кастомізація з частковою стандартизацією означає першочергове розроблення певних рішень для конкретних замовників, а потім створення спільних модулів і стандартів;

- для підвищення ефективності логістичної діяльності та отримання економічних вигод упровадження інноваційних послуг має здійснюватися у формі інноваційного проекту, орієнтованого на зменшення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів і скорочення термінів постачання;

- для підвищення ефективності інноваційної діяльності постачальники логістичних послуг повинні координувати впровадження інновацій з клієнтами, бізнес-партнерами (постачальниками обладнання, програмного забезпечення, транспортними терміналами тощо), зовнішніми консультантами тощо.

У представленій моделі важливу роль відіграє стратегія інноваційної діяльності логістичного підприємства як комплексний план дій, спрямованих на досягнення довготермінових цілей, забезпечення конкурентоспроможності та ефективного розвитку на



глобальних чи/або локальних ринках логістичних послуг. Оскільки в ринковій економіці перевагу отримують ті підприємства, які швидко й активно освоюють нововведення, то постачальники логістичних послуг намагаються постійно завойовувати нові сегменти ринку і розпрацьовувати нові види сервісів для клієнтів. Власне, орієнтація на постійні нововведення призвела до розмивання меж і класифікаційних ознак між різними групами постачальників логістичних послуг (маршрутними перевізниками, кур'єрами, поштовими компаніями, експедиторськими фірмами, експрес-перевізниками тощо).

Процес інновацій у логістичних компаніях важко описувати з погляду якогось одного нововведення. У більшості випадків це комплекс заходів, які призводять до трансформацій і змін в обслуговуванні споживачів. Цей процес розвивається дуже складно й динамічно, за одночасного впливу на нього сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. Взаємозв'язок між факторами представлено на рис. 2.15.

Ключовими в цій моделі є стратегія і клієнти, оскільки вони домінують у зовнішніх факторах, представлених у кожному куті основи піраміди, а також проникають у внутрішні фактори.

Стратегія розвитку логістичної компанії (постачальника логістичних послуг) має змінюватися залежно від потреб споживачів на ринку логістичних послуг і відображати мету створення нової цінності для клієнтів, щоб повною мірою використати наявні ресурси та створити стійкі конкурентні переваги. Якщо традиційні продукти не можуть задовольнити потреби клієнтів, то необхідні зміни.

Серед зовнішніх факторів впливу на інноваційну діяльність логістичних операторів варто відзначити конкурентів і партнерів – постачальників обладнання, програмного забезпечення, експедиторів, перевізників, транспортних терміналів, підприємств технічного сервісу тощо.

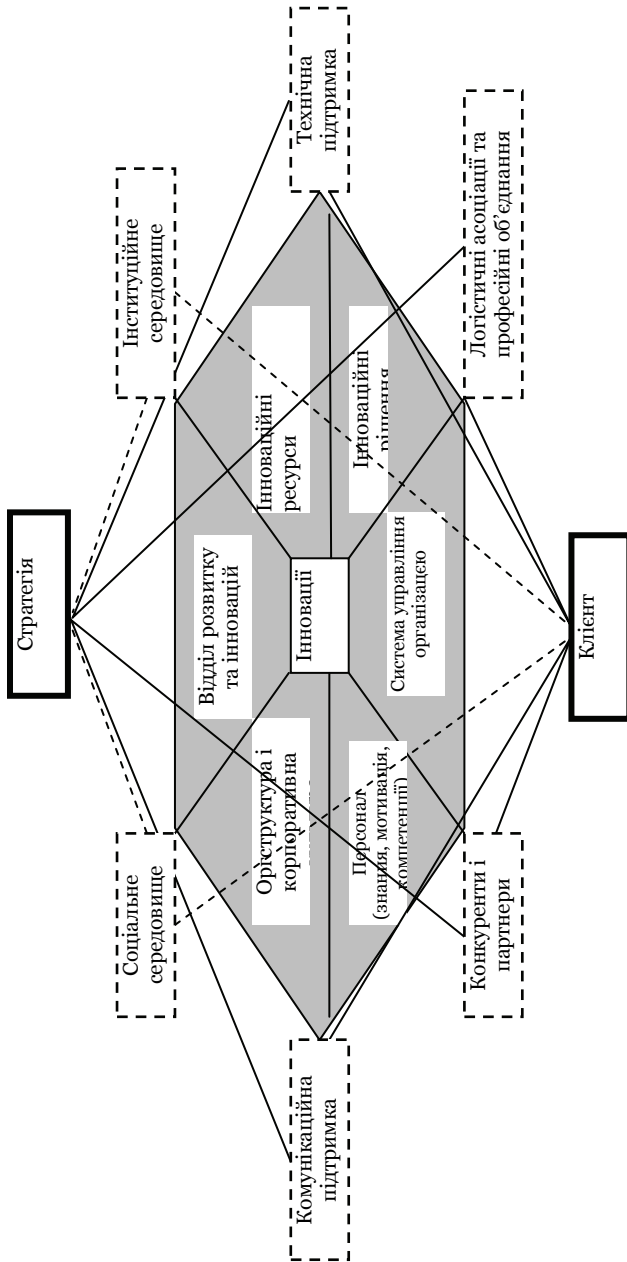


Рис. 2.15. Подвійна пірамідальна модель взаємозв'язку факторів ринкового середовища інноваційного розвитку постачальників логістичних послуг (доопрацьовано автором на основі [21])

Будь-яка зміна в їхній роботі (наприклад, зміна логістичного процесу внаслідок оновлення матеріально-технічної бази) буде сприяти виникненню інновацій логістичних послуг. Співпраця логістичних компаній та їх партнерів у межах логістичних альянсів, кластерів, асоціацій також створює можливості для інновацій.

Серед внутрішніх факторів варто виокремити наявність інноваційних підрозділів (служб, відділів) із дослідження та розвитку (R&D-команд), які займаються аналізом ситуацій, прогнозуванням розвитку, формують базу знань та політику інновацій. Окремо хочемо зацентувати увагу на ролі бази знань у моделі інноваційного розвитку, яка повинна містити знання про споживачів, їхні потреби і, головне, пріоритети, знання зон прибутку й переміщення зон прибутку, знання інноваційних бізнес-моделей і захисту цих моделей від конкурентів та імітацій, знання життєвого циклу продуктів, зон прибутку тощо. У дослідженні клієнтів новаторським є підхід, який передбачає з'ясування того, що є важливим для споживача і від кого можна отримати прибуток; де розташована зона високого прибутку, як можна одержати частку ринку на виявленому напрямі, як організувати, забезпечити й захистити зони високого прибутку.

Запропонована пірамідальна модель взаємозв'язку факторів інноваційного розвитку передбачає, що клієнт – це джерело ідей для розвитку логістичного оператора. Тому хочемо привернути увагу до нового методу вивчення споживачів – краудсорсингу. Це технологія залучення через комп'ютерні мережі безлічі людей для спільної діяльності, передавання певних виробничих функцій невизначеному колу осіб на підставі публічної оферти. Краудсорсинг засновано на одній простій ідеї: колективний розум більш продуктивний, ніж окрема, навіть найгеніальніша людина. Повсюдне поширення Інтернету й бажання великої кількості людей вирішувати складні завдання дають можливість кожній компанії використовувати потенціал ентузіастів із різних країн і регіонів. Коштує це недорого, а якість рішень часто

буває набагато вищою, ніж під час замовлення досліджень у професіоналів.

Чимало інновацій у діяльності постачальників логістичних послуг пов'язано з розвитком інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій. Сьогодні практично неможливо забезпечити необхідну споживачам якість обслуговування та ефективність логістичних операцій без застосування інформаційних систем і програмних комплексів для аналізу, планування та підтримки прийняття рішень з автоматизації типових операцій у транспортних і складських процесах. Характерно, що всі сучасні напрями розвитку ринку транспортно-логістичних послуг орієнтовані на активне використання електронних форм забезпечення ділових операцій: e-mobility; e-business; e-logistics та ін.

Також чимало зараз говорять про використання хмарних рішень у логістиці, до яких можна віднести такі.

1. У хмарах є можливість створити єдину інформаційну платформу для вантажовласників (тих, кому треба везти вантажі) і підрядників, що дає можливість проводити тендери на конкретне доставлення в режимі реального часу.

2. Розвиток систем управління перевезеннями (TMS-систем). Зберігання документації на перевезення – велика проблема. В хмарі можна автоматизувати процеси зберігання документації на перевезення, що створює додаткові вигоди для споживачів: по-перше, відпадає необхідність встановлювати, а потім і оновлювати програми. По-друге, зобов'язання щодо внесення даних до системи можна перекласти на перевізника, вивільнивши тим самим власний трудовий ресурс, а з ним і гроші.

3. Відстеження маршруту вантажу. Крім задоволення власної цікавості, трейсинг (відстеження пересування вантажу за маршрутом) може допомогти компанії розрахувати точний час прибуття машини в точку доставлення. За допомогою цих даних можна планувати постачання й вирішити проблему порожніх полиць і зайвих запасів. Трейсинг допоможе оцінити якість перевізника. Більшість автоматизованих систем планування маршрутів безпосередньо сполучені з

системами GPS- або ГЛОНАСС-моніторингу. З їх допомогою можна прогнозувати, яким чином потрібно поїхати транспорту, а супутникова навігація надає дані для контролю того, як він поїхав. Для формування звітів «план-факт» із системи моніторингу береться факт і зіставляється з планом. Таким чином, навігаційні сервіси мовби дозволяють порівняти запланований рейс із фактичним результатом.

4. Хмарні маркетплейси можна застосувати і в складському бізнесі. Сьогодні всі великі склади орендуються за допомогою посередників, чії комісійні збори можуть доходити до сотень тисяч доларів. Єдина платформа могла б дозволити консультантам із нерухомості зосередитися на аналізі юридичної чистоти угод і зменшити платежі.

5. Формування й розвиток інтелектуальних транспортних систем – це неминучий фактор розвитку дорожньої міської інфраструктури. Великим містам необхідна як мінімум система гнучкого управління світлофорами. Наприклад, одна тільки можливість перемикання режиму світлофорів залежно від поточного навантаження суміжних доріг здатна значно зменшити затори на дорогах. Причому це рішення буде на кілька порядків дешевше, ніж будівництво нових доріг. «Хмарні» технології в цій сфері можуть застосовуватися для зберігання й збору геоінформаційних даних. «Хмарні» сервіси спрощують операторам роботу з даними і забезпечують їх доступність у будь-який момент.

6. Розвиток електронного документообороту та впровадження технології «єдиного електронного вікна» для спрощення митних процедур. Бельгійський партнер Microsoft, Bureau International Maritime (BIM) разом із Guichet Unique Maritime (GUMAR) створили додаток «єдиного вікна» для спрощення процесу міжнародної торгівлі на базі хмарних технологій. Кожен учасник процесу торгівлі, від покупця до одержувача, перевізника чи морського оператора може отримати доступ до додатка і працювати в «єдиному вікні» GUMAR паралельно. Таке рішення забезпечує єдину точку входу для стандартизованої інформації та документів, до якої можуть отримати доступ усі учасники процесу торгівлі чи

перевезень і, отже, здійснювати операції імпорту, експорту та транзиту відповідно до нормативних вимог.

Таким чином, сьогодні практично неможливо забезпечити необхідну споживачам якість обслуговування та ефективність логістичних операцій без застосування інформаційних систем і програмних комплексів для аналізу, планування та підтримки прийняття рішень з автоматизації типових операцій в транспортних і складських процесах. Поява нових мобільних і хмарних технологій, соціальних мереж і великих обсягів структурованих і неструктурованих даних обумовили зародження «нового стилю ІТ», який сприяє підвищенню гнучкості і швидкості обміну інформацією, формуванню колективного досвіду, оперативному виявленню проблем та прийняттю грамотних управлінських рішень. На рис. 2.16 відображено взаємозв'язок основних бізнес-процесів постачальника логістичних послуг з новими інформаційними технологіями та інформаційними системами, а також інтерфейс із партнерами та клієнтами.

Представлена на рис. 2.16 схема відображає ідею глобальної інтеграції контрагентів ланцюгів (мереж) поставок на базі єдиної інформаційної системи (спільного інформаційного простору). Зміни, пов'язані з розвитком інтернету та електронного бізнесу, мають величезний вплив на різні сегменти ринку логістичних послуг і на інтегративні процеси в ланцюгах (мережах) поставок. За свідченнями експертів ІТ-індустрії, до 2025 року нові інформаційно-комунікаційні технології разом з використанням великих обсягів даних і можливістю їх оброблення в режимі реального часу зроблять пересування товарів і людей більш дешевими, швидкими і безпечними. Цю тезу підтверджує наукова програма Європейського Союзу «Horizon-2020», яка передбачає значне фінансування розробку глобальних ІТ-технологій в сфері логістики, що в майбутньому може стати єдиним віртуальним простором для формування логістичних мереж і появи нових бізнес-моделей діяльності постачальників логістичних послуг.

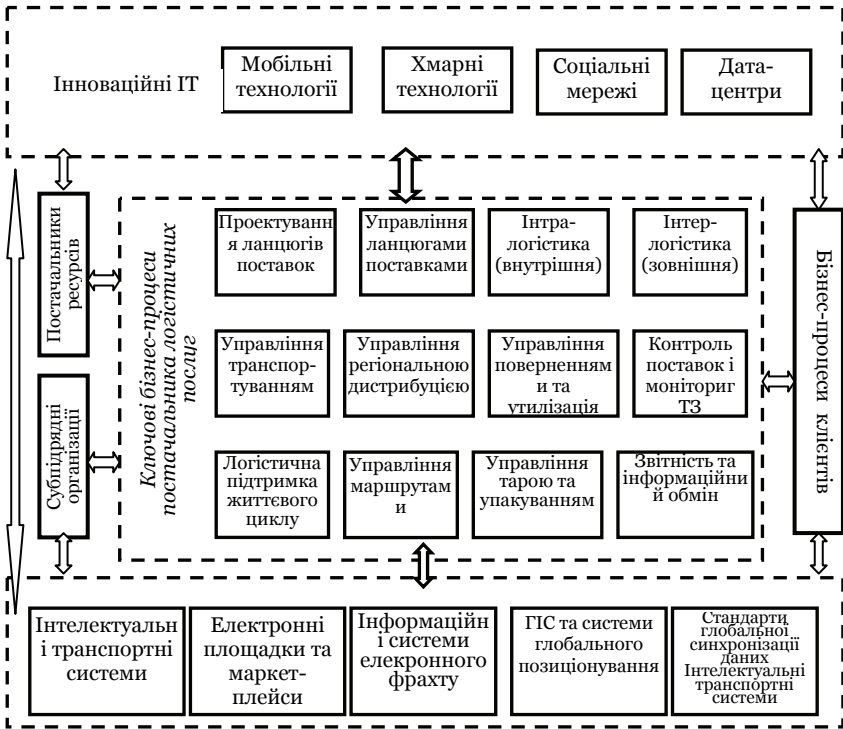


Рис. 2.16. Структура систем інформаційного забезпечення міжорганізаційної та кросфункціональної взаємодії при реалізації інтегрованих логістичних стратегій

Отже, наведені вище приклади засвідчують нові можливості, які створюють нові технології, нові підходи й нові рішення у логістичному бізнесі, що обумовило появу інтелектуального управління, яке на відміну від організаційного, передбачає застосування технологій управління знаннями і є узагальненням семіотичного, когнітивного і інформаційного управління [263]. Основою інтелектуального управління є інтелектуальні системи та інтелектуальні технології, які набувають все більшого

поширення в логістичній діяльності і фактично перетворюють цю діяльність в високоінтелектуальну працю.

#### **2.4. Передумови та закономірності формування національної логістичної системи**

Очевидно, що логістика є не тільки багатofункціональною сферою діяльності, але мисленням тотальної перманентної організаційно-аналітичної оптимізації процесів економічної діяльності. Оскільки застосування логістичної методології до процесів економічної діяльності (логістизація) визначає необхідність створення умов організаційної, технологічної, економічної, інформаційної єдності потокових процесів, то можна говорити про інтегровальну роль логістики на макрорівні.

Історичний аналіз концептуальних підходів свідчить, що ще в 2001 р. автори [275, с. 210] ввели поняття «логістичної економіки» як теорії синтезу логістичних ланцюгів, які можуть формуватися як у галузевому, так і в міжгалузевому й міжнародному розрізі. Ця точка зору отримала подальший розвиток у наукових працях [11, 15-17, 214] та інших дослідників. Є.В. Крикавський сформулював основи теорії економіки логістики, визначивши сутність та основні напрями логістичної діяльності на підприємстві і в ланцюгах постачання [170]. Ці автори вважають, що відмінною рисою економіки логістики є не тільки її орієнтація на підприємства, що відображає лише корпоративні цілі логістичного обслуговування, а й на сегменти ринку, території, регіони та країну загалом. Вони вводять поняття економічного простору логістики, яке корелює з поняттям логістичної системи. Об'єктами цього простору є підприємства різних галузей економіки, логістичні потужності, транспортні комунікації, телекомунікаційні системи тощо, які взаємодіють відповідно до просторової (територіальної) структури економіки й просторової (територіальної) організації господарюючих суб'єктів, об'єднаних матеріальними та супроводжувальними потоками. Таким чином, автори привертають увагу до



необхідності дослідження економічних відносин, що виникають в економічному просторі логістики.

Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених спонукає нас до висновку, що проблеми формування та розвитку національних логістичних систем є мало дослідженими й окресленими на рівні загальних визначень, про що свідчать результати термінологічного аналізу. Так, И.Д. Афанасенко та В.В. Борисова визначають макрологістичну систему як систему управління економічними потоками, що залучає посередницькі, торговельні й транспортні організації та підприємства різних галузей економіки і сфер діяльності, а також інфраструктуру економіки окремої країни або групи країн. У таких системах зв'язки між елементами утворюють комерційні, соціальні, екологічні, та наукові відношення. Їх створюють, як правило, на рівні адміністративно-територіальних одиниць для вирішення соціально-економічних, екологічних, військових та інших завдань [17, с. 53]. На противагу згаданим точкам зору, білоруські вчені логістичну економіку визначають як науку про найбільш ефективне використання наявних факторів виробництва з позицій єдиного цілого з метою задоволення потреб споживачів і товарах і послугах; як економіку структурної організаційно-технологічної й організаційно-економічної оптимізації виробничо-технологічної та господарсько-економічної діяльності [220, с. 344]. Як розвиток ідеї, що сформульована в роботі [113], інші білоруські науковці запропонували розглядати національну логістичну систему як систему управління ланцюгами постачання в масштабах країни, що функціонують в мережі логістичних центрів різного ступеня функціональності й передбачають інтеграцію учасників транспортно-логістичної діяльності з метою досягнення конкурентних переваг [126, с. 505]. В.Г. Алькема, провівши глибокий аналіз змісту абстракції «логістична система», зазначає, що в теоретико-пізнавальному аспекті логістична система – це, в першу чергу, різновид структурування економічної системи, а на практиці – це підсистема економічної системи. Її особливістю

на макрорівні як об'єкта управління є сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих суб'єктів логістики, які здійснюють розвиток сукупного ресурсного потенціалу, організованого у вигляді логістичних потоків шляхом їх оптимізації та раціоналізації [2, с. 83].

Ресурсний підхід до виокремлення логістичних систем означає, що суб'єкти господарської діяльності функціонують в умовах обмежених ресурсів і взаємодіють одне з одним відповідно до економічних законів для того, щоб:

- максимізувати результати своєї діяльності (тобто при заданому обсязі виробничих ресурсів прагнути до максимального випуску продукції),
- мінімізувати витрати виробничих ресурсів за умови певного обсягу випуску продукції;
- оптимізувати результати (тобто витрати й результати повинні перебувати в певному оптимальному поєднанні).

Перебуваючи в складі економічної системи вищого порядку, підприємства, що виробляють продукцію, не можуть обійтися без взаємодії з іншими організаціями, складниками інфраструктури ринку. Економічні та організаційні зв'язки підприємств-виробників товарів і послуг дають можливість здійснити обмінні процеси й довести виготовлену продукцію до споживача. Саме тому експерти ринку вважають, що сьогодні на перший план виходить не наявність власних ресурсів у підприємства, а можливість і здатність задіяти доступні зовнішні ресурси в межах взаємовигідної співпраці компаній у ланцюзі постачання (рис. 2.17).

Підтримуючи ресурсну концепцію загалом, хочемо зазначити, що такий підхід недооцінює значущість взаємодії суб'єктів господарювання з точки зору спільного творення споживчої цінності з унікальними характеристиками шляхом поділу між взаємодіючими агентами зон відповідальності та результативності цієї взаємодії. У теоретико-методичному сенсі найбільш розвинутою концепцією формування національної логістичної системи доцільно обрати вважати концепцію синергізму, етимологія якої перебуває на перетині

різних наук, та системної динаміки, які поєднані в системній економічній теорії (СЕТ).



Умовні позначення:

I – Види і різновиди ресурсів (за данками ЛС)

II – Просторова складова ресурсів ЛС

1 – основні засоби

2 – оборотні засоби

3 – інвестиції

4 – кваліфікація

5 – навички

6 – активність (результативність)

7 – стратегічні активи

8 – власні технології

9 – репутаційні активи, „гудвіл”

Рис. 2.17. Ресурсна концепція формування логістичної системи

Для визначення вихідних положень нової системно-структурної теорії використані праці Г. Клейнера [142-144].

Основним предметом вивчення СЕТ є соціально-економічні відносини в сучасній неоднорідній, нерівноважній

і нестационарній економіці. Базисом нової теорії є принципово новий підхід до визначення та проведення структуризації економічних систем залежно від наявності у них просторово-часових обмежень, що створює передумови для обліку як загальноекономічних закономірностей, так і територіально або темпорально (в часі) специфічних особливостей.

Залежно від особливостей просторово-часової локалізації серед економічних систем можна виділити чотири базові групи:

а) системи, для яких просторові й часові межі не визначені – системи середовищного типу (наприклад, соціально-економічні інститути, підприємницький клімат, інфраструктура, Інтернет);

б) системи, для яких відомі темпоральні, але не відомі просторові межі, – системи процесного типу (наприклад, логістичні процеси, поширення інновацій, передавання знань);

в) системи, для яких визначені як темпоральні, так і просторові кордони – системи проектного типу (наприклад, будівництво логістичних центрів, освоєння виробництва нового виду продукції, проведення масових заходів);

г) системи, для яких визначені просторові, але не визначені часові межі, – системи об'єктного типу (наприклад, країна, регіон, підприємство).

Звідси випливає, що з точки зору СЕТ економічний простір варто розглядати як чотиривимірний. Сукупність об'єктних економічних систем (систем з лідируючою об'єктною компонентою) утворює об'єктний сектор економіки, середовищною – середовищний, процесною – процесний і проектною – проектний сектор. Чітка просторово-часова детермінація підсистем надає можливість визначити характер їхньої взаємодії та «природні» властивості: кожна з підсистем апріорно не є самодостатньою, не володіє всіма ознаками та властивостями, необхідними для підтримки власного гомеостазу та відповідно не може бути стійкою в довготерміновій перспективі. Проте, взаємодіючи на засадах реципієнтно-донорського зв'язку, всі чотири разом вони

підтримують гомеостаз одна одної та стійкість системи загалом. Саме середовищні зміни визначають ключові види діяльності компаній, які протягом останніх десятиліть еволюціонували від формату класичної ієрархії до гнучких, децентралізованих, мережеподібних структур [395].

З іншого боку, як зазначає Г.Б. Клейнер, економічна система має бути збалансованою за ієрархічними рівнями: за макросекторами, мезосекторами, підприємствами й домашніми господарствами, а також між секторами й пропорційним розвитком різних секторів. Однорідність внутрішньої системної структури різнорівневих і, відповідно, різномасштабних суб'єктів і наявність природної ієрархії «країна – регіон – підприємство – індивід» спонукали автора запропонувати пірамідальну графічну модель економіки, основою якої є національний рівень економіки, а горизонтальні перетини представляють регіони та підприємства. Гомотетичність внутрішньої базової структури суб'єктів дозволяє припустити існування чотирьох самостійних вертикальних систем, проекція яких на суб'єктний рівень утворює базову структуру суб'єктів, які умовно названі «влада», «населення», «господарство» і «підприємництво» [144, с. 56].

Зауважимо, що М.О. Кравченко вважає запропоновану Г.Б. Клейнером тетраду мінімально стійким утворенням (об'єднанням) систем чотирьох різних типів, здатним до автономного існування та самостійного розвитку. Стійкість тетради будь-якого економічного рівня не передбачає обов'язкової постійної стійкості систем, що його утворюють, проте передбачає наявність постійного складного компенсаторного механізму їх взаємодії [159, с. 32]. Звідси автор виводить дуже важливі для нашого дослідження концептуальні засади:

- жодна з економічних систем не здатна до стійкого автономного функціонування: вона є обмеженою в ресурсах, якими є простір та час, та (або) «енергіях», тобто спроможностях до використання ресурсів, якими є активність та інтенсивність;

- у результаті взаємодії в тетраді в сукупності економічні системи забезпечують: реалізацію повного циклу базових економічних функцій — виробництва, споживання, розподілу, обміну; реалізацію повного циклу базових процесів — диверсифікації, уніфікації, волатильності, стабільності; взаємне забезпечення членів тетради просторово-часовими ресурсами і «енергіями»; як наслідок — підтримання економічного гомеостазу;

- характер зовнішньої взаємодії та взаємозв'язків тетрад формується на таких само принципах, внаслідок чого кількість контрагентів у кожній системі дублюється, але при цьому набір систем-контрагентів залишається незмінним. Взаємозв'язок систем, які перебувають на одному економічному рівні (горизонтальний), має функціональний характер. Взаємозв'язок систем, які перебувають на різних економічних рівнях (вертикальний), має адміністративний характер. Унаслідок взаємозв'язків тетрад, розташованих на різних економічних рівнях, виникає матрична структура, яка є формою стійкої функціонально-адміністративної (горизонтально-вертикальної, з точки зору геометрії структури) взаємодії економічних систем різних типів і рівнів;

- визначальна роль у забезпеченні економічної стійкості належить очевидно суб'єктам економіки. Відповідно, основне навантаження в процесі її забезпечення припадає на суб'єктні ієрархічні структури.

Проведений аналіз сутності концепції системної економіки дозволяє запропонувати концепцію створення національної логістичної системи, яка базується на теоріях багаторівневої таксономії та системної стійкості економіки і створює передумови збалансованого розвитку національної економіки (рис. 2.18).

В основі удосконаленої нами піраміди підкреслено важливість взаємодії держави — бізнесу — соціума — економіки, які визначають особливості управління логістичними потоками на макрорівні.



Кожен рівень піраміди означає виокремлення й самостійне дослідження логістичних систем підприємств, об'єднання підприємств у формах ланцюгів або мереж постачання, регіональних чи галузевих логістичних систем, системоутворювальним елементом яких є логістичні потоки.

Водночас ми акцентуємо увагу, що метою функціонування й розвитку логістичної системи будь-якого рівня є досягнення синергічних ефектів, які можуть оцінюватися різним набором критеріїв. Разом з тим, ієрархія логістичних систем за рівнями піраміди спрямована на формування та розвиток партнерських відносин у різних каналах взаємодії за функціональною або територіальною спрямованістю. Організаційною формою таких економічних відносин можуть бути запропоновані В.Г. Алькемою функціональні логістичні утворення, для яких характерна територіальна роззосередженість виробничих і трудових ресурсів, екстериторіальність та висока мобільність засобів транспорту [2, с. 106].

Отже, спираючись на аксіоматику системної економічної теорії та тетрадний устрій економічної системи, звернемо особливу увагу на формування економічного середовища та значення вертикальних граней тетради. Сучасний економічний словник визначає економічне середовище країни «як це сукупність економічних умов розвитку підприємництва та ділового життя» [256]. В.Г. Алькема обґрунтував економічну категорію логістичного середовища як таку, що відображає сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів прямого та опосередкованого впливів, які визначають умови функціонування та розвитку суб'єктів логістичної діяльності [5, с. 78]. Підтримуючи останню точку зору, ми вважаємо ключовою категорією представленої тетрадної моделі національної логістичної системи логістичне середовище, яке визначається структурою і якістю логістичної інфраструктури країни, структурою і зрілістю ринку логістичних послуг, організаційно-технологічним рівнем логістичної діяльності різних суб'єктів господарювання, рівнем використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а також наявними соціально-економічними інститутами. В сукупності вони



забезпечують ефективну взаємодію логістичних систем різних рівнів у спільному логістичному середовищі, яке, своєю чергою, забезпечує вертикальну єдність трансформаційних та трансакційних процесів.

Отже, запропонований концептуальний підхід до формування національної логістичної системи сприятиме опису та аналізу впливу макро-, мезо- та мікрорівнів економіки у процесі їхньої взаємодії в управлінні логістичними потоками як системоутворювальними чинниками, дослідженню кожної грані тетраеди як окремо, так і крізь призму системної взаємодії на рівні національної економіки, міжрівневих зв'язків та відносин, а також для розроблення управлінських рішень і регулювальних впливів.

Розглянемо більш детально основу піраміди, яка базову (фундаментальну) структуру країни, представлену чотирма підсистемами: державою як політичною організацією, яка регулює всі аспекти соціально-економічного розвитку країни; соціумом як структурованого за допомогою різних громадських організацій населення країни; економікою як сферою процесів виробництва, споживання, розподілу та обміну; бізнесом як системою, яка акумулює капітал і здійснює інвестиції в різні проекти з метою отримання прибутку. При цьому найбільш важлива взаємодія між ними розвивається на периферії чотирикутника «держава – соціум – економіка – бізнес», що, відповідно, визначає розвиток ринку логістичних послуг в державі. У представленій на рис. 1 макромоделі економіка як підсистема має реагувати на запити соціуму й відповідати потребам бізнесу, забезпечувати широку диверсифікацію робочих місць та продукції, що виробляється, забезпечувати поточну життєдіяльність людей, раціональне використання ресурсів, соціальне та бізнес-партнерство й загалом перспективний розвиток усієї конфігурації «держава – соціум – економіка – бізнес» у просторі й часі. Комплексність і складність економічних процесів на макрорівні зумовлюють складність оцінювання результативності та ефективності системи господарювання. Враховуючи довготермінову мету держави – підвищення рівня життя громадян, – конкурентоспроможність

національної економіки може вимірюватися такими параметрами:

- підвищення продуктивності як передумова стійкого зростання доходів населення;

- цінова конкурентоспроможність як здатність країни провадити конкурентну боротьбу на міжнародних ринках і створювати робочі місця;

- інноваційна діяльність як можливість формування нових ідей і технологій для розвитку галузей із високою доданою цінністю;

- інвестиційна привабливість, що дає змогу підвищувати якість транспортної інфраструктури, впроваджувати сучасні технології та реалізовувати глобальні й локальні проекти в різних галузях.

Узагальнення наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених, а також емпіричні дані щодо стану та трендів ринку логістичних послуг дають змогу стверджувати, що логістика впливає на всі складники національної конкурентоспроможності. За рахунок упровадження ефективних логістичних технологій і логістичних рішень на різних рівнях управління логістичними системами вдається зменшувати додану вартість товарів та послуг, збільшувати споживчу цінність продукції за рахунок корисності місця і часу, а також забезпечувати стійке зростання та захист довілля. З іншого боку, сутність та особливості логістичної діяльності в окремих країнах визначаються впливом макроекономічних факторів, що представлено на рис. 2.19.

Зазначені фактори можуть підсилювати або нівелювати ефективність функціонування логістичної системи країни. Стратегічні рішення щодо розвитку національної економіки мають бути спрямовані на отримання синергічних ефектів як результату інтегрованої взаємодії суспільства, бізнесу й державних інституцій шляхом синтезу соціально-економічних, організаційно-управлінських, техніко-технологічних, інформаційно-комунікаційних, екологічних факторів, що динамічно змінюються.

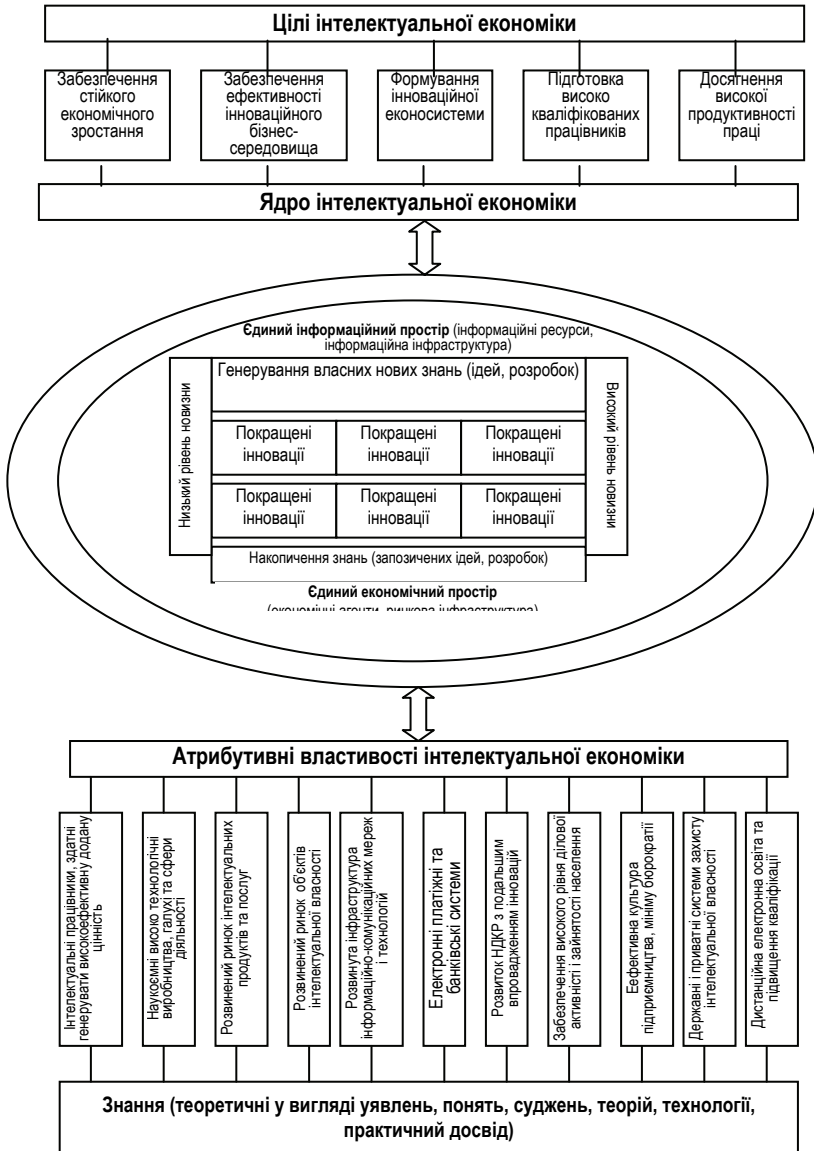


Рис. 2.19. Вплив соціально-економічної системи країни на розвиток логістики (узагальнено автором на основі [57, 144])

Відповідно, можна виділити три важливих складники:

1. Державне регулювання логістичних процесів, в тому числі їхнє правове забезпечення (за галузями, видами діяльності).

2. Створення та експлуатація логістичної інфраструктури (за галузями, видами діяльності).

3. Стимулювання розвитку логістичних проектів (за регіонами, галузями, видами діяльності).

Зміни, що відбуваються в логістичному середовищі, закономірно викликають появу нових принципів управління, при цьому необхідно усвідомлювати, що існує пряма залежність між інтенсивністю прояву впливу зовнішнього середовища і ступенем уваги керівної системи до дослідження процесів, що відбуваються в ринковій економіці, й розробленні адекватних реакцій на можливі зовнішні впливи. Саме за умови їхньої правильної постановки, обліку чинників, які безпосередньо або опосередковано впливають на темпи, швидкість і результативність усіх процесів, можливий вибір оптимального напрямку функціонування й розвитку НЛС. Досягнення глобальної мети має забезпечуватися інтеграцією та координацією дій окремих підсистем, процесів і проектів (рис. 2.20).

Зауважимо, що вибір оптимального напрямку функціонування й розвитку НЛС можливий за умови правильної постановки стратегічної проблеми та обліку факторів, що безпосередньо або побічно (опосередковано) впливають на темпи, швидкість і результативність системи загалом. Завдання логістичного управління полягає в забезпеченні реалізації планів в умовах дії збурень, що не враховуються в процесі планування, перетворення реальної моделі існуючого стану системи в модель його майбутнього стану й розроблення програми дій, необхідних для досягнення поставленої мети.

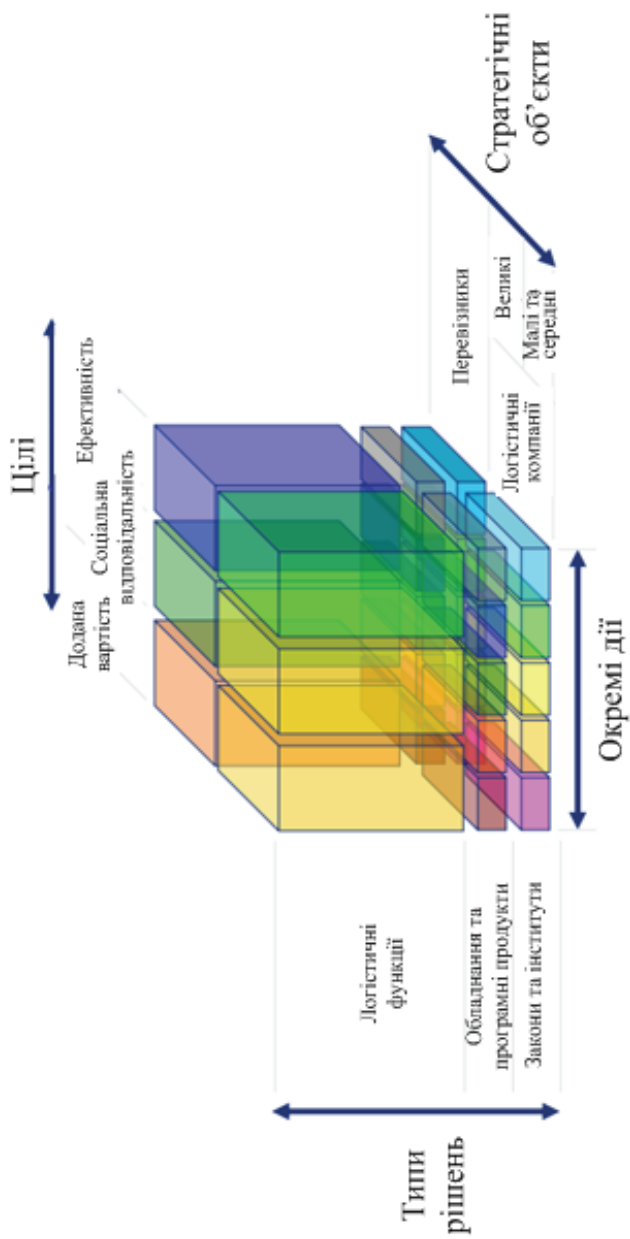


Рис. 2.20. Графічна модель декомпозиції складових ІЛС

Для демонстрації такого підходу скористаємося матричною структурою, яка відображає взаємозв'язки між основними складниками логістичної системи – ланками та процесами. Зазвичай у таких структурах виділяють координаційний центр, який координує дії системи з функціональними сферами бізнесу (ланками логістичної системи) й формує горизонтальний потік управління та прийняття рішень (рис. 2.21).

Введемо такі позначення:

$i$  – індекс ланки національної логістичної системи (ЛНЛС,  
 $i = \overline{1, n}$ ),

$n$  – кількість ЛНЛС;

$P_i$  – логістичні процеси (дії, операції);

$m_i$  – вектор управління процесом  $P_i$ ;

$z_i$  – вектор зворотного зв'язку  $i$ -ої ланки з процесом  $P_i$ ;

$\beta_i$  – вектор координації  $i$ -ої ланки;

$\omega_i$  – вектор зворотного зв'язку координатора з  $i$ -ою ЛНЛС;

$X, Y$  – вектори параметрів входу та виходу логістичного потоку відповідно;

$F$  – вектор збурень навколишнього середовища.

Кожна ланка ЛЛС є відносно незалежною у виконанні своєї частини логістичних функцій (операцій), що характеризується кортежем  $\{m_i, z_i\}$ .

Вектор  $U = (U_1, U_n)$  визначає зв'язки між процесами. Кожна ЛНЛС, керуючи частиною логістичного потоку, реалізує визначений набір логістичних операцій, що може призвести до виникнення конфліктних ситуацій. Координаційний центр здійснює координацію параметрів вектора зв'язку для кожної ланки за такими принципами:

- координації передбачень взаємодій, який означає, що ЛНЛС вирішують свої локальні завдання, орієнтуючись на вхідні зв'язки, рекомендовані координаційним центром;

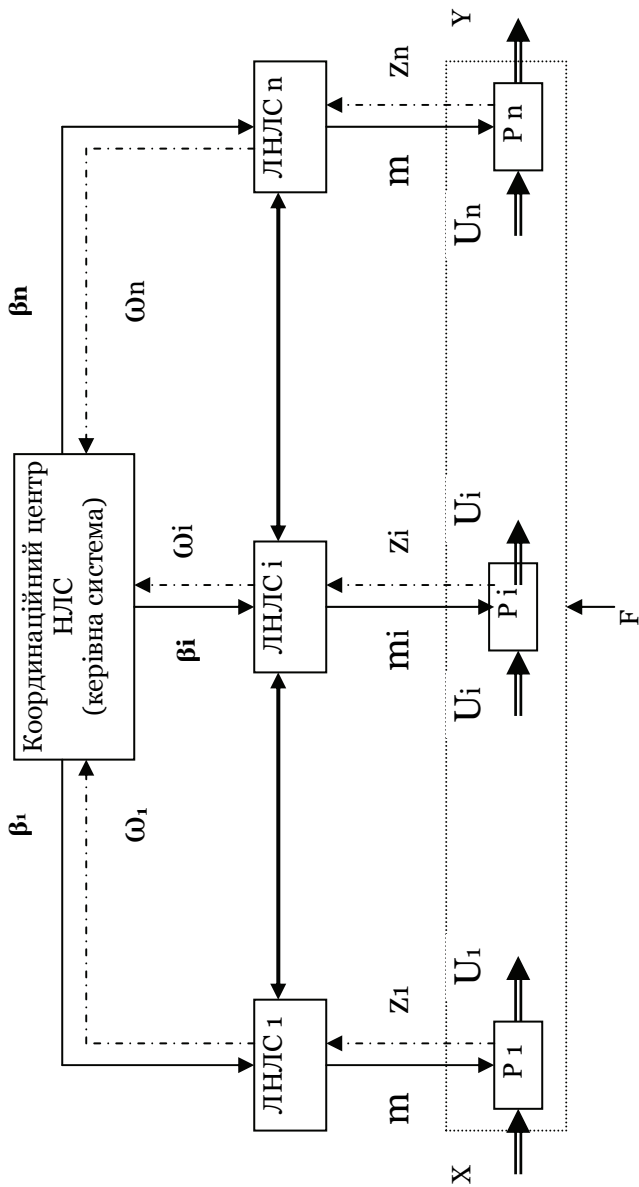


Рис. 2.21. Матрична модель управління НЛС  
(адаптовано автором на основі [275, с. 425])

- координації оцінок взаємодій, що відрізняється від попереднього тим, що координатор передбачає оцінювальну сферу взаємодій, а ЛНЛС, вирішуючи свої локальні запитання, передбачає вхідні зв'язки із певного діапазону значень;

- координації збалансованих взаємодій, коли кожна ланка отримує право у вирішенні своїх локальних завдань розглядати вхідні зв'язки як додаткові незалежні змінні. Координація обмежується до ліквідації відхилень між фактичними й цільовими взаємодіями ЛНЛС. При цьому координатор може впливати на ланку, тільки змінюючи їх локальні цільові функції, наприклад, плату за ресурси.

Будемо вважати, що множина значень параметрів координації  $V = \{\beta\}$ , тоді система координована, якщо існує такий елемент  $\beta \in V$ , що  $m_i(\beta)$  відповідає загальній меті. Якщо система координована, то завдання координаційного центру зводиться до вибору стратегії, яка відповідає бажаному втручанням. Допустимо, що втручання складається з передбачень взаємодій, тобто параметр втручання  $\beta_i$ , який зазвичай і має декілька елементів, містить також елемент  $\alpha_i$ , що представляє взаємодію процесу  $P_i$  з іншими процесами управління логістичним потоком. Якщо ЛНЛС використовує  $\alpha_i$  як істинну взаємодію, то проблема управління повністю локалізується. Якщо на вхід процесу діє управління  $m(\alpha) = \{m_1(\alpha_1), \dots, m_n(\alpha_n)\}$ , то входи процесів позначимо  $U_i(\alpha)$ , де  $\alpha = \{\alpha_1, \dots, \alpha_n\}$ . Тоді стратегія координації, що використовує принцип передбачень взаємодій, полягає в такому: управління  $m(\alpha) = \{m_1(\alpha_1), \dots, m_n(\alpha_n)\}$  відповідає бажаній меті НЛС кожного разу, коли  $\alpha_1 = U_1(\alpha), \dots, \alpha_n = U_n(\alpha)$ , тобто взаємодія точно передбачувана.

Замість передбачень взаємодій координаційний центр може наказати ЛНЛС розглядати взаємодії входів як додаткові точки контролю і, крім того, вибирати взаємодії виходу  $U_i$ . Тоді для будь-якого  $\beta_i$  ланка системи вибере пару



$m_i(\beta_i), U_i(\beta_i)$ , що відповідає локальній меті. Якщо на логістичний потік діє управління  $m(\beta) = \{m_1(\beta_1), \dots, m_n(\beta_n)\}$ , то істинну взаємодію входів позначимо  $U(\beta) = \{U_1(\beta), \dots, U_n(\beta)\}$ . Стратегія координації в цьому випадку передбачає використання принципу балансу взаємодій, заснованого на твердженні: управління  $m(\beta) = \{m_1(\beta_1), \dots, m_n(\beta_n)\}$  відповідає загальній меті у тому випадку, коли  $m_i(\beta) = U_i(\beta)$  для всіх  $i = \overline{1, n}$ , тобто фактично взаємодія відповідає вимогам ЛНЛС. За підтримки параметрів системи в заданих межах фактична взаємодія має належати передбаченому діапазону.

Визначимо стратегію оптимального координуючого сигналу  $(\alpha_1, \dots, \alpha_n)$  за допомогою інтерактивного процесу, в якому беруть участь як сам координаційний центр, так і локальні ЛНЛС. Припустимо, що корекція раніше поданого координувального сигналу пропорційна похибкам між зв'язувальними входами  $\alpha_i$  і дійсними зв'язувальними входами  $U_i(\beta)$  тобто

$$\alpha_i^{k+1} = \alpha_i^k + \lambda_i^k (\alpha_i^k - U_i^k(\beta)), \quad (2.1)$$

де  $\alpha_i^k$  - прогнозне значення вектору змінних для  $i$ -ої ланки системи на  $k$ -му кроці;

$\lambda_i^k$  - позитивні вагові коефіцієнти.

Похибки в передбаченнях є підставою для зміни параметрів втручання  $\beta$ . Мінімізація похибки приводить систему до оптимального стану.

За умови координації на основі зміни цільових функцій відбувається декомпозиція глобальної цільової функції  $\omega = (\omega_1, \dots, \omega_n)$ . Декомпозиція складається з виділення

локальних функцій цілі  $\omega_{i\beta}$  і деяких функцій їх взаємодії  $\omega_{i\alpha}$ , тобто

$$\omega = \sum \omega_{i\beta} + \sum \omega_{i\alpha}. \quad (2.2)$$

Практичний інтерес представляє декомпозиція, за якої можна виключити функції  $\omega_{i\alpha}$  або представити їх у вигляді зв'язувальних функцій процесів управління логістичним потоком.

Отже, представлена балансова математична модель адекватно описує вертикальні та горизонтальні зв'язки між ланками національної логістичної системи й дозволяє знаходити компромісні рішення щодо збалансування її розвитку. Варто зазначити, що в процесі практичної реалізації методологія системного аналізу трансформується в програмно-цільовий підхід, сутність якого полягає в чіткому визначенні кінцевої мети або системи цілей створення НЛС і формування оптимізаційних програм функціонування кожної підсистеми й ланки для досягнення глобальної мети. Основні завдання формування НЛС мають відповідати цілям розвитку національної економіки та сприяти створенню базису ринкових перетворень, розвитку ринку логістичних послуг, здатного забезпечити просторову інтеграцію суб'єктів товарного руху.

Програма формування НЛС має містити:

- аналіз існуючого стану,
- обґрунтування необхідності формування НЛС,
- формалізовані цілі й завдання,
- взаємопов'язану систему програмних заходів та обґрунтування необхідних ресурсів,
- етапи, терміни та механізми реалізації.

Таким чином, проведені теоретичні дослідження підтверджують актуальність розроблення концептуальних положень національної логістичної системи, яка представляє багаторівневу соціально-економічну систему, інтегровану

логістичними потоками. Координація взаємодіючих підсистем сприятиме досягненню цілей більш високого рівня, охоплюючи все більше і більше великі частини системи. Поступово вся система перетворюється в інтегрований ланцюг постачання з постійним алгоритмом взаємодій.

Перевагою формування багаторівневих ієрархічних структур управління є можливість враховувати інтереси всіх рівнів: підприємств, ланцюгів постачання, територій. При цьому можлива реалізація таких можливостей:

- координація дій на всіх рівнях логістичної системи в напрямку досягнення цілей економічної системи;

- формування інтегрувальної керівної системи в ланцюгах постачання;

- моделювання між організаційних взаємодій у логістичній системі країни на основі стратифікованого підходу;

- розв'язання складних системних завдань на основі ієрархії підзавдань;

- формування умов швидкої адаптації логістичної системи до змін ринкових умов.

Ефективність функціонування національної логістичної системи забезпечується єдністю просторового ресурсу, відкритістю економічних зв'язків міжнародного бізнес-середовища, інституціональними змінами в системі міжнародного економічного регулювання і координації світової торгівлі, створенням трансконтинентальних транспортних коридорів, обов'язковою міжнародною сертифікацією і ліцензуванням транспортно-логістичних послуг. Наявність та існування в логістичній системі країни економічних відносин різних по своїй суті організацій вимагає конкретизації участі держави, яка може мати різні форми:

- держава як суб'єкт управління здійснює управлінську діяльність в сфері логістики;

- держава як суб'єкт управління впливає на логістичну діяльність державних підприємств,

- держава здійснює тільки регулювання логістичної діяльності організацій різних форм власності.

Таким чином, проведений аналіз показує, що державний сектор є важливою складовою економічного базису країни і представляє впливову сферу логістичного управління. Незважаючи на те, що приватні логістичні компанії, виробничі й торговельні підприємства докладають чимало зусиль щодо створення власних логістичних ланцюгів і комплексів, відсутність централізованої національної політики з логістики обумовлює відставання нашої країни в частині формування сучасного ефективного ринку логістичних послуг, що актуалізує необхідність формування національної логістичної моделі, реалізація якої сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності національної економіки. Побудова розвиненої логістичної системи країни є довгостроковим процесом, що вимагає чіткого і грамотного попереднього теоретичного дослідження і обґрунтування.

### РОЗДІЛ 3

## СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ І ЕКОНОМІЧНИХ ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

### 3.1. Аналіз тенденцій, закономірностей та проблем розвитку ринку логістичних послуг в Україні

Важливим напрямом у розвитку теорії логістики є постійні дослідження ринку логістичних послуг, моніторинг основних параметрів його функціонування як незаперечна передумова ефективного управління логістичними процесами й системами, а також порівняльний аналіз ринків різних країн та визначення глобальних трендів. На жаль, відсутність стабільної економічної ситуації та недостатня розвинутість ринкових відносин створюють значні труднощі у проведенні маркетингових досліджень на різних рівнях економіки. З одного боку, відсутні практичні методики та інструменти проведення комплексного дослідження ринку логістичних послуг, важко знайти достовірні статистичні дані, немає накопичених результатів досліджень, які б дозволяли відстежувати зміни, що відбуваються, та порівнювати динаміку ринку.

Міжнародний досвід свідчить про те, що постійний моніторинг, якісна діагностика й правильне сегментування дозволяють виявити основні тенденції й тренди майбутнього розвитку, популяризувати кращий досвід постачальників логістичних послуг, порівняти поточний стан національного ринку з глобальними трендами і ринками інших країн [389, 449,450]. Пояснює цей феномен той факт, що сектор логістичних послуг зростає значно швидше, ніж інші галузі економіки. Логістика визначає профіль багатьох національних економік. Зокрема, в Нідерландах розміщено 57% усіх європейських дистрибуторських центрів із США, 75% із яких працюють на умовах аутсорсингу [406]. В Китаї логістику визнали стратегічною галуззю. Об'єднані Арабські Емірати

стали світовим хабом з реекспорту, повітряним та морським коридором між країнами Близького Сходу, Азії та Північної Африки, створивши вільну економічну зону й забезпечивши безпрезидентні доступність, швидкість та ефективність транспортно-логістичних послуг [456, 457]. Результати глобального рейтингу логістичної ефективності, що проводиться під егідою Світового банку, свідчать, що країни з високим рівнем ефективності логістики здатні забезпечувати підприємствам доступ на міжнародні ринки за допомогою надійних ланцюгів постачання. Країни з низькою логістичною ефективністю мають високі логістичні витрати, що негативно впливає на конкурентоспроможність національної економіки [451]. Все це актуалізує необхідність комплексного вирішення проблем, пов'язаних із дослідженням національного ринку логістичних послуг та розробленням методичних підходів до його структування, сегментування та оцінювання впливу на економічний розвиток країни.

Вихідним положенням нашого дослідження є те, що логістичний підхід у системі соціально-економічних відносин країни потребує логістичного аутсорсингу й тому формує суспільний попит на логістичні послуги, які створюють нову додану вартість у структурі валого національного доходу та логістичний складник доданої цінності товарів і послуг для населення країни. Суб'єкти господарювання, які стають партнерами в логістичних ланцюгах та/або мережах, зацікавлені в спільному творенні споживчої цінності й тому змушені реагувати на зростаючу вимогливість клієнтів щодо якості та надійності логістичного обслуговування. Разом з тим між очікуваннями споживачів і пропозиціями постачальників логістичних послуг існують різного ступеня й масштабу невідповідності, що спонукають до розвитку ринку й породжують суспільний запит на його дослідження та регулювання, а також визначають методологічний базис – системно-структурний підхід, факторний та інституціональний аналіз, маркетингові методи сегментування та структування, прогнозування

цілеспрямованого впливу на ринок та його суб'єктів, що забезпечує ефективний розвиток національної економіки.

Системний підхід до спонукає нас до уточнення базових понять:

1) ринок логістичних послуг – це саморегульована галузева економічна система, яка поєднує елементи ринкового механізму, державного втручання та інструментів саморегулювання в процесі виконання логістичних операцій та функцій, має власну структурну організацію, виражає економічні відносини між постачальниками логістичних послуг і їх споживачами через виробничо-обмінні процеси, відображає ступінь урівноваження попиту й пропозиції на національному рівні;

2) галузь логістичних послуг – це сукупність підприємств, які надають транспортні, складські, поштові та кур'єрські послуги, що відповідають класифікатору видів економічної діяльності групи Н;

3) у межах логістичної галузі виділяють підгалузі як сукупності підприємств, які поєднані випуском продукції, що може замінюватися, і які одночасно конкурують між собою, щоб реалізувати власні послуги. Такий підхід дозволяє виокремлювати ринки транспортних, складських, поштових, кур'єрських та інших видів логістичних послуг, при цьому дотримуючись співвідношення частки й цілого щодо логістичного ринку;

4) ринок логістичних послуг є складником надсистеми – національної економічної системи, що дозволяє оцінювати параметри його функціонування з точки зору макроекономічного та мікроекономічного впливів.

З урахуванням сказаного концептуальна схема проведення ринкового дослідження представлена на рис. 3.1.

Як окрема система ринок логістичних послуг характеризується такими особливостями:

- багатоструктурністю, оскільки йому притаманне паралельне існування різних елементів та взаємодіючих сил,
- динамічністю, бо всі характеристики ринку змінюються з часом;

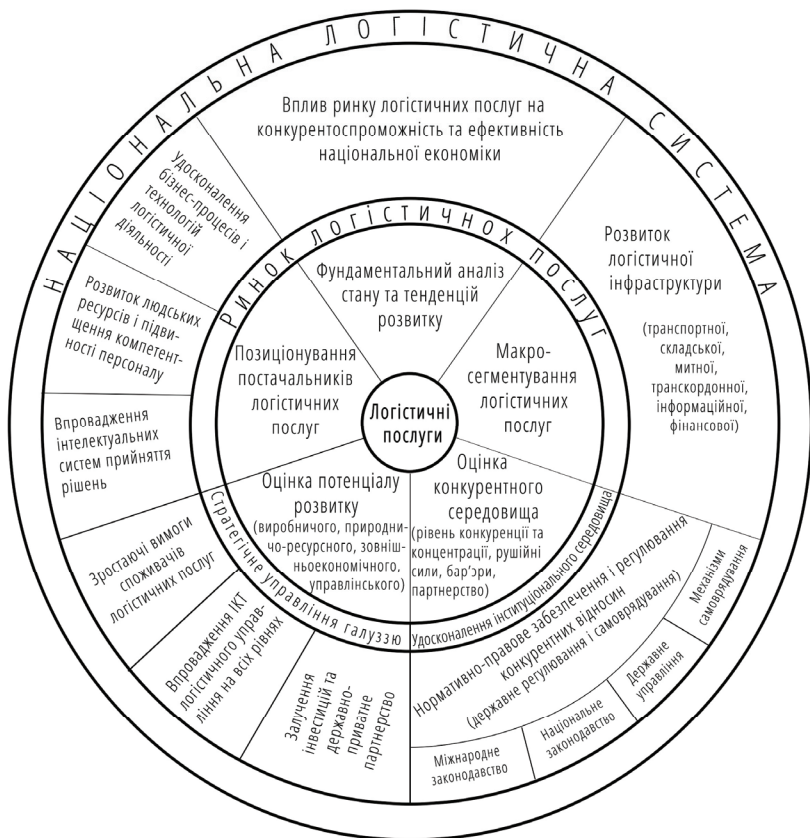


Рис. 3.1. Ринок логістичних послуг як підсистема національної логістичної системи (авторська розробка)

- варіаційністю, бо йому притаманні коливання як випадкові, так і постійні;

- циклічністю, тобто повторюваність основних тенденцій розвитку через деякий час і притаманність ринку складних взаємозв'язків (необхідність постійного виявлення безлічі зовнішніх та внутрішніх зв'язків у сфері ринку).



Оскільки кон'юнктурі ринку логістичних послуг притаманний діалектично суперечливий характер, то вона породжує паралельне існування діаметрально протилежних тенденцій його розвитку. Тому, щоб не схибити в прогнозі подальших тенденцій розвитку, притаманних кон'юнктурі, доцільно розробити таку методику дослідження, яка представляє послідовність дій і сукупність конкретних прийомів збирання й оброблення статистичної інформації, визначення факторів впливу на ринкову поведінку суб'єктів ринку, а також дозволяє діагностувати стан та тенденції розвитку ринку, пов'язати ці результати з кон'юнктурою інших ринків та галузей, розробити прогноз на майбутнє (рис. 3.2).

Зауважимо, що структуру ринку логістичних послуг задають дві групи чинників: міжгалузеві й галузеві. До першої групи належать якісні й кількісні показники рівня попиту на логістичні послуги інших галузей національної економіки, макроекономічні показники, пріоритети розвитку національної економіки. Вони безпосередньо впливають на економічну поведінку споживачів – економічних агентів та домогосподарств. Другу групу чинників становить сукупність якісно-кількісних показників, що характеризують постачальників логістичних послуг, виробників товарів і послуг, запити клієнтів, умови взаємодії суб'єктів ринку тощо (табл. 3.1). Вони безпосередньо впливають на конкурентне середовище й формують тенденції розвитку галузі.

Звичайно, для розрахунку всіх указаних параметрів ринку логістичних послуг необхідна достовірна інформація. Що стосується макроекономічних показників, то джерелом інформації виступають Національні рахунки та таблиці «вхід-вихід» за видами економічної діяльності, які виходять з великим часовим лагом. Проблема використання цієї інформації полягає в тому, що національні рахунки дуже агреговані за 4-ма підгалуззями, охоплюють загальний пасажирський та вантажний транспорт, складування, поштову та кур'єрську діяльність. Обсяги та варість зберігання запасів не фіксуються в статистичній звітності.

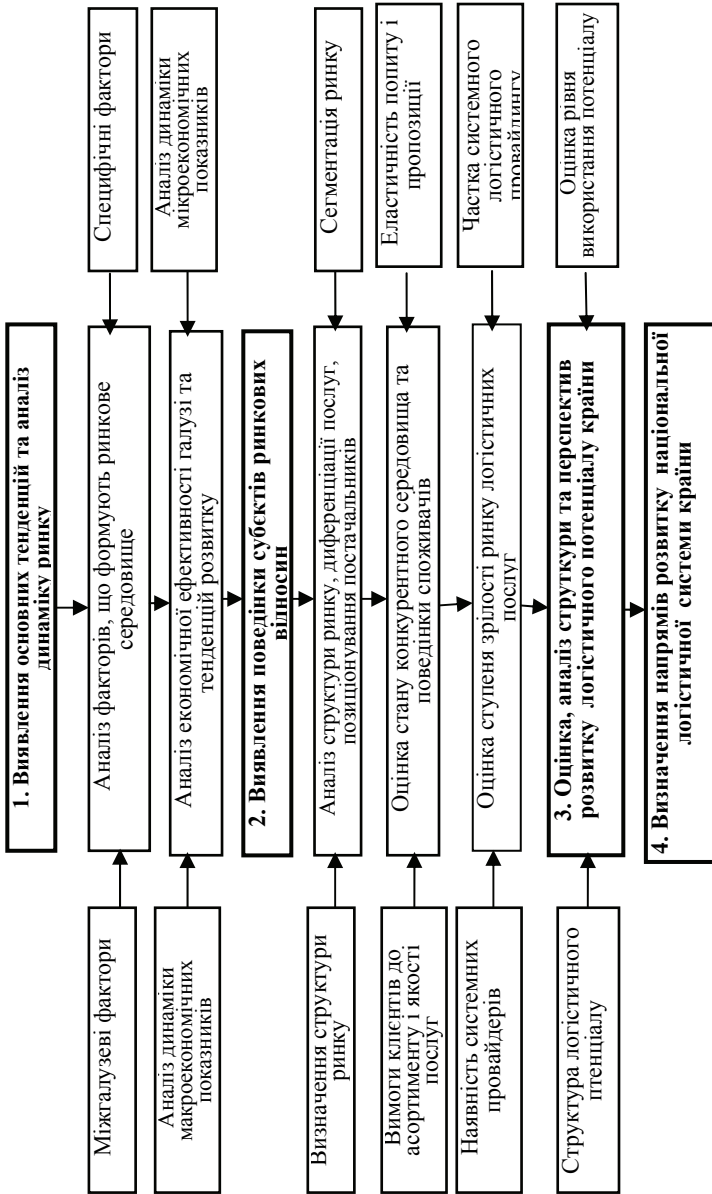


Рис. 3.2. Схема дослідження ринку вітчизняного ринку логістичних послуг (складено автором)

Таблиця 3.1  
Групування показників оцінювання стану та тенденцій ринку логістичних послуг  
(складено автором)

Критерії	Показники	
	Абсолютні	Відносні
Критерії ефективності функціонування ринку	<i>Макроекономічні</i>	
	Обсяг доданої вартості галузі	Питома вага галузі в структурі ВВП
	Кількість працівників (зайнятість населення)	Обсяг доданої вартості на 1 працівника
	Сумарний дохід галузі	Питома вага в структурі ВВП
Міжнародна торгівля	Обсяг валового випуску продукції	Питома вага логістичних витрат у собівартості продукції
	Обсяг експорту/імпорту транспортних послуг	Індекс цін виробників послуг
	<i>Мікроекономічні</i>	
	Обсяг експорту/імпорту транспортних послуг	Питома вага в загальному обсязі
1. Транспортування	Обсяги перевезень вантажів за видами транспорту	Питома вага видів транспорту
	Вартість перевезень за видами транспорту	Питома вага видів транспорту
2. Складування	Обсяг складських площ загального користування	Рентабельність перевезень
		Вакантність Рівень цін Класність
3. Стан запасів	Обсяг виробничих і товарних запасів	Питома вага
	Витрати на утримання запасів	
4. Індикатори роботи терміналів	Обсяг вантажообороту в портах і терміналах	Рівень використання потужностей
	3.Ринкове середовище	
Ступінь концентрації підприємств-постачальників логістичних послуг	Кількість підприємств, ринкова частка	Індекс концентрації
	Величина бар'єрів входження на ринок	Індекс ентропії
Рівень диференціації продукту	Кількість діючих підприємств, нових і зниклих	Дисперсія ринкових часток
		Норма входу на ринок
	Кількість видів послуг	Норма виходу
		Показник виживання
		Еластичність попиту

В структурі ВВП відображається тільки зміна вартості запасів в абсолютних розмірах. Окремі дані можна отримати в МІУ, із аналітичних оглядів та результатів маркетингових досліджень консалтингових компаній.

Отже, сьогодні не існує узагальненого показника, який би дозволив визначити розмір логістичного ринку України, тому розпочнемо аналіз ринку з аналізу макроекономічних показників національної економіки й визначення ролі логістичної галузі. Економічна наука вважає, що одним із найкращих і найдоступніших вимірників, які свідчать про здоров'я економіки будь-якої країни, є обсяг сукупного виробництва товарів і послуг за певний проміжок часу і його показник – валовий внутрішній продукт (ВВП), який характеризує вартість усіх кінцевих товарів і послуг, вироблених у країні за допомогою факторів виробництва, незалежно від того, кому ці фактори належать, – резидентам чи іноземцям. Тобто при вимірюванні ВВП враховується вартість товарів, вироблених підприємствами, організаціями, установами в межах країни, незалежно від того, чи вітчизняними є ці підприємства, чи вони контролюються іноземним капіталом, і навпаки, доходи, отримані нашими співвітчизниками за кордоном, не враховуються у ВВП України. На рис. 3.3 і 3.4 зображено динаміку ВВП України в вартісному вираженні й динаміку питомої ваги групи підприємств транспорту, складського господарства, поштових та кур'єрських послуг (власне обсягів логістичних послуг) у структурі внутрішнього продукту.

Представлені графічно тренди свідчать про наявний парадокс ринку логістичних послуг в Україні. З одного боку, ми бачимо зростання ВВП у гривневому вимірі (переважно за рахунок інфляційного складника), і різке його зменшення в доларовому еквіваленті.

Такі значні перепади означають, що відбувається одночасне скорочення обсягів виробництва та споживання товарів і послуг, що супроводжується скороченням купівельної спроможності населення та падінням рівня життя.



Рис. 3.3. Динаміка ВВП України за 2002-2016 рр. (Держкомстат України)

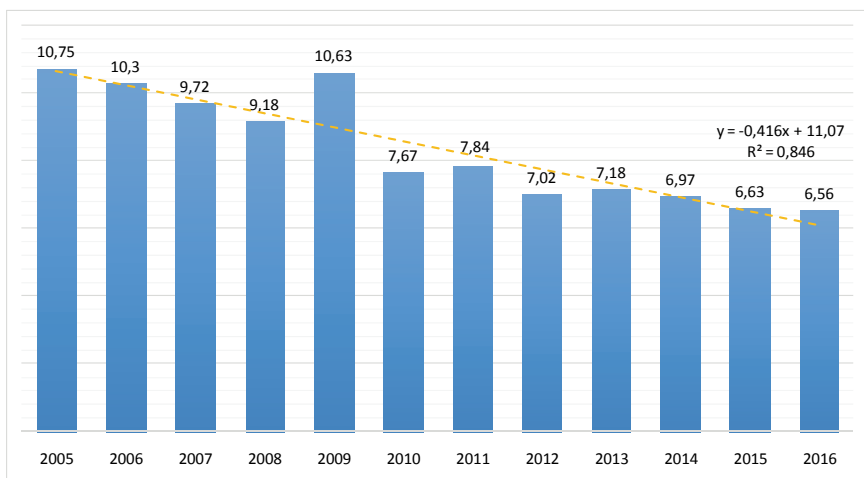


Рис. 3.4. Динаміка питомої ваги частки логістичних послуг у структурі ВВП України (Держкомстат України)

З іншого боку, на рис. 3.4 спостерігається чіткий тренд (за винятком 2009 р.) до зменшення питомої ваги групи Н у структурі ВВП, що може свідчити про зростання якості логістичних рішень і зменшення логістичного складника в структурі ВВП (що, власне, відбувається в розвинутих країнах). Пояснення цього парадоксу криється, на нашу думку, в поєднанні різних факторів – частковій відмові підприємств від аутсорсингу й переходу до виконання логістичних операцій власними силами, більш швидкому падінні обсягів логістичної діяльності, пов'язаному з військовими діями на сході країни, непрозорістю ринку й частковій тінізації логістичних операцій, а також із дійсним покращанням якості логістичних послуг і оптимізації логістичних рішень. Цю тезу підтверджує рис. 3.5, на якому представлену динаміку індексів цін на логістичні послуги, що свідчить про наявність слабого зв'язку цих індексів з індексами інфляції.

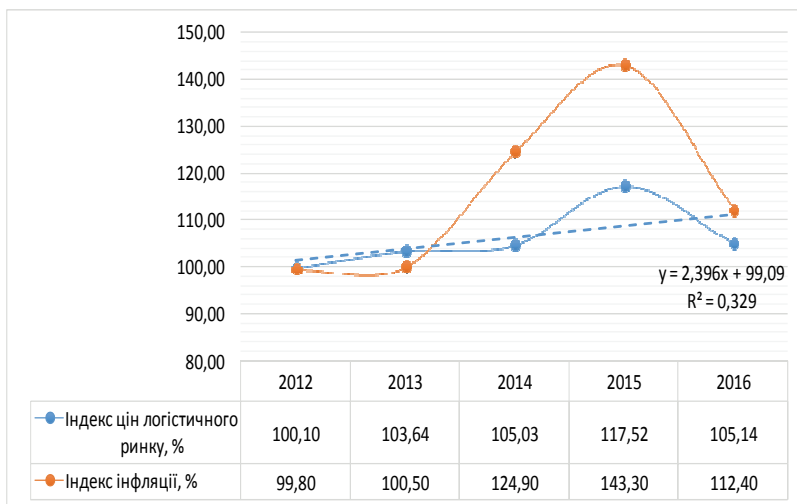


Рис. 3.5. Динаміку індексів цін на логістичні послуги (складено автором на основі даних Деркомстату)

Динаміка індексу цін свідчить, що інфляційні зрушення мають незначний вплив на цінові категорії ринку логістичних послуг. Значним підвищення характеризуються тарифи на перевезення вантажів залізничним транспортом (+35%) та поштові послуги (+20%), тоді як ціни на послуги інших видів транспорту та складської перероблення збільшилися лише на 10–13%. Також, треба відзначити, що розгляд цього показника відображає лише тенденцію логістичної галузі піддаватися впливу загальних змін соціально-економічної системи України.

У табл. 3.2 вміщено статистичні дані про обсяги ВВП України та обсяги наданих логістичних послуг за 2010–2016 р.р., а також розрахований нами показник CAGR (Compound Annual Growth Rate) – сукупний середньорічний темп зростання).

Коефіцієнт кореляції між динамікою ВВП і обсягом логістичних послуг складає 0,976338, що свідчить про тісний зв'язок факторів. Разом із тим коефіцієнт кореляції між динамікою ВВП і динамікою вантажних потоків складає 0,75, а між обсягом логістичних послуг і обсягом вантажних перевезень – 0,68. Отже, зростання обсягів наданих логістичних послуг відбувалося за рахунок зростання тарифів, а не збільшення обсягів товарних потоків.

Ми також розраховали показник динаміки ринку, який відображає стан зростання чи згорання, за формулою:

$$T_m = \frac{V'_m - V_m}{V_m} \cdot \frac{12}{t} + 1 \quad (3.1)$$

Отримане значення коефіцієнта  $T_m$  в гривневому вираженні обсягу ринку логістичних послуг дорівнює 1,13, а в доларовому – 0,94, що свідчить про стагнацію ринку й навіть його скорочення.

Таблиця 3.2

Розрахунок темпів зростання ВВП, обсягу логістичного ринку та обсягу вантажних перевезень

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ВВП	1079346	1299991	1404669	1465198	1586915	1988544	2383200
Обсяг логістичних послуг	83027	103179	98859	104483	100889	134978	156333
Обсяг перевезень вантажів, млн.т	1600	1710	1685	1670	1500	1350	1450
Питома вага логістичних послуг у структурі ВВП	7,69%	7,94%	7,04%	7,13%	6,36%	6,79%	6,56%
SAGR ВВП		20,44%	14,08%	10,72%	10,12%	13,00%	14,11%
SAGR Н		24,27%	9,12%	7,96%	4,99%	10,21%	11,12%
SAGR вантажних перевезень		7%	-5%	-6%	-16%	-16%	-9%



Логістична галузь є потужним роботодавцем, оскільки на підприємствах транспорту працює близько 4% зайнятого населення України. На рис. 3.6 представлена динаміка середньооблікової чисельності працівників на постійній основі, а на рис. 3.7 – інформацію про середню заробітну плату за видами економічної діяльності.

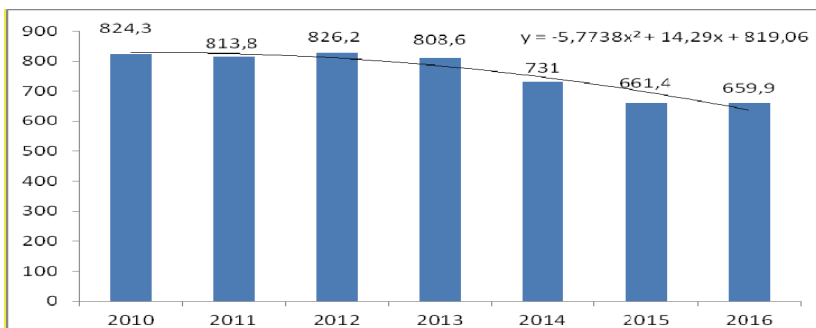


Рис. 3.6. Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників логістичної галузі, тис. осіб

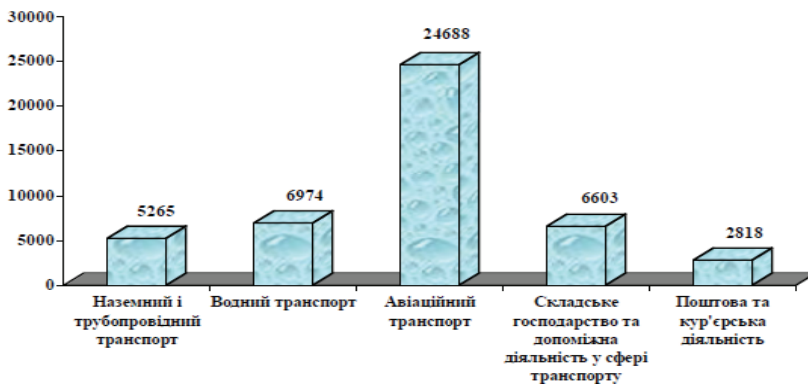


Рис. 3.7. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників підприємств транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності за видами економічної діяльності у 2016 році

Аналіз результатів господарської діяльності суб'єктів ринку логістичних послуг свідчить про низький рівень маржинальності і, відповідно, прибутковості бізнесу. Для більшості підприємств галузі 2014 та 2015 роки були збитковими, що спричинено недосконалою тарифною політикою у сфері надання послуг і непрозорістю формування витрат державних транспортних підприємств (табл. 3.3). Менеджмент багатьох підприємств не має мотивації до ефективної діяльності на ринку логістичних послуг, що не сприяє ефективним управлінським рішенням, робить підприємства транспорту негнучкими і неклієнтоорієнтованими.

Оскільки транспортні послуги складають основну частку логістичних послуг, то проведемо їх більш деталізований аналіз. На рис. 3.8 представлена динаміка вантажопотоків за видами транспорту. Як видно з діаграми, лівова частка обсягу вантажних перевезень припадає на наземні види транспорту – 97%, і лише 3% розподілені між водним і повітряним транспортом. Майже всі види транспорту зменшили обсяги роботи за останні два роки. Проте цю негативну тенденцію вдалося змінити в поточному році. У січні–жовтні 2017 р. вантажооборот підприємств транспорту становив 283,5 млрд.ткм, або 106,9% від обсягу січня–жовтня 2016 р. Підприємствами транспорту перевезено 522,3 млн.т вантажів, що становить 102,2% від обсягів січня–жовтня 2016 р. У січні–жовтні 2017 р. залізничним транспортом перевезено 280,7 млн.т вантажів, що на 1,3% менше, ніж за січень–жовтень 2016 р., у т.ч. у внутрішньому сполученні та на експорт – 230,5 млн.т вантажів, що на 4,4% менше, ніж у січні–жовтні 2016 р. Підприємствами автомобільного транспорту (з урахуванням перевезень фізичними особами-підприємцями) за січень–жовтень 2017р. виконано вантажооборот в обсязі 33,5 млрд.ткм, який зріс на 8,3% порівняно з відповідним періодом 2016 р., та перевезено 143,5 млн.т вантажів, що на 4,6% більше, ніж у січні–жовтні 2016 р.

Таблиця 3.3  
 Фінансові показники підприємств транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності за 2010–2016 р.р.

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Чистий дохід від реалізації продукції	144960	193742	210644	204762	202511	293568	366405
Інші операційні доходи	34392	39550	19761	13769	18069	40344	30551
Інші доходи	5453	7120	9146	7946	6028	13179	21853
Разом чисті доходи	184805	240411	239550	226477	226608	347092	418810
Операційні витрати	170065	219871	218463	210986	224132	330154	377685
Інші витрати	9681	11799	13562	14657	22180	30860	28885
Витрати усього	183456	237571	236422	227900	249199	364940	411803
Чистий прибуток (збиток)	1349	2840	3128	-1423	-22592	-17848	7007
Рентабельність діяльності	0,7	1,2	1,3	-0,6	-9,1	-4,9	1,7

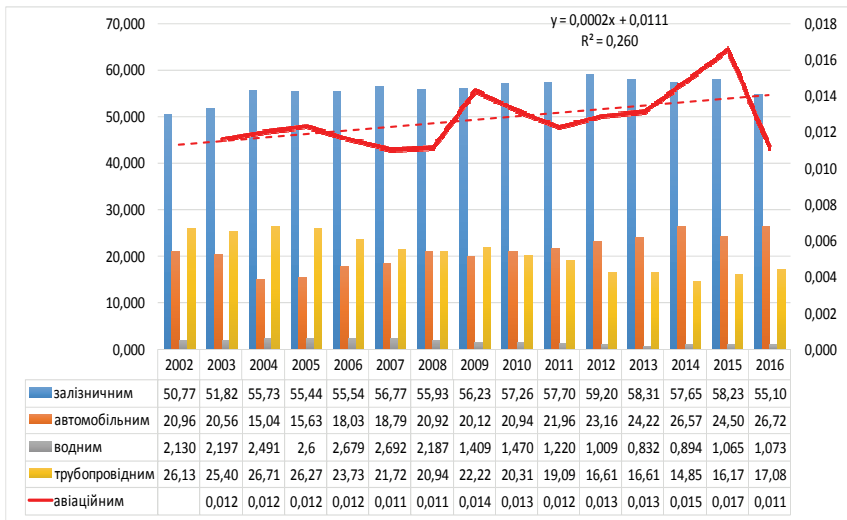


Рис. 3.8. Динаміка вантажообrotу за видами транспорту протягом 2010–2016 рр.

Магістральними трубопроводами в січні–жовтні 2017 р. транспортовано 93,2 млн.т вантажів, що на 11,4% більше, ніж у січні–жовтні 2016 р. Так, перекачування нафти зросло на 7,9%, газу – на 13,2%. Транзит нафти зріс на 4,2%, газу – на 18,5%. Разом з цим перекачування та транзит аміаку скоротилися відповідно на 28,4% і на 28,8%. У січні–жовтні 2017 р. вантажообrot авіаційного транспорту становив 217,5 млн.ткм, що на 19,1% більше, ніж за січень–жовтень 2016 р. Авіаційним транспортом перевезено 65,8 тис.т вантажів, що на 6,7% більше, ніж за січень–жовтень 2016 р.

Наведені статистичні дані ілюструють надзвичайну серйозну проблему для ринку перевезень України – яскраво виражені диспропорції у використанні видів транспорту як усередині країни, так і порівняно з іншими країнами. Через низький платоспроможний попит авіаційний транспорт перевозить пасажирів майже у 250 разів менше, ніж автомобільний, а залізничний – приблизно в 100 разів більше, ніж річковий чи морський, і це за наявності розгалуженої

мережі портів та судноплавних рік. Питома вага автомобільних перевезень в загальному обсязі перевезень вантажів зросла від 61% у 2010 році до 71% у 2016 р. (рис. 3.9).

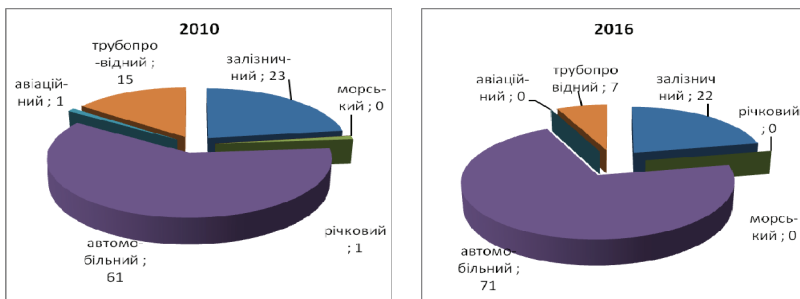


Рис. 3.9. Структура вантажних перевезень за видами транспорту відповідно в 2010 та 2016 рр. (джерело [327])

Сегмент автомобільних перевезень стикається з низкою проблем, найбільшою серед яких є поганий стан технічного обслуговування доріг. На ринку працює велика кількість дрібних підприємств (у 74% з них працює менше 9 осіб, річний оборот 95% підприємств становить менше, ніж 1 мільйон євро, а на водіїв, що працюють як самозайняті особи, припадає 88% від загальної кількості водіїв на дорогах), що ускладнює моніторинг і забезпечення дотримання законодавства. Окрім того, понад 70% вантажівок на дорогах важать менше 10 тон, три четверті мають більше 10 років, і близько половини з них – російського чи українського виробництва. Результатом є низька ефективність використання палива, збільшення рівня забруднення навколишнього середовища та практика перевантаження. Більш ніж 70% автомобільних вантажоперевізників не мають ліцензій, сприяють незаконній діяльності та ухилянню від сплати податків, зокрема, продаючи неякісне паливо, займаючись незареєстрованими перевезеннями підакцизних вантажів, контрабандою через кордон та зберігаючи банківські рахунки компанії за кордоном. Кількість

кваліфікованих працівників скоротилася з більш ніж мільйона у 2011 р. до менш ніж 850 тисч осіб у 2016 р., що частково віддзеркалює виїзд на краще оплачувані робочі місця за кордоном.

За останні роки значно скоротився обсяг перевезень вантажів залізничним транспортом. «Укрзалізниця» як монополіст на ринку залізничних перевезень стикається зі значними проблемами, серед яких старіння парку локомотивів і рухомого складу, дуже зношена інфраструктура, що зумовлює вузькі місця в русі у важливих місцях, та різке скорочення транзитних перевезень вантажів до Російської Федерації. Середня швидкість доставлення вантажів на українських залізницях становить максимум 400 км на добу, тобто менше 17 км/год, а для більшості вантажів це 8–14 км/год. У розвинутих країнах швидкість поздів досягає 300 і більше км/год.

Потребує значного покращення портова інфраструктура України. Наразі в Україні працюють 13 міжнародних портів, більшість із яких мають низьку прохідну осадку та резервну площу. За період з 2012 до 2016 р., за умов скорочення торгівлі з Росією, загальний обсяг вантажів зменшився на 13%, а транзитний вантажообіг – на більш ніж 70%. Останніми роками зменшився також обсяг контейнерних перевезень. За дослідженнями Всесвітнього економічного форуму, стан морських портів України нижчий від середнього світового рівня та значно нижчий від стану портів конкурентів, і він щорічно погіршується. Сукупний дедвейт українського торговельного флоту, у тому числі того, який плаває під іноземними прапорами, складає менш ніж 0,2% від світового тоннажу.

Обсяги перевезень річковим транспортом річкою Дніпро скадають близько 10% від пікового рівня – 66 млн.тон, досягнутого у 1980-х рр. Реалізація значного потенціалу внутрішнього водного транспорту, особливо для перевезень сільськогосподарської продукції, потребує значних фінансових ресурсів.

Отже, сьогодні транспортна галузь України загалом задовольняє потреби населення та національної економіки в перевезеннях за обсягом, але не за якістю. Мультиmodalьні та інтерmodalьні перевезення вантажів займають в Україні не більше 0,5% транспортного ринку, за цим показником Україна відстає від держав-учасниць ЄС та інших розвинених країн світу у 20–30 разів. Технічний стан доріг та транспортних засобів не відповідає вимогам ефективного впровадження євроінтеграційного курсу України та інтеграції до трансєвропейської транспортної мережі TEN-T. Системне недофінансування та технічна відсталість транспортної системи загрожує не тільки виконанню соціально-економічних функцій, але й національній безпеці. На рис. 3.10 представлена динаміка обсягів інвестування в розвиток транспортної інфраструктури за останні 7 років.

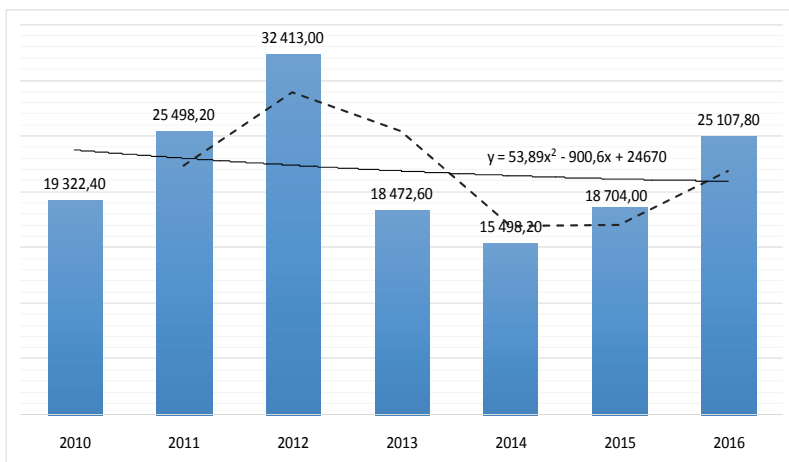


Рис. 3.10. Динаміка обсягів капітальних вкладень у розвиток логістичної інфраструктури (млн. грн.)

Оскільки абсолютне значення обсягів капітальних вкладень не так очевидно ілюструє наявну проблему хронічного недофінансування галузі, то в табл. 3.4 нами

розраховано питому частку інвестицій від ВВП України та від загального обсягу інвестицій у національну економіку. Ці дані свідчать, що в розвиток галузі «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» було інвестовано в різні роки від 0,9 до 2,3% ВВП, що надзвичайно мало. Згідно оцінок експертів, 2% ВВП достатньо лише для підтримування існуючих об'єктів інфраструктури. Прямі інвестиції (акціонерний капітал) становили від 2,3 до 3,3% щодо загального обсягу прямих інвестицій у національну економіку. Для порівняння на рис. 3.11 представлено дані про питому вагу прямих інвестицій у логістичну сферу в інших країнах. Крім браку коштів, існує проблема нефективного використання тих коштів, які виділяються з державного бюджету.

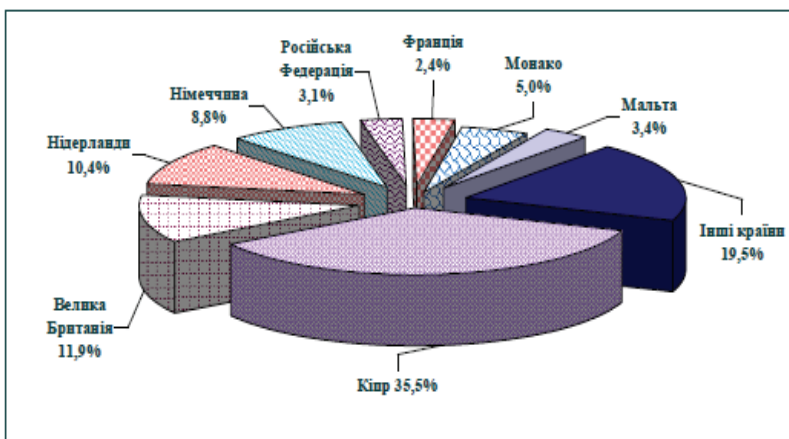


Рис. 3.11. Структура прямих інвестицій (акціонерного капіталу) за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» у розрізі країн світу на 31.12.2016 р. [327]



Таблиця 3.4

Капітальні та прямі інвестиції в розвиток галузі «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» протягом 2010–2016 рр. (джерело [327])

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Частка ВВП, яка інвестована в розвиток галузі, %	1,8	2,0	2,3	1,3	1,0	0,9	1,1
Обсяг капітальних вкладень галузі	19591,7	25976,6	32807,9	18833,3	15498,2	18704	25107,8
У відсотках до загального обсягу капітальних вкладень в економіці, %	10,4	10	11,2	7	7,1	6,8	7
у т.ч.							
Наземний та трубопровідний транспорт, %	3,6	3,5	5,2	1,7	1,8	3	4,4
Вантажний залізничний транспорт, %	1,1	1,1	1,2				2
Вантажний автомобільний транспорт, %	0,6	0,7	0,5	0,5	0,7	1,2	1
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту, %	6,3	6,1	5,6	5	4,9	3,5	2,3
Прямі інвестиції у підприємствах галузі щодо всієї економіки		2,3	2,8	2,9	3,3	3	2,8

Статистичні дані свідчать, що протягом останніх років найбільша питома вага інвестицій була пов'язана з розвитком складської мережі країни, що було зумовлено зростанням попиту торгівельних та логістичних компаній на якісні складські приміщення. Якщо розглядати розвиток ринку складської та логістичної нерухомості України в динаміці, скажімо, з 2005 р., коли в цій галузі спостерігався пік виведення нової пропозиції, орендних ставок і заповнюваності, то з того періоду ситуація виглядає неоднозначною. Спочатку цей сегмент дуже активно розвивався і вводилися в експлуатацію тисячі квадратних метрів складських приміщень. Приблизно з 2011 р. щорічний обсяг нової пропозиції зменшувався (за винятком 2013 і 2014 рр.), орендні ставки в доларовому еквіваленті суттєво падали.

За даними аналітичних агентств “DTZ”, “Colliers International”, сучасні складські приміщення розміщені в п'яти найбільших регіональних центрах України (Київ, Харків, Дніпро, Одеса, Львів), а їхня загальна площа становить близько 2,35 мільйона кв. м. Для порівняння, у Польщі обсяг ринку становить близько 11,6 мільйона кв. м, при цьому якість приміщень в цій країні у багатьох випадках істотно вища, ніж в Україні. Найбільш розвиненим ринком складської та логістичної нерухомості в Україні є Київ і Київська область. За інформацією компанії “Cushman & Wakefield”, станом на червень 2017 року загальна орендована площа сучасних приміщень у цьому регіоні становила близько 1,8 млн.кв.м (включаючи 353 тис.кв.м спеціалізованих холодильних і морозильних, а також хімічних і фармацевтичних складських площ).

За даними компанії «DTZ», обсяг нової пропозиції на ринку складської та логістичної нерухомості в Київській області у 2016 р. оцінювався лише в 25,3 тис.кв.м і складався здебільшого з об'єктів, які були побудовані компаніями для власних операційних потреб. Упродовж року вакантність у сегменті знизилася на 3%, що насамперед пов'язано з низькою діловою динамікою в Україні. Загальний обсяг складських і логістичних приміщень, які в 2016 р. були здані

в оренду в Києві та передмісті, склав приблизно 116200 кв.м (GLA), що відповідає 70% від показника 2015 р. та 58% від показника 2014 р.



Рис. 3.12. Основні показники ринку складської і логістичної нерухомості в Києві й передмісті (DTZ Research)

Традиційно ринок складської нерухомості тісно взаємодіє з кількома великими галузями економіки: сільським господарством, будівництвом, енергетикою і гірничодобувною галузями, металургійною і хімічною промисловістю, охороною здоров'я, транспортом і логістикою, оптовою та роздрібною торгівлею. За даними компанії NAI Ukraine, найбільш вагомими категоріями орендарів складських комплексів є логістичні оператори та оператори торгівлі, які ділять між собою близько 70–80% усього спекулятивного ринку Києва та Київської області.

Попередній аналіз стану ринку складської нерухомості за 2017 р. свідчить про зростання ділової активності й формування дефіциту площ на ринку. Це підтверджується

46% ростом валового поглинання (включаючи угоди купівлі для власного використання), що склало близько 70 тис. кв. м у першому півріччі. Такі суттєві зміни в динаміці попиту відбулись переважно за рахунок завершення однієї угоди – національна мережа дискаунтерів АТБ придбала складський комплекс Korylov Logistic Park (31 тис. кв. м) для власного користування у Ghelamco Group. На ринку оренди обсяг валового поглинання склав близько 40 тис. кв. м. Це, однак, на 16,7% менше, ніж за аналогічний період 2016 р. Зниження поглинання на ринку оренди є результатом того, що частина попиту була задоволена за рахунок придбання складських площ. Щодо вакантності, то її рівень продовжував знижуватись протягом першого півріччя та склав 9,5% на кінець червня 2017 р. Основними передумовами зниження вакантності стало підвищення попиту з боку орендарів, обмежений обсяг нового будівництва та скорочення спекулятивної пропозиції на ринку. За прогнозами фахівців, із поліпшенням макроекономічних показників економіки України цей сегмент, швидше за все, очікує сталий розвиток. Цьому сприятиме, зокрема, поступове залучення українських підприємств у глобальні ланцюги постачань і вихід (нехай і повільний) вітчизняних виробників на світові ринки, що, на думку більшості експертів, призведе до відновлення попиту на логістичні послуги та складські приміщення. Безумовно, найбільший інтерес орендарів будуть викликати сучасні об'єкти, в яких управляючі компанії зможуть запропонувати гарні умови й широкий комплекс сервісів, у тому числі з транспортування. Іншими словами, буде спостерігатися як зміна форматів складських комплексів, так і спектру наданих ними послуг.

Проведемо аналізу ступеня відкритості ринку ринку логістичних послуг як відношення обсягу імпорту транспортних послуг до загального обсягу логістичних послуг в Україні (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Розрахунок ступеня відкритості ринку логістичних послуг  
в Україні, млн.дол. США

Показники	2010	2014	2015	2016
Експорт послуг	12324,2	11520,8	9736,6	9868
Імпорт послуг	5467,2	6373,1	5523	5326,5
Експорт транспортних послуг	7835,2	6101,9	5263,2	5300,5
Імпорт транспортних послуг	1178,9	1376,6	1153,4	989,3
Питома вага експорту транспортних послуг в загальному експорті послуг	64%	53%	54%	54%
Питома вага імпорту транспортних послуг у загальному імпорті послуг	22%	22%	21%	19%
Ступінь відкритості ринку	11%	16%	19%	16%

Перш за все зазначимо, що в 2016 р. вдалося змінити тенденцію зменшення обсягів імпорту та експорту транспортних послуг, проте питома вага транспортних послуг у загальному обсязі імпорту та експорту послуг майже незмінна. Висока частка транспортних послуг у загальному обсязі експорту послуг свідчить про велике значення цієї сфери для національної економіки. Коефіцієнт відкритості вітчизняного ринку коливається в діапазоні від 10 до 19%, що свідчить власне про більшу закритість ринку (для відкритого ринку цей коефіцієнт більший за 30%). Звичайно, що значення наведених показників суттєво залежить від обсягів міжнародної торгівлі України та обслуговування транзитних потоків. Статистичні дані свідчать, що обсяг транзитних перевезень через Україну зменшився з половини обсягу міжнародного руху товарів у 2004 р. до 13% у 2014 р. Це було зумовлено переважно скороченням обсягу вантажоперевезень із Росії: додатковими негативними чинниками були низька якість доріг, невиправдано високі портові збори, а також вузькі місця інфраструктури та надання послуг. Різні причини економічного й політичного характеру призвели до того, що найбільш часто використовувані шляхи, коридори й

комунікації міжнародної торгівлі стали обходити стороною територію України, її повітряний, морський і внутрішній водний простір. Це вплинуло не тільки на зменшення дохідної частини українського бюджету, а й на соціально-економічний розвиток регіонів, територією яких проходять транспортні шляхи.

У поточному році уряд країни та Міністерство інфраструктури України приділяли значну увагу проекту Південного шовкового шляху, який офіційно відкрили Туреччина, Грузія та Азербайджан. У перспективі залізнична гілка має з'єднати Китай із Європою через Україну, в обхід Росії. У грудні 2016 р. Україна і Китай підписали дорожню карту з реалізації ініціатив «Економічний пояс Великого шовкового шляху» і «Морський шовковий шлях», покликаних посилити економічну співпрацю між Європою і Азією. Загальновідомо, що до 2030 р. в проект Шовкового шляху планується вкласти три трильйони доларів. Сьогодні концепція переросла в масштабний проект Китаю «Один пояс, один шлях (OBOR)», який має простягнутися через Центральну Азію, Білорусь та Україну й розбудувати торгові шляхи до Європи. Наразі до ініціативи долучилися вже 68 країн і вона охоплює 40% глобального ВВП. За оцінками експертів, Україна має не просто постачати сільськогосподарську продукцію на китайський та інші азійські ринки, а стати потужним логістичним хабом на шляху товарних потоків між Європою та Азією.

Отже, транспортний комплекс України, з одного боку, має потужний ресурс, який характеризується розгалуженою залізничною мережею, розвинутою мережею автомобільних доріг, морських портів та річкових терміналів, аеропортів та широкою мережею авіаційних сполучень. Це створює необхідні передумови для надання логістичних послуг і розвитку логістичного бізнесу в Україні. З іншого боку, світові тенденції розвитку транспортних систем свідчать, що транспорт стає все більш енергозберігальним та «зеленим», безпечним для пасажирів, клієнтів та довкілля. Зростання швидкостей та економічності транспортних засобів є

основною тенденцією на всіх видах транспорту. Саме тому основною метою розпрацьованої Міністерством інфраструктури України Національної транспортної стратегії до 2030 р. є покращення якості надання транспортних послуг відповідно до європейських стандартів за рахунок розвитку інфраструктури, прискорення доставлення вантажів, підвищення рівня безпеки та мобільності. Для максимального використання транзитного потенціалу країни необхідно створити клієнтоорієнтовану систему логістичного обслуговування та вжити заходів для забезпечення ефективної організації роботи транспортно-дорожнього комплексу й отримати синергетичний ефект від використання потенційних можливостей усіх видів транспорту, складського господарства країни та поштово-кур'єрської діяльності.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки:

1. На зміну тенденції падіння ринку логістичних послуг у 2014 і 2015 рр., коли загальні обсяги вантажоперевезень усіма видами транспорту скоротилися на 12% і 6% відповідно, в 2016 р. спостерігаємо повільне відновлення ринку, а в поточному році очікуємо деяке зростання ділової активності.

2. Розвиток ринку логістики залежить від стану її економіки. Постачальники логістичних послуг забезпечують взаємодію учасників економічних відносин, пов'язують виробничі ланцюги різних галузей і забезпечують доставляння товарів кінцевим споживачам. Обсяги наданих у сфері логістики послуг безпосередньо залежать від рівня активності їх споживачів, динаміки виробництва, внутрішньої і зовнішньої торгівлі.

3. Наслідком скорочення виробництва, зниження курсу національної валюти, загострення відносин з Росією стало скорочення обсягів виробництва, експорту та імпорту товарів і послуг, а також обсягів споживання, хоча у грошовому вимірі ці макроекономічні показники збільшуються за рахунок зростання цін. Загальне зниження доходів учасників економічної діяльності змушує їх до мінімізації своїх витрат, у тому числі й за рахунок логістичних послуг.

4. Як наслідок економічної кризи та військового конфлікту на сході країни, ми отримали нову конфігурацію транспортних маршрутів і збільшення витрат. Падіння платоспроможного попиту, скорочення споживчої активності в регіонах зумовили зменшення вантажних перевезень усередині країни й призвели до посилення конкуренції між видами транспорту, зростання питомої ваги автомобільних перевезень, що негативно позначилося на стані автошляхів і дорожньої інфраструктури.

5. У першому півріччі 2017 р. фіксуємо певний перерозподіл часток вантажоперевезень між видами транспорту. У цей період, порівняно з 1 півріччям 2016 р., відбулося зниження на 1,5% частки залізниці, а частка трубопровідного транспорту збільшилася на 1,4%.

Експерти прогнозують, що ситуація в логістичній галузі буде покращуватися і ринок продовжить зростання з темпом приросту на рівні 6–9% протгом наступних 3–5 років.

### **3.2. Макроекономічна сегментація та структурування ринку логістичних послуг**

Проблемам сегментування ринків приділена значна увага в переважній більшості публікацій з маркетингу. Зокрема, в публікаціях [155] сформульовано основні теоретичні положення щодо розпрацювання стратегії сегментування галузевих ринків, О.Я. Лотиш закцентував увагу на використанні сегментації як інструменту стратегічного аналізу галузі [199], А.В. Череп та М.Ю. Белікова розробили практичні рекомендації щодо процедури й методів виділення окремих сегментів ринку машинобудівної продукції [346], Г. В.Заячківська – міжнародних туристичних послуг [120]. У праці А.П. Карасьова сформульовано концепцію макросегментування споживчих ринків [132]. З іншого боку, є чимало наукових публікацій, присвячених аналізу стану та структури ринку логістичних послуг в Україні [23, 46, 311, 331], визначенню етапів або перспектив його розвитку [356]. В окремих працях зарубіжних авторів сформульовано



методичні підходи до сегментування ринку логістичних послуг [389].

Більшість фахівців із маркетингу вважають, що сенс сегментації ринку полягає не лише й не стільки в тому, щоб виділити особливі групи споживачів, а в тому, щоб віднайти тих, хто зараз (або в майбутньому) висуває специфічні вимоги до окресленого продукту та являє собою найбільш привабливі сегменти ринку. Ми підтримуємо точку зору А.П. Карасьова про необхідність випрацювання окремої концепції макросегментації споживчих ринків, оскільки цілі й критерії виділення окремих сегментів ринку суттєво відрізняються не тільки рівнями економічної системи, але й за сферами економічної діяльності [132, с. 5]. Для стратегічного аналізу галузі сегментація має відображати стан та динаміку конкурентного середовища, а також цільові сегменти, що відповідають як можливостям компаній-постачальників логістичних послуг, так і пріоритетам держави у формі національної логістичної стратегії і планів розвитку логістичної інфраструктури, а також глобальним трендам і викликам, з якими стикаються логістичні оператори в глобальних мережах постачання.

У науковій літературі виділяють горизонтальну й вертикальну сегментацію. Перший вид використовують у поділі ринку за видом товарів чи послуг, географічним положенням і групами споживачів. Вертикальна сегментація ринку – це виділення й вибір груп споживачів на різних рівнях галузевої ієрархії. Вертикальна сегментація ринку дає змогу виділити низку унікальних проблем, пов'язаних із конкуренцією й випрацюванням стратегій, але головне завдання сегментації залишається тим же, а саме – виявити прибутковий ринковий сегмент, де унікальні можливості фірми найкраще пристосовуються до потреб споживача. За інших рівних умов цей сегмент характеризується для фірми можливістю додати більшу цінність товару порівняно з ринковими посередниками, або додати цінність із меншими витратами [199, с. 123].

З урахуванням сказаного нами запропоновано багаторівневий підхід до сегментування ринку логістичних послуг, який відображає, з одного боку, ієрархію формування і стратегічного розвитку логістичних систем, а з іншого, – дозволяє визначити ключові характеристики конкурентного поля на кожному рівні, зробити агрегування показників логістичної діяльності та виявити конкурентні переваги з точки зору підвищення рівня конкурентоспроможності як окремих суб'єктів логістичної діяльності, так і регіональних чи національних економічних систем (рис. 3.13).

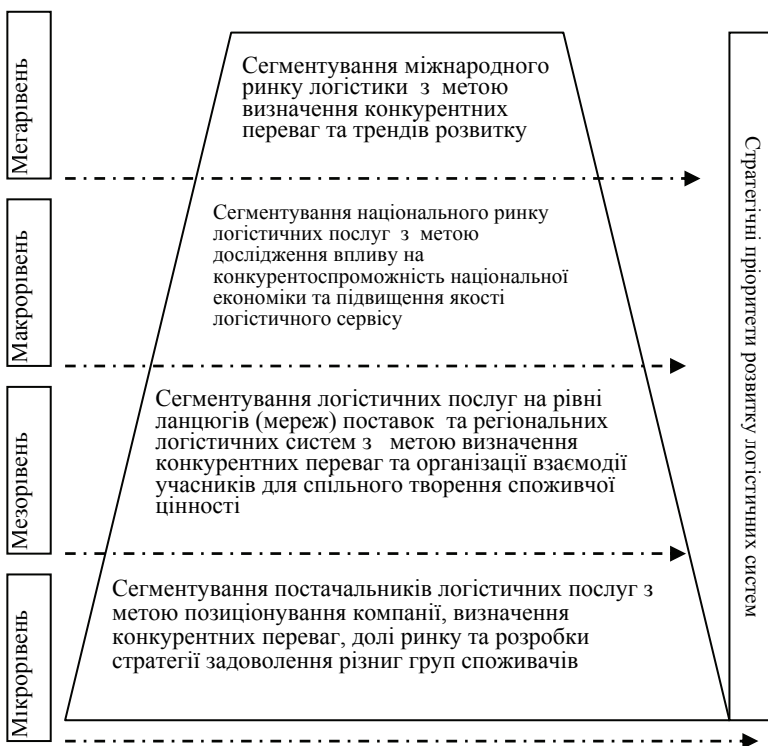


Рис. 3.13. Структура багаторівневої системи сегментування ринку логістичних послуг (складено автором на основі [132, 199, 346])

Отже, запропонований багаторівневий підхід до сегментації ринку логістичних послуг відображає системні положення про взаємозв'язок між компонентами й рівнями логістичних систем, дозволяє агрегувати показники логістичної діяльності на різних рівнях і використовувати акумульовані статистичні дані для аналізу структури ринку за принципом «знизу вгору».

Для реалізації запропонованого підходу надзвичайно важливим є визначення цілей і критеріїв сегментації. Як зазначають фахівці з маркетингових досліджень, сегментація ринку – це універсальний спосіб поділу будь-якої галузі на однорідні групи, оскільки вона допомагає проаналізувати асортимент усіх представлених на ринку виробників, побудувати карту конкурентних груп, визначити межі цінкових сегментів, запропонувати різний сервіс і умови роботи, іншими словами, розробити окрему стратегію для кожного сегмента [155, с. 4].

Основна ідея стратегічної сегментації полягає в тому, що фірма може обслуговувати цільовий ринок ефективніше за конкурентів, які розосереджують свої ресурси на всьому ринку. В результаті створюється перевага над конкурентами диференціацією товарів на основі повнішого задоволення потреб споживачів або шляхом досягнення менших витрат під час обслуговування вибраного сегменту. Розробка стратегії з урахуванням сегментації ринку за різними ознаками сприяє пошуку стратегічних сегментів і зосередженню діяльності фірми на них, що забезпечить фірмі стійкі переваги серед конкурентів у перспективі й отримання високих прибутків [199, с. 124].

Оскільки форми і методи сегментації споживчих та промислових ринків на мікрорівні є добре дослідженими у вітчизняній та зарубіжній літературі, ми акцентуємо увагу на стратегії макросегментування ринку логістичних послуг в Україні з використанням різних критеріїв. Зазначимо, що багатофакторна сегментація є досить поширеною практикою в дослідженнях ринку логістики у різних країнах [450]. Найчастіше для поділу на групи використовують

характеристики компаній з точки зору сфери діяльності, розміру та географії обслуговування, технологічні та економічні показники діяльності тощо.

Наш підхід до макросегментування ринку логістичних послуг в Україні базується на таких принципових положеннях:

- групування постачальників логістичних послуг за принципом зосередження на ключових компетентностях,

- врахування рівня інтеграції виробничо-комерційної діяльності постачальника логістичних послуг та його споживачів на різних рівнях операційної, юридичної, економічної та інформаційної взаємодії,

- диференція бізнес-моделей діяльності постачальників логістичних послуг та визначення стратегічних зон для їх розвитку в найближчій перспективі,

- визначення конкурентних переваг та стратегічних орієнтирів для розвитку галузі логістики в Україні з точки зору її гео економічної політики.

Інформаційну базу багатофакторного сегментування ринку логістичних послуг в Україні склали офіційні статистичні дані про діяльність підприємств, що надають транспорту, складські, поштові та кур'єрські послуги, результати досліджень міжнародних ринків логістичних послуг, що регулярно проводяться міжнародними консалтинговими організаціями та дослідницькими центрами інших країн [410], публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, що вивчають стан та динаміку розвитку логістики в Україні, результати маркетингових досліджень, проведених Українською логістичною асоціацією.

Ці дослідження дозволили виявити традиційні та інноваційні бізнес-моделі створення конкурентних переваг, які виявляються в тому, що:

- споживачі логістичних послуг бажають не просто купувати логістичну послугу, але прагнуть бути впевненими в професіоналізмі персоналу постачальника логістичних послуг, його надійності й відповідальності;

- у зв'язку із значним розповсюдженням у вітчизняній бізнес-практиці концепції управління ланцюгом постачання зростає роль комплексного логістичного провайдингу та завершується формування нових сегментів ринку, пов'язаних із проектуванням та оптимізацією ланцюгів постачання товарів різних галузей економіки, у тому числі експортних та імпорتنих;

- у зв'язку з військими діями та погіршенням дипломатичних відносин із РФ відбулася різка зміна експортних ланцюгів постачання, відкрилися нові ринки Азії та Південної Африки, що сприяло появі нових транспортних маршрутів та розвитку логістичного провайдингу в агропромисловому секторі економіки;

- найбільш суттєвий вплив на динаміку ринку логістичних послуг в Україні має електронна комерція; пошук різних джерел економії обмежених фінансових ресурсів спонукав населення України до активних закупівель товарів в інтернет-магазинах, що сприяло бурхливому зростанню нових сегментів ринку, пов'язаних з експрес-доставлянням вантажів, появою нових технологій та кур'єрських служб, що працюють в сегменті «останньої милі»;

- прагнення учасників логістичного ринку оптимізувати логістичні витрати сприяло випрацюванню та широкому розповсюдженню нових логістичних рішень у транспортних та складських процесах, активному використанню систем моніторингу товарних та транспортних потоків, продуктової та технологічній диференціації, зокрема, появі спеціальних пакетних пропозицій із фулфілменту, переходу логістичних операторів до омніканальної логістики.

В результаті критичного огляду наявних підходів та методик, а також узагальнення результатів проведених маркетингових досліджень нами запропоновано структуру ринку логістичних послуг в Україні, представлену на рис. 3.14. В основі піраміди ринку логістичних послуг, запропонованої експертами Boston Consulting Group [195, с. 9], закладено принцип інтеграції діяльності постачальників логістичних послуг із бізнесом замовника та комплексність виконуваних логістичних функцій.



Спільна діяльність економічних агентів щодо створення доданої цінності в ланцюгах товарного руху призвела до появи логістичних операторів нового покоління, яких класифікують за схемою 1PL – 5PL [387].

Оскільки ми також досліджували особливості сучасних бізнес-моделей діяльності постачальників логістичних послуг [60], то більш детально зупинимося на тих особливостях і проблемах, які характерні для вітчизняного ринку логістичного аутсорсингу.

Перший рівень ієрархії побудованої піраміди відображає попарні договірні відносини з транспортними компаніями, які безпосередньо виконують транспортні та/або складські операції (рівень 2PL). Вони можуть оперувати як на локальних, так і на глобальних ринках. Перший рівень нашої ієрархії представлений переважно більшістю підприємств групи Н за Класифікатором видів економічної діяльності, що було детально проаналізовано в попередньому параграфі.

Узагальнюючи особливості діяльності підприємств цього сегменту, хочемо відзначити таке:

Перевезення вантажів і пасажирів здійснюються усіма видами транспорту, проте рівень конкуренції та якості надання послуг у кожному сегменті суттєво відрізняється:

- сегмент залізничних перевезень характеризується монополією ПАТ «Укрзалізниця», яка обслуговує 19,70 тис.км залізничних колій, 1447 залізничних станцій, 106 залізничних вокзалів, 82,5 тис.вантажних вагонів і 4,6 тис. пасажирських вагонів. На підприємстві працює 285,5 тис.осіб. За 2016 р. було перевезено 440,9 млн.пасажирів та 443,222 млн.тонн вантажів (за даними Міністерства інфраструктури України). Основною метою здійснюваних зараз структурних перетворень на залізничному транспорті є збільшення участі приватного сектору, в тому числі укладення договорів на надання логістичних послуг із вантажовідправниками, надання права доступу на маршрути для заохочення участі нових операторів приватних вантажних поїздів та залучення приватного сектору до ремонту рухомого складу та обладнання терміналів. Очікується, що зі заходи будуть

сприяти зростанню інтермодальних перевезень, створенню мережі логістичних центрів і клієнтоорієнтованих торгових та операційних відділень для надання послуг, прискоренню доставляння вантажів, посиленню безпеки та страхуванню вантажів, а також встановленню конкурентоспроможних та прозорих тарифів;

- сегмент автомобільних перевезень представляють 56,2 тис. перевізників, які в своїй діяльності використовують більш 154 тис. транспортних засобів. Наразі цей сегмент ринку характеризується найвищим рівнем конкуренції, проте представлений переважно малими підприємствами, застарілим парком транспортних засобів із невисоким коефіцієнтом комерційного використання та низькою паливною ефективністю. Більш ніж 70% автомобільних перевізників не мають ліцензій, сприяють незаконній діяльності та ухилянню від податків. Упровадження регламентів і нормативів ЄС, а також Хартії Якості міжнародних автомобільних вантажних перевезень має суттєво змінити якість логістичних послуг у цьому сегменті. За прогнозами експертів ЄС, сукупний валовий обсяг інвестицій, необхідних для оновлення парку важкого вантажного автотранспорту, становить 5,9 млрд. євро. Але економія витрат на паливо при цьому може досягти 2,4 млрд. євро, продуктивність автопарку зросте на 35%, а загальна кількість необхідних автомобілів знизиться на 22%. Приведення парку автомобілів великої вантажопідйомності у відповідність до міжнародного рівня до 2030 р. може зменшити викиди CO<sub>2</sub> на 28% і скоротити вдвічі інші типи викидів парникових газів. Зауважимо, що прогнози вітчизняних фахівців більш скептичні й передбачають виникнення великого дефіциту провізних ємностей у зв'язку із заборону використання старих автомобілів;

- сегмент річкових перевезень експерти ринку вважають найбільш перспективним для вітчизняного ринку логістичних послуг, а Національна транспортна стратегія передбачає чимало заходів, спрямованих на відродження внутрішнього водного транспорту. Цільовий орієнтир цих заходів –



забезпечити 15–20 млн.тонн вантажоперевезень за рік. Найвищим пріоритетом держави є відновлення суднохідних шлюзів, поглиблення дна річок, встановлення сучасних навігаційних систем та створення мультимодальних логістичних центрів на берегах річок, що сприятиме консолідації вантажопотоків та зменшенню негативного впливу транспорту на довкілля;

- в сегменті авіаційний перевезень очікується знаття обмежень на паритетних засадах щодо кількості призначених авіаперевізників, пунктів і частот при виконанні польотів між Україною та країнами партнерами, підписання Угоди про спільний авіаційний простір з ЄС, технічне удосконалення аеронавігаційної системи України та підвищення пропускної спроможності повітряного простору, а також розбудова термінальних пасажирських та вантажних комплексів.

Власне, Національна транспортна стратегія України до 2030 р. орієнтована на стимулювання розвитку конкуренції між видами транспорту й підвищення якості обслуговування клієнтів, що загалом сприятиме значному підвищенню якості логістичних послуг в Україні.

1. Цікавим є виокремлений нами сегмент портових і складських операторів, які надають широкий спектр інфраструктурних послуг. Результати проведеного аналізу дозволяють зробити такі висновки:

- протягом десяти років в Україні спостерігався своєрідний «складський бум», що супроводжувався активним будівництвом сучасних складських комплексів різного масштабу – загальною площею від 10 тис.кв.м до 500 тис.кв.м. Економічна криза та військові дія призвели до різкого скорочення обсягів товарів, що зберігалися на складах, тому вакантність цих приміщень досягала 50% у 2015 р. Як наслідок, чимало проектів з нового будівництва були закриті або призупинені. У поточному році, як ми відзначали в попередньому параграфі, вакантність зменшилася до 10%, що дозволяє прогнозувати появу дефіциту складських площ у найближчій перспективі. Разом з тим, розвиток електронної торгівлі і прямих поставчань від

виробників то торговельних точок зменшує потребу в місцях тривалого зберігання товарів. Тому зростає попит на крос-докінгові і транзитні схеми вантажоперевалки, що змінює необхідні параметри складських об'єктів, а також вимоги до їх транспортної доступності;

- незважаючи на те, що Україна має розгалужену, хоча й непропорційну, мережу транспортних терміналів за всіма видами транспорту, проте технічне та інформаційне оснащення не відповідає потребам ринку логістичних послуг. Стимулювання розвитку контейнерних та мультимодальних перевезень зумовлює потребу в сучасних мультимодальних транспортних терміналах і логістичних центрах, спеціалізованих перенавантажувальних комплексах, орієнтованих на зменшення тривалості оброблення вантажів та формальностей шляхом спрощення адміністративних процедур і забезпечення технологічної сумісності на стиках видів транспорту;

- активний розвиток електронної торгівлі сприяв зростанню попиту на створення й розширення мережі пунктів приймання – видавання відправлень (замовлень), що призвело до бурхливого розвитку мереж поштоматів – автоматизованих поштових терміналів самообслуговування, у яких клієнт може в зручний для нього час самостійно отримувати посилки. Так, компанія «Нова пошта» має 40 вантажно-сортувальних терміналів загальною площею майже 100,000 м<sup>2</sup> та понад 2330 точок поштоматів. Мережа поштоматів у відділеннях Приватбанку є однією з найбільших у Європі;

- зростання обсягів інтернет-замовлень спонукає компанії до впровадження систем механізації, автоматизації та роботизації складських процесів. Копія «Нова пошта» буде перший в Україні майже повністю автоматизований термінал, здатний обробляти 600 вантажівок на добу й сортувати за цей час 400 тисяч одиниць товару (8000–10000 посилок на годину). Зауважимо, що це глобальний тренд, пов'язаний з мінімізацією ручної праці. У 2016 р. оборот ринку складської техніки у світі склав \$2 млрд, на ньому було продано близько 40 000 складських роботів. За прогнозами, у 2021 р. оборот

виросте до \$22–23 млрд, і на склади буде поставлено не менше 600 тисяч робіт.

Другий рівень запропонованої нами піраміди логістичних послуг характеризує комплексність логістичного обслуговування. Класичний оператор цього типу бере на себе організацію комплексу послуг – від транспортування або перевезення вантажу і до поставлення обробленого й упакованого вантажу кінцевому споживачеві. Іншими словами, завдання логістичного посередника полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові значно скоротити або навіть відмовитися від власних логістичних підрозділів і передоручити завдання зовнішнім фахівцям. Безумовно, робота таких підприємств передбачає й інформаційні послуги, які допомагають оптимізувати процес транспортування й виробництва.

Особливістю вітчизняного ринку логістики є те, що до підприємств цього сегменту ми відносимо транспортних експедиторів, які організують доставляння товарів за принципом «від дверей до дверей», а також вузькоспеціалізовані транспортні компанії (нішові логістичні оператори), які працюють на локальних ринках, але надають комплекс логістичних послуг. Оскільки діяльності транспортних експедиторів та класичних 3PL-операторів присвячено чимало досліджень (зокрема, [23, 311, 331, 356]), то ми хочемо привернути увагу до тих особливостей, які були виявлені в дослідженні українського ринку логістики.

Зростання обсягів електронної торгівлі на рівні 25-35% протягом декількох років спонукало логістичну галузь запропонувати нові послуги для інтернет-бізнесу, а саме:

1. Експрес-доставляння вантажів (сегмент B2B), яка жорстко прив'язана до часу і зазвичай займає від 12 до 72 годин. Характерною особливістю експрес- доставляння є можливість перевезення малих за об'ємом вантажів з особливою цінністю і повний контроль за перевезеннями на всіх етапах. Експрес-доставляння як особливий вид логістичної послуги представляє комплекс (пакет) послуг та робіт з приймання, сортування, перевезення, адресної та кур'єрського доставляння експрес-відправлень EB, а також інших супутніх послуг, що забезпечують потреби споживачів

щодо термінів доставляння за принципом «від дверей до дверей». Цей комплекс може передбачати як класичні транспортні та експедиторські послуги, так і клієнтоорієнтовані індивідуалізовані рішення, що створюють додаткові зручності й вигоди для клієнтів. Ключовими гравцями на ринку внутрішньоукраїнського експрес-доставляння є компанії «Укрпошта», «Нова пошта», «Делівері», «Міст експрес», «Ін-тайм», «Міст-Експрес» та інші, які пропонують сервіси «від дверей до дверей», «від складу до складу» або різні їхні комбінації. Як правило, доставляння здійснюється протягом доби з моменту прибуття вантажу на склад, причому «прорахувати» й замовити подібну послугу найчастіше можна на сайті компанії, користуючись on-line калькулятором. У деяких перевізників окремою «родзинкою» стало надання такого сервісу в містах, що не мають стаціонарних представництв.

2. Курерське доставляння (як правило, сегмент B2C) – це бізнес з доставляння кореспонденції або товарів у найкоротші терміни – «від дверей до дверей» або від дверей замовника до місця призначення за допомогою кур'єра. Навіть незважаючи на те, що сьогодні на цьому ринку представлені великі міжнародні компанії DHL, FedEx, TNT, UPS, невеликі кур'єрські фірми за рахунок своєї мобільності, невисоких цін і більш уважного ставлення до кожного клієнта й до невеликих замовлень здатні гідно з ними конкурувати, забезпечуючи навіть більш оперативне доставляння важливих документів, невеликих посилок і навіть квітів. Великі кур'єрські служби, як правило, гарантують доставляння на наступний день, малі ж кур'єрські фірми, завдяки своїй гнучкості, зазвичай працюють у межах одного робочого дня. Найбільш розвинутий кур'єрський сервіс у великих містах. Курери доставляють продукти харчування, ліки, товари в форматі дистанційної торгівлі тощо. Зазвичай для переміщення вони використовують громадський транспорт, велосипеди, мопеди, електрокари тощо. Зокрема, в Києві компанія «Dellfast» має один з найбільших в Україні парків електровелосипедів.

3. Поштова логістика, яка передбачає доставляння листів, бандеролей і посилок у сегменті «C2C» (як правило).

Найбільш активними гравцями ринку є «Укрпошта» та приватні поштові оператори. Відповідно до Закону України «Про поштовий зв'язок» від 04.10.2001 р. на УДППЗ «Укрпошта» покладено функції національного оператора поштового зв'язку, що передбачає відповідні обов'язки перед державою щодо забезпечення надання універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України. УДППЗ «Укрпошта» пропонує споживачам до 50 видів послуг, у тому числі з використанням найсучасніших інформаційних технологій, насамперед електронного переказу, реалізації електронних ваучерів, послуг Інтернет, тощо. До універсальних послуг поштового зв'язку належать: пересилання внутрішніх та міжнародних простих та рекомендованих поштових карток, листів, бандеролей, секограм та посилок без оголошеної цінності масою до 10 кг. Зі скасуванням ліцензування поштової діяльності в Україні розвинувся ринок поштової логістики за участю приватного бізнесу, який демонструє стійкий тренд зростання паралельно із зростанням електронної торгівлі, забезпечує робочі місця для великої кількості людей. Варто зазначити, що зараз відбувається громадське обговорення нового проекту Закону України «Про поштовий зв'язок», який може суттєво вплинути на подальший розвиток поштової логістики, оскільки пропонує впровадження непрямого ліцензування через створення реєстру операторів поштового зв'язку. Експерти ринку, загалом погоджуючись із необхідністю імплементації директиви ЄС, яка регулює надання універсальних послуг поштового зв'язку, вважають що, обмеження не повинні стосуватися інших видів поштово-логістичних послуг.

На рис. 3.15 представлено динаміку обсягів наданих поштових та кур'єрських послуг за 2010–2016 рр., яка містить експертні оцінки щодо темпів зростання нових сегментів ринку логістичних послуг. У 2016 р. обсяг кур'єрських послуг зріс на 1,4% порівняно з 2015 р., в 2015 р. – майже вдвічі порівняно з 2014 р. На рис. 3.16 представлено розподіл ринкових часток основних операторів ринку.

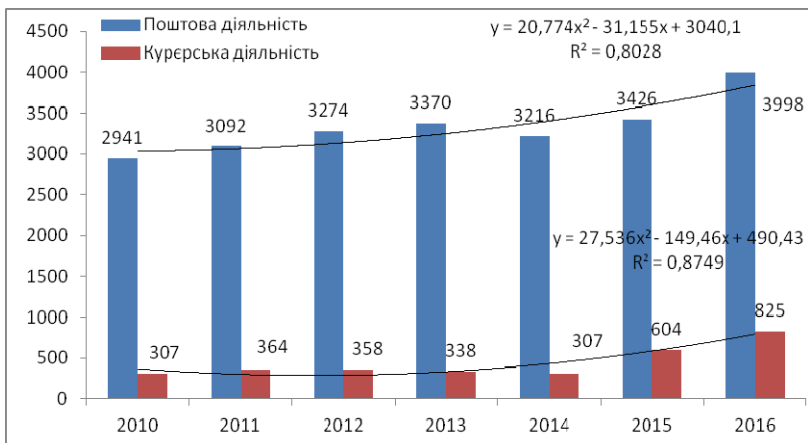


Рис. 3.15. Динаміка обсягів поштової та кур'єрської діяльності (млн. грн.)

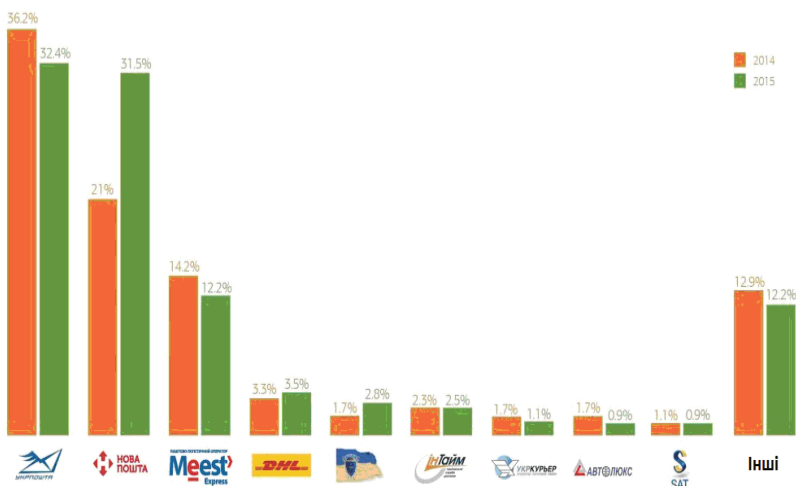


Рис. 3.16. Ринкові частки лідерів ринку поштової логістики за результатами комерційної діяльності в 2014 та 2015 роках (Асоціація директ-маркетингу)

Експерти вважають сегмент поштово-курерських послуг найбільш перспективним у найближчі 2–3 роки, що пов'язано з подальшим розвитком електронної торгівлі, проникненням широкосмугового Інтернету в селища міського типу і села, зростанням доходів домогосподарств, зростанням ділової активності в сегменті B2B. Зростання конкуренції в сегменті поштово-курерської доставки дрібних відправлень спонукає операторів ринку до постійного розширення переліку послуг, що супроводжують доставляння, і, відповідно, перетворює їх на комплексних логістичних посередників, про що свідчать дані табл. 3.6.

Отже, конкуренція в цьому сегменті ринку продовжуватиме посилюватися. Основними стримувальними факторами для виходу компаній в сегмент B2C продовжують залишатися потреба в послугі накладеного платежу, а також складність надання якісного адресного доставляння.

4. Фулфілмент як окремий сегмент складських послуг для інтернет-магазинів. З одного боку, це традиційний набір операцій з приймання товару на склад, його розміщення, зберігання, комплектації замовлень клієнтів, відвантаження зі складу тощо. Головна відмінність фулфілмент-центру від звичайного складу – це швидкість і кількість виконання операцій, а також додаткові функції кол-центру, фотографування, управління поверненнями товару тощо. До переваг фулфілменту, на яких роблять акцент гравці ринку логістики, належать оптимізація процесів для інтернет-магазину, зменшення витрат, вивільнення фінансових та людських ресурсів для розвитку компанії, побудова більш конкурентоспроможної моделі бізнесу й можливість додаткових вигідних пропозицій кінцевим споживачам [241]. Серед компаній, які надають послугу з фулфілменту, лідерами є компанії «Нова Пошта», ZAMMLER, Raben, «Міст Експрес», «Denka Logistics», FM logistic тощо.

Таблиця 3.6  
Перелік додаткових послуг, що надають оператори ринку поштової логістики  
Компанії – лідери ринку поштового, кур'єрського та експрес-доставляння

Показники	Нова пошта	САП	Делвері	Інтайм	Автолюкс	Міст Експрес
Кількість представництв	1563	56	209	493	200	149
Додаткові послуги:						
Адресне забирання та доставляння вантажу	+	+	+	+	+	+
Упакування вантажу	+	+	+	+	-	+
Страховання	+	+	+	+	+	+
Повернення тари та документів	+	+	+	-	-	+
Відповідальне зберігання	-	-	+	-	-	-
Послуги «он-лайн»						
Особистий кабінет	+	-	+	+	+	+
Програма лояльності	+	-	+	+	+	-
Відстеження місцезнаходження вантажу	+	+	+	+	+	+
Розрахунок вартості на сайті	+	+	+	+	+	+



На українському ринку послуга фулфілменту з'явилась порівняно не так давно, натомість у країнах Європи та Сполучених Штатах Америки, де електронна комерція розвинена значно краще, вона добре відома й користується значним попитом з боку компаній, що розвивають продаж через Інтернет. Світовий ринок фулфілменту в 2015 р. становив 3,82 млрд. дол. (рис. 3.17).

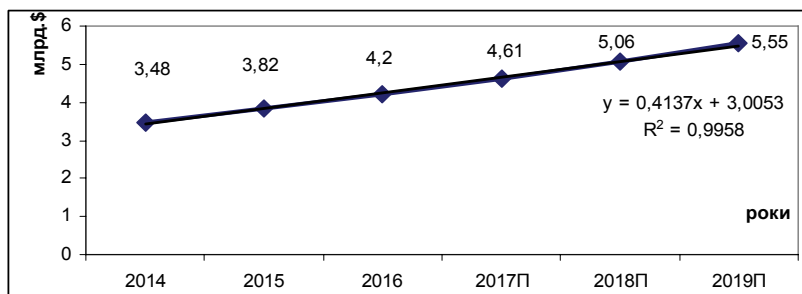


Рис. 3.17. Динаміка світового ринку фулфілменту (джерело [31])

Очікується, що протягом наступних років середній темп зростання на рік складе 9,8% і до 2019 р. ринок досягне 5,55 млрд. доларів [31, с. 732].

Особливістю фулфілменту як нового сегмента ринку логістичних послуг є забезпечення високого рівня організації технологічних процесів у центрах оброблення замовлень клієнтів (особливого виду розподільчого складу), використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та налагодженої взаємодії з перевізниками та кур'єрськими службами. Позитивним прикладом комплексного й ефективного надання послуг фулфілменту в Україні є досвід групи логістичних компаній ZAMMLER, яка в 2015 р. відкрила перший в Україні фулфілмент-центр у с. Красилівка Броварського району під Києвом. Технологічні та ресурсні потужності центру дають змогу також забезпечувати міжнародний фулфілмент – відправлення замовлень до країн

ЄС через Польщу та до країн Азії, Африки й Америки. Кожен клієнт отримує доступ до власного «персонального кабінету» та може слідкувати за своїми складськими запасами, станом оброблення й доставляння замовлень. Період від отримання розпорядження від клієнта до передавання замовлення для доставляння триває дві години. Доставляння може здійснюватися будь-якою транспортно-експедиційною компанією, яку обирає клієнт.

5. Одним із найбільш перспективних сегментів ринку експерти вважають напрям sharing economy (економіки спільного користування). Міжнародний логістичний оператор «DHL» випустив збірник із дослідження трендів «Sharing Economy Logistics – Rethinking Logistics with access over ownership» – «Логістика спільного споживання – Переосмислення логістики з урахуванням зміни потреб клієнтів і глобального тренду «спільного споживання». В Україні з'явилося декілька колективних інформаційних майданчиків, які дозволяють продавати вільні місця в вантажівках на різних маршрутах. Поки що цей сервіс працює в основному сегменті С2С, але вже є спроби впровадити таку послугу в сегментах В2С та В2В. Такий вид бізнесу давно існує в країнах ЄС. Так, недавно на ринку логістичних послуг з'явився український транспортно-інформаційний сервіс [transportica.com](http://transportica.com) з міжнародних автоперевезень. Він являє собою інтернет-платформу для об'єднання власників вантажу і перевізників, що виконують міжміські та міжнародні перевезення, і дозволяє швидко й зрчно обрати перевізника. Transportica також інформує замовника про всі етапи перевезення, дозволяє в будь-який момент бачити місцезнаходження вантажу на карті в реальному часі й повідомляє про успішне виконання замовлення. Однією з унікальних особливостей системи Transportica є вміння правильно розподіляти замовлення для перевізників, виходячи з місця розташування та параметрів транспортного засобу. Завдяки спеціальним алгоритмам засновники сервісу взяли курс на персоналізацію, щоб кожен приватний перевізник або водій транспортної компанії міг працювати

тільки з тими вантажами, які точно відповідають типорозмірним і вантажогабаритним характеристикам наявного рухомого складу.

6. Протягом останніх двох-трьох років з'явився ще один новий сегмент на ринку логістичних послуг України, пов'язаний із використанням електронного документообороту в ланцюгах постачання. Зокрема, в березні поточного року група компаній EVO запустила сервіс миттєвого документообігу «Вчасно», який дозволяє підприємствам просто й швидко обмінюватися документами в електронному вигляді. Уже за декілька місяців чимало логістичних компаній стали користувачами цього сервісу («Укрпошта», Делівері, Нова пошта, Заммлер Україна тощо). Компанія «Е-КОМ», як провідний EDI-провайдер, зробила інноваційний сервіс електронних ТТН, призначений автоматизувати ланцюг постачання та вивести логістичну галузь в Україні на новий рівень. Робота з е-ТТН можлива як на web-платформі EXITE-EVOLUTION, так і інтегровано в будь-якій обліковій системі користувача (1С, Oracle, SAP, Microsoft Dynamics та інші). Використовуючи е-документообіг у логістиці та е-ТТН, компанії отримують низку переваг:

- створення, підписання та обмін е-ТТН в електронній формі зі своїми партнерами;
- усунення ризиків неповернення, втрати, псування ТТН;
- використання хмарних архівів документів;
- зменшення трудовитрат на підготовку, погодження, пошук документів та опрацювання кореспонденції;
- зменшення помилок ручного введення до 80%;
- можливість відстеження руху вантажу в дорозі за допомогою транспортних статусів.

Сьогодні багато великих компаній заявили про те, що готові впроваджувати електронні ТТН. На стадії тестування е-ТТН використовує інноваційний поштово-логістичний оператор Meest Express, який першим у своїй роботі впровадив E-DOC – сервіс електронного документообігу.

6. Швидкими темпами протягом останніх років розвивалась логістика сільськогосподарської продукції. Раніше для того,

щоб перевозити такі вантажі, потрібно було звертатися до спеціалізованих логістичних компаній або ж цим займалися самі торговельні компанії. Зараз сільськогосподарська продукція може перевозитися в контейнерах, що дозволяє відправляти невеликі партії, й тому великі агрохолдинги почали активно співпрацювати з системними логістичними провайдерами. Також деякі зернотрейдери передали власні складські приміщення в управління професійним логістичним операторам для більш ефективного використання й прискорення доставляння продукції міжнародним покупцям.

Звичайно, поява нових логістичних сервісів на ринку потребує більш детального вивчення, але наразі ми можемо зробити висновок, що електронна комерція змінює традиційні шаблони й процеси обслуговування клієнтів, змішує багатьох логістичних операторів працювати як у форматах традиційної роздрібно́ї торгівлі, так і дистанційної торгівлі.

Так, у поточному році компанія DSV, світовий 3PL-оператор і провайдер логістичних послуг в Україні і за кордоном (понад 80 офісів у всьому світі) оголосила про запуск нового сервісу – експрес-доставляння документів і малогабаритних вантажів. Принцип роботи DSV XPress досить простий: клієнт, перебуваючи в будь-якій точці світу, робить телефоном або через Інтернет запит на доставляння вантажу. За його запитом оформлюється накладна, за вказаною адресою виїздить кур'єр і забирає вантаж, який доставляється в hub у Кельні. Потім відправлення транспортується літаком в Україну й прибуває на митний склад у Києві (Центральна сортувальна станція – ЦСС). Після розмитнення здійснюється його доставляння територією країни. При цьому вартість доставляння сплачується за тарифом «країна-країна»: вартість послуги буде однаковою в разі надходженні вантажу з ЄС до Києва, Дніпра або Львова. Крім документів, DSV XPress дозволяє відправляти й отримувати зразки продукції для тестування або експорту в інші країни, подарунки, які компанії пересилають своїм зарубіжним партнерам чи інтернет-купівлі.

Проведений аналіз сегментів діяльності постачальників логістичних послуг підтверджує висновок про еволюцію бізнес-моделей учасників ринку як на регіональних ринках, так і на глобальному ринку логістичних послуг (рис. 3.18).

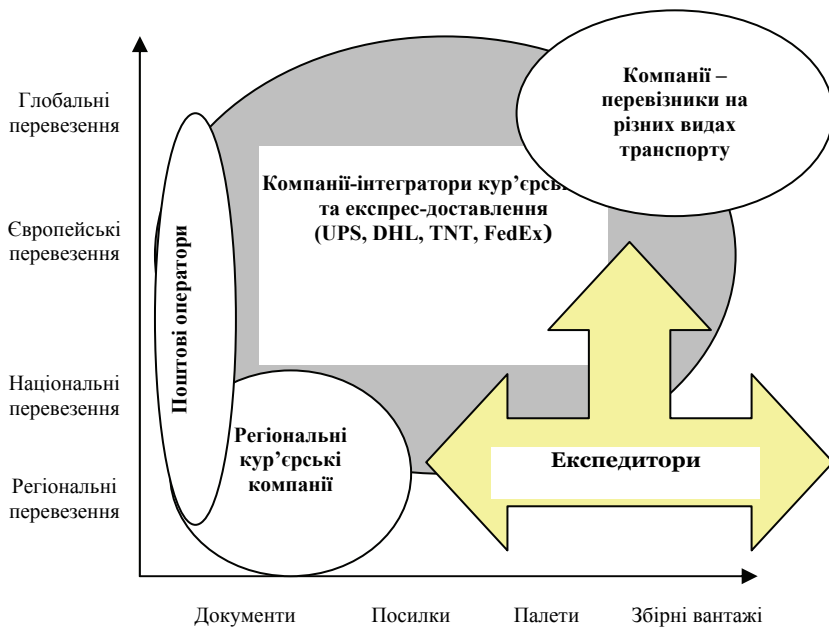


Рис. 3.18. Трансформація меж і масштабу діяльності основних учасників ринку логістичних послуг (джерело [367])

Варто зазначити, що трансформуються не тільки бізнес-моделі ринкової поведінки класичних перевізників, але й комплексних логістичних операторів. Висока схильність споживача до придбання послуг-замінників (тобто інших постачальників) та широкий асортимент послуг, із якого можна обирати власний пакет обслуговування, спонукають логістичні компанії переходити до моделі 4PL-оператора.

Зараз у цьому сегменті низький рівень конкуренції, але, з іншого боку, – високі вимоги до рівня компетентності та

наявності IT-продуктів. Такий оператор має вибудувати правильну стратегію, мати необхідний досвід в управлінні процесами, що відбуваються у всьому ланцюзі постачання, а також мати довіру з боку компанії-клієнта. Основна мета інтеграції логістики у використанні 4PL – спрощення взаємовідносин між клієнтом і підрядниками та впровадження інформаційних технологій із метою комплексної оптимізації логістичного ланцюга. При цьому логістичний оператор:

- адмініструє інформаційні потоки від клієнта до постачальників і назад;

- інтегрує IT-системи контрагентів в ланцюзі постачань: визначає інтерфейс, забезпечує стандартизований електронний обмін даними та інтеграцію даних в IT-системах компаній;

- формує аналітичний і статистичний центр підтримки логістичних рішень;

- забезпечує моніторинг та координацію транспортних потоків;

- координує сферу митного оформлення в логістичному ланцюзі;

- виступає менеджером системи якості всіх процесів, у 22 т.ч. інформаційних, прогнозування.

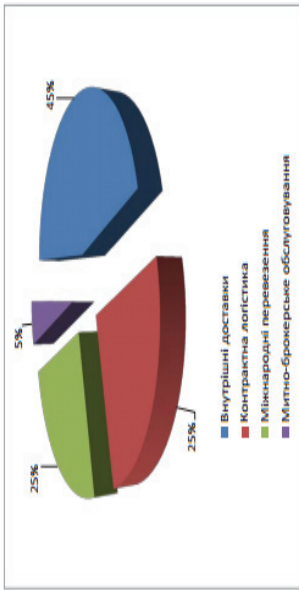
Модель 4PL-оператора в Україні представлена в Україні переважно іноземними компаніями («Кюне і Нагель», «DHL», «Шенкер», «GEFCO Україна», «Еколь»), які протягом останніх років активно розвивали послуги з управління ланцюгами постачання для своїх клієнтів. Транспортно-логістична компанія «ЯрТранс Лоджістик» також позиціонує себе на ринку логістичних послуг як 4PL. Лідером у наданні послуг з управління ланцюгом постачання (інтегрованої логістики) є, безперечно, компанія «Кюне і Нагель». Вона створила 6 стратегічних центрів для управління тисячами замовлень клієнтів за участі всіх видів транспорту на всіх материках і континентах. Це сприяє оптимізації транспортних, товарно-матеріальних витрат і підвищенню гнучкості ланцюгів постачання.

Оскільки на ринку існує вже декілька логістичних компаній, що позиціонують себе як 4PL-оператори, ми запропонували класифікацію бізнес-моделей таких операторів, що передбачає виділення провідного логістичного оператора, який пропонує окремі інтегровані рішення з управління процесами в ланцюгах постачання, системного інтегратора ланцюга постачання як єдиного центру прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо комплексного логістичного обслуговування в ланцюзі постачання, а також агрегатора мережі постачання як координаційного центру управління бізнес-процесами і підприємствами-ланками мереж постачання.

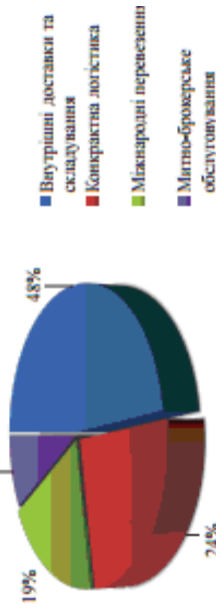
На вершині піраміди виділена бізнес-модель 5PL-оператора. В науковій літературі тільки окреслено загальний контур діяльності такого логістичного посередника. Компанії, що спеціалізуються на розпрацюванні й упровадженні інформаційно-комунікаційних технологій у практику підприємництва, визначають 5PL-провайдера як єдиний віртуальний майданчик для виконання повного спектру логістичних задач. Інші фірми вважають, що це система інтернет-логістики, тобто планування, виконання та контролювання руху товарів за допомогою електронних засобів інформації.

Стратегія макросегментування передбачає також оцінку кількісних меж сегментів, тобто визначення ємності сегментів у грошовому вимірі. На жаль, система збирання статистичних даних в Україні не дозволяє отримати точні оцінки ємності ринку логістичних послуг, тому скористаємося експертними методами та методом аналогій. Проілюструємо цю проблему посиланням на публікації, в яких наведена структуризація ринку логістичних послуг в Україні, рис. 3.19 [46, 122, 311, 288].

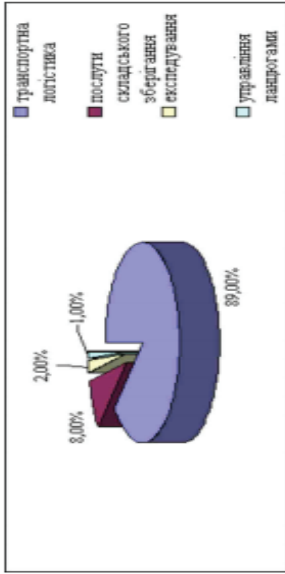
Отже, відсутність достовірної статистичної інформації та єдиних методичних підходів до структуривання ринку не дозволяє зробити однозначні висновки про структуру та динаміку вітчизняного ринку логістичних послуг, відстежити його якісні зміни та трансформації.



Глушенко Т.М. [46, с. 171]



Тараненко Ю.В. [311, с. 221]



Ібрагімхалова Т.В. [122, с. 4]



Смерічевська С.В. [288, с. 162]

Рис. 3.19. Порівняльний аналіз структури ринку логістичних послуг в Україні



Разом з тим результати маркетингових досліджень ринків поштової логістики, складської нерухомості та контрактної логістики, що були проведені різними консалтинговими компаніями та Українською логістичною асоціацією, дозволили отримати експертні оцінки ємності окремих сегментів і на їх основі визначити кількісні межі виокремлених нами сегментів ринку логістичних послуг (рис. 3.20).

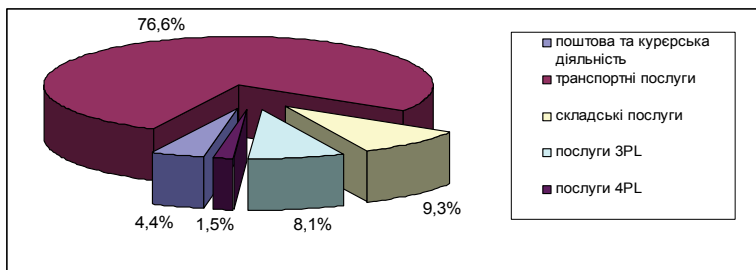


Рис. 3.20. Структура ринку логістичних послуг в Україні за результатами діяльності логістичних компаній в 2016 р.  
(складено автором)

Зазначимо, що отримана нами структура ринку логістики в Україні суттєво відрізняється від тих, що наведені в процитованих публікаціях. Ми не можемо погодитися з тим, що сегмент контрактної логістики, який пов'язують із діяльністю комплексних логістичних провайдерів, становить понад 20%. Для порівняння на рис. 3.21 представлено узагальнену структуру ринку логістичних послуг країн Європейського Союзу, яка отримана на основі даних Євростату дослідниками інституту Фраунхопера і становить понад 40%.

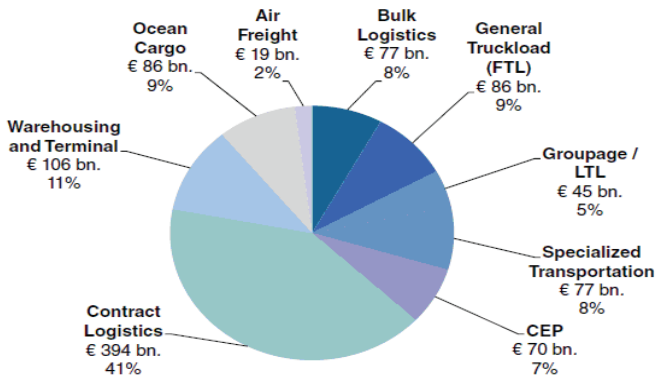


Рис. 3.21. Сенгментування ринку логістичних послуг країн ЄС за результатами діяльності в 2012 році (джерело [400]).

Ці результати свідчать про можливість більш детальної сегментації ринку, визначення меж та питомої ваги кожного сегмента в загальному обсязі наданих послуг.

Отже, проведений аналіз та отримані оцінки обсягів логістичних послуг за окремими сегментами підтверджують гіпотезу про значні трансформації ринку: з одного боку, спостерігалася скорочення кількості вузькоспеціалізованих операторів ринку, банкрутство багатьох автоперевізників, зменшення обсягів їх виробничої діяльності; з іншого боку, – зросли вимоги клієнтів як у сегменті B2B, так і B2C щодо якості, надійності й безпечності наданих послуг. Можна стверджувати, що відбулася докорінна зміна логістичного мислення суб'єктів господарювання, яка відображає закономірності розвитку міжнародного ринку логістики, де основна частина ринку представлена сегментами складської та контрактної логістики.

### 3.3. Системно-компаративний аналіз якості системного логістичного провайдингу на ринку логістичних послуг

Сучасною тенденцією в розвитку логістики є постійні дослідження ринку логістичних послуг, моніторинг основних параметрів його функціонування як беззастережної передумови для ефективного управління і прийняття стратегічних рішень. Особливе місце належить компаративному, тобто порівняльному аналізу діяльності постачальників логістичних послуг. Ініціаторами подібних досліджень виступають спеціалізовані маркетингові агентства, консалтингові компанії, експертні співтовариства, що займаються проблемами логістики у взаємозв'язку з транспортом, які розпрацьовують стратегії щодо формування єдиної національної транспортно-логістичної системи, інтегрованою у глобальний економічний простір.

Проведений теоретичний аналіз діяльності постачальників логістичних послуг дозволив виокремити окремий сегмент, який ми назвали сегментом комплексної та системної логістики. Доречно зауважити, що на практиці часто використовують термін *контрактна логістика* (або *логістика третьої сторони*), який визначають як «окрему сферу бізнесу, що дозволяє великим підприємствам передавати виконання окремих логістичних функцій, або навіть всієї логістичної системи підприємства в обслуговування іншій компанії». В монографії А.В. Дементьєва контрактну логістику представлено у вигляді продукту, який має переконати клієнтів передавати логістичні бізнес-процеси на аутсорсинг і показати потенціал для підвищення ефективності спільної праці в ланцюгах постачання, допомогти подолати недовіру один до одного [93, с. 5]. Отже, більшість фахівців асоціює контрактну логістику з логістичним аутсорсингом. Разом з тим аналіз методичних підходів до структурування ринку логістичних послуг засвідчив, що у більшості досліджень окремо виділено сегмент *контрактна*, або *комплексна логістика*. Суперечливість наявної термінології автори [3] пояснюють тим, що вітчизняний ринок логістичних

послуг не поспішає виробити власні стандарти, а обрав найлегший шлях – уведення в обіг іноземних термінів без адаптації до національної термінології та словотворення. Разом з тим диференціація постачальників логістичних послуг свідчить про те, що можуть бути різні види аутсорсерів, які орієнтовані на виконання або окремих спеціалізованих послуг, або на комплексне обслуговування.

Наявність термінологічного протиріччя спонукало нас до введення понять «системний логістичний провайдинг», яке має виражати рівень складності виконуваних логістичних операцій і функцій, а також диференціювати характер партнерства взаємодії логістичних посередників із ланками ланцюга постачання в умовах економіки знань, тобто інтелектуалізації логістичної діяльності. Такий підхід дозволяє виокремити системного логістичного провайдера, який має такі характеристики:

- виконує індивідуалізований комплекс стандартизованих логістичних операцій та управлінських функцій, що забезпечують високий рівень клієнтського сервісу, який можна оцінити системою ключових показників,

- інтегрує свою діяльність із бізнесом клієнта шляхом спільної участі в ланцюгах або мережах постачання чи логістичних ланцюгах створення доданої споживчої цінності;

- активно використовує сучасні інформаційно-комунікаційні технології й системи, а також мережу Інтернет для скорочення тривалості логістичних циклів і гнучкого реагування на зміни попиту споживачів;

- має спеціально підготовлений персонал, який володіє набором загальних і професійних компетентностей для розпрацювання й реалізації логістичних рішень в умовах швидко змінного зовнішнього середовища;

- за рахунок консолідації логістичних потоків та економії масштабу сприяє зменшенню логістичних витрат та загальних витрат товарного руху для своїх клієнтів, вивільняє ресурси клієнта на його ключові бізнес-процеси, сприяє зменшенню ризиків та безпеці ланцюгів постачання.

Перерахованим характеристикам відповідають постачальники логістичних послуг рівнів 3-5PL, які здатні проектувати логістичні ланцюги, координувати систему постачання клієнтів із використанням сучасних програмних засобів і хмарних рішень, забезпечувати оперативне управління рухом і розміщенням матеріальних потоків у режимі реального часу. Аналіз тенденцій у галузі використання послуг логістичних провайдерів в європейських країнах показує, що більшість гравців цього ринку прагне максимально розширити спектр своїх послуг, оскільки клієнти хочуть співпрацювати тільки з одним провайдером у ролі провідного логістичного менеджера, який би взяв на себе відповідальність за всі дії, пов'язані з рухом товару від виробника або постачальника до кінцевого споживача (рис. 3.22).

Основне призначення системного логістичного провайдера в ланцюгах товарного руху – це створення доданої цінності продукту за рахунок збільшення корисності місця, часу та витрат. Тому системні логістичні оператори, відповідальні за організацію ділянок логістичного ланцюга, пропонують додаткові послуги, які підвищують цінність, зокрема, оптимізацію маршрутів та способів доставляння товару, формування промо-акцій, моніторинг руху транспортних засобів та систем відстеження вантажів, визначення оптимальних рівнів клієнтського сервісу та управління товарними запасами, ведення консолідованого документообігу, управління поверненнями товару та утилізацією тощо.

Подальший розвиток інформаційних і комунікаційних технологій робить можливою реалізацію нових логістичних концепцій із більш щільною інформаційною взаємодією між підприємствами в ланцюгах постачання і, відповідно, логістичного провайдера та його контрагентів. Електронний бізнес передбачає використання Інтернету для ефективної організації інформаційного обміну та комунікації, зокрема для управління глобальними мережами та інтеграції бізнес-процесів кінцевих клієнтів.

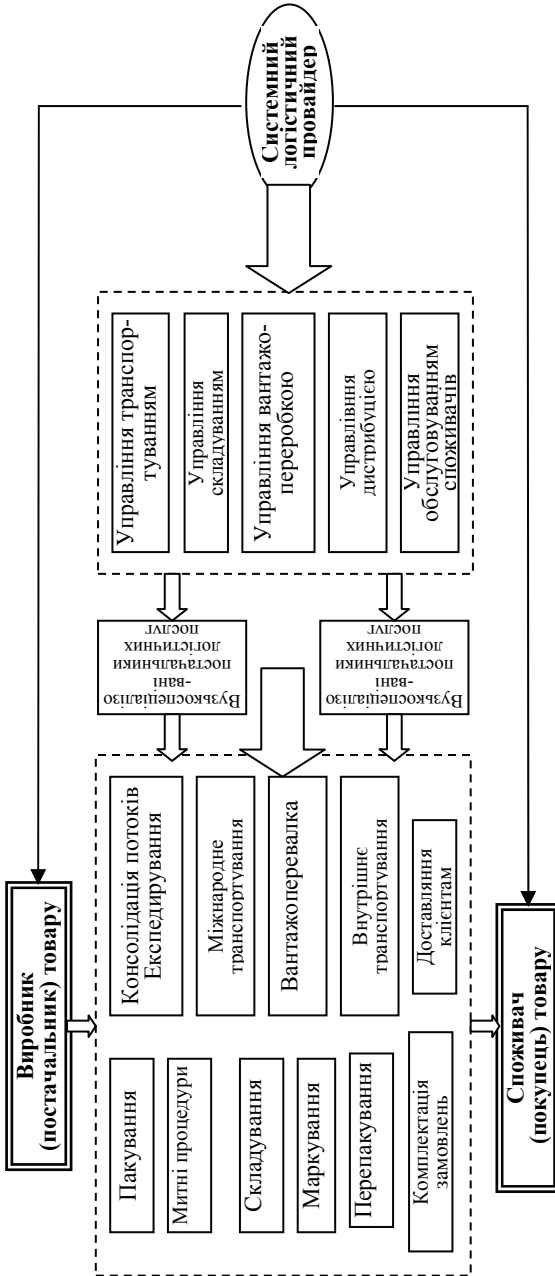


Рис. 3.22. Роль і місце системного логістичного провайдера в ланцюзі постачання товару (складено автором)

Однак конкурентні переваги від застосування концепції E-Business будуть рентабельними тільки за наявності ефективної логістики. У цій концепції електронна логістика (E-Logistics) охоплює стратегічне планування й розпрацювання логістичних систем і процесів, необхідних для ведення електронного бізнесу, а також опрацювання адміністративного та оперативного складника для їх фізичного виконання.

Обґрунтування ролі й місця системного логістичного провайдера в ланцюгах (мережах) постачання дозволяє сформулювати гіпотезу цього параграфу: наявність системних логістичних операторів, здатних запропонувати комплексний клієнтоорієнтований логістичний сервіс, визначає ступінь зрілості ринку логістичних послуг країни і сприяє зростанню ефективності логістичної діяльності у всіх галузях національної економіки.

Для доведення сформульованої гіпотези ми використаємо результати маркетингового дослідження, проведеного асоціацією «Український логістичний альянс» за результатами роботи логістичних компаній у 2016 р. Основною метою дослідження був аналіз поточної ситуації на ринку комплексної (контрактної) логістики і виявлення трендів і пріоритетів розвитку логістичних послуг.

В опитуванні взяло участь 57 національних, регіональних і міжнародних логістичних компаній, які працюють на українському ринку й позиціонують себе як комплексний логістичний оператор, або 3PL-провайдер. На рис. 3.23 представлений загальний портрет системного логістичного провайдера в Україні. Отже, більше половини компаній називають свій бізнес середнім (59% міжнародних і 54% українських компаній). Однак 25% міжнародних і 24% українських компаній віднесли свій бізнес до великого, а 17% і 21%, відповідно, до малого бізнесу. Більше третини опитаних відмовилися відповідати на питання про кількість співробітників у компанії. П'ята частина логістичних компаній має штат від 100 до 500 співробітників. Менше ста співробітників у штаті мають загалом 47% компаній.

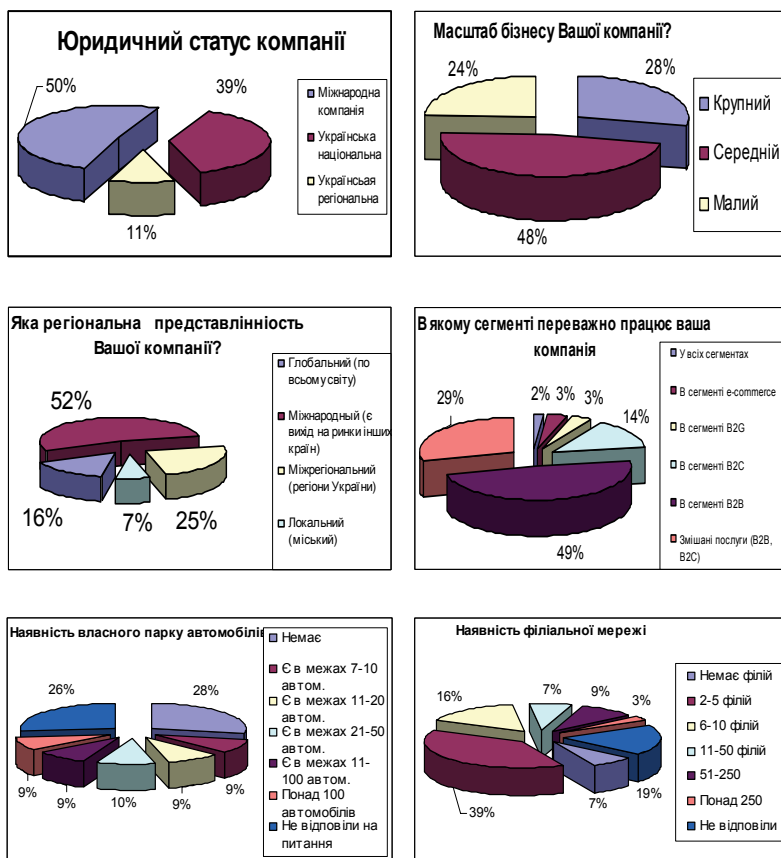


Рис. 3.23. Узагальнений портрет вітчизняного системного логістичного провайдингу (маркетингове дослідження УЛІА)

Таким чином, 68% логістичних компаній, які працюють в Україні, мають штат до 500 співробітників. На питання про наявність філій відповіли 19% опитаних. Більшість представлених в опитуванні компаній (39%) мають 2-5 філій, ще 16% – 6-10 представництв. Власних транспортних засобів немає в наявності майже у третини опитаних компаній (28%).



Чверть респондентів не відповіли на це питання. Решта 37% мають в своєму розпорядженні до 100 одиниць і тільки 9% більше ніж 100 одиниць власних транспортні засобів. Серед міжнародних компаній складськими площами володіють 34% опитаних, а серед українських – 25%.

Територія надання послуг безпосередньо залежить від того, міжнародна компанія чи українська. Однак третина представників національних компаній відзначили, що у них є вихід на ринки інших країн, а 7% сказали, що компанія може надавати послуги у всьому світі.

Отже, узагальнення наведених даних дозволяє зробити такі висновки:

- серед логістичних компаній, які позиціонують себе як комплексні або системні логістичні провайдери на вітчизняному ринку логістичних послуг, з'явилися українські оператори, які складають достойну конкуренцію міжнародним компаніям (зауважимо, що ще десять років тому ринок комплексної логістики був представлений майже винятково іноземними операторами);

- більшість логістичних операторів нарощує свою присутність в різних регіонах України й розвиває мережу філій;

- як і у всьому світі, в Україні є системні логістичні провайдери з основними активами і без них; перші більше зосереджені на наданні операційних логістичних послуг, другі – на управлінських послугах, а для виконання окремих логістичних операцій залучають субпідрядників – спеціалізованих постачальників логістичних послуг.

Результати порівняльного аналізу міжнародних та вітчизняних компаній з точки зору їх основних конкурентних переваг преставлені у табл. 3.7

Важливою характеристикою діяльності системних логістичних провайдерів є асортимент послуг, що надаються.

Таблиця 3.7

Порівняльний аналіз конкурентних переваг міжнародних та українських системних логістичних провайдерів

ТОП-10 основних переваг міжнародних компаній	ТОП-10 основних переваг українських компаній
1. Клієнтоорієнтованість	1. Клієнтоорієнтованість
2. Висока якість послуг	2. Висока якість послуг
3. Наленість до глобальної мережі транспортно-експедиторських компаній	3. Партнерство та успішна співпраця з виробничими і торговими підприємствами
4. Знання процесів клієнтів	4. Висока компетентність персоналу
5. Низька ціна	5. Концентрація на вузькому сегменті ринку
6. Комплексність послуг з виконання транспортно-складських операцій	6. Комплексність послуг з виконання транспортно-складських операцій
7. Наявність розгалуженої мережі філій	7. Наявність розгалуженої мережі філій
8. Висока компетентність персоналу	8. Відомий бренд
9. Партнерство та успішна співпраця з виробничими і торговими підприємствами	9. Знання процесів клієнтів
10. Концентрація на вузькому сегменті ринку	10. Наленість до глобальної мережі транспортно-експедиторських компаній

Результати маркетингових досліджень засвідчили, що більшість логістичних операторів диверсифікують свою діяльність за рахунок збільшення асортменту послуг, проникнення в нові сфери економічної діяльності та розширення географії.

На рис. 3.24 представлено узагальнений асортиментний набір послуг міжнародних, вітчизняних та сукупний з точки зору їх представленості на ринку.

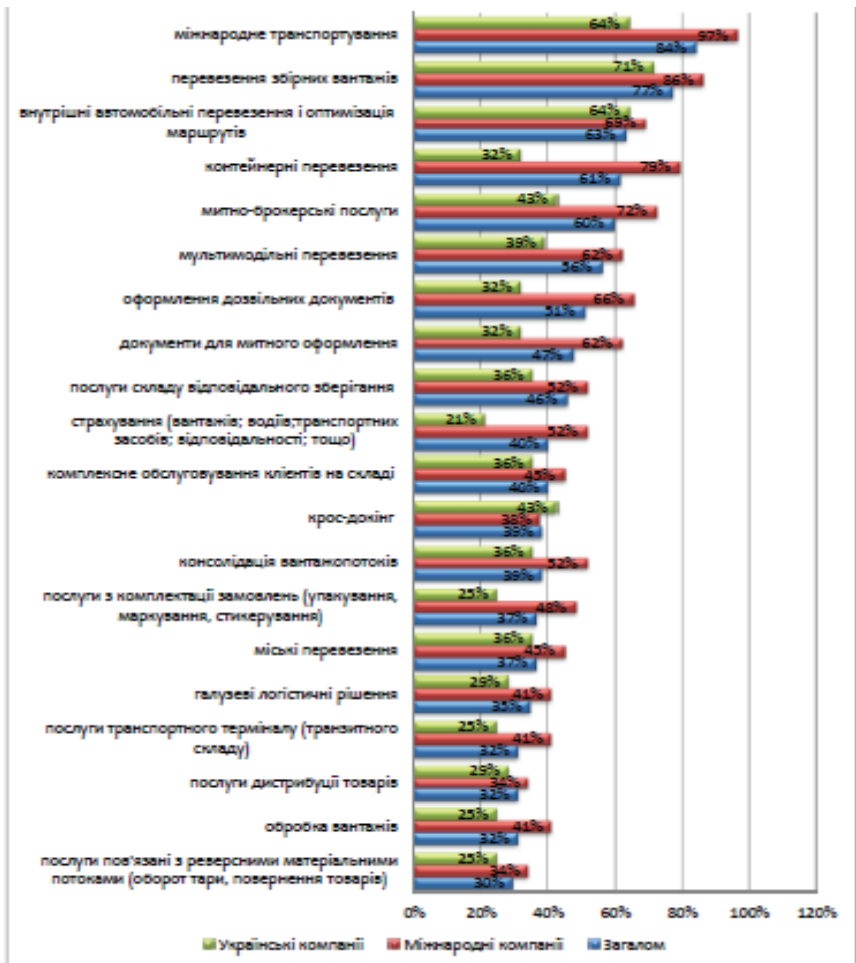


Рис. 3.24. Питова вага окремих логістичних послуг в асортиментному портфелі системних логістичних провайдерів

Узагальнення результатів опитування компаній дозволи визначити перелік найбільш затребуваних логістичних послуг на ринку (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Перелік найбільш затребуваних на ринку логістичних послуг системних логістичних провайдерів

ТОП-10 послуг міжнародних компаній	ТОП-10 послуг українських компаній
1. Міжнародне транспортування	1. Перевезення збірних вантажів
2. Перевезення збірних вантажів	2. Внутрішні автомобільні перевезення та оптимізація маршрутів
3. Контейнерні перевезення	3. міжнародне транспортування
4. Митно-брокерські послуги	4. Кросс-докінг - процес приймання та відвантаження товарів і вантажів через склад безпосередньо без розміщення в зоні довготривалого зберігання
5. Внутрішні автомобільні перевезення та оптимізація маршрутів	5. Митно-брокерські послуги
6. Оформлення дозвільних документів	6. Мультиmodalні перевезення
7. Мультиmodalні перевезення	7. Міські перевезення
8. Документи для митного оформлення	8. Консолідація вантажопотоків
9. Консолідація вантажопотоків	9. Комплексне обслуговування клієнтів на складі (стандартний набір послуг)
10. Послуги складу відповідального зберігання	10. Послуги складу відповідального зберігання

На рис. 3.25 представлені узагальнені параметри вантажних потоків, які обслуговують логістичні оператори, та параметри логістичного сервісу.

Переважає більшість логістичних компаній працює з палетизованими та контейнеризованими вантажами, а також із збірним вантажем.

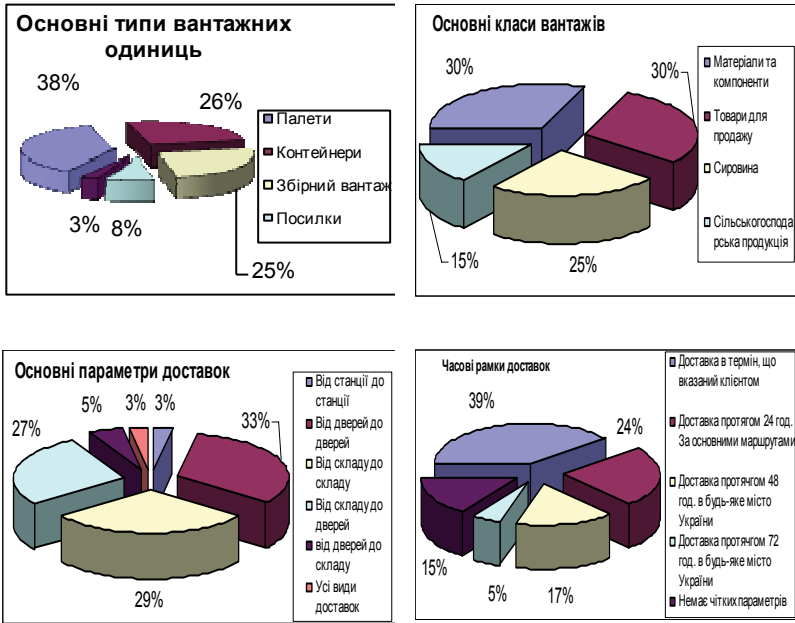


Рис. 3.25. Узагальнені параметри вантажопотоків системних логістичних провайдерів

Переважає більшість вантажопотоків – це матеріали й компоненти для виробництва (30%), а також товари для продажу (30%). Найчастіше компанії здійснюють доставляння за схемами «від дверей до дверей» (33%), «від складу до складу» (29%) та «від складу до дверей» (27%).

Переважає більшість (39% респондентів) здійснюють доставлення в термін, вказаний клієнтом. Хоча 24% опитаних здійснюють доставку вантажів протягом 24 год. за основними маршрутами, що свідчить про досить високий рівень сервісу.

Важливою характеристикою системного логістичного провайдера є характер взаємовідносин із клієнтами, який визначається тривалістю чинних контрактів, ступенем інтегрованості бізнес-процесів, інформаційною взаємодією тощо (рис. 3.26).

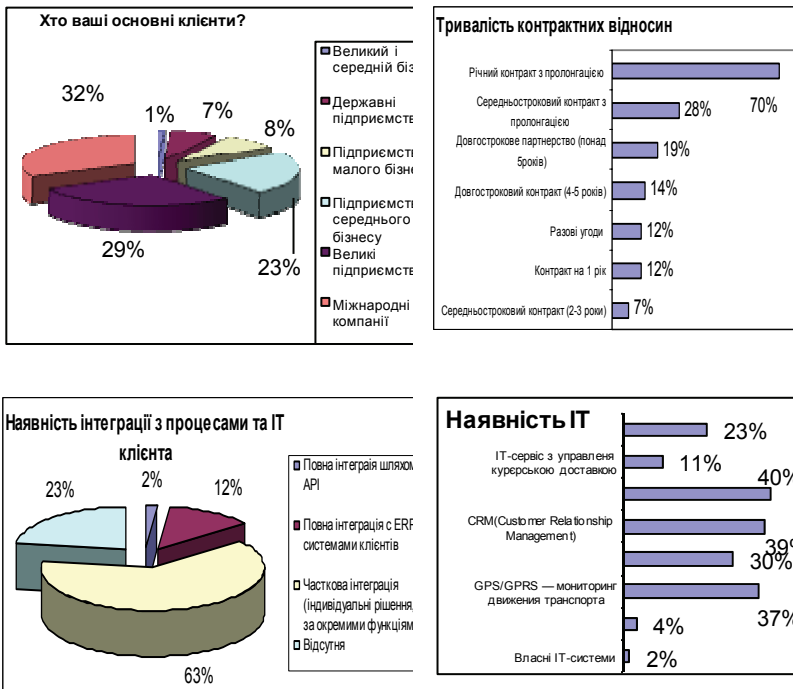


Рис. 3.26. Узагальнена характеристика взаємовідносин системних логістичних провайдерів із клієнтами

Результати анкетування засвідчили, що основними клієнтами системних логістичних провайдерів є великі та середні українські підприємства (відповідно 29% та 23%), а також міжнародні компанії – 32%. Понад 70% договорів на комплексне логістичне обслуговування укладаються терміном на 1 рік із можливістю пролонгації. І тільки 19% відповідей стосуються довготривалого партнерства, що свідчить про певну недовіру між договірними сторонами.

Рівень інтеграції в ланцюгах постачання ще досить низький, оскільки тільки 12% респондентів заявили про повну інтеграцію з корпоративними інформаційними системами клієнтів. 63% відзначили часткову інтеграцію з

інформаційними системами, що стосується переважно окремих логістичних рішень та обміну оперативною інформацією. Найбільша кількість респондентів підтвердила наявність автоматизованих систем управління складськими процесами – 40%, управління взаємовідносинами з клієнтами – 39%, моніторингу й відстежування вантажів – 37%, управління транспортуванням та маршрутизацією – 30%. І тільки 23% з опитаних не мають жодного з перерахованого програмного забезпечення. Варто відзначити клієнтоорієнтованість логістичних операторів, оскільки для виявлення потреб клієнтів та оцінювання якості логістичного сервісу вони створюють кол-центри (42% відповідей) та центри обслуговування клієнтів (56%). У міжнародних компаній, окрім указаних підрозділів, є служби контролінгу бізнес-процесів, контролю якості та управління безпекою товарного руху.

Отже, аналіз наведених результатів дослідження дозволяє зробити висновок про те, що в Україні з'явилися сервісоорієнтовані логістичні компанії, які розуміють, що вартість – це, звичайно, важливо, але без якісного обслуговування неможливо утримати клієнтів. Тому у логістичних операторів з'являються віртуальні робочі кабінети для клієнтів, сервісні центри та багато іншого. Причому найкраща з працюючих в країні компаній за рівнем сервісу на два-три порядки вище інших, хоча поступається за параметрами зарубіжним компаніям. Цікавим є досвід компанії «Делівері», яка перетворила власний центр обслуговування клієнтів на спеціалізований майданчик для тристоронніх зустрічей бізнесу – держави – суспільства (клієнта), в якому проводять круглі столи, формуми й конференції, професійні майстер-класи від лідерів ринку, зустрічі й переговори з генеральним директором, ТОП-менеджерами та керівниками різних рівнів «Делівері», повноцінні консультації та сервісну підтримку клієнтів на базі сучасних управлінських та інформаційних технологій тощо. Іншою ініціативою логістичної компанії «Делівері» стало впровадження міжнародної системи незалежного оцінювання якості обслуговування клієнтів NPS (Net Promoter Score – чистий індекс підтримки марки). Високі оцінки за результатами незалежних опитувань клієнтів

підтверджують оптимальні для клієнтів умови співпраці з компанією і правильне бізнес-позиціонування «Делівері» як експерта ринку логістики в секторі B2B, а також дозволяють розвивати програму лояльності «Клуб Delivery Group».

Чимало ініціатив щодо розвитку логістики в Україні та підвищення якості логістичного сервісу започаткувала інша вітчизняна логістична компанія – «Заммлер – Україна». Крім активної громадської позиції, пов'язаної з удосконаленням нормативно-правового забезпечення логістичної діяльності, підготовки кадрів та підвищення рівня компетентності в логістиці не тільки працівників різних підприємств, а й працівників державних органів влади, компанія постійно пропонує клієнтам нові послуги, а також упроваджує нові технології й підвищує якість обслуговування своїх клієнтів, за що отримала статус «Excellent Logistics Partner» від компанії «Huawei Ukraine».

Разом з тим проведене асоціацією «УЛА» опитування клієнтів логістичних операторів виявило низку цікавих фактів, які ми назвали парадоксами українського ринку логістичних послуг.

Парадокс ринку 1. Майже половина опитаних клієнтів однозначно не готові передати логістичні процеси на аутсорсинг. Компанії, які віддають перевагу інсорсингу, кажуть, що послуги логістичного оператора дорожчі, існує висока ймовірність зриву термінів постачання, відзначають недостатню компетентність персоналу провайдера, недостатній рівень якості послуг і відсутність довіри. Парадоксом ринку є те, що переважна більшість респондентів не готові передавати логістику на аутсорсинг через острах втрати контролю над процесами, хоча розуміють, що могли б заощадити на витратах. Проблемою варто визнати недостатній рівень знань про принципи і специфіку логістичного сервісу, умов укладення контракту, визначення KPI і ін.

Парадокс ринку 2. Дослідження виявило, що частка клієнтів, задоволених співпрацею з 3PL-провайдерами, становить 33%. Частково задоволені клієнти відзначають недостатній рівень кваліфікації персоналу логістичного



оператора, відсутність гарантій якості сервісу, зриви термінів доставляння, відсутність нюансів. З іншого боку, серед основних конкурентних переваг логістичні оператори називають свою клієнтоорієнтованість, високу компетентність персоналу, високу якість послуг, що надаються. Парадокс ринку полягає в тому, що логістичні провайдери пропонують значно більший перелік послуг, ніж хочуть клієнти.

При цьому кожна сторона по-своєму розуміє клієнтоорієнтованість: клієнти хочуть всього за мінімальну вартість, постачальники намагаються стандартизувати операційні послуги для зменшення своїх витрат і покращення часових параметрів процесів обслуговування. Крім того, клієнти у вивченні питання про доцільність логістичного аутсорсингу часто орієнтуються на тарифи вузькоспеціалізованих постачальників логістичних послуг і свої прями витрати, що дає їм підстави говорити про економічну доцільність інсорсингу. Наявність конфлікту спонукає до пошуку компромісів і виявлення пріоритетів клієнтів з точки зору інтегрального критерію «витрати–час» та правильної оцінки складників цього критерію, що впливають на прийняття рішення. Ми вважаємо, що ключовими показниками, що впливають на вибір системного логістичного провайдингу, є часові параметри обслуговування, які визначають рівень логістичного сервісу, та структура й величина операційних витрат логістичного оператора, яка залежить від масштабу бізнесу клієнта й визначає договірну ціну логістичного обслуговування (рис. 3.27).

Менеджери іноземних компаній стверджують, що у них немає тарифів на логістичні послуги, а вартість клієнтського сервісу визначається замовленнями клієнтів.

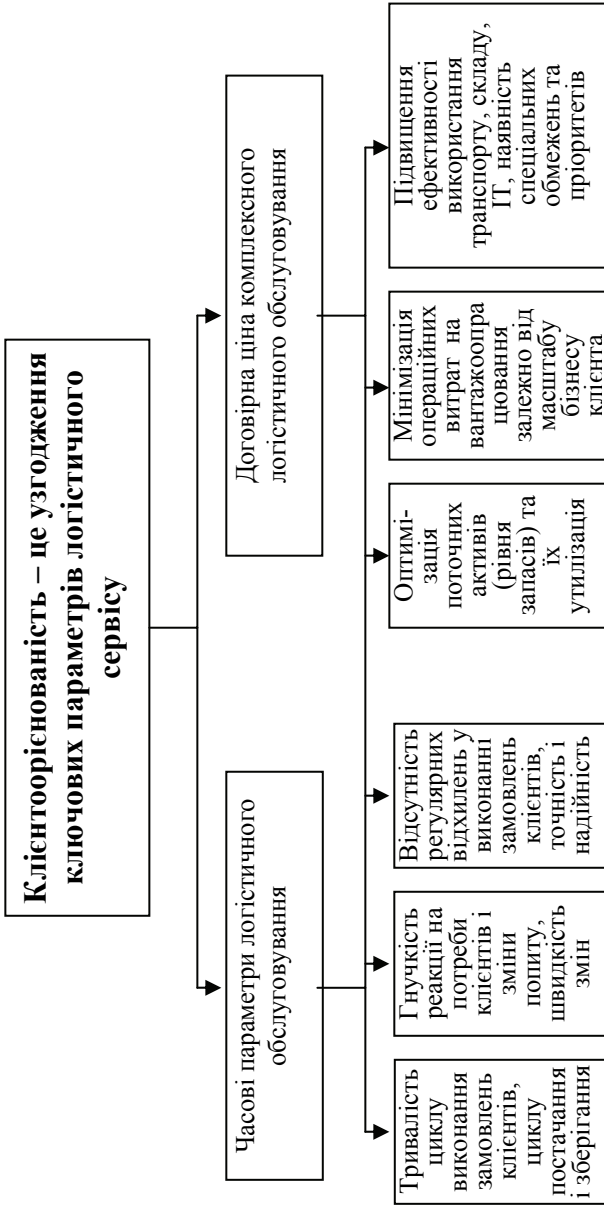


Рис. 3.27. Ключові параметри логістичного сервісу, що визначають клієнтоорієнтованість системних логістичних провайдерів (узагальнено автором на основі [134, 185, 227, 420])

Парадокс ринку 3. Українські та міжнародні логістичні компанії нарощують обсяги й асортимент послуг із координації логістичних процесів клієнтів та управління ланцюгами постачання. Це відповідає глобальним трендам. Лідери світового ринку 3PL все більше позиціонують себе не як операціоністи, які виконують для вантажовласників операції з транспортування й зберігання вантажів, а як консультанти, які допомагають бізнесу в просуванні товарів до споживачів. Тобто вони пропонують клієнтам не послуги, а рішення логістичних проблем. Радує, що багато логістичних компаній в Україні впроваджують кращий світовий досвід, все більше уваги вони приділяючи плануванню та оптимізації логістичних процесів клієнтів. З іншого боку, тільки 10% опитаних компаній-клієнтів орієнтовані на стратегічне партнерство з логістичними операторами, а 41% – на операційну співпрацю й сервісне партнерство.

Наше дослідження показало, що загалом український бізнес адекватно оцінює роль логістики як інструменту підвищення своєї ефективності.

І клієнти, і постачальники логістичних послуг прагнуть оптимізувати витрати, впроваджувати нові технології, підвищувати якість логістичного сервісу, налагоджувати ефективну комунікацію між клієнтами й постачальниками логістичних послуг для підвищення рівня лояльності кінцевих споживачів. Тому основні перешкоди в розвитку ринку вони вбачають у відсутності державної політики й державної стратегії, що відбивається на умовах ведення логістичного бізнесу й можливості реалізації логістичного потенціалу країни. Серед факторів, які можуть сильно вплинути на розвиток ринку, експерти виділяють імплементацію нормативно-правових актів та регламентів Європейського Союзу, а також національні закони і правила.

Підводячи підсумки нашого дослідження, хочемо відзначити той позитив, які дають отримані результати. Порівняння наших результатів із результатами досліджень глобального ринку 3PL показує, що «ми в тренді». Ми проходимо ті ж етапи розвитку, але значно швидше. У нас є

можливість орієнтуватися на кращий світовий досвід, кращі кейси та практики, інвестувати кошти тільки в якісні об'єкти. Головне – український бізнес і вітчизняні логістичні компанії готові розвиватися й удосконалюватися. На рис. 3.28 зроблено оцінку рівня зрілості українського ринку логістичних послуг порівняно з американським, який визначає глобальні ринкові тренди.

Ми вважаємо, що стимулювати розвиток системного логістичного провайдингу в Україні будуть консолідаційні процеси, які, за американським досвідом, призведуть до створення альянсів і союзів різних груп постачальників логістичних послуг із диференційованим діапазоном послуг, що надаються і взаємно доповнюються.

Покращення фінансового стану вітчизняного бізнесу, активне використання розвинутих інформаційних технологій та технологічних ноу-хау потребуватимуть більшої еластичності й швидкості прийняття операційних і стратегічних рішень, що стимулюватиме попит на комплексний логістичний аутсорсинг.

Серед стримуювальних факторів ми б ще відзначили недостатній масштаб бізнесу логістичних компаній. Нас ще очікують процеси злиттів і поглинань. Укрупнення масштабів діяльності комплексних логістичних операторів як усередині країни, так і на міжнародних ринках дозволить їм наростити «м'язову систему» й тим самим створити можливості для розвитку ринку та впровадження інновацій. Проте ці процеси більшою мірою залежать не від конкурентного середовища на ринку логістичних послуг, а від стану розвитку національної економіки.

Тільки реальне економічне зростання, зростанням обсягів вантажопотоків як усередині країни, так і транзитних, може призвести до зростання обсягів логістичної діяльності і, відповідно, – обсягів контрактної логістики. В табл. 3.9 вміщено результати SWOT-аналізу стану і перспектив розвитку системного логістичного провайдингу в Україні за результатами маркетингових досліджень.

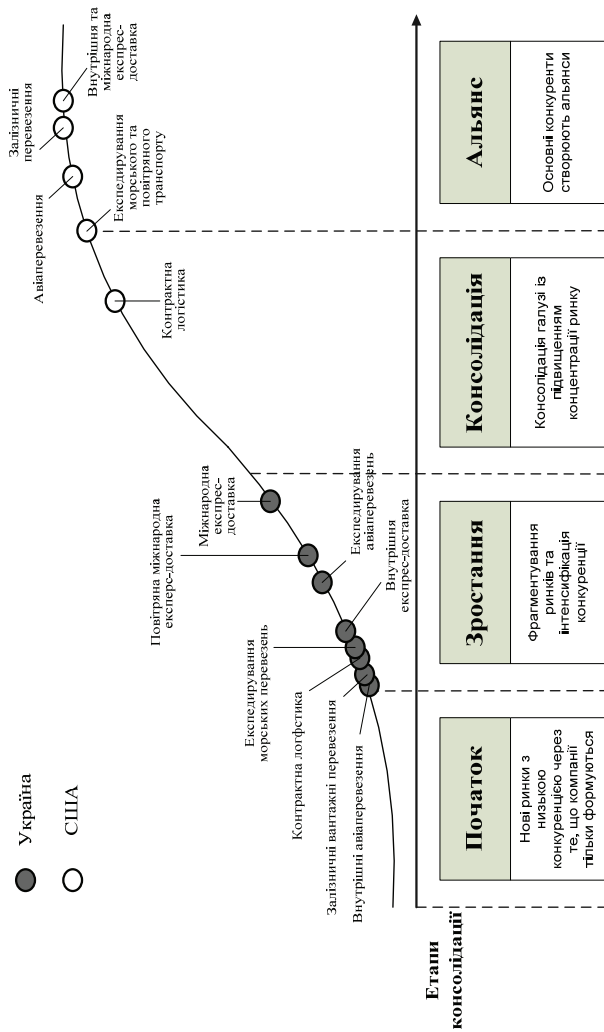


Рис. 3.28. Рівень зрілості українського ринку логістичних послуг порівняно з ринком США (складено автором на основі [405, 449-451])

Таблиця 3.9

Результати SWOT-аналізу системного логістичного провайдингу в Україні (узагальнено автором)

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<p>Консолідація обсягів логістичних послуг</p> <p>Детальний опис логістичних операцій і цільових KPI, що визначаються клієнтом</p> <p>Удосконалення логістичних компетенцій</p> <p>Підвищення технологічності логістичних процесів</p> <p>Підвищення контрольованості логістичних бізнес-процесів</p> <p>Привязування доходів до результатів діяльності клієнта</p>	<p>Низький рівень ознайомленості клієнтів із перевагами логістичного аутсорсингу</p> <p>Недовіра й страх логістичних менеджерів виробничих і торговельних компаній втратити владу над ланцюгом постачання</p> <p>Низька якість транспортної інфраструктури, поганий стан доріг</p> <p>Нерозвинутість річних перевезень</p> <p>Нестабільна й непрозора тарифна політика</p> <p>Ризики несвоєчасності доставлення</p>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>Зростання обсягів електронної торгівлі</p> <p>Зростання експорту сільсько-господарської продукції</p> <p>Розвиток довготермінового партнерства в ланцюгах постачання</p> <p>Клієнтоорієнтований сервіс</p> <p>Широке впровадження інновацій, хмарних і мобільних технологій, цифризація, автоматизація та роботизація процесів</p>	<p>Зберігається невизначеність планів і темпів розвитку національної економіки</p> <p>Високий рівень недовіри між бізнес-партнерами</p> <p>Відсутність прозорості у формуванні витрат логістичних компаній</p> <p>Зростання тарифів і вартості логістичного обслуговування</p> <p>Дефіцит робітничого персоналу</p>

За оцінками експертів, протягом наступних двох-трьох років вітчизняний ринок логістичних послуг стабілізується й покаже стійке зростання на 6-9%. Цьому сприяє вигідне географічне розташування України, що дозволяє заробляти на транзиті вантажів з Азії до Європи і в зворотному напрямку, а також зростання експорту продукції. Вітчизняні підприємства почали активно освоювати нові ринки, що підштовхує логістичну галузь до вдосконалення. Це означає, що буде зростати ринок контрактної логістики.

Зарубіжні експерти вважають, що Україна має величезний потенціал зростання ринку логістичних послуг загалом і зокрема в сегменті системного логістичного провайдингу, оскільки активна інтеграція України до європейського співтовариства буде означати гармонізацію правил, процедур і стандартів обслуговування клінтів, підвищення показників логістичного сервісу до європейського рівня. В табл. 3.10 вміщено результати дослідження глобального ринку контрактної логістики за регіонами та країнами світу.

Таблиця 3.10

Обсяг та структура глобального ринку логістичних послуг  
(Armstrong & Associates [389])

Регіон/країна	ВВП за 2015 рік, (\$млрд)	Обсяг ринку логістичних послуг		Обсяг контрактної логістики	
		(% ВВП)	(\$млрд)	%	(\$млрд)
Північна Америка	20704.0	8.6%	1754.5	10.7%	190.1
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	23814.8	13.5%	3289.9	8.5%	276.9
Південна Америка	3431.3	11.9%	410.6	8.6%	35.3
Європа	16071.3	9.2%	1471.3	10.5%	154.5
У т.ч.					
Німеччина	3371.0	8.8%	297.1	10.5%	31.2
Франція	2423.0	9.5%	229.9	10.5%	24.1
Італія	1819.0	9.7%	176.5	10.6%	18.7
Нідерланди	750.8	8.3%	62.6	14.3%	9.0
Великобританія	2865.0	8.8%	251.1	10.5%	26.4
Решта регіонів / країн	9923.3	17.5%	1735.2	3.7%	64.2
Усього	73944.7	11.7%	8661.5	8.2%	721.0
Україна (2016 рік)	93,3	6,56%	6,12	9,6	0,59

Отже, представлені результати свідчать про значні відмінності між регіонами і країнами щодо розміру ринку логістичних послуг та активності 3PL-операторів. Найбільш

розвинутим є американський ринок: у США оборот комплексних провайдерів становить 10,9% від загального обсягу логістичних послуг, а в Європі середній показник – 10,5%. Все сказане підтверджує нашу гіпотезу про те, що рівень зрілості ринку логістичних послуг визначається наявністю системних логістичних провайдерів та їх часткою в структурі послуг, що надаються. Логістичні процеси постійно ускладнюються, вимоги клієнтів щодо якості логістичних послуг зростають, швидкі зміни на ринку потребують гнучкості, чутливості і надійності ланцюгів постачання, що в сукупності сприятиме розвитку системного логістичного провайдингу.

#### **3.4. Оцінка логістичного потенціалу ринку логістичних послуг як складника національної логістичної системи**

Проблеми економічного потенціалу взагалі та окремо його складників для різних економічних систем перебувають під постійним науковим поглядом як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Найбільш дослідженими, на нашу думку, є сутність, структура та особливості реалізації потенціалу підприємства. Разом з тим все більше наукових праць засвідчують статистично значущий зв'язок між продуктивною силою потенціалу окремого економічного суб'єкта та інфраструктурними характеристиками регіону й національної економіки. Прихильники галузевого підходу під економічним потенціалом розуміють потенційну можливість галузей економіки виробляти або перевозити вантаж, надавати послуги населенню, задовольняти його потреби. Відповідно, для характеристики рівня економічного розвитку вченими пропонуються поняття «економічний потенціал промисловості», «транспортний потенціал», «логістичний потенціал» та інші показники, хоча дослідники не висвітлюють при цьому зв'язку між темпами нарощування економічного потенціалу та темпами зростання національного доходу, ВВП.



На думку більшості вчених, наразі поняття «логістичний потенціал» значно розширене й має як кількісні, так і якісні характеристики логістичних процесів на різних рівнях господарювання. Відомі іноземні вчені Д. Баурсокс, Д. Сток, Д. Ламберт, Г. Пфоль визначили практичний потенціал логістики як її можливість впливати на величину логістичних витрат у сукупній вартості товарів і послуг. І.О. Проценко звернула увагу на те, що логістичний потенціал дає можливість реалізувати стратегічні цілі організації, у тому числі й держави [255]. Білоруські вчені, зокрема І.І. Поліщук та інші, розпрацювали методичні підходи до оцінки логістичного потенціалу держави в умовах глобалізованої економіки [327, 328]. О.С. Гулягіна визначила економічну сутність логістичного потенціалу ланцюгів постачання [91]. Серед вітчизняних дослідників більшість публікацій присвячено дослідженню логістичного потенціалу підприємства або регіону [92, 115, 364]. Окремі аспекти логістичної активності національної економіки та використання її логістичного потенціалу відображені в працях С.В. Смерічевської, С.І. Гриценко та ін. [291, 85].

У табл. 3.11 узагальнено основні визначення логістичного потенціалу в останніх публікаціях, відібрані для узагальнення цього поняття.

Проведений термінологічний аналіз свідчить про наявність різних підходів до визначення логістичного потенціалу, зокрема:

- ресурсного, який потрактовує ЛП як можливості використання ресурсів для здійснення логістичних операцій і функцій (С.А. Уваров [324], О.А. Фрейдман [335], І.А. Проценко [255]);

- результативного, який потрактовує ЛП як здатність забезпечувати досягнення поставлених цілей логістичної діяльності (Н.П. Кузнецова [175], С.І. Гриценко [85]);

- результативно-ресурсного як симбіозу ресурсного й результативного підходів (О. А.Фрейдман [335], С.В. Смерічевська [291], І.І. Савенко [267]).

Таблиця 3.11  
Термінологічний аналіз поняття «логістичний потенціал» у публікаціях вітчизняних та іноземних дослідників

Автор, джерело	Визначення	Примітка
	2	3
Кузнєцова Н.П. [175, с. 73]	Логістичний потенціал – це здатність економічного суб'єкта для досягнення поставлених цілей оптимізувати нові форми управління системою поставок, формувати інноваційні логістичні ланцюги (мережі) і канали збуту	Акцент зроблено на цілеспрямованості використання можливостей суб'єкта господарювання.
Гриценко С.І. [86, с. 112]	Логістичний потенціал – це здатність економічного суб'єкта за наявності сприятливих умов оптимізувати структуру ресурсів і раціонально їх використати для досягнення поставленої мети.	Підкреслено зв'язок розміру ресурсів з рівнем якості логістичного сервісу.
Хвищун Н. В. [341]	Логістичний потенціал регіону – це можливість регіональної системи забезпечувати оптимальні параметри економічних потоків у просторі та часі із застосуванням логістичних методів управління.	Запропоновано метод розрахунку інтегрального індексу логістичного потенціалу регіону.
Шостақ Л. В. [364, с. 151]	Логістичний потенціал підприємства – наявна потенційна максимальна ресурсна спроможність підприємства загалом та його структурних підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо переміщення в просторі та руху в часі.	Логістичний потенціал як сукупність потенціалів підприємства
Гуржій Н.М. [92, с. 245]	Логістичний потенціал підприємства – динамічно збалансована система ресурсів та компетенцій, ефективність використання яких визначає можливість підприємства створювати нову вартість для забезпечення його розвитку.	Логістичний потенціал підприємства варто розглядати з позиції стратегічного управління

Продовження табл. 3.11

1	2	3
Гулягіна О.С. [91, с. 4]	Логістичний потенціал – це здатність логістичної системи досягати своїх стратегічних цілей найбільш ефективним з точки зору часу, якості і витрат способом, шляхом використання елементів, ресурсів, механізмів даної логістичної системи, а також факторів її зовнішнього середовища.	Зроблено на акцент цілеспрямованість використання наявного потенціалу
Фрейдман О.А. [335, с. 21].	Логістичний потенціал – як сукупність елементів, способів і засобів логістичної системи, а також факторів середовища, пов'язаних з її функціонуванням, здатних здійснювати ефективний вплив на стратегію фірми або регіону	Системний підхід до визначення потенціалу
Линева О. [193, с. 36]	Логістичний потенціал – це можливість потоків (матеріальних, трудових, інфрамаційних, фінансових, сервісних) у динаміці (русі) і статичі (використанні) виявляти та відображати джерела і засоби для досягнення скоригованих зовнішнім середовищем цілей підприємства і збільшення конкурентних переваг.	Акцентовано увагу на потоковий підхід до визначення логістичного потенціалу
Кобляньська І. І. [147, с. 26]	Логістичний потенціал регіону – це можливість регіональної системи забезпечувати оптимальні параметри економічних потоків у просторі та часі, які формуються як результат застосування логістичних методів управління. Критерієм оптимальності є мінімум суспільних витрат з управління економічними потоками.	Логістичний потенціал є результатом інтеграції складників регіональної системи товароруху та повинен бути кількісно оцінений.

Закінчення табл. 3.11

1	2	3
Савенко І.І. [267]	логістичний потенціал підприємства можна визначити як максимальну продуктивність (функціональну спроможність) системноінтегрованих підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо переміщення в просторі та руху в часі: персоналу – перевезення співробітників, розміщення їх у службових приміщеннях, переміщення згідно з часовим графіком роботи; матеріалів і готових виробів – транспортування, складування, збереження, сортування й переробки; енергетичних та інформаційних потоків – передача, обробка, збереження і трансформація [7].	Процес формування логістичного потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії й передбачає створення та організацію системи ресурсів і компетенцій
Смертчевська С.В. [291, с. 23]	Логістичний потенціал національної економіки характеризує здатність країни, її окремих галузей та підприємницьких структур інтегруватися у глобальні логістичні системи та успішно вирішувати комплекс взаємозалежних логістичних завдань у конкретному режимі часу по раціональній організації управління зовнішніми та внутрішніми потоковими процесами з використанням сучасних досягнень стратегічної, інтеграційної та інноваційної логістики.	Логістичний національний потенціал складається з логістичних активностей усіх без винятку учасників процесу створення ВВП (окремих галузей, сфер діяльності, регіонів, підприємницьких структур, тощо)

Аналіз еволюції поняття «логістичний потенціал», поступове наповнення відповідного терміна змістом, що відображає зміну ролі логістики як науки і сфери підприємницької діяльності в системі економічних відносин, дозволяє визначити сутність логістичного потенціалу національної економіки як відображення стану національної логістичної системи та можливостей його розвитку з урахуванням наявних ресурсів, закономірностей розвитку ринку логістичних послуг, здійснення регульовальних впливів і державного регулювання, а також розвитку професійної компетентності.

Для формування авторського розуміння логістичного потенціалу країни скористаємося думкою, яка відображає інтегроване бачення потенціалу в формі тривимірної моделі з системою координат «ресурси-здатності-компетенції», де ресурсна площина розкриває феномен перетворення можливостей в здатності, а здатності через їх розкриття, закріплення й оновлення за допомогою навчання трансформуються у компетенції [115, с. 125].

Реалізація комплексу таких можливостей відбувається за умов здійснення бізнес-процесів і процесів самоорганізації й сприяє створенню цінності для зацікавлених сторін. Ступінь задоволення запитів різних зацікавлених сторін від результату перетворення ресурсів і успіх підприємств загалом залежить не тільки від наявності ресурсів, але й від знань та вмінь поєднати їх у єдині технологічні та управлінські процеси, тобто від інтелектуального та людського потенціалів.

Із цієї позиції можна визначити логістичний потенціал країни як здатність логістичної системи досягати своїх стратегічних цілей найбільш ефективним з точки зору часу, якості і витрат способом з урахуванням впливу факторів її внутрішнього і зовнішнього середовища. Узагальнюючи теоретичні положення різних учених щодо визначення економічної сутності та концептуальної моделі логістичного потенціалу, пропонуємо інтегроване бачення у формі чотирьохвимірної моделі з системою координат «ресурси-здатності-система управління-компетенції», де ресурсна площина розкриває феномен перетворення можливостей в

здатності, а здатності через їх розкриття, закріплення й оновлення за допомогою навчання трансформуються у компетенції. Реалізація комплексу таких можливостей відбувається за умов здійснення бізнес-процесів і процесів самоорганізації і сприяє створенню цінності для зацікавлених сторін. Ступінь задоволення запитів різних зацікавлених сторін від результату перетворення ресурсів і успіх підприємств загалом залежать не тільки від наявності ресурсів, але й від знань та вмінь поєднати їх у єдині технологічні та управлінські процеси, тобто від інтелектуального та людського потенціалів.

Принциповим положенням представленого розуміння логістичного потенціалу національної економіки є те, що ринок логістичних послуг відіграє ключову роль у його реалізації, впливає на ступінь використання наявних ресурсів, залежить і одночасно зумовлює розвиток логістичної інфраструктури, є каталізатором інституціональних змін у державі, формує суспільний попит на логістичні послуги і впливає на якість життя населення.

Представлене на рис. 3.29 розуміння логістичного потенціалу національної економіки відображає не тільки наявність ресурсів для логістичної діяльності підприємств та державних інституцій, формування й розвиток ринку логістичних послуг, але й наявність ключових персональних та бізнес-компетенцій.

Зауважимо, що під поняттям ключові бізнес-компетенції ми розуміємо інтегровану сукупність компетентностей (взаємопов'язаних знань, навичок та вмінь) логістичного персоналу, а також новітніх технологій і конкурентних переваг (інтелектуального капіталу), що формують можливість і здатність системи управління національною логістичною системою ефективно управляти логістичними процесами і функціями, а також визначати логістичну стратегію розвитку та сприяти якісним змінам макроекономічної системи.

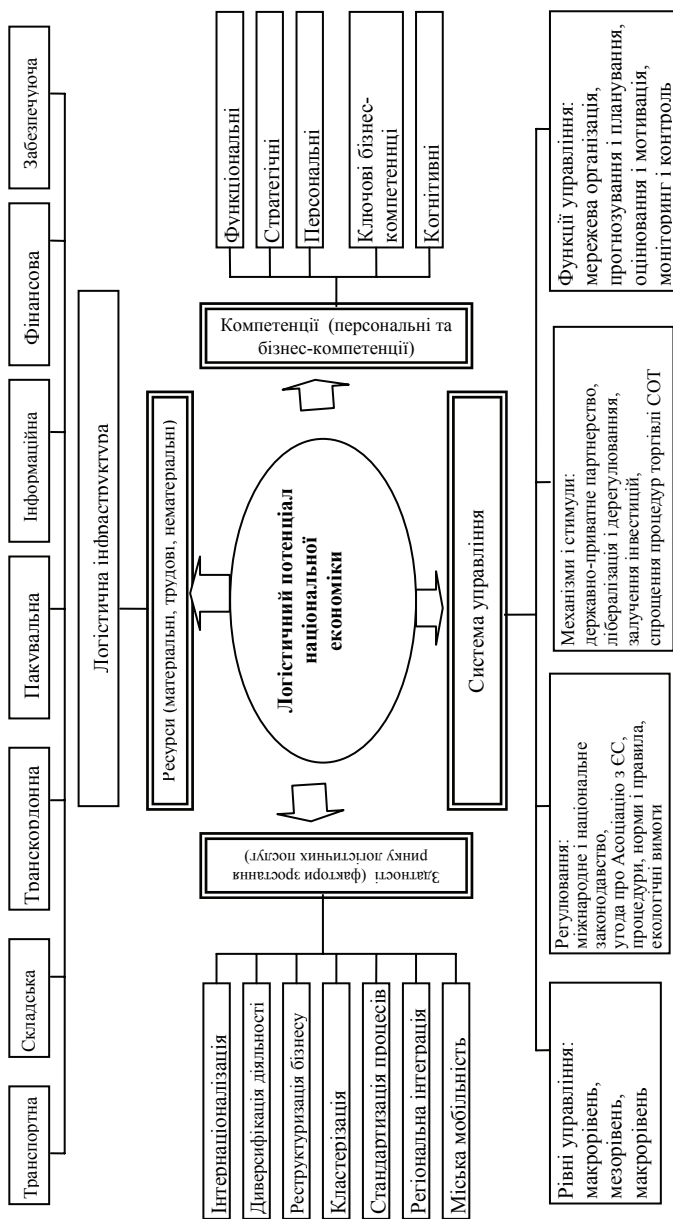


Рис. 3.29. Концептуальна схема поняття «логістичний потенціал національної економіки»

Розглянемо більш детально кожен складник логістичного потенціалу країни.

Як зазначає С.І. Гриценко, в основі формування логістичного потенціалу лежить обґрунтування розміру ресурсів для забезпечення необхідного рівня якості логістичного сервісу [85]. На стадії визначення оптимальних ресурсів відбувається перетворення матеріальних, інформаційних, фінансових потоків у необхідний і достатній за рівнем логістичний сервіс із відповідним інформаційним і фінансовим супроводом. Досягнення оптимального рівня реалізації логістичного потенціалу є можливим у результаті синтезу його складників – ресурсів, здатностей, компетентностей і умов функціонування мікро-, мезо- й макрологістичних систем.

Ефективне використання наявного потенціалу має сприяти підвищенню конкурентоздатності національної економіки, якості логістичного сервісу та зменшенню доданої вартості в регіональних та національних ланцюгах постачання.

В контексті міжнародної економічної діяльності реалізація логістичного потенціалу країни має сприяти створенню конкурентних переваг українських товарів на глобальних ринках за рахунок максимізації споживчої цінності та зменшення витрат товарного руху. Світовий досвід свідчить, що країни з високим рівнем ефективності логістики здатні забезпечувати підприємствам доступ на міжнародні ринки за допомогою надійних ланцюгів постачання. Країни з низькою логістичною ефективністю мають високі логістичні витрати, що негативно впливає на конкурентоспроможність національної економіки.

Як показали недавні дослідження, поліпшення якості транспортно-логістичної інфраструктури на 10% призводить до збільшення експорту на 2%, а імпорту – на 3% (відповідно, для країн-експортерів і країн-імпортерів), тому активізація торгових потоків повинна бути підтримана їх інфраструктурним забезпеченням. Низька якість логістичних послуг часто зумовлена відносно нерозвиненими інститутами, зокрема, неефективними правилами й процедурами



проходження товарів через прикордонні пункти. Наприклад, у Шрі Ланці 100% товарів, що надходять за імпортом, підлягають повній інспекційній перевірці; у Нігерії – майже 100%, тоді як у Німеччині – лише 2%, а в Канаді – 1%. Звичайні процедури з експорту вимагають 42 узгоджувальні підписи в Республіці Конго, 40 – в Азербайджані, 39 – у Нігерії, 33 – в Малі. Тільки два підписи для оформлення експорту товарів/послуг необхідні в Австралії, Австрії і в Канаді, а в Німеччині досить одного. Тим часом кожен додатковий день, необхідний для підготування товарів до експорту або імпорту, зменшує обсяг торгівлі приблизно на 4% [104].

Для ефективного використання наявних природних та економічних ресурсів країни важливе значення має ринок логістичних послуг, який є ключовим фактором економічного зростання, а також інструментом створення конкурентних переваг для економіки України, особливо з урахуванням угоди про Асоціації з ЄС і активізацією товарообміну з Євросоюзом. Теоретично наша країна має ряд незаперечних переваг, одна з яких – розгалужена система шляхів сполучення. Так, у 2016 р (без урахування тимчасово окупованої території АРК, м. Севастополя і частини зони проведення АТО) протяжність автодоріг в Україні склала понад 163 тис.км (з них майже 98% – із твердим покриттям). Придатна для експлуатації довжина залізничних колій сягає 20948,1 км, з них 48% електрифіковано. Також важливо, що значення залізничного транспорту в системі транспортних комунікацій України посилюється тим, що через територію країни проходять основні транспортні транс'європейські коридори: Схід–Захід, Балтика–Чорне море. На жаль, поки що наша держава не може скористатися всіма зазначеними перевагами: для нинішнього стану транспортної системи характерний вкрай низький рівень фінансового стану і майже повністю зношений рухомий склад. Проте, як свідчить проведений аналіз, протягом останніх років сталися революційні зрушення в сприйнятті логістики як дієвого інструменту підвищення ефективності бізнесу. Цьому

сприяло залучення українських підприємств до глобальних ланцюгів постачань, інтеграція в світові економічні процеси, вихід вітчизняних виробників на світові ринки. Багато компаній почали уважніше придивлятися до логістики загалом і до організації логістичних процесів на підприємстві (закупівля, виробництво, розподіл). Внаслідок цього зросли вимоги до якості логістичних послуг, до гарантії доставляння товарів і схоронності вантажів, до прозорості бізнес-процесів. Удосконалення інформаційних технологій призводить до появи все більш глибокої інтеграції між бізнес-партнерами, постачальниками і їх клієнтами. Тому можна сміливо говорити про зміну глобального тренду логістики в Україні в напрямку до сталого і якісного розвитку. Все це дозволить у перспективі виявити логістичний потенціал нашої країни, перетворити логістику в галузь національної економіки, яка може стати бюджетоутворювальною та експортоорієнтованою.

Системоутворювальна роль держави реалізується шляхом створення конкурентного ринкового середовища в економіці, захистом підприємництва і протидією з боку держави монополізму. Без цього неможливо здійснити інноваційні перетворення в національній економіці і сформувати відповідну ринкову інфраструктуру. В економічній літературі інфраструктура зазвичай розглядається як комплекс галузей і господарських ланок, що підтримують ринок, сприяють прискореному обслуговуванню підприємств із доставленням товарів на ринок і їх реалізації без втрат якості і споживчих властивостей. Ринкову інфраструктуру країни складають банківські установи, страхові, інвестиційні компанії, транспортно-логістичний сектор економіки. Комплексний розвиток інфраструктури ринку має безпосередній вплив на темпи зростання й підвищення ефективності як приватного сектора економіки, так і суспільного виробництва. Державне регулювання логістичної діяльності передбачає: проведення єдиної державної політики в цій галузі; розпрацювання та затвердження за необхідності державних програм розвитку логістичної діяльності, включаючи її державну підтримку;

забезпечення сприятливих економічних та інших умов для здійснення логістичної діяльності; технічне нормування, стандартизацію, підтвердження відповідності вимогам технічних нормативних правових актів і добровільну сертифікацію логістичної діяльності; встановлення вимог безпеки логістичної діяльності; виконання державної статистичної звітності в цій галузі; охорону навколишнього середовища під час здійснення логістичної діяльності; забезпечення міжнародної співпраці в цій галузі.

Нові завдання бізнесу вимагають нових підходів до підготовки фахівців і формування спеціальних компетенцій, пов'язаних з проектуванням динамічних ланцюгів поставок, виявленням критичних ситуацій в логістичних бізнес-процесах та ліквідацією «вузьких місць», розробкою логістичних стратегій та їх втіленням на оперативному рівні за допомогою ефективного управління логістичними проектами, управлінням ризиками і забезпеченні міжнародних стандартів безпеки ланцюгів поставок, розвитком логістичної інфраструктури та впровадження «зелених» технологій в діяльності логістичних компаній тощо. Сфера професійної діяльності сучасного фахівця з логістики – це не тільки знайомі всім види діяльності, пов'язані з транспортуванням, складуванням, експедируванням, митним оформленням вантажів тощо. Сьогодні логісти різних рівнів ієрархії управління логістичними системами (топ-менеджери, координатори логістичних процесів в постачанні, виробництві і дистрибуції товарів, координатори ланцюгів поставок тощо) використовують сучасні логістичні концепції ощадного виробництва, поставок «точно в термін» і «від дверей до дверей», сучасні інформаційні технології та інтелектуальні системи для розробки і прийняття управлінських рішень щодо управління рухом товарів і/або людей в різних економічних системах, оптимізації бізнес-процесів в локальних і глобальних ланцюгах поставок, впровадження стратегії партнерства провайдерів логістичних послуг та замовників

логістичних послуг в мережах створення споживчої цінності і забезпечення сталого розвитку регіонів.

Узагальнення світового досвіду свідчить, що логістична система національної економіки має дозволяти усім учасникам товарного руху реалізувати своє економічні інтереси та цілі логістичної діяльності, орієнтовані на:

- ефективне здійснення логістичних операцій й удосконалення процесів управління потоковими процесами в логістичних системах різного рівня;

- гнучкість і здатність до швидкого реагування на різноманітні коливання попиту споживачів і кон'юнктури ринку,

- упровадження моніторингу й контролю роботи всіх учасників регіональних і глобальних ланцюгів постачання.

Для характеристики логістичного потенціалу національної економіки використовуємо тезу С.А. Уварова, який вважає, що для результативного розвитку національної економіки необхідно виявити факторні зв'язки між елементами логістичної й соціально-економічної систем країни, оцінити силу й щільність впливу логістичних факторів на економічне зростання, а також виявити найбільш значущі складники логістичного потенціалу [325].

Зауважимо, що в наукових джерелах існують різні підходи до виділення елементів логістичного потенціалу на мікро- й макрорівнях. Для нас представляє інтерес підхід Л. В. Шостак щодо виокремлення складників логістичного потенціалу підприємства, а також методичні підходи до його структуризації на рівні регіону [364]. У монографії О.А. Фрейдман виокремлено елементи логістичного потенціалу, що вимагають кількісного виміру і є складовими логістичної інфраструктури: транспортний потенціал, складський потенціал, транзитний потенціал, кадровий потенціал та потенціал привабливості економіко-географічного положення (тобто просторовий потенціал) [335]. З іншого боку, відомий український учений Є.В. Крикавський та його послідовники з указаними напрямками пов'язують умови формування та

розвитку логістичного потенціалу України. Зокрема, в праці [167] визначено:

1. Факторні умови, що відображають властивість трансформувати природні ресурси, систему освіти та інфраструктуру в конкурентні переваги.

2. Умови внутрішнього попиту на логістичні послуги.

3. Суміжні й допоміжні галузі, що намагаються завоювати лідерські позиції на міжнародних ринках, які потребують підтримки з боку груп постачальників світового рівня й могли б забезпечити прискорений процес нововведень.

4. Стратегія і структура компаній, внутрішньогалузева конкуренція.

Для оцінювання стану логістики на рівні національної економіки часто використовують метод збирання даних на основі опитування підприємств із різних галузей, що дозволяє визначити узагальнені оцінки стану ринку логістики загалом та рівень використання логістичного потенціалу країни. Такий метод часто використовують у Німеччині, Фінляндії, Швейцарії, Тайланді, Індонезії, Малайзії тощо. В деяких країнах проводять більш детальні дослідження ринку послуг 3PL-операторів і на його підставі роблять висновки про використання логістичного потенціалу країни [400, 438].

Найбільш поширеним є метод збирання й опрацювання статистичних даних, які здійснюють органи національної статистики або міжнародні організації. Цей підхід дозволяє визначити питому вагу логістичних витрат у структурі ВВП країни й на його основі визначити абсолютне значення. Сукупні витрати на логістику містять витрати всіх галузей і всіх видів економічної діяльності на здійснення логістичних процесів за певний період та є мірилом ефективності логістичної діяльності. Зазначимо, що величина логістичних витрат була одним із індикаторів рейтингу LPI, але оскільки методики визначення питомої ваги витрат на логістику в структурі ВВП різних країн суттєво відрізнялися, то в 2012 р. цей показник був вилучений із системи оцінювання.

У країнах, які є лідерами глобального рейтингу логістичної ефективності, використовують більш складні методики до

оцінювання стану логістичної сфери. Зокрема, в Великобританії використовують 52 показники в динаміці за 4 роки, що згруповані за такими ознаками: показники транспортно-дорожньої сфери, безпека, ефективність, транспортний потік, економічні показники [449].

Рівень розвитку національної логістичної системи можна визначити ступенем реалізації її потенціалу, який вимірюється за допомогою системи показників. Автори [237] до найбільш важливих і простих показників оцінки логістичного потенціалу відносять:

- лінійні характеристики інфраструктури (густину і протяжність доріг тощо),
- точкові характеристики інфраструктури (кількість аеропортів, водних портів, транспортних терміналів тощо),
- вузлові характеристики інфраструктури (розмір складських площ, кількість логістичних центрів, розподільчих центрів тощо).

В наукових публікаціях Н. В. Хвищун, І.І. Коблянської запропоновано 5 складників для розрахунку індексу логістичного потенціалу регіону [341, 147]:

- географічну (наближеність до столиці, протяжність кордону, площа регіону);
- соціально-економічну (обсяг реалізованої промислової продукції, вантажообіг, пасажирооборот, експорт та імпорт товарів та послуг, оборот роздрібною торгівлі, середньомісячна заробітна плата одного працівника);
- транспортну (кількість пунктів пропуску автотранспорту, кількість залізничних вузлів, щільність автодоріг та залізничних колій, обсяг перевезень вантажів автотранспортом, обсяг перевезень вантажів залізницею);
- інфраструктурну (щільність підприємств роздрібною торгівлі, щільність підприємств оптової торгівлі і посередництва, щільність підприємств транспорту та зв'язку, щільність підприємств фінансової діяльності);
- інституційну (кількість промислових підприємств, кількість підприємств оптової та роздрібною торгівлі, кількість підприємств із надання послуг ремонту автотранспортних

засобів і мотоциклів; кількість підприємств у сфері транспортної, складської, поштової та кур'єрської діяльності, кількість підприємств у сфері страхової та фінансової діяльності).

Зауважимо, що ці підходи мають низку недоліків:

- оцінка товарообороту базується на вартісних показниках, які містять інфляційний складник, що не дозволяє коректно оцінити його динаміку,

- кількісні оцінки об'ємних показників розвитку інфраструктури не відображають її якість та ефективність використання,

- більшість макроекономічних показників не відображають розвиток нових ключових компетенцій бізнесу, в тому числі в логістиці,

- відсутність методів оцінки управлінської ефективності функціонування національної логістичної системи призводить до стратегічних і тактичних помилок менеджменту в логістиці.

У наукових працях із проблем формування та розвитку як потенціалу взагалі, так і логістичного потенціалу зокрема, питання вимірювання величини наявного потенціалу та рівня його використання розпрацьовані недостатньо. Загалом прихильники ресурсного підходу пропонують використовувати експертний, бальний, рейтинговий та індексний методи, результативного – статистичні методи.

Найчастіше в оцінці логістичного потенціалу України автори посилаються на міжнародні індекси та рейтинги, зокрема, глобальної конкурентоспроможності, легкості ведення бізнесу, розвитку людського потенціалу, економічної свободи, сприяння торгівлі, конкурентоспроможності подорожей і туризму тощо. Згідно зі звітом «Глобальний індекс конкурентоспроможності 2016–2017» Україна втратила 6 позицій порівняно з попереднім роком та посіла 85 позицію серед 138 країн світу [388]. Серед основних причин такої ситуації експерти називають погіршення якості інфраструктури доріг, залізничного, морського та

авіатранспорту. За якістю дорожнього покриття Україна займає 134 місце із 138 країн (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Місце України в глобальному рейтингу конкурентоспроможності України за якістю транспортної інфраструктури (джерело [388])

Показники рейтингу	Роки проведення рейтингу та кількість країн-учасників		
	2014-2015 рр (144 країни)	2015- 2016 рр (140 країн)	2016- 2017 рр (138 країн)
Індекс глобальної конкурентоспроможності	76	79	85
Транспортна інфраструктура	88	91	91
– якість усієї інфраструктури	75	82	88
– якість доріг	139	132	134
– якість залізничної інфраструктури	25	28	34
– якість портової інфраструктури	107	108	96
– якість інфраструктури повітряного транспорту	99	97	103

Серед міжнародних систем оцінювання і позиціонування національних економік для нас особливе значення має індекс логістичної ефективності – Logistics Performance Index (LPI), випрацюваний Світовим банком спільно з університетом м. Турку (Фінляндія) для оцінювання ступеня розвитку ринку логістичних послуг.

Запропонований метод передбачає проведення дослідження кожні два роки за участю понад 160 країн. За спеціально розпрацьованою системою показників



проводиться опитування експертів і фахівців, які мають досвід роботи у сфері логістики. Вони виставляють оцінки за 5-бальною шкалою (1 – це мінімальне значення, 5 – максимальне значення показника). За єдиним форматом для кожної країни укладається база даних із визначеним рівнем ефективності роботи митних органів, якості інфраструктури та логістичних послуг, компетентності персоналу та часових параметрів окремих логістичних процесів і процедур. Основним недоліком такого підходу є суб'єктивність оцінок експертів та невеликий розмір шкали оцінювання, що суттєво впливає на різкі зміни позицій в рейтингу та занижує реальний розкид варіацій окремих показників для різних країн.

У табл. 3.13 уміщено дані про місце та інтегральний індекс України за роками проведення рейтингу.

Таблиця 3.13

Динаміка показників логістичної ефективності України за період 2007–2016 рр.

Показники	2007		2010		2012		2014		2016	
	міс-це	бал	міс-це	бал	міс-це	бал	міс-це	бал	міс-це	бал
Інтегральний індекс	73	2,55	102	2,57	66	2,85	61	2,98	80	2,74
Якість митних процедур	97	2,22	135	2,02	88	2,41	69	2,69	116	2,3
Інфраструктура	74	2,35	79	2,44	70	2,69	71	2,65	84	2,49
Міжнар.відправлення	83	2,53	84	2,79	83	2,72	67	2,95	95	2,59
Компетентність	90	2,41	77	2,59	61	2,85	72	2,84	95	2,55
Контроль	81	2,53	112	2,49	50	3,15	45	3,2	61	2,96
Своєчасність	55	3,31	114	3,06	68	3,31	52	3,51	54	3,51

За індексом логістичної ефективності у 2016 році Україна в рейтингу потрапила на 80 місце, хоча в 2014 р., коли спостерігалось відчутне погіршення економічного становища, Україна займала 61 позицію [451].

Із 2007 до 2016 рр. динаміка показника LPI в Україні була такою: найбільший показник країна продемонструвала 2014 р.

(61-е місце, 2,98 бала), найменший – 2010 р. (102-е місце, 2,57 бала; хоча у 2007 р. країна посіла 73-е місце з нижчим сумарним балом 2,55). Найгірший показник серед усіх оцінюваних характеристик Україна демонструвала за митним опрацюванням вантажів із 2007 до 2016 рр., за винятком 2014 р.

Основними причинами такого стану є:

- недосконале законодавче забезпечення та недобросовісне виконання наявних нормативно-правових актів щодо функціонування транспортної системи України;
- зношеність основних фондів за всіма видами транспорту;
- недостатній обсяг фінансування транспортної галузі;
- корупція;
- низький рівень обслуговування та швидкість доставлення вантажів.

Експерти Світового економічного форуму пояснюють падіння показників рейтингу для низки країн, у тому числі України, недостатньою якістю транспортної інфраструктури та логістичних послуг (зокрема, діяльністю транспортних операторів та митних брокерів). Але найбільше занепокоєння серед експертів галузі викликає проблема надійності ланцюга постачання. Саме тому для покращення якості логістичних послуг вони рекомендують:

- спрощення митних процедур;
- прискорення митного оформлення;
- прозорість та передбачуваність дій митних органів для учасників зовнішньоекономічної діяльності;
- партнерський підхід у відносинах митних органів із учасниками зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі створення ефективних процедур вирішення суперечливих питань.

Для подолання всіх зазначених проблем уряд України здійснив низку економічних та політичних реформ, спрямованих на покращання роботи транспортно-логістичного сектора загалом та в кожній транспортній галузі окремо. Угода про асоціацію є основним підґрунтям для розвитку ефективної транспортної системи, на основі чого урядом України було прийнято низку проектних рішень,

спрямованих на розвиток ефективної транспортної системи, а саме:

- проект технічної підтримки «Підтримка імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та Національної транспортної стратегії України»;

- проект секторальної бюджетної підтримки «Підтримка впровадження Транспортної стратегії України»;

- проект ТРАСЕКА «Діалог у сфері транспортних перевезень і взаємодії транспортних шляхів II»;

- проект ТРАСЕКА «Морський захист та безпека II»;

- проект Twinning «Підтримка Міністерства інфраструктури України з питань підвищення безпеки комерційних автоперевезень»;

- проект Twinning «Надання інституційної підтримки Міністерству інфраструктури України з питань підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності залізничного транспорту в Україні».

Проте варто зазначити, що наслідки реалізації вказаних проектів можна буде відчуті через кілька років.

На рис. 3.30 графічно представлено порівняльний аналіз показників України з країною-лідером рейтингу – Німеччиною (1-е місце) та сусідньою Польщею (33 місце). Якщо розглядати бали за кожною характеристикою окремо, найгірше Україну оцінено з митного опрацювання вантажів (2,30 бала проти 4,12 у Німеччини та 3,27 у Польщі), це 116-те місце в списку, згідно з рейтингом за окремою характеристикою. Найкраще Україну оцінили за своєчасністю доставлення вантажів до пунктів призначення (3,51 бала проти 4,45 у Німеччини та 3,8 у Польщі), це 54-те місце списку.

Для оцінювання факторів впливу на реалізацію логістичного потенціалу України використаємо також результати маркетингових досліджень асоціації «Український логістичний альянс», представлені на рис. 3.31.

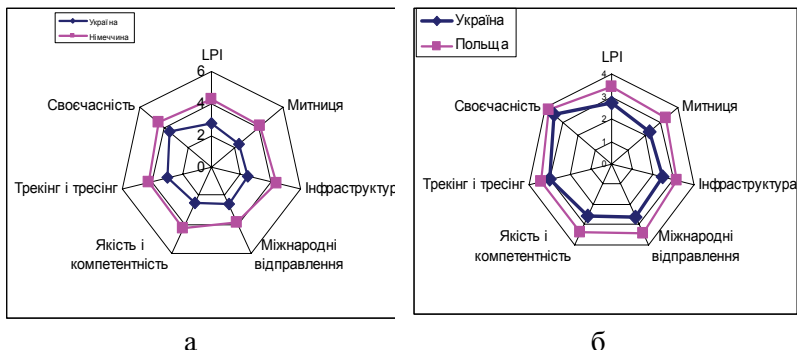


Рис. 3.30. Порівняння показників логістичної ефективності: а – індикатори України та Німеччини, б – індикатори України та Польщі



Рис. 3.31. Фактори, що стримують та, відповідно, сприяють розвитку логістики в Україні (за даними УІА)

Основні перешкоди в розвитку ринку учасники проведеного опитування вбачають у відсутності державної політики й державної стратегії, що позначається на умовах ведення логістичного бізнесу й можливості реалізації логістичного потенціалу країни. Міжнародні компанії вважають, що стримує розвиток ринку найбільше недосконале законодавство (22%), низька якість інфраструктури (22%), і корупція (20%). Українські компанії назвали корупцію (23%), законодавство (23%), інфраструктуру (16%), митні процедури (16%). Одноставна думка респондентів про те, що потрібно залучати серйозні інвестиції в розвиток доріг, терміналів, логістичних центрів, транспортних засобів та ін. Серед факторів, які можуть сильно вплинути на розвиток ринку, експерти виділяють імплементацію нормативно-правових актів та регламентів Європейського Союзу, а також національні закони й правила. З одного боку, це сприятиме підвищенню якості логістики в усіх сферах, а з іншого, – в перехідний період буде відчуватися значний дефіцит ресурсів (наприклад, автомобілів Євро 3 і вище), що може призвести до підвищення вартості багатьох процесів.

Сприяти розвитку логістики в Україні, на думку міжнародних компаній, можуть іноземний досвід (24%), залучення інвестицій у транспортну інфраструктуру (24%), державна підтримка (18%). Українські логістичні оператори також наголосили на необхідності залучення інвестицій у транспортну інфраструктуру (25,4%), використання іноземного досвіду (21%), а також спрощення процедур торгівлі за рекомендаціями ООН (19,4%).

Високо оцінюють логістичний потенціал України експерти Європейського союзу та Світового банку, які наразі реалізують в Україні низку проектів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування логістичної системи України. Зокрема, вони відзначають, що для покращення якості логістичних послуг потрібні потужні інститути, ефективна координація державного сектору та державна підтримка на найвищому рівні, що неможливо без

зрозумілої й чіткої логістичної стратегії розвитку України як повноцінного учасника світових економічних процесів. Розвинутий транспортно-логістичний комплекс має стати головною умовою для конструктивної та ефективної перебудови економіки України. В табл. 3.14 узагальнено основні цілі й завдання, переваги, можливості та очікувані результати, закладені в запропонованих за підтримки Світового банку проектах Національної транспортної стратегії та Стратегії розвитку логістики України.

Не применшуючи важливості роботи, виконаної зарубіжними вченими, хочемо привернути увагу до необхідності комплексного підходу до оцінювання та розвитку логістичного потенціалу країни.

У той час як глобальні рушійні сили спонукають до зняття торговельних бар'єрів і подолання національних меж, необхідна більш виважена національна економічна політика щодо розвитку власних продуктивних сил, стимулювання виробництва товарів і послуг для внутрішнього споживання, підвищення рівня конкурентоспроможності галузей національної економіки. Складна архітектура логістичних взаємодій означає, що довготривалі вигоди у вигляді створення доданої вартості, приросту торгівлі та інвестицій можливі лише на основі міцної інтеграції бізнес-процесів, яка забезпечить високотехнологічний результат/продукт. Саме комплексний погляд на сучасну архітектуру логістики дозволяє уникнути перекосів у розвитку її окремих компонентів. Подрібнений стан компонентів логістичної системи, характерний для сучасної України (істотні територіальні та структурні диспропорції в розміщенні й розвитку логістичної інфраструктури, нерозвиненість/невідповідність структури ринку логістичних послуг сучасним потребам, недостатнє використання логістичних принципів управління в реалізації транзитного потенціалу), слугує потужним обмеженням у реалізації логістичного потенціалу.

Таблиця 3.14

Узагальнена характеристика проекту Національної  
транспортної стратегії України

<b>Стратегія забезпечення стабільного функціонування логістичної системи України як доповнення Національної транспортної стратегії</b>	
<b>Мета стратегії: надання підтримки Україні в:</b>	<b>Пріоритети:</b>
- реалізації логістичного потенціалу країни,	- забезпечення формування конкурентної та ефективної транспортної системи,
- посиленні мультимодальності та інтероперабельності різних видів транспорту,	- інноваційний розвиток транспортного сектору,
- обслуговуванні, модернізації та розширенні ефективної транспортної й логістичної інфраструктури,	- розвиток безпечного для суспільства екологічно чистого та енергоефективного транспорту,
- вдосконаленні навичок і поліпшенні логістичних послуг,	- досягнення безперешкодної мобільності та міжрегіональної інтеграції.
- сприянні полегшенню міжнародної торгівлі	
<b>Сильні сторони</b>	<b>Можливості</b>
- Наявність політичної підтримки галузі транспорту та логістики	- Розпрацювання нової Національної транспортної стратегії до 2030 р.
- Підписання Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС і запровадження поглибленої й всеохопної зони вільної торгівлі	- Схвалення дорожніх карт із підтримки імплементації директив та регламентів ЄС у сфері транспорту
- Підтримка впровадження реформ із боку ЄС	- Потреба в розширенні Транс'європейської транспортної мережі ТЕМ-Т і покращенні зв'язності та інтероперабельності, що сприяє транспортно-логістичній інтеграції України з ЄС
- Стратегічне положення в регіоні транс'європейської мережі ТЕМ-Т та інтеграція України в Єдиний європейський транспортний простір	- Залучення в галузь транспорту коштів ЄС, МФО та приватних інвесторів

Закінчення табл. 3.14

<p>– Потужний експортний потенціал герничометалургійного й аграрного комплексів</p>	<p>– Розпрацювання національної транспортної моделі та узгодження планів розвитку транспортної інфраструктури з генеральною схемою планування території України</p>
<p>– Висока щільність залізничної мережі та відносно задовільна протяжність судноплавних внутрішньоводних шляхів</p>	<p>– Наявність державної цільової програми розвитку аеропортів до 2023 року, Стратегії розвитку морських портів України на період до 2030 р., стратегічних планів розвитку підгалузей транспорту на період до 2020 р.</p>
<p>– Наявність міжнародних торговельних морських портів</p>	
<p>– Наявність кваліфікованої робочої сили</p>	
<p><b>Очікувані результати</b></p>	
<p>– Підвищення продуктивності національної економіки за рахунок покращення якості транспортних мереж і логістичних послуг, розвитку мультимодального транспорту, впровадження новітньої інформаційно-комунікаційних технологій, інтелектуальних транспортних систем</p>	
<p>– Здешевлення послуг та скорочення часу перевезення вантажів, підвищення якості та безпеки на транспорті, впровадження європейських норм;</p>	
<p>– Оптимізація розподілу перевезень між видами транспорту, стабілізація частки залізничного та збільшення частки внутрішньо водного транспорту</p>	
<p>– Зменшення негативного впливу транспорту на навколишнє середовище</p>	
<p>– Підвищення кваліфікації та навчання персоналу, задіяного у наданні послуг, пов'язаних із транспортом та логістикою;</p>	
<p>– Сприяння торгівлі та збільшення експортного потенціалу України.</p>	

Разом із тим залучення потужних фінансових ресурсів іноземних партнерів для модернізації логістичної інфраструктури може створити міцний фундамент економічного зростання.

Отже, проведений аналіз ринку логістичних послуг та напрямів реалізації логістичного потенціалу країни дозволяє стверджувати, що економіка України перебуває на важливому рубежі свого розвитку. З одного боку, наша держава активно долучилася до світових геополітичних та гео економічних процесів: приєдналася до Світової організації торгівлі, підписала Угоду про асоціацію з Європейським Союзом, адаптує до національних умов чимало міжнародних



концепцій, зокрема, про спрощення процедур торгівлі. З іншого боку, з метою стимулювання внутрішнього виробництва товарів і послуг та поповнення державного бюджету уряд стимулює експорт товарів і збільшення обсягів продажів вітчизняної продукції на ринках Європейського Союзу, Азії, Африки, Америки. Поставлені завдання актуалізують проблему діагностики стану та визначення напрямів розвитку логістичного потенціалу країни.

Запропоноване авторське розуміння сутності і концепції логістичного потенціалу національної економіки у формі чотирьохвимірної моделі з системою координат «ресурси–здатності–система управління–компетенції», де ресурсна площина розкриває феномен перетворення можливостей в здатності, а здатності через їх розкриття, закріплення й оновлення за допомогою навчання трансформуються у компетенції. Реалізація комплексу таких можливостей відбувається за умов здійснення бізнес-процесів і процесів самоорганізації і сприяє створенню цінності для зацікавлених сторін. Запорукою досягнення цих результатів є розпрацювання системи критеріїв результативності логістичної діяльності підприємницьких структур та його впливу на використання ресурсного потенціалу країни, показників ефективності функціонування логістичної системи національної економіки та рівня використання логістичного потенціалу, а також стратегічних орієнтирів якісного економічного зростання.

Проведений аналіз засвідчив, що ключові позиції у сфері гео економічної конкуренції посідають ті країни, які сприймають логістику як фактор глобальної конкурентоспроможності національної економіки і приділяють значну увагу розвитку логістичної інфраструктури та ринку логістичних послуг. Безумовно, будь-яка форма оцінювання величини та рівня використання логістичного потенціалу країни заслуговує на увагу, оскільки в системі аналізу, діагностики чи моніторингу вони дають змогу оперувати не тільки конкретними цифрами, але й слугують для прийняття стратегічних чи тактичних

управлінських рішень. Важливою умовою під час розпрацювання системи оцінки потенціалу є зведення до мінімуму фактора суб'єктивності, чого можна досягти завдяки чіткому визначенню критеріїв оцінки за базовими показниками. Доведено, що індикатори стану логістичної системи мають відповідати ключовим показникам міжнародного рейтингу логістичної ефективності LPI, які відображають результат реалізації логістичного потенціалу. Ефективність національної логістичної системи запроновано оцінювати з точки зору сукупних логістичних витрат, які є індикатором якості реалізації логістичного потенціалу.

Для підвищення ефективності використання наявного логістичного потенціалу України стратегічно важливо ліквідувати «вузькі місця», визначені на основі міжнародних рейтингів та індикаторів якості логістичного обслуговування, збільшити пропускну здатність наявної логістичної інфраструктури за рахунок інтенсифікації транспортних процесів. Для цього необхідно сформувати єдиний транспортний простір України, в якому буде ефективно інтегрована транспортна інфраструктура національного й регіонального рівнів, транспортна інфраструктура вантажовласників, створене єдине інформаційне середовище взаємодії різних видів транспорту. Топологія транспортної мережі має бути орієнтована на створення прямих транспортних зв'язків між центрами соціально-економічного розвитку країни (промисловими, агропромисловими, туристичними і сервісними центрами). Без такого системного бачення значні фінансові ресурси будуть розпорощені і не дадуть очікуваного ефекту. Орієнтація на інноваційний шлях розвитку дозволить збільшити виробництво продукції з високою доданою цінністю, а ефективна логістика зробить їх більш конкурентоздатними на міжнародних ринках товарів і послуг.

## РОЗДІЛ 4 РОЗПРАЦЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

### **4.1. Концептуальний підхід до формування та розвитку конкурентоздатної та ефективної національної логістичної системи**

Розвиток національної логістичної системи вимагає адекватного логістичного управління процесами руху товарів і надання послуг, а також ефективної державної політики, спрямованої на впровадження в практику підприємництва концепцій конкурентоздатних ланцюгів/ мереж постачання, взаємодії логістичних компаній з іншими суб'єктами ринку товарів і послуг, залучення інвестицій на розвиток логістичної інфраструктури, поліпшення якості логістичного сервісу, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних товарів на міжнародних ринках. Міжнародний досвід свідчить, що оптимізація складських запасів шляхом повсюдного застосування принципу «точно-в-термін» вивільнила величезні фінансові ресурси, заморожені в товарних і матеріальних залишках, і дала провідним економічним світовим державам потужний поштовх до економічного розвитку, зниження вартості просування товарів від виробників до споживачів, скорочення (поетапне «відмирання») непродуктивних посередників; зменшення шкідливого впливу транспорту на навколишнє середовище за рахунок раціонального регулювання матеріально-транспортних потоків.

Сучасні економічні реалії такі, що недостатньо просто створити ланцюг постачання – необхідно забезпечити ефективне управління ланцюгом постачання через партнерську взаємодію всіх його учасників (постачальників, виробників, торгових і транспортних посередників, кінцевих

споживачів) шляхом створення координувальних структур та впровадження сучасних інформаційних систем і комунікаційних технологій, що дозволяють створити єдиний інформаційний простір. Сьогодні на перший план виходять не наявність власних ресурсів у підприємства, а можливість і здатність задіяти доступні зовнішні ресурси в межах взаємовигідного співробітництва компаній у ланцюзі постачання, що зумовлює необхідність комплексного інтегрованого підходу до формування та регулювання багаторівневих логістичних систем. Варто зазначити, що у вітчизняних наукових дослідженнях відсутній комплексний підхід до формування ієрархічної структури управління національною логістичною системою. Є значні напрацювання в сфері регіональної логістики та управління регіональними логістичними системами [44, 189-190, 148-149, 167-168]. Проте вони не розкривають проблем формування, оптимізації та прогнозування розвитку національної логістичної системи, взаємозв'язку між ринком логістичних послуг і національною логістичною системою, а також впливу якості надання логістичних послуг на ефективність та конкурентоспроможність національної економіки.

У розпрацюванні концептуальних підходів до формування та розвитку конкурентоздатної та ефективної національної логістичної системи (НЛС) будемо виходити з таких положень:

– у теоретико-пізнавальному аспекті НЛС є різновидом і підсистемою національної економіки, яка утворюється шляхом потокової інтеграції елементів, що реалізують логістичні функції, їх кількість і функціональний зміст визначаються кількісними і якісними параметрами логістичних потоків у просторі й часі;

– у процесі діяльності суб'єктів ринку логістичних послуг необхідно здійснювати моніторинг економічного середовища й відстежувати зміни, які в ньому відбуваються, прогнозувати наслідки прямого та опосередкованого впливів сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають умови функціонування та розвитку НЛС;

– макроекономічне середовище логістичної діяльності містить природно-кліматичні, територіально-географічні, соціально-економічні, політико-правові та інші складники, що визначають технологічні особливості логістичних процесів та критерії оптимізації логістичних рішень на національному, регіональному та локальному рівнях;

– структурування ланок (підсистем) НЛС як економічно відокремлених суб'єктів господарювання відбувається за інституціональною ознакою, тобто за видами економічної діяльності з точки зору товарного руху (постачання – виробництво – збут – продажі);

– макроекономічне середовище визначається впливом держави, галузевими ринками та їх взаємовпливом, наявною ринковою та логістичною інфраструктурою;

– економічне середовище та види ланок НЛС визначають можливість і результативність взаємодії всіх суб'єктів логістичної діяльності, дозволяють коригувати реалізації стратегій виробничо-комерційної діяльності, виходячи з реально досягнутих результатів і змін у зовнішньому середовищі, виявляти та усувати слабкі місця в управлінні логістичними потоками на різних рівнях;

– інституціональне середовище визначається правовим і організаційним оформленням суспільних відносин, що обумовлює появу нових форм організації логістичних потоків, упорядкування логістичної діяльності, взаємодії учасників товарного руху. Інституціональні фактори визначають рамки діяльності господарюючих суб'єктів із урахуванням інтересів суспільства й створюють додаткові можливості для їхнього ефективного логістичного бізнесу в умовах розвитку економіки. Саме через інституціональні фактори реалізується політика стійкого, збалансованого економічного зростання, яка дозволяє своєчасно протидіяти негативним ефектам і кризовим явищам;

– інформаційне середовище та спільний інформаційний простір країни забезпечують наявність повної й достовірної інформації для ефективного здійснення логістичної діяльності

на всіх рівнях, активізує розвиток ринкових відносин і функціонування державних структур і загалом сприяє позитивним якісним змінам життєвого рівня країни та її громадян.

Базуючись на зроблених припущеннях, уточнимо визначення НЛС як складної соціально-економічної системи, яка реалізує управління логістичними потоками й потоковими процесами в масштабах національної економічної системи, заснована на законах, принципах і правилах логістики, потребує державного регулювання та стимулює розвиток ринку логістичних послуг у єдиному економічному та інформаційному просторі (рис. 4.1).

Метою створення НЛС є планування, організація й управління процесами руху конвергентних логістичних потоків у межах країни з метою їх оптимізації та узгодження як із регіональними та міжрегіональними потребами, так і до потреб країни загалом, і в рамках міждержавних взаємодій, тобто оптимізація потокових процесів у масштабі держави. Під конвергентним логістичним потоком ми розуміємо логістичний потік, пріоритетний складник якого (матеріальний, інформаційний, сервісний чи інший) визначений у межах поточної підсистеми НЛС, а також конкретних завдань. При цьому НЛС повинна бути забезпечена відповідною інфраструктурою, в тому числі матеріально-технічною системою для забезпечення руху товару.

Результатом ефективного управління НЛС є зменшення сукупної доданої вартості в структурі ВВП країни, зростання ступеня залученості до глобальних ринків шляхом зростання експорту послуг та імпорту високотехнологічних компонентів для виготовлення кінцевої продукції в Україні, а також підвищення якості життя населення за рахунок надання якісних логістичних послуг та підвищення споживчої цінності завдяки ефективному управлінню ланцюгами доданої цінності. Ефективність функціонування НЛС залежить від стабільності макроекономічного, інституціонального, ринкового та інформаційного середовищ.

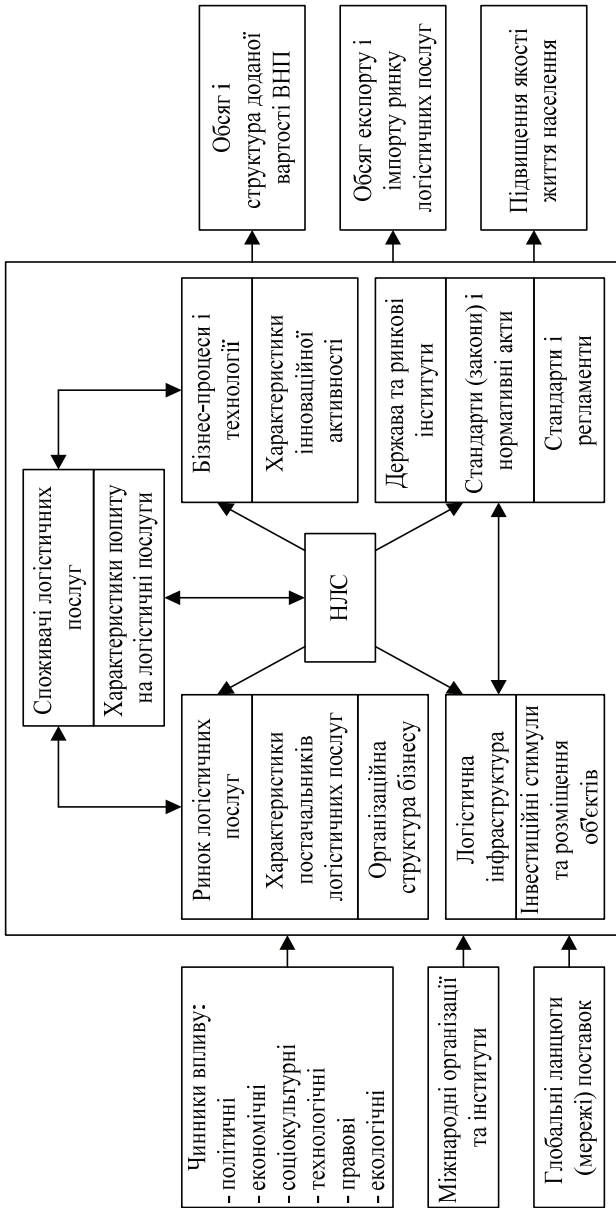


Рис. 4.1. Узагальнена схема ЛІС (авторська розробка)

Стабільність макроекономічного середовища має велике значення для бізнесу й, відповідно, для ринку логістичних послуг. Вона є основною економічного зростання й розвитку національної логістичної системи. За визначеннями [114], макроекономічна стабільність означає:

- підвищення ефективності виробництва із застосуванням досягнень науки і техніки;

- забезпечення робочими місцями усіх, хто бажає і здатний працювати;

- стабільний рівень цін, оскільки зростання рівня цін ускладнює господарські «зв'язки економічних суб'єктів», знижує реальні доходи населення і знецінює заощадження;

- досягнення рівноваги у зовнішньоекономічних зв'язках, що відповідно відображається у стабільному курсі національної валюти та активному сальдо платіжного балансу.

З огляду на ці чинники можемо констатувати, що наразі в Україні існує стан макроекономічної нестабільності, оскільки результатами стрімкої трансформації економічних процесів протягом останніх 3–4 років стали падіння промисловості, відплив за межі країни капіталу, виведення інвестицій, значні коливання курсу національної грошової одиниці, що супроводжується наявністю несприятливого середовища для ведення бізнесу. Аналіз динаміки номінального та реального ВВП чітко вказує на рецесійні процеси української економіки й значне падіння виробництва. Можна стверджувати, що військовий конфлікт на території двох основних промислових регіонів, які вважалися рушійною силою економіки, довів залежність української економіки від добувної та переробної промисловості, яка в своїй більшості сконцентрована саме в цьому регіоні. Крім того, великі руйнівні економічні наслідки викликав розрив між інфляцією та реальним ВВП. В умовах відсутності ділової активності та здорожчання собівартості (через підняття тарифів) вітчизняні підприємства опинилися в складній фінансовій ситуації. Україна належить до експортоорієнтованих держав, оскільки основна частина виробленої в Україні продукції (сталь, зерно, руда)



продається за кордон, про що свідчить співвідношення ВВП до експорту, яке становить 50 %. З іншого боку, виробництво товарів кінцевого споживання є імпортозалежним, оскільки використовується імпортна сирована й імпортні компоненти, а також імпортовані енергоресурси. Незважаючи на загрози подальшої економічної рецесії й падіння рівня життя населення, ми вважаємо, що існуюче нестабільне макроекономічне середовище створює нові можливості для розвитку національної економіки та економічного зростання. Ми підтримуємо точку зору тих економістів, які вважають, що необхідно зробити правильний вибір галузей, які можуть стати полюсами зростання, а основною рушійною силою економіки повинен стати внутрішній ринок. Однією з таких галузей є логістика, оскільки ефективність логістичних систем на мікро-, мезо- й макрорівнях є ключовим фактором підвищення ефективності національної системи господарювання.

У формуванні напрямів розвитку НЛС доцільно використовувати теорію ефективної організації економічного простору, яка спирається на функціональні властивості форм просторової організації виробництва й розселення (в тому числі промислових і транспортних вузлів, агломерацій, територіально-виробничих комплексів тощо). Зокрема, теорія полюсів зростання підсилює теорію центральних місць В. Кристаллера, спираючись на метод «витрати – випуск» В.Леонтєва. В основі ідеї полюсів зростання, висунутої французьким економістом Ф. Перру, лежить уявлення про провідну роль галузевої структури економіки і, в першу чергу, галузей-лідерів, які створюють нові товари й послуги. Ті центри та ареали економічного простору, де розміщуються підприємства цих галузей, стають полюсами тяжіння факторів виробництва, оскільки забезпечують найбільш ефективне їх використання. Це призводить до концентрації підприємств і формування полюсів економічного зростання [11, 214]. Як полюс зростання можна розглядати не тільки сукупності підприємств галузей-лідерів, а й конкретні території (населені пункти), що виконують в економіці країни або регіону функцію

джерела інновацій і прогресу. Полюсом зростання може бути й регіональний комплекс підприємств, пов'язаний із експортом регіону (а не просто з провідною галуззю). Система полюсів і кожен з них окремо зростають за рахунок імпульсів, народжених загальнонаціональним попитом, що передається через експортний сектор території. Імпульс зростання передається другорядним галузям за допомогою ринкових зв'язків між підприємствами, а також географічної периферії, що створює мультиплікаційний ефект.

Найважливіше значення в процесі розвитку «полюсів зростання» мають транспортно-комунікаційні коридори, у ролі яких виступають повітряні та водні шляхи, автомобільні та залізничні дороги, а також інформаційно-комунікаційні коридори, у ролі яких виступають обчислювальні мережі та мережі передавання даних [194]. Теорія полюсів зростання отримала розвиток у роботах П. Потье «про осі розвитку». Основна ідея полягає в тому, що території, розташовані між полюсами зростання, забезпечують транспортний зв'язок, отримують додаткові імпульси зростання завдяки збільшенню вантажопотоків, поширенню інновацій, розвитку інфраструктури. Тому вони перетворюються на осі (коридори) розвитку, що визначають разом із полюсами зростання просторовий каркас економічного зростання великого регіону або країни. Теоретичні положення про полюси розвитку використовуються в багатьох країнах у розпрацюванні стратегії просторового економічного розвитку й у створенні вільних економічних зон, технополісів, технопарків тощо.

У сучасному розумінні полюси зростання, з одного боку, – це найбільш просунуті центри розвитку постіндустріальної економіки, в якій центральна роль належить високотехнологічному виробництву, що розвивається за рахунок виробництва інформації та знань. З іншого боку, їх можна розглядати як територіально-виробничі об'єднання, що стимулюються державою, з регульованою галузевою структурою. Принциповим моментом у формуванні та «просуванні» точок зростання в конкретному регіоні є співвідношення самоорганізації бізнес-одиниць та активності

державних інститутів у підтримці «точок зростання», який у підсумку виражається в частці фінансування та творчих процесів, реалізованих кожною зі сторін. Відповідно до теорії інституціоналізму держава має здійснювати постійний активний вплив на норми та правила поведінки суб'єктів господарської діяльності – скеровувати еволюцію або відбір інститутів. Держава має забезпечувати безконфліктне «співіснування» різнорідних і часто протилежних елементів (інститутів) реально функціонуючих сьогодні економічних систем. Виходячи з подібних настанов, державна політика повинна бути змодельована таким чином, щоб забезпечити узгоджений розвиток полюсів зростання в інтересах забезпечення максимальних темпів зростання, ліквідації диференціації між галузями та регіонами та задоволення інтересів різних соціально-економічних груп [13, 257, 372].

Отже, для ефективного функціонування НЛС надзвичайно важливе значення має інституційне середовище, що визначається правовою й адміністративною інфраструктурою, у межах якої приватні підприємці, компанії й уряд взаємодіють із метою створення добробуту нації. Значущість сприятливого та справедливого інституційного середовища стала більш очевидною в умовах нинішньої економічної кризи та нестабільного макроекономічного середовища. Якість інституційного середовища суттєво впливає на конкурентоспроможність і економічне зростання: занадто великий державний апарат і бюрократія, надмірне держрегулювання, корупція, нечесність у складанні й виконанні держзамовлень, недостатність прозорості й надійності, нездатність надавати бізнесу необхідні послуги, політична залежність судової системи призводять до значних економічних втрат і уповільнюють процес розвитку. Незважаючи на те, що в економічній літературі достатню увагу приділено переважно державним інститутам, приватні інститути також є важливим елементом процесу створення добробуту. Економічне зростання базується на діяльності бізнесу, який сповідує принципи чесного управління, де керівництво дотримується суворих етичних норм у стосунках із державою, іншими

компаніями та громадськістю загалом. Прозорість приватного сектору – це обов'язкова характеристика бізнесу. Її можна реалізувати шляхом дотримання відповідних стандартів, а також використовуючи практики аудиту й бухгалтерського обліку, які забезпечують своєчасний доступ до інформації.

Ринкове середовище логістичної діяльності має сприяти спільному творенню споживчої цінності, виявленню центрів компетенцій і додаткових джерел ефективності управління логістичними потоками й процесами, що передбачає наявність знань про клієнтів (формування клієнтських баз даних), а також активної комунікації зі споживачами.

Необхідність інформаційного забезпечення функціонування НЛС зумовлена бурхливим розвитком і впровадженням в усі сфери логістичної діяльності інформаційних систем та інформаційно-комп'ютерних технологій. Інформація виступає рушієм діяльності логістичної системи і тримає її відкритою – здатною пристосовуватися до нових умов. Єдиний інформаційний простір, у якому можуть комунікувати всі учасники ринку логістичних послуг, може забезпечити необхідний рівень інформаційної відкритості (прозорості) щодо потреб, завантаження потужностей та рівня запасів у мережах постачання, оперативне прогнозування попиту та планування завантаження потужностей об'єктів логістичної інфраструктури, моніторинг ключевих бізнес-процесів і своєчасне визначення відхилень та порушень у функціонуванні НЛС.

Єдність економічного та інформаційного простору означає, що в формуванні НЛС необхідно враховувати динаміку макроекономічних показників, демографічні, технологічні, ринкові, науково-технічні, освітні та інші тенденції, що представлено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

## Вплив макроекономічних факторів на параметри функціонування НЛС

Ключовий фактор	Характеристика	Вплив на елементи логістичної системи
Економічні зміни	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зростання валового внутрішнього продукту</li> <li>Рівень інфляції</li> <li>Відсоткова ставка за кредитами</li> <li>Розподіл капіталу</li> <li>Динаміка заробітної плати</li> <li>Динаміка розвитку галузей економіки</li> <li>Ціни на енергоносії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зміна структури й величини доданої вартості в структурі ВВП</li> <li>Зміна витрат на підтримку матеріальних запасів</li> <li>Внутрішні обмеження на витрати і тарифи, бюджетування логістичної діяльності</li> <li>Зміни в розміщенні продуктивних сил і логістичних потужностей</li> <li>Динаміка заробітної плати</li> <li>Вирішення в складуванні</li> <li>Вирішення в транспортуванні</li> <li>Зміна структури й величини логістичних витрат</li> </ul>
Демографічні зміни	<ul style="list-style-type: none"> <li>Темп зростання населення</li> <li>Вікова структура</li> <li>Розмір сім'ї</li> <li>Міграція населення</li> <li>Чисельність працездатного населення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ємність споживчого ринку</li> <li>Зростаючі вимоги споживачів до якості товарів і послуг та своєчасності доставлення</li> <li>Інтенсивність, регулярність та географія логістичних потоків</li> <li>Розгалуження складської і транспортної інфраструктури</li> <li>Нааявність робочої сили</li> <li>Мобільність менеджменту</li> <li>Рівні запасів</li> </ul>
Політичні зміни в законодавстві	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реалізація угоди про асоціацію з ЄС</li> <li>Структура і розмір податків</li> <li>Схеми і норми амортизації</li> <li>Зовнішньоторгівельні і митні процедури</li> <li>Захист прав споживачів.</li> <li>Захист навколишнього середовища.</li> <li>Програми розвитку сільського господарства.</li> <li>Промислова структурна політика.</li> <li>Транспортне регулювання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зміна інвестиційного клімату і умов залучення інвестицій у логістичну інфраструктуру</li> <li>Інтернаціоналізація логістичних витрат</li> <li>Спрошення процедур міжнародної торгівлі</li> <li>Розвиток міжнародних транспортних і цифрових коридорів</li> <li>Зростання вимог до зменшення шкідливих викидів і захисту довкілля</li> <li>Стимулювання мультимодальних та інтермодальних перевезень</li> <li>Науково-технічні дослідження, стимулювання інновацій</li> <li>Підвищення вимог до компетентності логістичного персоналу</li> </ul>

Отже, запропонований методичний підхід до аналізу складу і структури національної логістичної системи дозволяє обґрунтувати такі якості, які вона повинна мати:

- глибока, багатовимірна й багатоаспектна диверсифікація логістичних послуг, робочих місць і проектних ніш для інвестування й модернізації логістичної інфраструктури, що в сукупності забезпечує створення робочих місць, зростання продуктивності праці, покращення умов праці і, відповідно, економічне зростання;

- соціальна лояльність, яка передбачає, з одного боку, пошук компромісу між соціальним споживанням і економічним накопиченням, а з іншого, – гармонізацію відносин у системі «держава-соціум-економіка-бізнес», ощадне використання природних ресурсів та захист довкілля;

- толерантність ставлення до бізнесу, розвиток стратегічного партнерства в локальних, регіональних і міжнародних ланцюгах/мережах постачання, узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін із точки зору створення споживчої цінності товарів і послуг на вітчизняних і міжнародних ринках;

- збалансований і пропорційний розвиток мікро-, мезо- і макроекономічних систем відповідно до обраної стратегії розвитку національної економіки; логістичне управління на різних рівнях може забезпечити між секторальну співпрацю, вертикальну та горизонтальну інтеграцію економічних агентів і стати інструментом впливу на синхронізацію бізнес-процесів в ланцюгах/мережах постачання товарів і тим самим збалансувати розвиток різних галузей економіки, сприяти зростанню експортного потенціалу та гармонізувати інтереси зацікавлених сторін;

- підвищення якості логістичної інфраструктури, її транспортного, комунікаційного, митного, транскордонного, пакувального та інших складників, що, як доведено численними закордонними дослідженнями, сприяє залученню національних суб'єктів господарювання до глобальних

ланцюгів/мереж постачання, зростання обсягів міжнародної торгівлі, приваблює прямі іноземні інвестиції;

– поєднання вказаних якостей НЛС відповідає концепції потрібної спіралі, тобто пошуку балансу між економічним зростанням, соціальним розвитком та охороною навколишнього середовища.

Спільна доступність базових логістичних послуг та логістичної інфраструктури забезпечує рівність економічних можливостей для клієнтів постачальників логістичних послуг та кінцевих споживачів. Добре розвинена транспортна мережа є передумовою забезпечення високого рівня мобільності населення та оптимізації вантажопотоків з точки зору альтернативності видів транспорту, маршрутів та вартості доставлення. Підсистема базової та цифрової інфраструктури забезпечує доступність інформації та комунікаційних технологій для усіх учасників товарного руху.

Структуру НЛС визначимо як ієрархічну організацію зв'язків і відносин між її інституціональними учасниками, ланками й підсистемами (рис. 4.2).

У розпрацюванні структури НЛС необхідно задати опис підсистем і зв'язків між ними, розподілити завдання за рівнями й підсистемами, обрати комплекс засобів, які забезпечать ефективне розв'язання завдань.

Системний погляд на управління логістичною діяльністю в межах національної системи господарювання передбачає дослідження взаємовпливів між розвитком ринку логістичних послуг та економічним розвитком, конкурентоспроможністю та ефективністю, тобто встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Параметри станів функціонування й розвитку НЛС мають забезпечувати стабільність, ефективність і конкурентоспроможність як найбільш бажаний її стан. Цільовою функцією цього процесу є підвищення економічного потенціалу системи, який, своєю чергою, і є основою сталого оптимального функціонування логістичної системи в умовах постійно мінливого середовища.





Отже, для оцінки ефективності функціонування НЛС необхідно представляти її як організаційно-управлінський комплекс, спрямований на досягнення ефективної рівноваги між логістичними витратами (або логістичними ресурсами), що скеровані на виконання замовлень споживачів), прийнятним рівнем якості обслуговування клієнтів і продуктивністю логістичної системи (рис. 4.3).

У розпрацюванні методичних підходів до оцінки економічної ефективності логістичної діяльності будемо виходити з того, що загальна продуктивність національної логістичної системи характеризується показником обсягу наданих логістичних послуг за певний час. Разом із тим ми підтримуємо точку зору О.М. Сумця: необхідно використовувати систему оцінок, яка передбачає загальні та часткові показники логістичної діяльності, а також інтегрований показник логістичної діяльності, оскільки саме комплексні показники дозволяють визначити, класифікувати, оцінити та спрогнозувати наслідки управлінських логістичних рішень [305].

Зауважимо, що за період існування логістики в промислово розвинених країнах сформувалася система показників, які в загальному плані оцінюють її ефективність і результативність: загальні логістичні витрати; якість логістичного сервісу; тривалість логістичних циклів; продуктивність; повернення на інвестиції в логістичну інфраструктуру. Ці показники можна назвати ключовими, або комплексними показниками ефективності логістичної системи. Вони лежать в основі звітних форм компаній і систем показників логістичних планів різних рівнів. Існують загальноприйняті процедури порівняльної оцінки фірм (бенчмаркінг) в галузі логістики на основі аналітичних та експертних методів, які використовують зазначені комплексні показники.

Водночас доречно звернути увагу на те, що категорія ефективності та критерії її оцінювання детально досліджені крізь призму управління логістичною системою організації (підприємства, ланцюга постачання, логістичного ланцюга).

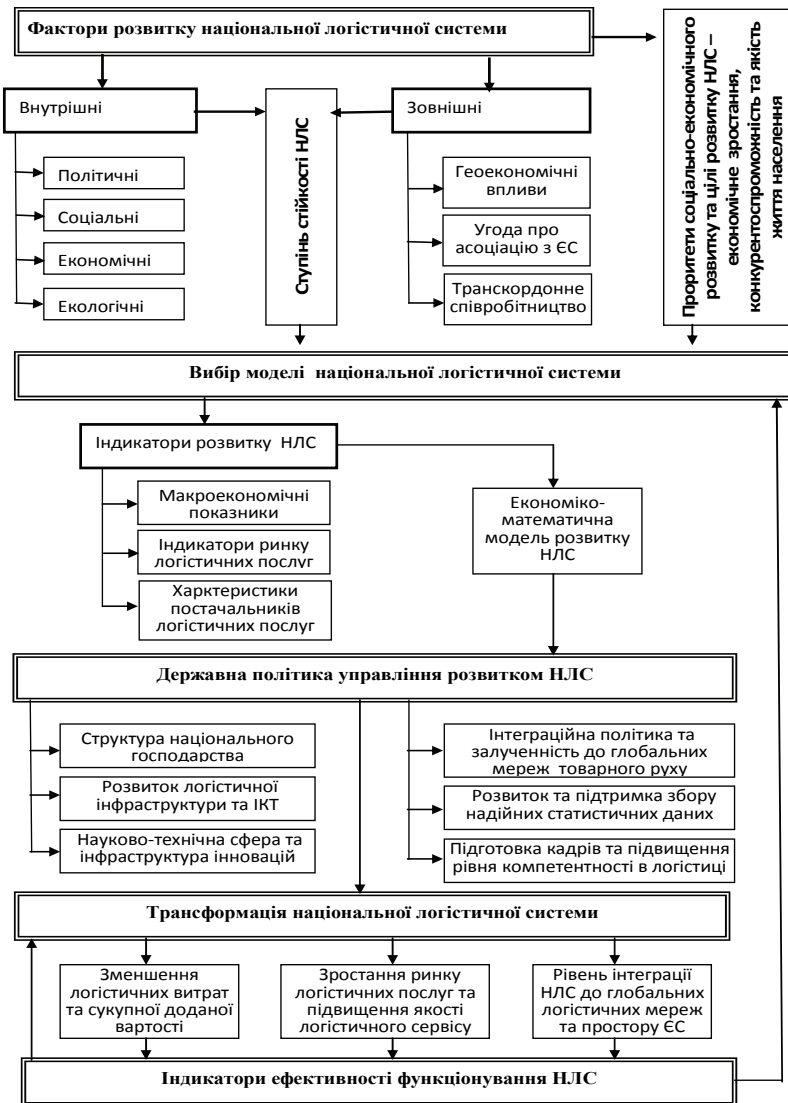


Рис. 4.3. Механізм державного управління розвитком національної логістичної системи (авторська розробка)

Слабка розпрацьованість методичних підходів до об'єктивної та достовірної оцінки ефективності управління національною логістичною системою вимагає випрацювання адекватних критеріїв, які б дозволили зіставити рівень і якість логістичного управління на макрорівні з потребами та інтересами суспільства. На відміну від мікрорівня, на якому ефективність часто вимірюється показниками прибутковості та величиною грошового потоку, ефективність управлінських рішень на макрорівні потребує інших індикаторів, які б відображали вплив адміністративної діяльності на досягнення кінцевої мети й дозволяли виміряти результат логістичної діяльності на рівні національної економіки. Підсумовуючи, зазначимо, що ефективність національної логістичної системи є багатоаспектним поняттям, визначається різними критеріями, оскільки покликана відобразити економічні відносини різних учасників ринку логістичних послуг, співвідношення цінності послуг і витрат ресурсів, результату й витрат, результату й цілей, результату й потреб, корисності та витрат. Це потребує особливих підходів до пошуку компромісів між мінімізацією використання обмежених ресурсів, якістю послуг, що надаються, та рівнем задоволення потреб суспільства і населення.

Ми вважаємо, що сама система оцінки ефективності логістичної діяльності різних економічних агентів має бути побудована таким чином, щоб показники надавали можливість отримати комплексну оцінку ефективності функціонування національної логістичної системи, виражали операційні та стратегічні цілі, передбачали багаторівневу деталізацію та високий рівень узгодженості. Узагальнюючи досвід провідних країн світу щодо розбудови національних логістичних систем, а також результати досліджень робочої групи Європейської комісії щодо логістики вантажного транспорту, проведених у 2016 р. для випрацювання скоординованої логістичної політики й моніторингу ефективності логістичного сектора країн Європейського Союзу [400], пропонуємо трирівневу систему ключових показників ефективності логістичної діяльності на макро-, мезо- й мікрорівнях та, відповідно, систему індикаторів, що характеризують кожен рівень з точки зору особливостей управління потоковими процесами (рис. 4.4).

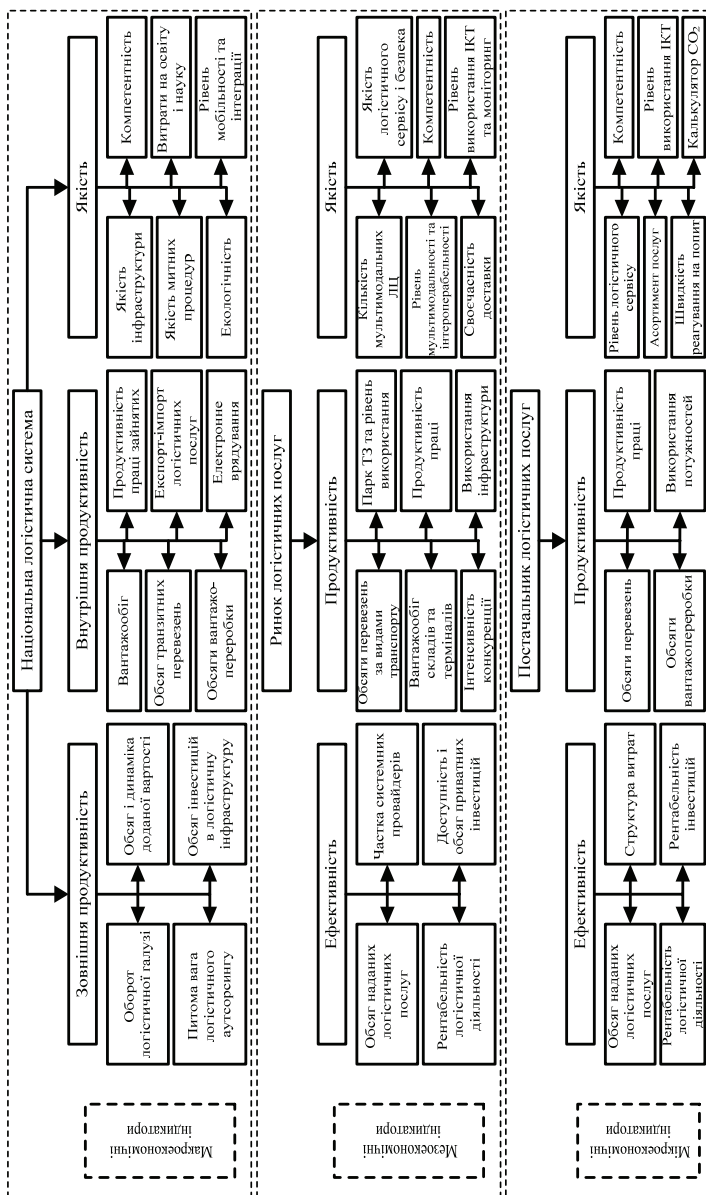


Рис. 4.4. Ключові показники результативності логістичної діяльності на мікро-, мезо- і макрорівнях (авторська розробка)

Запропонована система показників дозволить забезпечити збирання статистичних даних, які дозволять більш глибоко аналізувати стан та динаміку ринку логістичних послуг з точки зору його продуктивності та вартості, а також результативність роботи НЛС. Поліпшення якісного стану, обсягів та доступності статистичних даних є нагальним першочерговим завданням практичної реалізації Національної транспортної стратегії до 2030 р. та її субсекторних стратегій, а також виконання вимог Угоди про асоціацію з ЄС у сфері транспорту та логістики.

Отже, запропонована система показників ефективності та результативності логістичної діяльності на різних рівнях має стати основою для розпрацювання стратегічних планів і державних програм розвитку ринку логістичних послуг, а також для моніторингу його стану та бенчмаркінгу. Незважаючи на складність визначення кількісних індикаторів оцінки впливу логістичної діяльності на національну економіку та суспільство, протягом останніх двох десятиліть практично всі економічно розвинуті, нові індустріальні країни та країни з перехідною економікою запровадили практику розпрацювання стратегічних і програмних документів у сфері розвитку логістики, які виконують щонайменше три завдання:

- визначають загальнонаціональні цілі, довготермінові та тактичні орієнтири, плани дій та кількісні завдання щодо їхньої реалізації у цій сфері;

- є інструментом координації дій органів виконавчої влади щодо запровадження в практику різних механізмів досягнення цих цілей;

- слугують засобом контролю за виконанням цілей і завдань державної політики з боку громадянського суспільства, а також оцінювання ефективності використання ресурсів і результативності політики загалом.

Такі завдання зумовили й необхідність удосконалення підходів до обґрунтування цільових індикаторів науково-технологічного розвитку, кількісних та якісних показників результатів реалізації планів і програм у цій сфері, запровадження методів фінансування програм, більш гнучко

пов'язаних з очікуваними кінцевими результатами, а також оцінювання ефективності використання наукового потенціалу та результативності діяльності науково-дослідних інституцій. Зміна компонентів середовища може знизити ймовірність досягнення логістичної системою встановлених налаштувань і вимагає побудови системи управління дестабілізуючими факторами й розпрацювання механізму їхнього адаптивного управління. На рис. 4.5 представлено авторське бачення ключових драйверів розвитку НЛС.

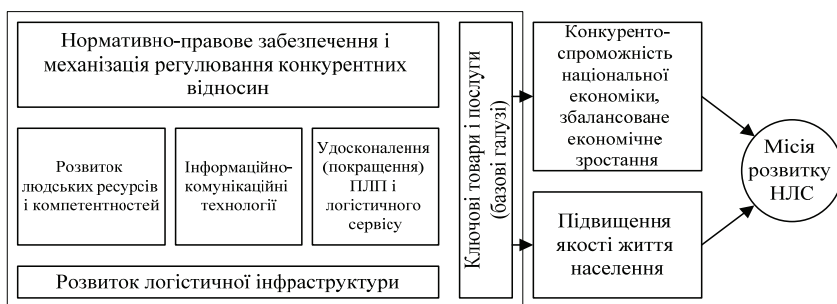


Рис. 4.5. Драйвери розвитку НЛС

У дослідженні впливу логістичної галузі на конкурентоспроможність країни будемо орієнтуватися на її розуміння як здатність країни виробляти товари й послуги, які відповідають вимогам світових ринків і формують умови нарощування національних ресурсів зі швидкістю, що дозволяє забезпечувати стійкі темпи зростання валового внутрішнього продукту та якості життя населення на рівні світових значень [312, 313]. Посилення конкуренції стимулює пошук шляхів зниження витрат товарного руху за рахунок логістичного управління потоковими процесами в режимі реального часу й використання логістичного аутсорсингу в ланцюгах постачання. Результатом складних взаємодій в ланцюгах/мережах постачання є продукування позитивних економічних ефектів і формування потенціалу довготривалого економічного зростання. Вплив логістики як

драйвера, двигуна, інструмента економічного зростання відзначали чимало дослідників, зокрема, [385, 406-408, 443, 446, 458]. У праці [104] цей феномен пояснено так: раціональна логіка змушує підприємців розміщувати виробництво товарів і послуг поруч із ринками збуту і/або основними постачальниками, що призводить до концентрації економічної активності, яка, своєю чергою, привертає все нових і нових виробників, створюючи «економіку агломерації». Формування умов для ділової активності шляхом розвитку взаємопов'язаних і взаємодоповнювальних виробництв, супутніх видів діяльності призводить до все більшої віддачі від масштабу і, тим самим, економії на масштабі. Отже, просторова концентрація виробництва відбувається за умови, що покращується доступ до ресурсів і ринків збуту. Але також справедливим є інше твердження: з формуванням економіки агломерацій збільшується попит на якісну логістичну інфраструктуру і якісні логістичні послуги. **Можна стверджувати, що галузева, просторова та інституціональна структура національної економіки, з одного боку, визначає рівень і якість розвитку логістичної інфраструктури, а з іншого, – обсяг і структуру ринку логістичних послуг.**

У процесі аналізу необхідно враховувати кінцеві цілі державного управління, економічну ефективність функцій керівної підсистеми, показники безпосередньо й дотично відображають розвиток логістико-посередницької діяльності через кількісні та якісні оцінки. Поряд із економічними потрібно брати до уваги показники соціальної ефективності, які взаємопов'язані і загалом виступають як показники соціально-економічної ефективності системи управління.

Державний вплив на діяльність логістичних систем, що спирається на механізм моніторингу, аналізу діяльності логістичних посередників і прогнозування, зводиться до використання таких методів:

- рекомендаційних (індикативні правила організації і технології господарської діяльності, координації обліку та

аналізу її показників, інші засоби науково-методичного забезпечення функціонування суб'єктів інфраструктури);

- методів непрямого управління (економічна підтримка підприємств);

- прямого управління окремих елементів інфраструктури як природних монополій на державні закупівлі).

На основі інформації, що накопичується за спостереженнями за станом національної логістичної системи, і прогностичних оцінок розпрацьовуються заходи щодо сприяння розвитку НЛС шляхом підготовки методичних матеріалів інформаційного та рекомендаційного характеру. Зазначені матеріали можуть містити:

- інформацію про постачальників логістичних послуг та зведені показники їх діяльності;

- інформацію про інновації на ринку логістичних послуг;

- рекомендації щодо вдосконалення логістичної діяльності та підвищення її ефективності, а також розвитку окремих видів такої діяльності;

- інструкції або методичні положення щодо визначення ефективності діяльності логістичних посередників.

Таким чином, рекомендаційні методи державного впливу сприяють координації діяльності логістичних посередників, забезпечують їх інформацією про досвід господарювання, впровадження наукових напрацювань тощо. Використання методів непрямого управління має сприяти розвитку логістичної інфраструктури, координації інформаційних потоків, підтримці ефективних інновацій, розвитку інтеграційних процесів у логістичних системах. Як і за впливу на розвиток нових видів логістичного обслуговування, тут можуть використовуватися методи індикативного управління. Державна підтримка виражається також у нормативно-правовому регулюванні, створенні сприятливих економічних умов функціонування логістичних посередників. Ефективне державне регулювання передбачає активну участь регіональних органів управління в розвитку логістичної



інфраструктури та стимулюванні діяльності системних логістичних провайдерів. На рис. 4.6 узагальнено чинники і важелі державного регулювання й саморегулювання ринку логістичних послуг із урахуванням пріоритетів соціально-економічного розвитку країни та різних рівнів управління.

Для координації управлінських рішень, що стосуються розвитку НЛС та ринку логістичних послуг, в країні має бути створено координаційний центр або координаційну раду з логістики, покликані розглядати питання щодо зменшення барерів і витрат на міжнародну торгівлю і внутрішню логістику. Ці функції може виконувати заснований у 2017 році при Кабінеті Міністрів України Логістичний комітет. Основними функціями такого координаційного органу мають бути:

- дослідження стану та тенденцій розвитку глобального і національних ринків логістичних послуг, виявлення закономірностей та узагальнення кращого досвіду;

- аналіз та адаптація до національних умов новітніх логістичних технологій та логістичних концепцій, спрямованих на покращення логістичної діяльності та якості логістичного сервісу;

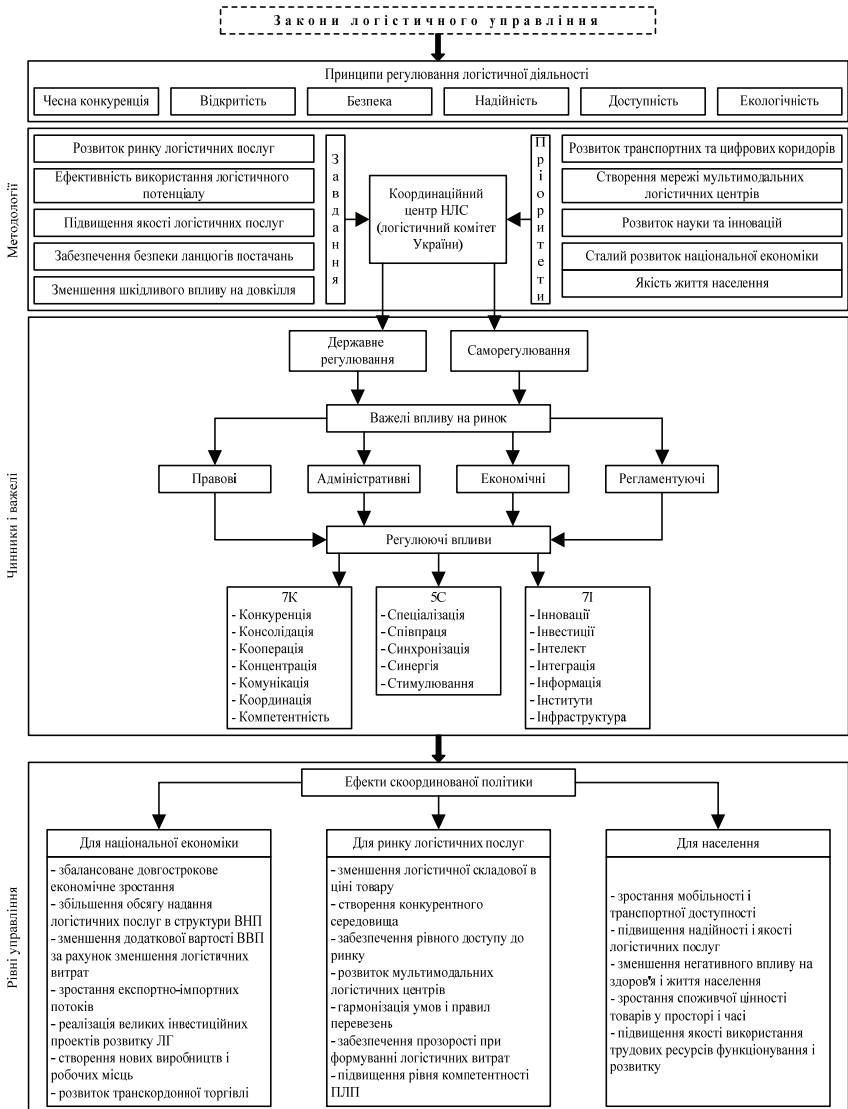
- формування пакету інноваційних проектів у сфері логістики та їх упровадження;

- підготовка і перепідготовка логістичного персоналу, підвищення кваліфікації фахівців з логістики та управління ланцюгами постачання різних галузей економіки;

- проведення наукових досліджень у сфері логістики та управління ланцюгами постачання, розвитку логістичних систем на різних ієрархічних рівнях національної економіки;

- експертиза та обґрунтування проектів логістичних центрів на умовах державно-приватного партнерства;

- розпрацювання національних стандартів логістичної діяльності, логістичних робіт та послуг, а також створення умов для добровільної експертизи та сертифікації якості та ін.



**Рис. 4.6. Регулювальні чинники і важелі впливу на розвиток національної логістичної системи (авторська розробка)**

Таким чином, макроекономічне, інституціональне та ринкове середовища, регульовані державою, здійснюють екзогенний вплив на формування й розвиток національної логістичної системи, реалізацію логістичного потенціалу країни, ефективну діяльність суб'єктів ринку логістичних послуг, бо саме від їх діяльності багато в чому залежить сьогодні не тільки конкурентоспроможність вітчизняної економіки, але й сутність інтеграційних процесів у ланцюгах/мережах постачання, до яких долучаються українські підприємства. Формування і розвиток національної логістичної системи сприятиме поступовому формуванню потужної логістичної галузі, яка може полюсом економічного зростання і сприяти підвищенню ефективності всієї національної економіки.

#### **4.2. Розвиток логістичної інфраструктури як драйвер економічного зростання**

Наш інтерес до зміни погляду на категорію логістичної інфраструктури був спровокований авторами монографії «Інфраструктура в умовах транзитивної економіки», які відзначили все більшу роль інфраструктури на сучасному етапі економічного розвитку, по-перше, як науки, по-друге, як методу господарювання, по-третє, як об'єктивного виду діяльності, що забезпечує загальні умови функціонування господарюючих елементів у межах відповідної економічної системи, по-четверте, як чинника, який зумовлює можливість створення «зовнішньої – непрямой економії», по-п'яте, як елемента, що сприяє задоволенню попиту на надання перспективних послуг [297, с. 108].

Теоретичні та прикладні аспекти формування і розвитку логістичної інфраструктури досліджані провідними закордонними та вітчизняними вченими, зокрема в працях Дж.Р. Стока, Д.М. Ламберта, М. Кристофера, В.І. Сергеева, В.В. Дибської, Т.А. Прокоф'євої, С.О. Уварова, В.Ф. Лукіних, Є.В. Крикавського, Н.В. Чернописької, Л.Л. Ковальської, Р.Р. Ларіної тощо. Серед найбільш ґрунтовних досліджень варто

відзначити дисертаційні праці М.О. Довби та О.Є. Соколової, присвячені, відповідно, транскордонній логістичній інфраструктурі та логістичній інфраструктурі аеропорту.

Критичний огляд літературних джерел із різних аспектів формування логістичної інфраструктури дозволяє зробити висновок про те, що більшість авторів досліджували її або на рівні підприємства, або з точки розвитку транспортної інфраструктури держави, чи в контексті регіонального розвитку. Проте багато проблем, пов'язаних із особливостями розвитку логістичної інфраструктури на різних рівнях економіки з точки зору «нової логістики», пов'язаної з серйозними трансформаціями в економічній і соціальній сферах, зумовлені факторами глобалізації, інтернаціоналізації та інформатизації, залишаються невирішеними, що й доводить необхідність подальших досліджень. Глобальне інформаційне суспільство, яке вже майже сформувалось, дозволяє говорити про особливу роль інфраструктури у його становленні.

Намагаючись дослідити глибинний зміст логістичної інфраструктури, ми акцентуємо перш за все увагу на розумінні суті й ролі інфраструктури взагалі в нових економічних умовах. Аналіз новітніх теоретичних розробок, а також практики управління зарубіжними і вітчизняним підприємствами показують, що сучасні тенденції економічного розвитку призводять не тільки до розмивання меж організацій (вертикальних, горизонтальних, зовнішніх, географічних) і розвитку органічних (адаптивних) організаційних структур. Аналітичний огляд наукових та літературних джерел, зроблений нами в роботі [52], дозволяє виявити певні концептуальні позиції авторів у підходах щодо тлумачення цього поняття як інфраструктури, що забезпечує виробництво логістичних послуг – транспортування, зберігання, сервісне обслуговування тощо. Операційна логістична діяльність здійснюється або самими виробничими чи торговельними підприємствами (інсорсинг), або передається третій стороні – постачальниками логістичних послуг. Активне використання комплексного аутсорсингу в

логістиці, питома вага якого за даними Європейської логістичної асоціації у 2015 році досягла 41%, сприяли появі і розвитку комплексних інфраструктурних потужностей, які отримали назву логістичних центрів. Вони представляють платформу, в межах якої декілька компаній-операторів на комерційній основі здійснюють комплексну логістичну діяльність, орієнтовану як на міжнародні, так і внутрішні перевезення. Сучасні тенденції розвитку логістичного обслуговування визначили основні принципи функціонування транспортно-логістичного центрів – єдиний комерційно-правовий режим, єдиний організаційно-технологічний принцип управління перевезеннями, кооперацію логістичних посередників, комплексний розвиток інфраструктури різних видів транспорту, спільне використання телекомунікаційних мереж і систем електронного документообігу, узгодження економічних інтересів вантажовідправників, вантажоодержувачів, перевізників та логістичних посередників тощо.

Отже, зростання ролі логістичної інфраструктури з точки зору якості логістичного обслуговування логістичними провайдерами, спільного творення споживчої цінності в ланцюгах постачання та мережах, формування конкурентних переваг у взаємодії підприємств різних галузей та збільшення їх інтелектуального потенціалу вимагає уточнення визначення та класифікації.

Під логістичною інфраструктурою ми будемо розуміти сукупність лінійних та точкових об'єктів загального та/або внутрішньовиробничого користування, необхідних для переміщення або розміщення людей, сировини й матеріалів, товарів та інформації, а також інших об'єктів, які в комплексі забезпечують цей рух і розміщення в просторово-часовому вимірі. Економічна сутність логістичної інфраструктури полягає в тому, що вона є системою економічних відносин суб'єктів господарювання та інститутів, які покликані забезпечити ринковий механізм безперебійного руху логістичних потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових, людських) у просторово-часовому вимірі.

Узагальнюючи наукові дослідження різних авторів, пропонуємо виділяти 3 складники логістичної інфраструктури: виробничу, інституційну та соціальну. Сутність виробничої логістичної інфраструктури досліджена багатьма вченими й передбачає наявність і функціонування транспорту, складів, терміналів тощо. Інституційний складник забезпечує умови господарської діяльності для різних суб'єктів ринку логістичних послуг. Її відмітною особливістю є те, що вона не виступає як самостійна галузь або підгалузь, а обслуговує їх у ролі керівної підсистеми ринкової інфраструктури. Вона передбачає діяльність фінансових установ (банків, страхових компаній), митниці, органів сертифікації, інших організацій, які безпосередньо пов'язані з обслуговуванням товарного руху. З точки зору інституціонального підходу, інфраструктура виконує об'єднувальну функцію у формуванні єдиного економічного простору, що підкреслює її мережеву ієрархічну структуру [297]. Отже, інституціональна логістична інфраструктура є системою методів впливу центральних і регіональних органів управління, а також сукупністю інститутів (інституційних форм), діяльність яких спрямована на ефективне функціонування логістичних систем різних рівнів, зменшення трансакційних витрат і підвищення ефективності логістичних процесів. Серед інституційних форм варто виокремити логістичний кластер як засновану на принципі добровільності сукупність матеріально-речових елементів системи управління матеріальними, інформаційними, фінансовими потоками ресурсів в реальному режимі часу і єдиному інформаційному просторі на певній території.

Відомий учений П. Розенштейн-Родан уперше здійснив виділення соціального типу інфраструктури, підкресливши її роль у задоволенні потреб населення. На думку дослідника, інфраструктура – це сукупність умов, які забезпечують сприятливий розвиток підприємництва та задовольняють потреби населення [260]. Соціальна логістична інфраструктура – це комплекс об'єктів, які забезпечують потреби населення у перевезеннях (інфраструктура

пасажирських магістральних та міських перевезень, туристична інфраструктура, інфраструктура дозвілля тощо), забезпечують умови функціонування логістичних систем міст та регіонів, а також формування фізично та інтелектуально розвиненого, суспільно активного фахівця з логістики.

З урахуванням вище сказаного запропоновано таку класифікацію елементів логістичної інфраструктури, яка представлена на рис. 4.7. Ця класифікація складників логістичної інфраструктури дозволяє зробити висновок про те, що вона є багаторівневою динамічною інтегрованою системою матеріально-технічних та соціально-економічних об'єктів, які забезпечують функціонування різнорівневих логістичних систем шляхом їх всебічної інтеграції з метою підвищення ефективності функціонування логістичних потоків та логістичної діяльності.

Логістична інфраструктура є складником системи вищого порядку – інфраструктури відповідних територіальних утворень і, в кінцевому рахунку, інфраструктури національної економіки.

Отже, об'єкти логістичної інфраструктури необхідно розглядати на різних рівнях управління: на макро-, мезо- та мікрорівні. Кожному з цих рівнів відповідає певний склад елементів інфраструктури та вимог до них, що також впливає на управлінські рішення в процесі формування інфраструктури підприємств. На основі проведеного аналізу науково-практичної літератури (зокрема, [30, с.220]) та власних поглядів авторів, запропоновано таку класифікацію логістичної інфраструктури (табл. 4.2).

Усе це дозволяє стверджувати, що інфраструктурне обслуговування здійснюються як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства в напрямку руху матеріального потоку до кожного наступного учасника. Тому дії всіх підприємств, що є ланками певного ланцюга доставляння, повинні бути скоординовані та синхронізовані під час реалізації матеріального потоку кінцевому споживачеві.

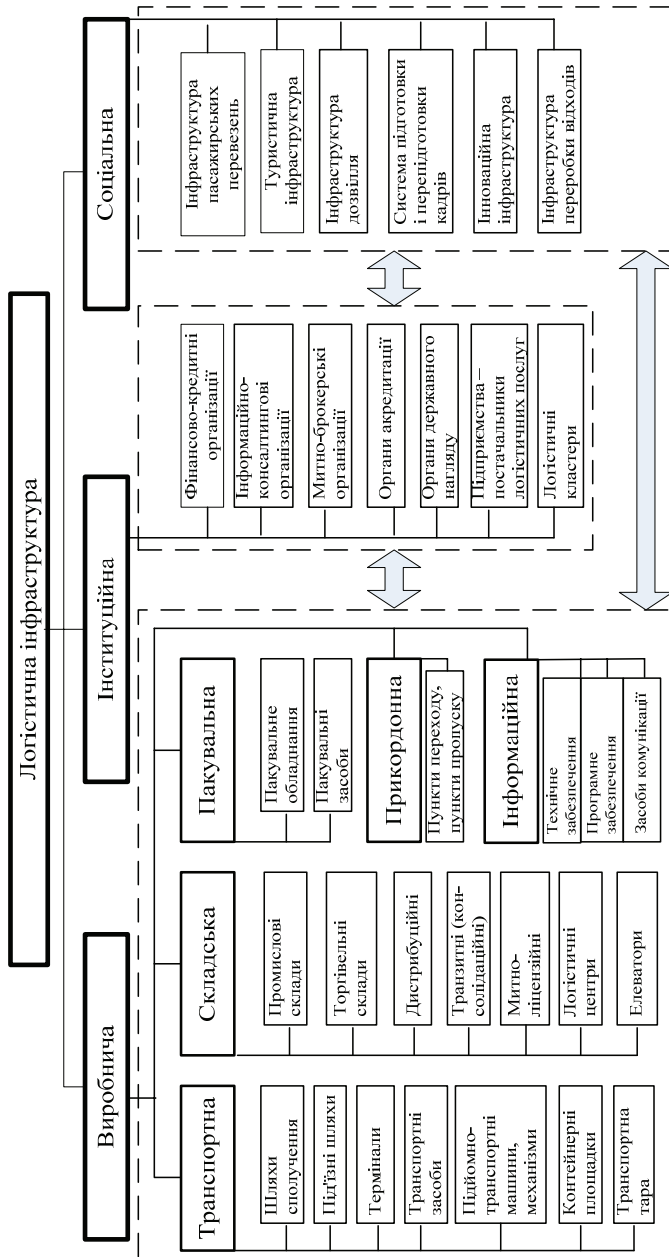


Рис. 4.7. Класифікація логістичної інфраструктури за функціональним призначенням (узагальнено автором на основі [30, 260, 297, 303])



Таблиця 4.2

## Класифікація логістичної інфраструктури за рівнями управління

Рівень управління	Клас логістичної інфраструктури (підклас)	Визначення
Макро-рівень	Макрологістична інфраструктура	сукупність лінійних, точкових та інших об'єктів, які створюють необхідні організаційно-економічні умови для прискорення та оптимізації руху матеріального і/або людського потоків та супутніх потоків, зростання інвестиційного потенціалу підприємств, а також забезпечують логістичне обслуговування й ефективне функціонування всіх галузей економіки.
Мезо-рівень	Логістична інфраструктура ланцюга постачання	сукупність лінійних, точкових та інших об'єктів, що забезпечують просторово-часове переміщення матеріальних потоків у межах конкретного логістичного ланцюга постачання з мінімальними витратами
	Логістична інфраструктура підприємства (ЛПП)	сукупність об'єктів складської, транспортної, маніпуляційної, пакувальної, інформаційної та фінансової інфраструктур підприємства, що у взаємодії забезпечують ефективне логістичне обслуговування матеріального потоку за принципами «від дверей до дверей» та «точно в термін» з оптимальними витратами відповідно до вимог споживачів.
Мікро-рівень	зовнішня ЛПП	сукупність інфраструктурних об'єктів безпосереднього оточення конкретного підприємства, що забезпечують необхідне логістичне обслуговування вхідних та вихідних матеріальних потоків з мінімальними витратами й відповідним рівнем сервісу.
	внутрішня ЛПП	підсистема підприємства, що в певній сукупності елементів інфраструктури забезпечує виконання процесів обслуговування внутрішніх матеріальних потоків та дозволяє отримати максимальний економічний ефект від логістичної діяльності підприємства.

Саме це й обґрунтовує появу об'єктів зовнішньої логістичної інфраструктури як інтегрованих центрів логістичних послуг.

Інфраструктура як галузь національної економіки є високовитратною й потребує значних інвестицій, які мають тривалий період окупності. З іншого боку, розвинена інфраструктура є важливим чинником інвестиційної привабливості. Недостатнє фінансування інфраструктури входить до 10 найбільш серйозних економічних ризиків для всіх країн, оскільки від стану інфраструктури залежить благополуччя й стійкий розвиток будь-якого регіону. За оцінками американської асоціації керівників дорожніх і транспортних служб, дефіцит фінансування на підтримку й розвиток інфраструктури досягає 70% від потреби, а за прогнозами Глобального інституту McKinsey у період до 2030 р. тільки для того, щоб не відстати від прогнозованого зростання світового ВВП, потрібно буде інвестувати в інфраструктуру 57 трлн.дол. США. Разом з тим активна дискусія під час міжнародних економічних форумів щодо можливостей залучення інвестицій у розвиток світової інфраструктури свідчить про необхідність реалізації таких інфраструктурних проєктів, які збільшуватимуть віддачу від існуючої інфраструктури або створять інноваційний потенціал економічного розвитку всіх галузей національної економіки. Інвестиції в логістичну інфраструктуру збільшують не тільки можливості покращення логістичного сервісу та інноваційної активності постачальників логістичних послуг, але й забезпечують підвищення ефективності, якості послуг і прискорення руху товарів, що в кінцевому підсумку підвищує конкурентоздатність національної економіки. На рис. 4.8 схематично представлено вплив логістичного сектору на економічне зростання країни. Залучення інвестицій для будівництва, реконструкції чи капітального ремонту транспортних терміналів, автомобільних та залізничних доріг, створення сервісних центрів та мультимодальних логістичних центрів, активне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (зокрема, систем моніторингу вантажопотоків та контролю над рухом транспортних засобів, електронного документообігу, «єдиного

електронного вікна» для здійснення контрольних процедур на митницях і прикордонних переходах) загалом збільшують продуктивність та ефективність усієї логістичної системи країни.

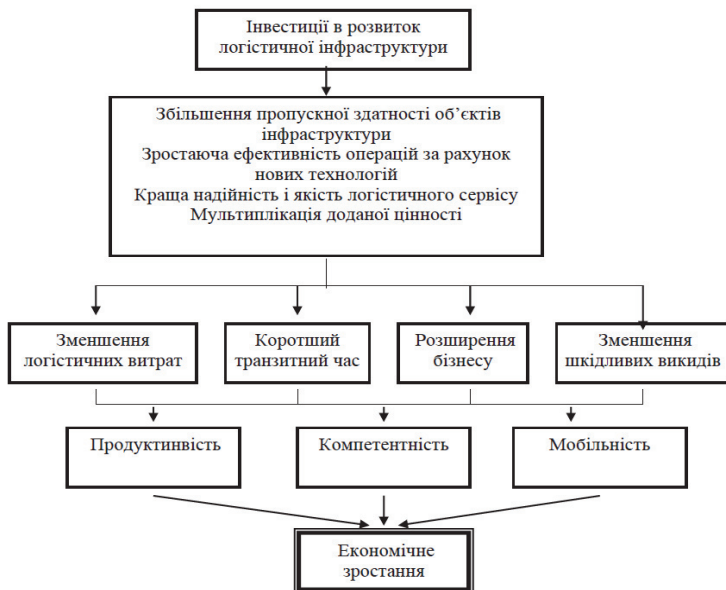


Рис. 4.8. Вплив розвитку логістичної інфраструктури на економічне зростання країни (доопрацьовано автором на основі [406, с. 524])

Аналіз результатів досліджень російських і зарубіжних авторів дозволив виділити ключові особливості сучасного інфраструктурного розвитку:

1) сучасний характер змін в інфраструктурах більшості країн світу залежить від тенденції розвитку галузей економіки, що визначаються як тенденції децентралізації й дерегулювання;

2) зниження прямої державної участі компенсується посиленням непрямих методів державного регулювання й

розширенням громадських інститутів контролю над діяльністю в соціально-економічній сфері – сфері присутності логістичної інфраструктури;

3) лібералізація ринків інфраструктурних послуг, яка відбувається в більшості країн світу, призводить до поживлення конкуренції: зростає число постачальників інфраструктурних послуг, посилюється вплив на них споживачів.

Добре розвинені транспортна й комунікаційна інфраструктури є передумовою своєчасності доставляння товарів і послуг до кінцевих споживачів, а також забезпечення мобільності населення. Проте незважаючи на те, що Україна має потужний логістичний і транзитний потенціали, рівень його використання є надзвичайно низьким саме через недостатню розвиненість логістичної інфраструктури. Для аналізу її якісного стану використаємо оцінки міжнародного рейтингу Глобальної конкурентоспроможності, оскільки вони дають змогу провести міжнародний бенчмаркінг і виявити цікаві тенденції (табл. 4.3).

Традиційно Україну високо оцінюють за якістю залізничної та енергетичної інфраструктур, хоча динаміка цих показників має негативний тренд. Найгірші показники стосуються якості автодоріг, а також інфраструктури морських та авіаційних перевезень, проте за цими показниками відзначено прогресивні зміни. На основі наведених даних та аналізу діяльності підприємств галузі можна зробити висновок про значні диспропорції в розвитку логістичної інфраструктури України й існування таких проблем в управлінні галуззю:

1. Відсутність системного підходу до координації розвитку та планування діяльності всіх видів транспорту з урахуванням соціально-економічних потреб населення, бізнесу, оборони та геополітичних інтересів України.

Таблиця 4.3  
 Діагностика якості логістичної інфраструктури України за рейтингом Глобальної  
 кокурентоспроможності

Показники	Оцінки якості інфраструктури України за рейтингом Глобальної кокурентоспроможності за роками									
	2014-2015 р.р.		2015-2016 р.р.		2016-2017 р.р.		2017-2018 р.р.		2017-2018 р.р.	
	Місце	Оцінка	Місце	Оцінка	Місце	Оцінка	Місце	Оцінка	Місце	Оцінка
Якість інфраструктури загалом	75	4.1	82	3.8	88	3.6	78	3.9		
Якість доріг	139	2.2	132	2.4	130	2.4	130	2.4		
Якість залізничної інфраструктури	25	4.3	28	4.2	34	4.0	37	3.9		
Якість портової інфраструктури	107	3.3	108	3.2	96	3.4	93	3.5		
Якість інфраструктури повітряних перевезень	99	3.8	97	3.7	103	3.7	92	4.0		
Пасажирообіг авіаційного транспорту (на тиждень, млн місць x км)	61	229.7	61	253.9	60	270.2	59	313.5		
Якість електропостачання	69	4.9	75	4.6	86	4.4	85	4.5		
Кількість абонентів мобільного зв'язку (на 100 осіб)	33	138.1	32	144.1	26	144.0	37	132.6		
Кількість телефонних ліній (на 100 мешканців)	45	26.2	44	24.6	47	21.6	51	19.8		

2. Незавершеність процесів розмежування функцій державного регулювання, операційної діяльності та функцій господарської діяльності транспортних і логістичних підприємств між органами виконавчої влади та підприємствами в умовах конкурентного ринку логістичних послуг.

3. Відсутність системи контролю за ефективністю прийняття управлінських рішень, недостатня прозорість у діяльності органів державної влади та суб'єктів господарюванн державного сектору економіки в галузі «Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність».

4. Відсутність ефективної системи комунікацій та зворотних звязків між органами управління транспортом, транспортними й логістичними підприємствами, користувачами логістичних послуг, що знижує ефективність управління галуззю та якість логістичного обслуговування.

5. Низький рівень розвитку мультимодальних та інтермодальних перевезень, відсутність сучасних мультимодальних транспортних терміналів та мультимодальних логістичних центрів.

6. Тенденція до зниження ефективності використання об'єктів логістичної інфраструктури та їх пропускної спроможності через недостатній рівень конкуренції між видами транспорту, недосконалу тарифну політику, наявність «вузьких місць» та низьку швидкість доставляння вантажів за логістичними принципами «від дверей до дверей» та «точно в термін».

7. Високий рівень зношеності основних об'єктів інфраструктури, а також неефективний механізм їх оновлення, значне технологічне відставання, низький рівень упровадження інновацій.

8. Недостатній рівень фінансування розвитку об'єктів інфраструктури, обмежений рівень приватних інвестицій, відсутність критеріїв пріоритизації та механізмів компенсації інвестицій у стратегічні об'єкти.

9. Відсутність національних стандартів та нормативно-правового регулювання з питань підготовки та перепідготовки фахівців, невідповідність системи професійної підготовки сучасним інноваційним викликам, недооцінка важливості професійної компетентності операційного персоналу й менеджменту всіх рівнів у галузі транспорту й логістики, як органами виконавчої влади, так і підприємствами транспортного сектору.

10. Відсутність бачення України як майбутнього міжнародного мультимодального транспортного «хабу», а відтак перспективних транспортних проектів національного масштабу, які зроблять її незамінним складником регіональних та глобальних транспортних процесів і ланцюгів постачання тощо.

Як уже було зазначено, Україна стрімко втрачає свої позиції країни-транзитера, незважаючи на те, що через її територію проходять п'ять пан'європейських транспортних коридорів (табл. 4.4), які обслуговують основні трансконтинентальні й транснаціональні вантажопотоки на найважливішому напрямку «Європа–Азія».

Таблиця 4.4

Міжнародні транспортні коридори, що проходять через територію України

Номер коридору	Назва транспортного коридору
№ 3	Берлін – Вроцлав – Катовіце – Львів – Київ
№ 5	Лісабон – Барселона – Трієст – Будапешт – Київ
№ 7	(Дунайський) (Німеччина – Австрія – Словаччина – Угорщина – Румунія – Болгарія – Молдова
№ 9	Гельсінкі – Санкт-Петербург – Вітебськ – Київ – Кишинів – Пловдив – Салоніки
ТРАСЕКА	ЄС, Азербайджан, Вірменія, Болгарія, Грузія, Іран, Казахстан, Киргизстан, Молдова, Румунія, Таджикистан, Туреччина, Україна, Узбекистан через Чорне та Каспійське море

Наразі національна транспортна система залишається не інтегрованою з транс'європейською транспортною системою, а лише поєднаною з нею необхідністю забезпечувати єдиний перевізний процес. Натомість країни-сусіди активно розбудовували свої транспортні мережі й фактично переорієнтували транспортні потоки між країнами Європи і Азії в обхід України. Про масштаби втрат свідчать дані, представлені на рис. 4.9. На фоні загального зменшення обсягів перевезень вантажів залізничним транспортом, транзитні перевезення зменшилися на 75%. Основними причинами такого стану є військові дії на сході країни, цілеспрямована політика Росії щодо вилучення України з транзитних потоків; незадовільний стан автомобільних доріг та залізничних колій, які мають малу швидкість руху вантажопотоків, а також бюрократичні процедури на кордонах і митницях.

Між тим нові можливості для розвитку логістичної інфраструктури відкриває для України Угода про асоціацію з ЄС, яка слугує стратегічним орієнтиром системних соціально-економічних реформ в Україні, а поглиблена та всеохопна зона вільної торгівлі між Україною та ЄС, яка є частиною Угоди, визначає правову базу для вільного переміщення товарів, послуг, капіталів, а також регуляторного наближення, спрямованого на поступове входження економіки України до спільного ринку ЄС. Досвід європейських країн свідчить, що створення спільної Трансєвроапейської мережі «TEN-T» сприяло підвищенню конкурентоспроможності держав-членів ЄС і наразі виділені значні фінансові кошти для її розширення в Україну, Білорусь, Молдову, Грузію, Вірменію, Азербайджан. Зокрема, у 2017 р. Україну залучено до коридору «Рейн-Дунай» і Середземноморського коридору, які відкривають великі перспективи широкомасштабної міжнародної співпраці з розвитку мультимодальних перевезень між Європою та Азією, закріплюють за Україною статус країни-транзитера.



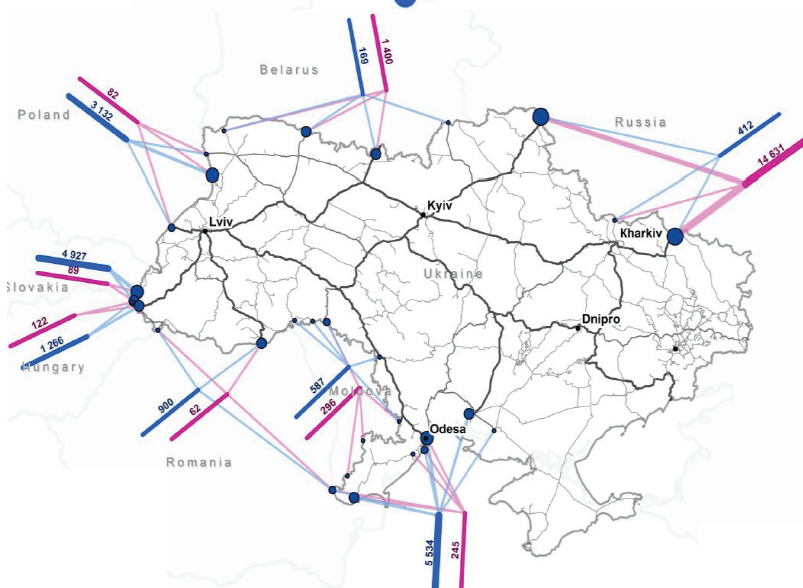
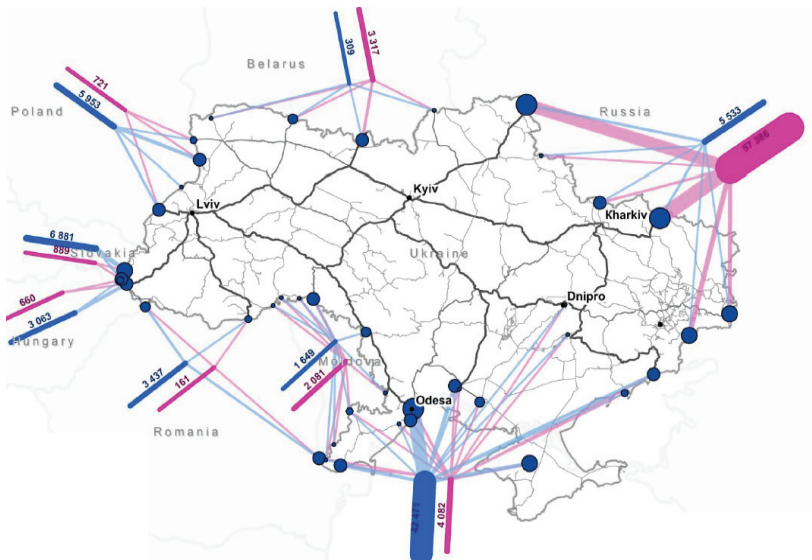


Рис. 4.9. Обсяг перевезень транзитних вантажів залізничним транспортом у 2008 та 2018 р.р. відповідно (дані МІУ)

У межах європейської інтеграції в Україні відбуваються інституційні зміни, зокрема, реалізуються проекти:

- ЄС Twinning, що є інструментом інституціональної розбудови та нової форми безпосереднього технічного співробітництва між органами влади держав-членів ЄС та країн-бенефіціарів згідно з програмою TACIS;

- «Підтримка імплементації Угоди про асоціацію та Національної транспортної стратегії», який має сприяти інтеграції та модернізації транспортного сектору України та окремих підсекторів галузі транспорту відповідно до зобов'язань в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також оновлення Національної транспортної стратегії України відповідно до законодавства, стандартів і вимог ЄС та сприяння у її подальшій імплементації;

- Twinning «Підтримка Міністерства інфраструктури у запровадженні умов для застосування європейської моделі ринку послуг залізничного транспорту в Україні», який орієнтований на формування ринкових відносин на залізничному транспорті.

Вказані проекти співробітництва України з ЄС у сфері транспорту й логістики фокусують увагу на інноваційному розвитку інфраструктури, впровадженню мультимодальних та інтермодальних технологій, поліпшенні роботи пунктів пропуску на митному кордоні, і, в ширшому сенсі, містять усі компоненти інтегрованих мереж.

Новий етап розвитку транспортних коридорів та осей, як єдиного транспортно-пасажирського хребта Європи, пов'язаний із формуванням цифрових коридорів, які передбачають використання сучасних інформаційних систем, що забезпечують неперервний моніторинг вантажопотоків, електронну взаємодію учасників зовнішньоекономічної діяльності з транспортно-логістичними компаніями та органами державного контролю, а також організацію обміну даними в обсягах, необхідних для виконання бізнес-процесів учасниками системи. В науковій літературі вже використовують терміни *цифрова економіка* і *цифрова логістика*, акцентуючи при цьому увагу на тому, що цифрові

технології створюють унікальні можливості для управління ланцюгами /мережами постачання в режимі реального часу без будь-яких територіальних, технічних або правових обмежень [104, 177, 393]. Цифрові технології активно впроваджуються на всіх видах транспорту і транспортних терміналах. Зокрема, Міжнародна асоціація повітряного транспорту (IATA) розпрацювала рекомендації щодо впровадження стандарту e-freight, який активно використовують провідні авіаперевізники. Інтенсивно відбувається впровадження цифрового документообrotу на морському транспорті. У сфері автомобільних і залізничних перевезень впровадження цифрових транспортно-супровідних документів поки перебуває ще в початковій стадії, однак інтерес урядів, бізнесу та міжнародних організацій до створення повністю електронного документообігу в сфері міжнародних перевезень і транзиту з кожним роком посилюється. Зокрема, про це йдеться в Резолюції 70/1 Генеральної асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року», прийнятої у вересні 2015 р., а також у Резолюції 79-ої сесії Комітету з внутрішнього транспорту ЄЕК ООН «Вступ у нову еру сталого внутрішнього транспорту і Основні напрямки цифрової трансформації міжнародних автомобільних перевезень» включають перехід до використання електронної книжки МДП (e-TIR), електронної транспортної накладної (e-CMR), а також розробку і впровадження електронного дозволу на здійснення міжнародних автомобільних перевезень (e-Permit). У ЄС створено стандарти й системи цифрової сигналізації та управління на швидкісних залізничних магістралях. За оцінками фахівців, цифрові трансформації залізниць дозволяють на 50% збільшити пропускну здатність і значно скоротити витрати на перевезення. І хоча українська залізниця ще технічно не готова до впровадження цифрових технологій, але на залізничному транспорті уже використовується уніфікована накладна ЦИМ / СМГС.

Цифрові технології передбачають широкі можливості для розвитку системи державного управління, оскільки створюють середовище високотехнологічної цифрової платформи державного управління, яке забезпечує мінімізацію людського фактора та супутньої йому корупції й помилок, автоматизує збирання статистичної, податкової та іншої звітності, прийняття рішень на основі аналізу реальної ситуації.

Отже, інтеграція транспортно-логістичної системи України в європейську транспортну мережу, бурхливий розвиток глобальної електронної торгівлі та інформаційних технологій, розвиток транскордонної співпраці з сусідніми з Україною країнами передбачають використання наукових підходів економіки знань і розпрацювання методичних положень створення комплексних інтелектуалізованих інформаційних і телекомунікаційних систем управління, впровадження телематичних засобів навігації та моніторингу вантажопотоків, а також їхню інтеграцію в єдиний інформаційний простір на міждержавному рівні.

Враховуючи нові функції логістики на сучасному етапі розвитку, хочемо привернути увагу до необхідності формування концептуальних основ інтелектуалізації логістичної діяльності, тобто створення інтелектуалізованих логістичних систем як складних систем управління, координації та контролю тактичних і стратегічних завдань функціонування логістичної системи на мікро-, мезо- й макрорівнях, її інфраструктури, а також у процесі здійснення взаємодії між цією системою й зовнішнім середовищем. Такі складні системи повинні працювати в режимі реального часу в єдиній системі координат та спільному інформаційному просторі і тим самим створювати методологічний базис для оптимізації логістичних рішень і кращого використання наявної транспортної інфраструктури. Використання сучасних інтелектуальних транспортних систем і технологій повинно забезпечувати ситуаційну підтримку прийняття рішень, автоматизувати процес пошуку керівних рішень на основі накопичених знань про предметну галузь,

забезпечувати прийняття рішень в умовах невизначеності. Формування інтелектуалізованих логістичних систем, які представляють собою інтегровану систему «люди – логістична інфраструктура – інтелектуальні технології», з максимальним використанням новітніх інформаційно-управлінських технологій, дозволить Україні успішно інтегруватися до глобального інформаційного простору й забезпечити високу ефективність логістичної діяльності.

Таким чином, аналіз стану та проблем розвитку логістичної інфраструктури свідчить, що вона, будучи одним із найважливіших складників національної логістичної системи, повинна забезпечувати рух матеріальних, людських, інформаційних, фінансових і сервісних потоків між містами й регіонами країни своєчасно і в повному обсязі, потребує значних фінансових ресурсів та комплексного підходу до планування та управління інноваційним розвитком.

Узагальнення практики багатьох країн свідчить, що необхідно активніше використовувати механізми інвестування в логістичну інфраструктуру, які дозволяють:

- створити інструменти для визначення пріоритетності інфраструктурних проєктів у системі комплексного логістичного обслуговування та покращення якості життя населення;

- направляти кошти, виділені на розвиток логістичної інфраструктури, на реалізацію пріоритетних проєктів;

- здійснювати оцінку та облік очікуваних вигід від інвестицій;

- залучати зацікавлені сторони протягом усього процесу;

- забезпечувати прозорість і відповідальність за реалізацію й результативність проєктів.

Упровадження перевірених практикою передових методів планування, здійснення проєктів та експлуатації об'єктів інфраструктури дозволяє підвищувати економічну ефективність капіталовкладень та забезпечує економію коштів на 40 %. Щоб реалізувати виявлений потенціал економії, необхідно вдосконалювати систему управління

інфраструктурою та оптимізувати інфраструктурні портфелі. Як зазначають експерти, нерідко приймаються рішення про інвестиції в проекти, які не орієнтовані на задоволення тих чи інших чітко сформульованих потреб або не здатні забезпечити отримання очікуваних вигод. Тому у визначені напрямів розвитку логістичної інфраструктури доцільно дотримуватися таких принципів:

- конкусного відбирання інфраструктурних проектів;
- створення збалансованої системи розвитку всіх видів транспорту;
- підтримки міжнародної взаємодії і міжгалузової кооперації;
- єдності нормативно-правового забезпечення процедур та правил;
- інноваційного розвитку і орієнтації на досягнення науково-технічного прогресу;
- кадрового забезпечення розвитку об'єктів інфраструктури.

Дотримання вказаних принципів є запорукою успіху інфраструктурних проектів. Наприклад, у відбиранні проектів у сфері громадського транспорту уряд Сінгапуру керується чітким критерієм: 70 % пасажироперевезень повинні здійснюватися громадським транспортом. У Великобританії використовують такі критерії: проект повинен бути внеском у боротьбу зі зміною клімату, забезпечувати зменшення викидів вуглецю в атмосферу та ефективність транспортних мереж, сприяти розвитку конкуренції, створенню сприятливого для людини навколишнього середовища шляхом підвищення якості життя користувачів транспорту і всього населення загалом, проект має сприяти підвищенню безпеки громадян у довготривалій перспективі за рахунок використання безпечних способів транспортування. Ключові показники ефективності дозволяють оцінити ступінь досягнення цілей. Такими показниками є: викиди вуглецю в атмосферу на 1 т пального, витрати на 1 т викидів вуглецю, зміни рівня шуму, зростання частки ВВП на душу населення, рівень заповнення

транспорту, зміни рівня заповнення транспорту протягом часу у відсотках, зміни кількості ДТП тощо.

Отже, для визначення напрямів розвитку необхідно враховувати різноманітні фактори, які згруповані та описані в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Фактори впливу на розвиток логістичної інфраструктури

Групи факторів	Макрорівень	Мікрорівень
1	2	3
Географічні	Кліматична зона та рельєф Наявність доступу до мережі міжнародних транспортних коридорів Транскордонний периметр Наявність виходу до моря Рівень транзитного потенціалу	Рельєф місцевості Наявність вільних земельних ділянок
Соціально-економічні	Чисельність населення Середньодушові доходи населення ВВП Структура газузей економіки Рівень інфляції Державна і регіональна фінансова та податкова політика Інвестиційна політика та обсяг інвестицій в розвиток інфраструктури Тарифне регулювання	Вартість землі Місцеві податки Розмір орендної плати за земельну ділянку Вартість оренди складських приміщень Розмір лізингових платежів Рівень заробної плати Витрати на складування і транспортування

Продовження табл. 4.5

1	2	3
	<p>Обсяг і структура національного і регіонального споживання            Оборот роздрібної торгівлі            Обсяг промислового виробництва            Обсяг експорту/імпорту            Обсяг транспортних послуг            Міжрегіональна інтеграція            Мобільність населення</p>	
Інфраструктурні умови	<p>Стан доріг і транспортних комунікацій            Щільність та пропускна здатність залізниць            Щільність та пропускна здатність автодоріг            Пропускна здатність вантажопереробних комплексів            Наявність та площа складських комплексів і розподільчих логістичних центрів            Ступінь розвитку митної і транскордонної інфраструктури            Ступінь розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури            Ступінь упровадження електронного документообігу за видами транспорту</p>	<p>Транспортна доступність місцевості            Наявність транспортних резервів на підходах            Рівень вакантності об'єктів складської нерухомості            Розмір наявних провізних ємностей</p>
Політичні і нормативно-правові умови	<p>Наявність державної політики розвитку інфраструктури            Законодавство в сфері ліцензування й страхування транспортно-логістичної діяльності            Ступінь розпрацювання заходів і механізмів державної підтримки            Рівень розвитку інновацій (технополіси, технопарки, логопарки, бізнес-інкубатори тощо)            Особливості митної політики            Національні проекти і програми            Екологічні вимоги й нормативи</p>	<p>Місцеве законодавство            Плани місцевої влади на земельні площі            Податкові пільги            Відповідність і екологічним і нормам</p>



Закінчення табл. 4.5

1	2	3
Зрілість ринку логістичних послуг	Ступінь сегментації і структура ринку логістичних послуг Наявність і оборот системних логістичних провайдерів Ступінь присутності іноземних логістичних провайдерів Обсяг перевезень вантажів різними видами транспорту Інтенсивність вантажопотоків в систем міжнародних транспортних коридорів Ступінь розвитку транзитних транспортних коридорів Обсяг транзитних перевезень Обсяг мультимодальних та інтермодальних перевезень Рівень інтеперабельності перевезень та унітізації Рівень інформатизації та цифризації логістичної діяльності Рівень використання технологій e-freight та «єдиного електронного вікна» в діяльності постачальників логістичних послуг	Асортимент логістичних послуг Оборот та рентабельність діяльності постачальників логістичних послуг Наявність і питома вага регіональних і локальних логістичних провайдерів і кур'єрських служб Номенклатура вантажів Питома вага небезпечних вантажів Рівень якості логістичного сервісу Рівень використання сучасних ІКТ Інтенсивність вантажопотоків на прикордонних переходах Кількість митних терміналів з технологією «єдиного вікна»

Оскільки високорозвинена інфраструктура має велике значення для ефективного функціонування економіки, то у визначенні напрямів її розвитку необхідно враховувати всі перераховані фактори, а також ще додаткові, які визначають

особливості конкретного регіону розміщення об'єктів логістичної інфраструктури та діяльності постачальників логістичних послуг у цьому регіоні. Оптимальні стратегічні й тактичні рішення з приводу розміщення інфраструктурної мережі, складування, пакування, вантажопереробки, транспортування, управління запасами тісно взаємопов'язані, цей взаємозв'язок становить основу для системної інтеграції суб'єктів ринку логістичних послуг у ланцюгах/мережах постачання, а також синхронізації розвитку логістичного та інфраструктурного комплексів.

#### **4.3. Методичні підходи до ідентифікації та оцінювання логістичних витрат як індикатора результативності ринку логістичних послуг**

Незважаючи на те, що значущість логістики як фактор конкурентоспроможності національної економіки є загальноприйнятим науковим фактом, тим не менше проблеми утворення логістичних витрат на національному рівні недостатньо досліджені. Основною причиною складності розрахунку логістичних витрат експерти вважають традиційні методи обліку, що застосовуються на підприємствах. Сучасні метрики та показники, які використовуються для збирання та аналізу даних про логістичні витрати всередині окремої компанії, не підходять для аналізу макроекономічних показників.

Аналіз міжнародних та вітчизняних публікацій(зокрема [98, 167, 368, 390]) дозволяє виділити три основні методологічні підходи, які ґрунтуються на статистичних, оглядових і тематичних дослідженнях. У статті [439] було розглянуто 66 підручників, наукових журналів, тематичних та інших досліджень. Автори виділили три домінуючих методологічних підходи, які засновані на статистичних, оглядових і тематичних дослідженнях. З розглянутих джерел 37,9% використовували методику цільового дослідження, 34,5% анкет і 27,6% –статистику. Більшість досліджень (79,2%) були багатоцільовими, в них було обговорено низку

тем, у той час як 20,8% розглянутих досліджень були зосереджені на одній темі.

Розглянемо більш детально сутність зазначених підходів.

1. Метод збирання й опрацювання статистичних даних, які здійснюють органи національної статистики або міжнародні організації (зокрема, Світовий банк), передбачає визначення питомої ваги логістичних витрат у структурі ВВП країни або світу; на основі цієї оцінки визначають абсолютне значення витрат. Сукупні витрати на логістику передбачають витрати всіх галузей і видів економічної діяльності на здійснення логістичних процесів за окреслений період. Такий підхід є досить простим і часто застосованим на практиці. Основними недоліками цього методу є різні підходи до визначення ВВП залежно від країни, наявність інфляційної компоненти і вплив валютного курсу при зіставленні національних показників у міжнародній статистиці. А.П. Долгов зазначає, що цей показник насправді відображає вартість послуг логістичних провайдерів, а не логістичну складову виробленого національного продукту [98].

2. Метод збирання даних на основі опитувань компаній різних галузей національної економіки дозволяє встановити реальні логістичні витрати з позиції споживачів логістичних послуг. Водночас варто зауважити, що чим меншим є рівень аутсорсингу логістики в компанії, тим більша ймовірність врахування всіх необхідних логістичних витрат, беручи за основу стандартні формати фінансової звітності. З іншого боку, витрати на логістичний аутсорсинг будуть відображені в статистиці ВВП. Такий підхід лежить в основі національних звітів Фінляндії, Німеччини (BVL), Швейцарії та Таїланді і в більшості своїй становить 30% від усіх наявних сьогодні, за даними звітів про логістичні витрати [440, 458].

3. Збирання даних за допомогою методу аналізу конкретної ситуації (case study) передбачає опрацювання статистичної звітності підприємств і макроекономічної інформації відомими консалтинговими фірмами. Використовуючи статистичні дані та власний досвід, вони проводять порівняння логістичних витрат у різних країнах. Це

власне метод експертних оцінок, який є найбільш поширеним у світі. У загальному обсязі цей підхід використовується в 47% звітів. Істотним недоліком такого підходу є суб'єктивність отриманих результатів і залежність застосування методу від наявності експертів, знайомих з аналізованою ситуацією. Однак, незважаючи на зазначені недоліки, експертні методи часто використовують у тих випадках, коли немає достатньої статистичної інформації про динаміку й величину аналізованого показника. Метод експертних оцінок дозволяє перейти на наступний етап аналізу даних, а саме – на етап абстрактного мислення й узагальнення спостережуваних фактів.

Задля об'єктивності зауважимо, що існують інші підходи, зокрема, оцінка логістичних витрат на основі множинної регресії, методу штучних нейронних мереж та ін. [203, 279]. Крім вибору методу оцінки величини логістичних витрат, велике значення має вибір моделі їх формування. Для нашого дослідження представляє інтерес методологія дослідження логістичних витрат на макрорівні, використана в Індонезії та Малайзії [446, 458].

Таким чином, укрупнений аналіз методів і моделей обліку і структури логістичних витрат, які застосовуються в різних країнах, показав відсутність однаковості в підході до їх оцінки. Тим не менш, показник оцінки величини логістичних витрат на макрорівні має широке застосування для вимірювання ефективності логістичної діяльності в країні, а також для бенчмаркінгу національних економік.

Складність визначення логістичних витрат на національному рівні зумовлена впливом різних факторів, серед яких варто виділити:

- географічне положення: зазвичай країни, близькі до портів, аеропортів, економічних центрів і логістично розвинені країни мають кращі логістичні системи з більш низькими витратами на логістику;
- якість логістичної інфраструктури, яку визначає швидкість і вартість логістичних операцій в різних ланках ланцюгів постачання;

- людські ресурси: наявність кваліфікованої робочої сили як стратегічного джерела може зіграти важливу роль у сприяттні логістичної діяльності та скорочення витрат на логістику;

- адміністрування: в більшості методів оцінка національних витрат на логістику частка адміністративних витрат становить 4% від загальних витрат. Правильне адміністрування запобігає розбазарюванню ресурсів та веде до економії;

- технології, які є важливим фактором у всіх ланках логістики і вносять істотні зміни в логістичні операції. Зокрема, інформаційно-комунікаційні технології приносять значну економію часу і ресурсів;

- політична і економічна стабільність, яка впливає на зниження і збільшення ризиків і, відповідно, на вартість страхування;

- законодавство (митне, податкове, страхове) і правові засади здійснення перевезень і зберігання товарів на складах;

- процентна ставка і умови залучення кредитних ресурсів істотно впливають на вартість товарно-матеріальних запасів;

- ціни на енергоресурси: існує глобальна тенденція підвищення цін на енергоносії.

Звичайно, дія всіх цих факторів робить задачу визначення вартості логістики в країні майже нерозв'язною. Здавалося б, що все дуже просто: потрібно підрахувати, скільки грошових коштів підприємства витрачають на логістичні операції й відокремити ці витрати від ВВП. Але цей розрахунок буде містити проміжні товари і послуги, а також внутрішні операції, не пов'язані з логістикою. Крім того, витрати на логістику передбачають також витрати на зберігання запасів, величина яких містить альтернативну вартість капіталу, що не є складником ВВП.

У США була випрацювана методологія CASS, яка розглядає витрати на логістику для бізнес-системи (не враховуючи діяльність домашніх господарств), оскільки додана вартість формується тільки в сфері господарювання. Переміщення товарів від роздрібних продавців до кінцевої

точки споживання домогосподарств створює реальну цінність для споживачів, але таке створення вартості не враховується в існуючих методиках економічного обліку. Американські консалтингові компанії досліджують в економіці США логістичні витрати на складування, перевезення, управління замовленнями/обслуговуванням клієнтів, управління розподілом, а також управління запасами як невід’ємну частину кінцевої ціни продукції і споживчого сервісу.

В аналітичному звіті [440] узагальнено наявні підходи до видокремлення структури логістичних витрат у різних країнах світу на основі національних і міжнародних статистичних збірників та матеріалів конференцій, що представлено в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Варіанти структурування логістичних витрат на макрорівні  
(джерело [279, 440])

Підхід 1	Підхід 2	Підхід 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на виконання замовлень</li> <li>- витрати на складські операції і транспортування</li> <li>- витрати на зберігання</li> <li>- витрати на закупівлі і постачання</li> <li>- витрати на сервіс</li> <li>- витрати інформаційний супровід</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на транспортування</li> <li>- витрати на складські операції та утримання запасів</li> <li>- витрати на складування і вантажопереробляння</li> <li>- адміністративні витрати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на закупівлі і постачання</li> <li>- витрати на трудові ресурси</li> <li>- витрати на транспортування</li> <li>- витрати на зберігання</li> <li>- витрати на утримання запасів</li> </ul>

Для того, щоб правильно розрахувати логістичні витрати на мікро- й макрорівнях, необхідно чітко відокремити логістичні операції від інших видів комерційної діяльності. Існує декілька підходів до вирішення цієї проблеми. У країнах Європейського Союзу найбільшого поширення набула скандинавська модель, яка передбачає виділення прямих і

непрямих логістичних витрат, пов'язаних із виконанням основних (ключових) логістичних операцій і функцій (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Позиціонування логістичних витрат залежно від логістичних операцій (джерело [440])

Прямі витрати	
на виконання основних логістичних операцій	на виконання підтримувальних логістичних операцій
Транспортні витрати Вантажоопрацювання Складування Витрати на митні процедури Документальний супровід та інформаційний обмін Інші	Втрати часу Витрати на утримання запасів Інші операційні витрати, пов'язані з логістикою
Непрямі витрати	
на виконання основних логістичних операцій	на виконання підтримувальних логістичних операцій
Пакувальні матеріали Пакування та маркування Витрати на утримання обладнання і капітал Адміністративні витрати Інші витрати на логістичну підтримку	Втрати продажів (упущена вигода) Витрати на підтримку рівня логістичного сервісу Витрати на неліквідні товари інші

Уведення стандартної класифікації на всіх рівнях збирання статистичної інформації дозволяє чітко ідентифікувати витрати на виконання логістичних операцій (тобто операційні логістичні витрати).

Якби за запропонованою класифікацією логістичних витрат була можливість збирати статистичні дані в Україні, то тоді була б можливість більш точно виміряти вартість національної логістики. Разом з тим реальна практика макроекономічної калькуляції і складання національних рахунків вказують на те, що витрати, пов'язані з цими функціями, не вважають логістичними та не враховуються.

Для того, щоб можна було правильно порівняти абсолютну величину логістичних витрат та їхню питому вагу в структурі національного ВВП, необхідно стандартизувати компоненти логістичних витрат та методи їх вимірювання на мікрорівні. Дуже важливо сформувати загальноприйнятну систему логістичного обліку та стандартизувати ті компоненти витрат, які повинні входити в загальну вартість логістики, а також процес обчислення вартості.

У цьому сенсі предсталає значний науковий і практичний інтерес методика розрахунку загальних поточних логістичних витрат на основі врахування фазового й функціонального поділу видів логістичної діяльності в процесі господарювання виробничих підприємств, запропонована О.М. Сумцем. Автор наводить широкий перелік оцінних показників, а саме: часткові вартісні показники оцінки логістичних витрат на виконання логістичних активностей, узагальнювальні вартісні показники оцінки логістичних витрат за видами логістичної діяльності відповідно до функціонального поділу, узагальнювальні вартісні показники оцінки логістичних витрат за видами логістичної діяльності відповідно до фазового поділу та загальний показник оцінки логістичних витрат на здійснення логістичної діяльності підприємства [305].

Ще одна проблема визначення логістичних витрат пов'язана з їх ідентифікацією в ланцюгах постачання, оскільки окремі логістичні операції і функції повторюються в різних ланках і витрати на їх виконання пов'язані з прямим і непрямим економічним споживанням, тобто з витратами на логістичну діяльність у всьому операційному процесі наскрізного ланцюга (рис. 4.10).



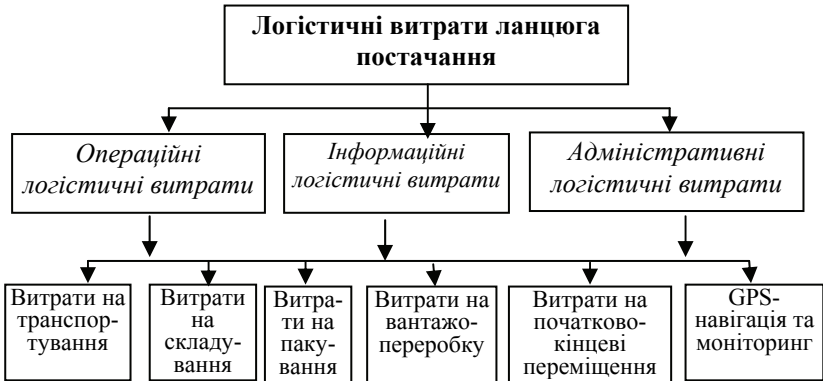


Рис. 4.10. Структура логістичних витрат у ланцюгах постачання (джерело [459])

На відміну від традиційного функціонального або фазового підходів до обліку логістичних витрат на підприємствах, управління ланцюгами постачання передбачає використання поопераційного (процесного) обліку логістичних витрат на всьому шляху товарного руху. Об'єктом аналізу є замовлення споживача і дії учасників ланцюга щодо виконання цього замовлення. Калькуляція сукупних логістичних витрат повинна давати можливість визначати, чи приносить конкретне замовлення прибуток і яким чином можна скоротити логістичні витрати на його виконання. Облік логістичних витрат за процесами дає наочну картину того, як формуються витрати, пов'язані з обслуговуванням клієнта, яка частка в них кожного з суб'єктів ланцюга постачання. Ефективним інструментом аналізу логістичних витрат у ланцюгах постачання є функціонально-вартісний аналіз.

Проте ці методи не можуть бути використані на макрорівні, оскільки система збирання й агрегування статистичної інформації в Україні є неповною, нечіткою, бюрократичною і громіздкою, що не дозволяє зробити правильні висновки про величину логістичних витрат у структурі національної економіки. Так, на основі наявної

статистичної звітності, яку було проаналізовано в 3-м розділі, деякі дослідники роблять висновок про те, що логістичні витрати України становлять 6,8% від ВВП (питома вага групи Н). Зауважимо, що в такій розвинутій економіці, як США, логістичні витрати оцінюють на рівні 8–9% ВВП, у європейських країнах цей показник перебуває в діапазоні 10–14%. Зауважимо, що в цьому випадку йдеться все-таки не про величину логістичних витрат у структурі витрат національної економіки, а про вартість наданих логістичних послуг на умовах логістичного аутсорсингу.

Для визначення величини логістичних витрат національної економіки використаємо різні методи, зокрема, метод множинної регресії для проведення бенчмаркінгу логістичних витрат України порівняно з іншими країнами. Для проведення регресійно-кореляційного аналізу були обрані такі фактори: чисельність населення ( $X_1$ ), площа території ( $X_2$ ), ВВП країни ( $X_3$ ), обсяг експорту ( $X_4$ ), імпорту ( $X_5$ ), рейтинг за індексом глобальної конкурентоспроможності ( $X_6$ ), рейтинг за показником логістичної ефективності ( $X_7$ ) і обсяг ринку логістичних послуг ( $Y$ ).

Для розрахунків було обрано лінійну функцію, рівняння якої має вигляд:

$$Y = a + b_1 * X_1 + b_2 * X_2 + b_3 * X_3 + b_4 * X_4 + b_5 * X_5 + b_6 * X_6 + b_7 * X_7 + \varepsilon, \quad (4.1)$$

де  $Y$  - результуючий фактор рівняння множинної регресії;

$a, b_i$  – коефіцієнти множинної регресії;

$X_i$  – змінні параметри множинної регресії;

$\varepsilon$  - величина випадкового відхилення.

У табл. 4.8 наведено вихідні дані за обраними країнами.

Використовуючи стандартну методику визначення  $a, b_i$  і  $\varepsilon$ , знаходимо лінійне рівняння для оцінки логістичних витрат України у вигляді:

$$Y = 52,46 * X_1 - 5,71 * X_2 + 4,39 * X_3 - 1,30 * X_4 + 0,8 * X_5 + 0,18 * X_6 + 0,06 * X_7 - 549,1.$$

Таблиця 4.8

Вихідні дані для регресійно-кореляційного аналізу та визначення логістичних витрат України  
(джерела [388; 389; 449])

Країни	Населення, млн.чол.	ВВП країни, млрд.\$	Обсяг експорту товарів і послуг, млрд.\$	Обсяг імпорту товарів і послуг, млрд.\$	Рейтинг глобальної конкурент- тоспро- можності	Рейтинг LPI	Питома вага логістич- ної галузі в структурі ВВП, %
США	321,6	17947,0	1471,0	2205,0	3	10	8,2
Китай	1374,6	10982,8	2011,0	1437,0	28	27	14,9
Німеччина	81,9	3357,6	1283,0	987,6	5	1	8,8
Фінляндія	5,5	229,7	57,1	53,5	10	15	11,4
Польща	38,0	474,9	188,3	189,5	36	33	12,0
Індія	1292,7	2090,7	271,6	402,4	39	35	13,5
Росія	146,3	1324,7	259,3	165,1	43	99	18,0
Туреччина	77,7	733,6	150,1	197,8	55	34	11,0
Україна	42,6	90,5	34,0	38,3	85	80	

Для цього рівняння та представлених вихідних даних коефіцієнт детермінації  $r^2$  становить 0,999976, що свідчить про сильну залежність між обраними факторами та оцінкою логістичних витрат країни. Таким чином, ми встановлюємо, що оцінка питомої ваги вартості логістики в структурі ВВП України складає 12,5%, що майже вдвічі більше, ніж за офіційними даними Держкомстату України.

Незважаючи на складності отримання інформації, багато дослідників відзначають, що для моніторингу та оцінки вартості національної логістики можна використовувати оцінні показники, засновані на офіційній статистичній звітності. Зокрема, автори статті [457] звернули увагу на той факт, що є галузі, які безпосередньо не споживають логістичні ресурси, наприклад, такі як фінанси і страхування, інформаційні технології та ін. Хоча ці види діяльності побічно потребують логістичних послуг, але вони вже відображені в інших галузях. Тому вчені запропонували розраховувати показник MALC (Macro logistics cost), який відображає логістичні витрати тих галузей, які безпосередньо споживають логістичні послуги, й відбиті в національних рахунках. Їх можна розподілити на сектори, що виробляють продукцію з високою доданою вартістю, і сектори з низькою доданою вартістю. Тоді питома вага логістичних витрат національної економіки (WLC (weight of logistics costs)) може бути розрахована за формулою:

$$WLC = MALC / (H_1 H_2 + L_1 H_2), \quad (4.2)$$

де  $H_1$  – обсяг виробництва продукції з високою доданою вартістю (це галузі промисловості, будівництва, сервісу),

$L_1$  – обсяг виробництва продукції з низькою доданою вартістю (видобувні галузі, сільське господарство, рибне та лісове господарства),

$H_2$  – питома вага продукції, що має безпосередній контакт із логістикою.

Запропонована формула (4.2) дозволяє отримати більш точну оцінку вартості національної логістики й відображає

принцип обліку витрат відповідно до витрачених логістичних ресурсів на одиницю продукції. За умови зменшення значення знаменника формули співвідношення буде рости, тобто буде зростати питома вага логістичного складника в національній економіці.

У табл. 4.9 вміщено вихідні дані для розрахунку логістичних витрат за методом MALC, а на рис. 4.11 графічно зображено діапазон розрахованих значень вартості логістики в структурі ВВП України.

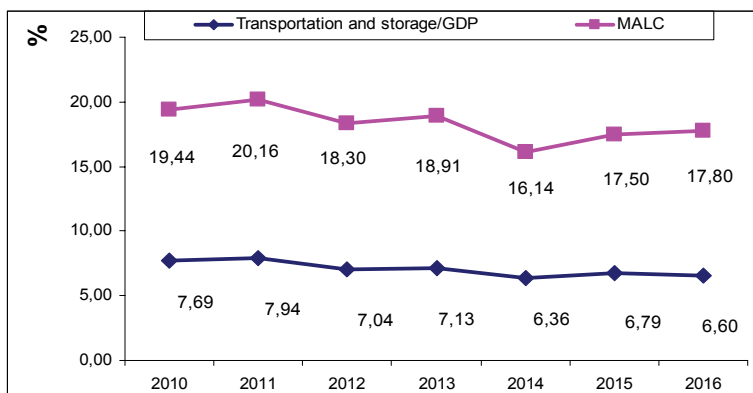


Рис. 4.11. Динаміка й діапазон значень вартості логістичної складової в структурі ВВП

Аналіз галузевої структури ВВП України свідчить, по-перше, про сировинну спрямованість економіки, тенденції збільшення експорту продукції сільського господарства та корисних копалин, по-друге, – про зменшення частки промислового виробництва, яке в 2016 році склало всього 14,5% (майже в 3 рази менше, ніж у Китаї). Адже саме виробничі підприємства мають велику потребу в якісних логістичних послугах. Різде зниження обсягів промислового виробництва призвело до зменшення вантажопотоків, що в умовах економічної кризи часто породжувало демпінг цін на логістичні послуги.

Таблиця 4.9

Статистичні дані про структуру внутрішнього валового продукту України за видами економічної діяльності за 2010–2016 рр. (млн. грн.)

Галузі	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Сільське господарство, лісництво і риболовля	80385	106555	109785	128738	161145	239806	267863
Добувна промисловість і виробіток кар'єрів	63436	84872	81660	81259	79120	95141	111791
Промисловість	142700	154675	173912	165055	194050	236692	242373
Постачання електроенергії, газу, пари	30295	39994	43491	42366	44836	53385	54453
Водопостачання, каналізація, відходи	7736	7302	6625	6573	7236	7924	8082
Будівництво	35366	39575	39049	36902	36876	38928	39707
Оптова та роздрібна торгівля	154994	193357	200763	212090	233702	273989	279469
Транспорт, складування, поштова та кур'єрська діяльність	83027	103179	98859	104483	100889	134978	157278
Валовий внутрішній продукт	1079346	1299991	1404669	1465198	1586915	1988544	2383000

На основі проведених розрахунків можна зробити такі висновки:

1. Ринок логістичних послуг України має великий потенціал зростання, оскільки порівняння макроекономічних показників із розвинутими країнами та проведений регресійно-кореляційний аналіз дозволяють зробити висновок про його потенційну ємість в 12,5% ВВП, а не 6,6%, які були в 2016 році.

2. Використання методики MALC на основі статистичних даних про структуру ВВП за видами економічної діяльності дозволяє зробити висновок, що національні логістичні витрати перебувають у діапазоні від 16,1 до 20,2% ВВП. Власне, це відповідає деяким експертним оцінкам і свідчить про значну ресурсовитратність національної економіки.

3. Якщо врахувати, що питома вага групи Н «Транспорт, складські послуги, поштова і кур'єрська діяльність» перебувають у діапазоні від 6,36 до 7,94% ВВП, а показник MALC – у діапазоні від 16,1 до 20,2% ВВП, то це означає, що рівень логістичного аутсорсингу в національній системі господарювання становить від 24 до 27%, що є ознакою незрілого ринку логістичних послуг. У розвинутих країнах рівень логістичного аутсорсингу становить понад 40%.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що величина логістичних витрат у структурі ВВП різних країн слугує лише орієнтиром, а не повноцінним діагностичним інструментом ефективності національної економіки. Найдешевша логістика – не завжди найкраще вирішення. Для підвищення ефективності національної системи господарювання важливо робити наголос на виробництво продукції з високою доданою цінністю. Залученість національних суб'єктів господарювання до міжнародних (глобальних) ланцюгів постачання підвищує конкурентоспроможність економіки і вимагає постійного зростання компетентності в логістиці, спрощення процедур

торгівлі, міждержавної (міжрегіональної) співпраці та постійних інновацій.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології, віртуалізація бізнесу й комерціалізація інновацій створюють прекрасні можливості для оптимізації бізнес-процесів, в тому числі пошуку кращих логістичних рішень, що загалом сприятиме зменшенню вартості логістики і скороченню її питомої ваги в структурі ВВП. Тому подальші дослідження вартості логістики на макрорівні повинні дати відповідь на питання, як диференціювати логістичні витрати в імпорті та експорті товарів і як їх ураховувати міжнародними та національними органами статистики.

#### **4.4 Структурно-функціональний аналіз логістичного сектору на основі моделі міжгалузевого балансу національної економіки**

Поширеним та апробованим інструментом оцінки впливу логістичної галузі на економічне зростання є модель міжгалузевого балансу (МГБ, модель «витрати-випуск»). Традиційні моделі міжгалузевого балансу відображають взаємодію процесів виробництва та використання продукції, що дозволяють оцінювати мультиплікативні ефекти зміни попиту та пропозиції в економіці, а також структурні зміни. Як відзначає В.М. Геєць, метою структурного аналізу є виділення та обґрунтування найбільш суттєвих внутрішніх елементів, а також їх функціональних призначень в об'єкті, що вивчається з метою моделювання і потім прогнозування розвитку цілого як результуючої дії важливіших структурних елементів [42].

Теоретико-методологічним і практичним аспектам побудови моделей МГБ, а також процесам оцінки й дослідження продуктивності економічних систем присвятили свої праці багато вітчизняних та зарубіжних учених. Потужні аналітичні можливості моделей міжгалузевого балансу та їхня популярність серед практиків зумовлюють велику кількість теоретичних напрацювань із використання таких моделей для



аналізу економічної політики. Серед останніх досліджень, на нашу думку, варто виділити методологічні розробки Інституту економіки та прогнозування НАН України, присвячені моделюванню міжгалузевих ефектів, цінних факторів, аналізу впливу зовнішньо-торговельних чинників та інтеграційних процесів на динаміку вітчизняної економіки [43, 96, 286, 359]. Дослідження А.А. Широ́ва присвячене механізмам формування мультиплікативних ефектів в економіці та їх оцінки в моделях міжгалузевого балансу [361]. У [286] рівняння міжгалузевого балансу доповнені рівняннями балансу заощаджень-інвестицій, що дає можливість аналізувати динаміку фінансових потоків, які формуються внаслідок реалізації певних заходів економічної політики. В.Я. Кутковецький запропонував модель оптимізації потоків, яка використовує «матричне рівняння Леонт'єва», але додатково застосовує функцію мети; ураховує бюджет, обмеження за виробничою потужністю, пропускну здатність гілок та вузлів мережі, трудовими ресурсами, ринками, запасами лісу, води, корисних копалин тощо [182].

На відміну від існуючих підходів, ми прагнемо використати модель міжгалузевого балансу для проведення функціонально-структурного аналізу національної економіки й визначити вплив ринку логістичних послуг на загальний результат та міжгалузеву взаємодію, що є передумовою його моделювання й подальшого прогнозування сценаріїв прозвитку. Актуальність використання принципів міжгалузевого балансу для розгляду причинно-наслідкових відносин і підвищення ефективності такої взаємодії полягає в тому, що балансові моделі, засновані на зіставленні та оптимізації наявних ресурсів різних галузей, передбачають побудову системи рівнянь, які описують умови рівності між виробленою продукцією, наданою послугою й потребою в цих товарах/послугах. Як зазначають автори [39, с. 81], поєднання теорії «витрати-випуск» із методологією дослідження структурно-функціональних зв'язків створює можливість для побудови балансово-економетричної моделі

прогнозування розвитку економіки з ширшими можливостями, ніж в існуючих моделях економічного зростання. При цьому можливо, що реалізація такої моделі дає можливість забезпечити збалансованість прогнозу розвитку економіки за макроекономічними показниками таблиці «витрати–випуск», а також внутрішню збалансованість між елементами кінцевого випуску і ВВП та їх загальними обсягами як за видами економічної діяльності, так і з економіки загалом. Концептуальну модель дослідження впливу ринку логістичних послуг на макроекономічні показники в міжгалузевому балансі представлено на рис. 4.12.

Інформаційною базою аналізу структури економіки та міжгалузевих зв'язків є система національних рахунків України (СНР–93), яка виступає як система показників, що в узагальненому вигляді охоплюють усіх суб'єктів господарювання, всі види економічних операцій. Економічна енциклопедія визначає систему національних рахунків як комплекс балансових таблиць у формі балансових рахунків (принцип подвійного запису). Система національний рахунків займає центральне місце в економічній статистиці, оскільки вона містить основні макроекономічні показники, що характеризують стан національної економіки, а також забезпечує узгодженість та взаємозв'язок усіх розділів економічної статистики. Основний показник СНР – валовий внутрішній продукт – виражається в цінах кінцевого споживання. Валовий випуск продукції вимірюється в цінах виробника, які менше цін кінцевого споживання на величину торгово-транспортних націнок та ПДВ, або в так званих основних цінах, які менше від цін виробника на величину ПДВ, але містять субсидії на виробництво. Разом з тим в таблиці «витрати-випуск» усі показники виражені в цінах споживачів.

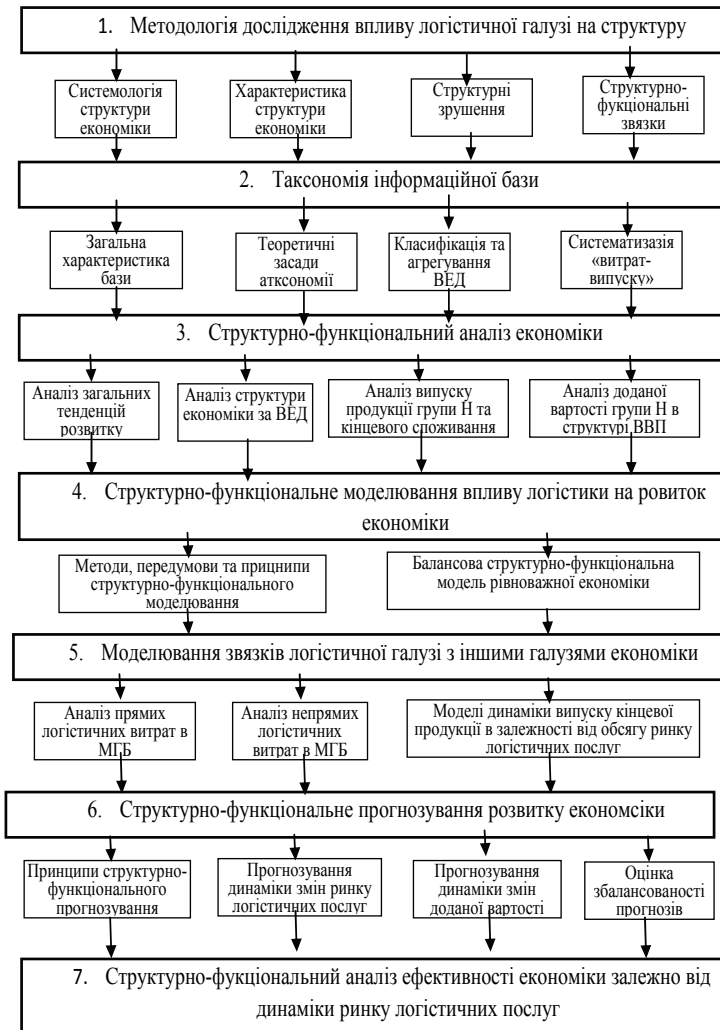


Рис. 4.12. Концептуальна модель структурно-функціонального аналізу ринку логістичних послуг на основі міжгалузевого балансу (складено автором на основі [39])

На основі інформації СНР можна робити [39, с. 97]:

- аналіз обсягу виробленого національного (внутрішнього) продукту як показника розрізів ринку, оскільки вони є вимірювачами сукупної вартості кінцевих товарів і послуг;

- оцінювання темпів економічного зростання, зумовлених структурними зрушеннями в економіці, як одного із критеріїв успіху економічної політики;

- аналіз закономірностей формування та динаміки відтворювальної структури економіки на основі інформації про виробництво, розподіл доходів та кінцеве споживання ВВП;

- аналіз структури економіки за видами економічної діяльності з використанням даних про структуру ВВП та таблиць «витрати-випуск»;

- аналіз процесів розподілу та перерозподілу первинних та наявних доходів із метою оцінювання їх впливу на формування структури економіки та темпи її зростання;

- аналіз структурних зрушень в інвестиційному процесі і оцінювання їхнього впливу на ефективність економіки;

- оцінювання впливу структурних зрушень на продуктивність праці та загальну продуктивність шляхом дослідження співвідношення ВВП і витрат праці або загальних витрат праці і капіталу.

Для дослідження впливу логістичної сфери на економіку країни найчастіше використовують економіко-математичну модель «вхід-вихід» (або модель міжгалузевого балансу Леонтьєва «витрати-випуск»), яка базується на матриці технологічних операцій і показує, як загальний обсяг виробництва однієї галузі розподіляється на всі інші галузі та сукупну потребу в продукції цієї галузі.

Модель «витрати-випуск» ґрунтується на низці припущень:

- обсяг товарів (послуг), придбаних окремим видом економічної діяльності, є лінійною функцією обсягу випуску цього виду економічної діяльності при незмінній технології виробництва;

– кожен товар (або група товарів) постачається одним видом економічної діяльності; це означає, що існує лише один метод виробництва кожного товару та кожен вид економічної діяльності виробляє лише один основний вид товару. Іншими словами, не існує комбінованих товарів;

– загальний ефект від здійснення декількох видів виробництва – це сума окремих ефектів; це відомо як адитивне припущення;

– економічна система урівноважена за умови визначеного рівня цін;

– у статичній моделі таблиць «витрати-випуск» не існує обмеження для нарощування обсягів виробництва. Тобто пропозиція кожного товару є повністю еластичною. Кожен вид економічної діяльності може виробляти будь-яку кількість товарів та задовольняти будь-який попит. Балансова модель «витрати-випуск» є моделлю структурно-функціонального типу, оскільки відображає структуру економіки й містить такі структурні елементи: проміжне і кінцеве споживання, складники ВВП. Функціями системи є коефіцієнти прямих і повних витрат на виробництво продукції як математичні співвідношення, що відображають взаємозв'язки між елементами структури. Емерджентність системи відображена в моделі за допомогою загальних показників проміжного споживання, валового внутрішнього продукту, випуску та використання продукції. Автори [39, с.76] підкреслюють, що дослідження структурно-функціональних зв'язків у такому макроструктурному об'єкті, як економіка, дозволяє виділити єдиний зв'язок із їх множини, з одного боку, і, з другого, – зрозуміти причини появи загальних структурних властивостей, які не притаманні окремим зв'язкам, тобто дослідити їх сукупний вплив на зрушення в структурі загалом за принципами «згори–вниз» і групувати наслідки прояву зв'язків за правилом «знизу–вгору», орієнтуючись на появу властивостей структури (адаптивність, ціледосяжність, інтегративність, урегульованість тощо). При цьому структурно-функціональні

зв'язки варто відрізняти від пропорцій між елементами структури економіки, оскільки перші відображають закономірності формування відношень між елементами структури, а другі – лише кількісні співвідношення між ними. Дослідження ж зв'язків і пропорцій між елементами структури економіки в сукупності дозволяє визначити напрями динамічного і збалансованого розвитку як економіки загалом, так і окремих її складників.

Основу інформаційного забезпечення моделі міжгалузевого балансу становить технологічна матриця, що містить коефіцієнти прямих витрат на виробництво одиниці продукції. Ця матриця є базою економіко-математичної моделі таблиць «витрати – випуск» (табл. 4.9).

Таблиця 4.9  
Галузева структура матриці «витрати-випуск»

Витрати	Випуск	Розподіл випуску між галузями					Кінцева продукція (споживання)	Валовий випуск	
		1	2	...	j	...			n
Розподіл продукції i-ої галузі на потреби інших галузей	1	$x_{11}$	$x_{12}$	...	$x_{1j}$	...	$x_{1n}$	$y_1$	$x_1$
	2	$x_{21}$	$x_{22}$	...	$x_{2j}$	...	$x_{2n}$	$y_2$	$x_2$
	...	.....	.....	.....	.....	.....	.....	...	...
	i	$x_{i1}$	$x_{i2}$	...	$x_{ij}$	...	$x_{in}$	$y_i$	$x_i$
	...	.....	.....	.....	.....	.....	.....	...	...
	n	$x_{n1}$	$x_{n2}$	...	$x_{nj}$	...	$x_{nn}$	$y_n$	$x_n$
Додана вартість		$v_1$	$v_2$	...	$v_j$	...	$v_n$		
Валовий продукт (випуск)		$x_1$	$x_2$	...	$x_j$	...	$x_n$		

Класична модель міжгалузевого балансу будується на співвідношеннях, які відображають процеси формування та використання ВВП. Основне рівняння міжгалузевого балансу представляється у матричній формі таким чином:

$$X = AX + Y, \quad (4.3)$$

де A – матриця коефіцієнтів прямих витрат,

X – вектор випуску валової продукції,  
Y – вектор випуску кінцевої продукції.

Повна таблиця «Вхід–вихід» національної економічної вартості містить проміжне споживання, кінцеве споживання, проміжні витрати та додану вартість. Аналіз показників таблиць «витрати–випуск» надає комплексну характеристику процесів, що відбуваються в економічній системі загалом і в окремих її складниках, і є потужним інструментом для проведення аналітичних розрахунків із метою перевірки гіпотез. Хоча звітні таблиці «витрати–випуск» відстають від реального економічного процесу принаймні на один рік, але використання їхніх структурних співвідношень дозволяє отримати цілу низку важливих для економічного управління розрахунків.

Використаємо інформацію про результати розрахунків показників системи національних рахунків України за 2015 рік, а саме таблиці «витрати-випуск» у цінах споживачів та матриці повних витрат [219].

У табл. 4.10 представлено узагальнену характеристику ринку логістичних послуг як виду економічної діяльності групи Н «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» на основі статистичної інформації, вміщеної в таблицях «витрати–випуск» за 2010–2015 рр. (у цінах споживачів).

Отже, статистичні дані свідчать про значні відхилення основних характеристик ринку логістичних послуг з точки зору структури проміжного та кінцевого споживання. Протягом 2013–2015 рр. галузь споживає більше, ніж обслуговує інші галузі національної економіки. В табл. 4.11 зроблено аналіз впливу логістичної галузі на формування продукції кінцевого споживання інших галузей економіки.

Таблиця 4.10

Показники структурних змін ринку логістичних послуг в таблицях «витрати–випуск» за 2010–2015 рр. у цінах споживачів (млн. грн.)

Показники	2010	2011	2013	2014	2015	GAGR	Середнє значення	Коефіцієнт варіації, %
Проміжне споживання (матеріальні витрати), усього	98431	125647	120918	116398	160656	163%	124410	26,6
Оплата праці найманих працівників	56222	67609	68820	62100	73271	130%	65604	12,3
Валова додана вартість	118352	142930	115308	106273	145721	123%	125717	15,9
Валовий прибуток, змішаний дохід	53200	63668	40098	37721	60418	114%	51021	26,7
Валовий випуск послуг (Х <sub>1</sub> )	216783	268577	236226	222671	306377	141%	250127	17,9
Випуск послуг (в основних цінах)	209444	258843	231003	217287	295634	141%	242442	17,6
Співвідношення спожитої і виробленої продукції	45%	47%	51%	52%	52%			
Питома вага доданої вартості у валовому випуску послуг	55%	53%	49%	48%	48%			
Питома вага оплати праці у доданій вартості	48%	47%	60%	58%	50%			
Рентабельність вироблених послуг	25%	24%	17%	17%	20%			



Таблиця 4.11

Показники впливу логістичної галузі на кінцеве споживання товарів і послуг

Показники	2010	2011	2013	2014	2015	GAGR	Середнє значення	Коефіцієнт варіації, %
Обсяг споживання іншими галузями (Хі)	138012	166724	164498	154806	194014	141%	163611	17,8
Кінцеве споживання								
- домогосподарств	40132	47606	28259	31790	37196	93%	36997	26,3
- сектору загального державного управління	5452	8520	8440	4269	7103	130%	6757	32,7
- усього	45584	56126	36699	36059	44299	97%	43753	24,7
Експорт товарів і послуг	73473	84797	74314	76133	118467	161%	85437	30,7
Імпорт товарів і послуг	40286	39070	39285	44327	50403	125%	42674	13,9
Всього використано (випуск)	216783	268577	236226	222671	306377	141%	250127	17,9
Співвідношення ресурсів і виробленої продукції	64%	62%	70%	70%	63%			
Співвідношення ресурсів і виробничого споживання)	55%	61%	59%	58%	66%			
Питома вага експорту у валовому випуску послуг	34%	32%	31%	34%	39%			
Питома вага кінцевого споживання у валовому випуску послуг	21%	21%	16%	16%	14%			

Розраховані показники свідчать про суперечливі тенденції.

З одного боку, спостерігається зменшення обсягу проміжного споживання до загального обсягу наданих логістичних послуг, а з іншого боку, – коефіцієнт кореляції між загальним випуском галузі Н і кінцевим споживанням дорівнює 41,7%, що свідчить про відсутність тісного впливу ринку логістичних послуг на задоволення попиту кінцевих споживачів. Коефіцієнт кореляції між між випуском галузі Н та валовим випуском товарів та послуг дорівнює 73,1%, що свідчить про нестабільність і непропорційність міжгалузевих взаємозв'язків та взаємовпливів. Найбільш тісний зв'язок спостерігається між проміжним споживанням галузі Н та валовим випуском товарів та послуг, коефіцієнт кореляції становить 89,5%.

Апробованим засобом аналізу міжгалузевих пропорцій є матриця повних витрат  $= (E - A)^{-1}$ . Вона дає змогу оцінити вплив кінцевого споживання кожного сектора на виробництво іншого, або  $\Delta x_i = b_{ij} \Delta y_j$ , де  $\Delta$  показує зміни відповідно у виробництві сектора  $i$  та кінцевого споживання в секторі  $j$ ,  $b_{ij}$  – коефіцієнт повних витрат. Ці коефіцієнти, наведені в матричному вигляді, дозволяють визначити технологічну взаємозалежність виробничої системи та відстежувати залежність випуску від кінцевого споживчого попиту, який є частиною сукупного кінцевого попиту, з урахуванням внутрішніх зв'язків усієї системи. На основі аналізу таблиць, що містять коефіцієнти повних витрат за 2015 рік, нами виокремлено табл. 4.12, яка показує сумарні витрати продукту групи Н на виробництво одиниці продукту інших галузей, які найбільш залежні від ринку логістичних послуг.

Отже, вказані коефіцієнти повних витрат відображають потребу найбільш залежних від логістики галузей. Зокрема, для виробництва одиниці продукції галузі «Добування металевих руд, інших корисних копалин та розроблення кар'єрів; надання допоміжних послуг у сфері добувної промисловості» необхідно 0,2009 одиниць логістичних послуг.

Таблиця 4.12

Перелік галузей національної економіки, які є найбільшими споживачами логістичних послуг

№ п/п	Галузі економіки	Коефіцієнти прямих витрат			Коефіцієнти повних витрат		Коеф. співвідношення прямих витрат для транспорту і склад. господарства
		Транс-порт і складське госп-во	Поштова та курерська діяльність	Транс-порт і складське госп-во	Поштова та курерська діяльність		
1	2	3	4	5	6	7	
1	Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	0,0629	0,0001	0,1052	0,0007	1,67	
2	Добування кам'яного та бурого вугілля	0,1358	0,0000	0,1712	0,0009	1,26	
3	Добування металевих руд, інших корисних копалин та розроблення кар'єрів; надання допоміжних послуг у сфері добувної промисловості	0,1859	0,0002	0,1019	0,0005	0,55	
4	Добування металевих руд, інших корисних копалин та розроблення кар'єрів; надання допоміжних послуг у сфері добувної промисловості	0,2062	0,0001	0,2004	0,0005	0,97	
5	Виробництво харчових продуктів; напоїв та тютюнових виробів	0,0536	0,0002	0,1141	0,0010	2,13	
6	Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри та інших матеріалів	0,1204	0,0002	0,1269	0,0010	1,05	

Закінчення табл. 4.12

1	2	3	4	5	6	7
7	Виробництво деревини, паперу, поліграфічна діяльність та тиражування	0,0506	0,0004	0,1277	0,0012	2,52
8	Виробництво коксу та коксопродуктів	0,0665	0,0000	0,1874	0,0009	2,82
9	Виробництво продуктів нафтоперероблення	0,1323	0,0000	0,1539	0,0008	1,16
10	Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	0,0628	0,0001	0,1399	0,0010	2,23
11	Виробництво гумових і пластмасових виробів	0,0487	0,0001	0,1477	0,0010	3,03
12	Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	0,0490	0,0002	0,1404	0,0010	2,87
13	Металургійне виробництво	0,0639	0,0000	0,1871	0,0008	2,93
14	Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	0,1133	0,0002	0,2004	0,0009	1,77
15	Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	0,0949	0,0001	0,1359	0,0012	1,43
16	Виробництво електричного устаткування	0,0637	0,0002	0,1352	0,0010	2,12
17	Виробництво машин і устаткування, не віднесені до інших угруповань	0,1238	0,0003	0,1786	0,0009	1,44
18	Будівництво	0,0105	0,0003	0,1103	0,0010	10,53
19	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0,0748	0,0020	0,0742	0,0017	0,99

Разом з тим варто зауважити, що галузі, які традиційно мають високі логістичні витрати в структурі виробленого валового продукту, – а саме будівництво і торгівля, за статистичними даними СНР мають значно меншу потребу в логістичних послугах, ніж інші виробничі галузі, що свідчить про використання власних ресурсів для здійснення логістичних операцій і низький рівень логістичного аутсорсингу. У розрізі нашого дослідження цікавим є й аналіз співвідношення повних витрат до прямих. Для галузі будівництва це співвідношення для транспорту і складського господарства складає 10,53, що свідчить про значні втрати ефективності галузі через непрямі витрати.

У табл. 4.13 на основі матриці повних витрат визначено галузі, продукції яких найбільше потребує ринок логістичних послуг.

Таблиця 4.13

Коефіцієнти повних витрат для галузей, які найбільше забезпечують логістичну діяльність

Галузі національної економіки	Коефіцієнти повних витрат	
	Транспорт і складсько господарство	Поштова та кур'єрська діяльність
Добування необробленої нафти та природного газу	0,1607	0,0483
Виробництво продуктів нафтоперероблення	0,1402	0,033
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	0,0979	0,0416
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0,1607	0,0794

Отже, ринок логістичних послуг найбільш потребує продукції галузей добування необробленої нафти та

природного газу, виробництва продуктів нафтоперероблення, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, а також ремонту автотранспортних засобів і торговельних послуг.

Провідний учений у сфері макроекономічних досліджень О.І. Ястремський пропонує традиційну систему показників міжгалузевого балансу доповнювати такими, що розширюють можливості аналізу [371]. Серед них – коефіцієнт еластичності випусків за кінцевим попитом  $E_{ij}$ , що розраховується за формулою:

$$E_{ij} = \frac{\frac{\Delta x_i}{x_i}}{\frac{\Delta y_j}{y_j}} = \frac{\frac{\Delta x_i}{\Delta y_j}}{\frac{x_i}{y_j}} = b_{ij} \frac{y_j}{x_i}. \quad (4.4)$$

Запронований показник вказує, наскільки відсотків зростає загальне виробництво сектора і в разі збільшення на відсоток кінцевого споживання сектора  $j$ . Здобута формула для її  $E$  допускає таке читання: еластичність випуску сектора і за кінцевим продуктом збігається з відповідним коефіцієнтом повних витрат відкоригованим на ступінь продуктивності сектора. В табл. 4.14 розраховано коефіцієнти еластичності для 18 галузей, які є найбільшими споживачами логістичних послуг.

Матриця еластичностей випуску за кінцевим споживанням є корисним доповненням до матриці повних витрат. Прокоментуємо деякі властивості матриці еластичностей:

1. На відміну від матриці повних витрат діагональні коефіцієнти матриці еластичностей можуть бути меншими за одиницю. У представленій матриці немає жодної галузі, випуск якої є еластичним за кінцевим продуктом.

Таблиця 4.14

Коефіцієнти еластичності та споживчим попитом на логістичні послуги на основі коефіцієнтів повних витрат за 2015 рік

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	0,61	0,00	0,00	0,00	0,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
2	0,06	0,31	0,00	0,03	0,08	0,00	0,21	0,01	0,03	0,01	0,04	0,51	0,03	0,00	0,02	0,02	0,07	0,04	0,04
3	0,15	0,01	0,13	0,04	0,18	0,01	0,01	0,07	0,14	0,03	0,05	0,21	0,02	0,00	0,01	0,02	0,07	0,05	0,11
4	0,02	0,00	0,00	0,43	0,03	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,04	0,28	0,01	0,00	0,01	0,01	0,08	0,01	0,02
5	0,01	0,00	0,00	0,00	1,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
6	0,02	0,00	0,00	0,01	0,03	1,22	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02	0,01
7	0,03	0,00	0,00	0,01	0,03	0,00	0,46	0,00	0,02	0,01	0,02	0,57	0,03	0,00	0,02	0,02	0,06	0,01	0,02
8	0,22	0,01	0,01	0,04	0,16	0,01	0,01	0,46	0,03	0,01	0,02	0,10	0,01	0,01	0,01	0,01	0,09	0,07	0,17
9	0,31	0,01	0,01	0,02	0,22	0,01	0,01	0,02	0,51	0,09	0,04	0,07	0,02	0,00	0,01	0,01	0,07	0,07	0,03
10	0,07	0,01	0,00	0,02	0,26	0,01	0,01	0,01	0,03	0,54	0,02	0,06	0,02	0,00	0,02	0,02	0,15	0,05	0,03
11	0,03	0,00	0,00	0,01	0,09	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,58	0,13	0,01	0,00	0,01	0,01	0,23	0,02	0,02
12	0,02	0,01	0,00	0,01	0,03	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,80	0,04	0,00	0,02	0,03	0,07	0,01	0,01
13	0,05	0,02	0,01	0,03	0,10	0,00	0,02	0,01	0,02	0,02	0,02	0,14	0,45	0,00	0,01	0,03	0,22	0,04	0,04
14	0,07	0,01	0,00	0,01	0,11	0,00	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,06	0,01	0,93	0,05	0,02	0,09	0,06	0,03
15	0,03	0,00	0,00	0,01	0,04	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,04	0,01	0,01	0,81	0,01	0,13	0,02	0,02
16	0,10	0,03	0,00	0,03	0,09	0,00	0,02	0,01	0,02	0,01	0,02	0,12	0,02	0,01	0,02	0,56	0,05	0,03	0,02
17	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,77	0,01	0,01
18	0,10	0,01	0,00	0,01	0,19	0,02	0,01	0,02	0,04	0,01	0,02	0,06	0,01	0,01	0,01	0,01	0,03	0,31	0,02
19	0,09	0,01	0,01	0,03	0,11	0,01	0,01	0,02	0,03	0,01	0,02	0,09	0,01	0,01	0,01	0,01	0,03	0,04	0,38

2. Коефіцієнт  $E$  еластичності вказує, на скільки відсотків зростає загальне виробництво сектора  $i$  при збільшенні на відсоток кінцевого споживання сектора  $j$ . Розрахунки свідчать, що найбільш еластичним обсяг виробництва логістичних послуг є до попиту на продукцію текстильного виробництва (коефіцієнт 0,11), а також сільського господарства та металургії (коефіцієнт еластичності 0,09).

3. Коефіцієнти  $E_{ii}$  можна назвати *коефіцієнтами еластичності сектора за кінцевим попитом*. Найеластичнішим сектором є текстильне виробництво, виробництво деревини та виробництво комп'ютерів. Галузь логістичних послуг (група Н) має показник 0,38, що є одним із найменших значень. Найменш еластичним є добування металевих руд, інших корисних копалин та розпрацювання кар'єрів; надання допоміжних послуг у сфері добувної промисловості.

Для дослідження впливу ринку логістичних послуг на економіку країни застосовують також секторальний аналіз. Секторальна структура сучасної економіки України містить поділ на первинний, вторинний та третинний (трансакційний) сектори. Подібну галузеву структуру має й валовий внутрішній продукт. Формування секторизації економіки за функціональною ознакою пов'язане з розвитком нового типу макроекономіки – постіндустріального [322, с. 2]. Первинний сектор охоплює аграрний сектор та суміжні з ним сектори (секції А, В за Класифікатором видів економічної діяльності: сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство; добувна промисловість і розпрацювання кар'єрів). Вторинний сектор – це індустріальні галузі (секції С, D, E, F: переробна промисловість; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; водопостачання; каналізація, поводження з відходами; будівництво). Сервісні галузі входять до третинного сектора (секції G-Q: оптова та роздрібна торгівля, інформація та телекомунікації, фінансова та страхова діяльність, державне управління, освіта, охорона здоров'я, надання соціальної допомоги та ін.).



На підставі таблиці «вигоди-витрати» розрахуємо коефіцієнти впливу  $F_H$  та чутливості  $E_H$  за такими формулами:

$$F_H = \frac{\sum_{i=1}^n b_{ij}}{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n b_{ij}}, \quad (4.5)$$

$$E_H = \frac{\sum_{j=1}^n b_{ij}}{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n b_{ij}}. \quad (4.6)$$

В табл. 4.15 вміщено результати розрахунків обсягів виробництва та споживання продукції за трьома секторами, а також коефіцієнтів споживання.

Це означає, що якщо виробити 10000 грн. продукції логістичної галузі, то для цього потрібно споживати 970 грн. продукції первинного сектору, 1890 грн. продукції вторинного сектору і 590 грн. продукції третинного сектору (без врахування логістичної галузі). Тобто логістична сфера в Україні найбільш залежна від промислової продукції та сировини. Питома вага третинного сектору набагато нижча, що свідчить про, з одного боку, недостатній рівень розвитку сфери нематеріальних логістичних послуг, а з іншого, – труднощі відображення цих послуг в офіційній статистичній звітності. Аналогічні дослідження, проведені китайськими вченими, свідчать, що найбільшу залежність логістична галузь має від промислової продукції та сфери послуг.

Таблиця 4.15

Результати секторального аналізу взаємозв'язку галузей економіки з логістичною галуззю

Сектори економіки	Обсяг проміжного споживання	Обсяг кінцевого споживання	Валовий випуск	Споживання логістичною галуззю продукції інших галузей		Споживання іншими галузями логістичних послуг	
				Обсяг споживання	Коефіцієнт споживання	Обсяг споживання	Коефіцієнт споживання
Первинний сектор	600685	744982	1345667	47514	0,097	26403	0,054
Вторинний сектор	1207287	1598392	2805679	92481	0,189	77568	0,158
Третинний сектор (без логістичн.)	990251	1550233	2540484	28945	0,059	31611	0,065
Логістична галузь	194014	295634	489648	25074	0,051	25074	0,051

Логістична сфера має найбільший вплив на вторинний сектор, значно менший на третинний і первинний сектор. Експерти прогнозують, що з бурхливим розвитком електронних комерції сила впливу логістичного сектору в національній економіці буде збільшуватися.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу міжгалузевого балансу національної економіки та ролі логістичного сектору в формуванні доданої вартості продукції інших галузей економіки, варто зауважити, що на сучасному етапі розвитку засобів електронно-обчислювальної техніки розрахунок матриць коефіцієнтів прямих і повних матеріальних витрат не є складним завданням. Головні труднощі полягають в методологічному базисі наявної статистики та часовому інтервалі затримки розрахунку СНР.

Отже, запропонована методологія інтегральної оцінки взаємовпливів ринку логістичних послуг на формування доданої вартості продукції галузей національної економіки, заснована на міжгалузевому балансі й моделі «витрати–випуск», дає змогу оцінити кінцевий результат ефективності логістичної діяльності, розрахувати коефіцієнти прямих і повних логістичних витрат у структурі проміжного споживання, визначити напрями підвищення ефективності системи господарювання в державі за рахунок покращення логістичних процесів і адміністративних процедур, що впливають на формування непрямих логістичних витрат. Використання методу міжгалузевого балансу уможливило дослідження не тільки взаємозалежностей між галузями економіки, але й дозволяє прогнозувати випуски кінцевого й валового продукту залежно від динаміки змін ринку логістичних послуг.

## РОЗДІЛ 5

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАХОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

#### **5.1. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку національної логістичної системи**

Досвід найбільш ефективних із погляду логістики країн світу, зокрема Німеччини, Франції, Нідерландів, а також тих, що динамічно розвиваються (Китаю, Малайзії, Об'єднаних Арабських Еміратів, Індонезії, В'єтнаму та ін.), свідчить, що запорукою їх успіху стала національна логістична стратегія (national logistic strategy), яка визначала стратегічне бачення й ресурси для досягнення цього бачення [382]. Стратегічний підхід до вирішення проблеми стійкого і збалансованого економічного розвитку передбачає гармонізацію інтересів і цілей усіх підсистем суспільства, таких як економіка, населення (соціум), бізнес і держава, з наголосом на інтегральній ефективності цілісної конструкції.

На нашу думку, для оптимізації використання обмежених фінансових ресурсів і найбільш повної реалізації логістичного потенціалу необхідна національна логістична стратегія України (НЛС). Основною метою стратегії має бути створення такої логістичної галузі, яка могла би сприяти відновленню та зростанню економіки країни, а також, використовуючи вигідне географічне положення, стати центральним транзитним хабом між Європою та Азією. Поліпшення в логістичному секторі автоматично призведе до покращення в інших секторах економіки: промисловості, сільському господарстві, торгівлі, туризмі.

В умовах розвитку міжнародної співпраці та поглиблення виробничої кооперації провідна роль належить формуванню мережових транспортно-логістичних структур і міжнародних транспортних коридорів. Їм відводиться особливе місце у

вирішенні транспортних проблем, пов'язаних із розширенням міждержавних транспортно-економічних, культурних та інших зв'язків, зі створенням міжнародної транспортної інфраструктури, що має єдині технічні параметри й забезпечує застосування єдиної технології перевезень як основи інтеграції національних транспортних систем у світову транспортну систему.

Основними стратегічними проблемами і умовами геоекономічного впливу на логістичну діяльність країни є:

1. Постійні потоки змін і безперестанних трансформацій, які призводять до виникнення збоїв, розривів і порушень відтворювального ланцюга в економіці, що вимагає принципово нового підходу до гнучкого управління бізнес-процесами постачань і, відповідно, транспортних перевезень;

2. Транскордонність економіки у сфері перевезень, яка виявляється у формі:

- інтернаціоналізованого виробництва логістичних послуг;

- міжконтинентального й транскордонного руху потоків ресурсів і продукції;

- функціонування світової інформаційної комп'ютерної мережі;

- примату корпоративного права, що прийшло на зміну міжнародному;

- захищеності економічних меж «країн-систем» (замість міждержавних кордонів).

3. Сучасна інноваційна модель процесів прискорення НТП у стратегіях розвитку підприємств і галузей логістичного профілю характеризується:

- послідовно наростаючими темпами росту об'єктів і форм інноваційного вдосконалення усіх видів світового бізнесу;

- процесами примусового скорочення усіх етапів життєвого циклу компонентів відтворювальної системи;

- явищами техногенного вимотування суспільства через постійну появу нових поколінь техніки, технології, продуктів і потреб.

4. В результаті появи нових форм товарів на світовому ринку суспільство загалом та споживачі товарів і послуг не встигають адаптуватися:

- до варіативності товарних груп модифікованих виробів одного призначення;

- до швидкозмінюваних умов функціонування товарних об'єктів господарювання відтворювальної системи;

- до нових процесів і потреб у споживанні товарів і послуг у вигляді окремих науково-технічних і організаційно-економічних програм, проектів, брендів.

5. Геоекономічне формування й розподіл світового доходу реалізується в системі логістичних послуг на принципах партнерства, рівноправності й співучасті.

6. Об'ємно-мережеве сприйняття руху інтегрованих логістичних потоків як цілісних об'єктів постачань характеризує комплексність бізнес-процесів.

7. Реалізується самоформування єдиного геоекономічного господарського механізму управління транспортно-логістичною діяльністю шляхом самоорганізації «надпроцесної» віртуальної системи регулювання і стирання меж локальних процесів і інтересів у глобалізованих економічних стосунках. Ефективність геоекономічної логістичної системи забезпечується єдністю просторового ресурсу, відкритістю економічних зв'язків міжнародного бізнес-середовища, інституціональними змінами в системі міжнародного економічного регулювання й координації світової торгівлі, створенням трансконтинентальних транспортних коридорів, обов'язковою міжнародною сертифікацією й ліцензуванням транспортно-логістичних послуг.

Підвищення ефективності логістичного обслуговування в умовах глобалізації та інформаційної геоекономіки вимагає нових підходів до зирання, оброблення й передавання інформації про логістичні потоки (матеріальні, фінансові, документальні тощо), необхідної для прийняття оперативних управлінських рішень різних логістичних суб'єктів. Проблеми з отриманням достовірної, повної та якісної

інформації призводять до зниження ефективності транспортно-логістичних послуг, дублювання забезпечувальних функцій, великого обсягу паперової документації, зростанню необґрунтованих втрат. Комплексне інформаційне забезпечення транспортно-логістичних процесів, швидка оцінка інформації, прийняття на її основі превентивних управлінських рішень дозволить реалізувати нову якість транспортних послуг. Інноваційний спосіб управління ресурсами логістичних суб'єктів повинен базуватися на оперативному отриманні інформації з усіх сегментів національних і міжнародних транспортних комплексів, учасників транспортних процесів, міністерств і відомств, зайнятих у їх реалізації контролі, міжнародних транспортних організацій. Аналіз цієї інформації дасть можливість управлінням приймати правильні та своєчасні рішення, контролювати їх реалізацію, формувати перспективне нормативно-правове поле зовнішньої і взаємної торгівлі.

Отже, у випрацюванні національної логістичної стратегії мають бути враховані принципи пріоритетності, еластичності, пропорційності, спадковості, альтернативності, збалансованості, ефективності, ієрархічності, реальності, конкретності, формалізованості, інноваційності тощо. Ці принципи передбачають використання методів форсайт-прогнозування, програмно-цільового управління, дерева цілей, SWOT- та PESTLE-аналізу, імітаційного моделювання та ін. На рис. 5.1 узагальнено результати аналізу стану та прогнозних змін ринку логістичних послуг, які мають стати основою для випрацювання логістичної стратегії.

Ураховуючи досвід інших країн, вважаємо, що логістична система України має забезпечувати функціонування інтегрованих та ефективних логістичних мереж (дистрибуційних, транспортних, інформаційних та фінансових), що підтримують діяльність постачальників логістичних послуг та інших суб'єктів логістичної діяльності.

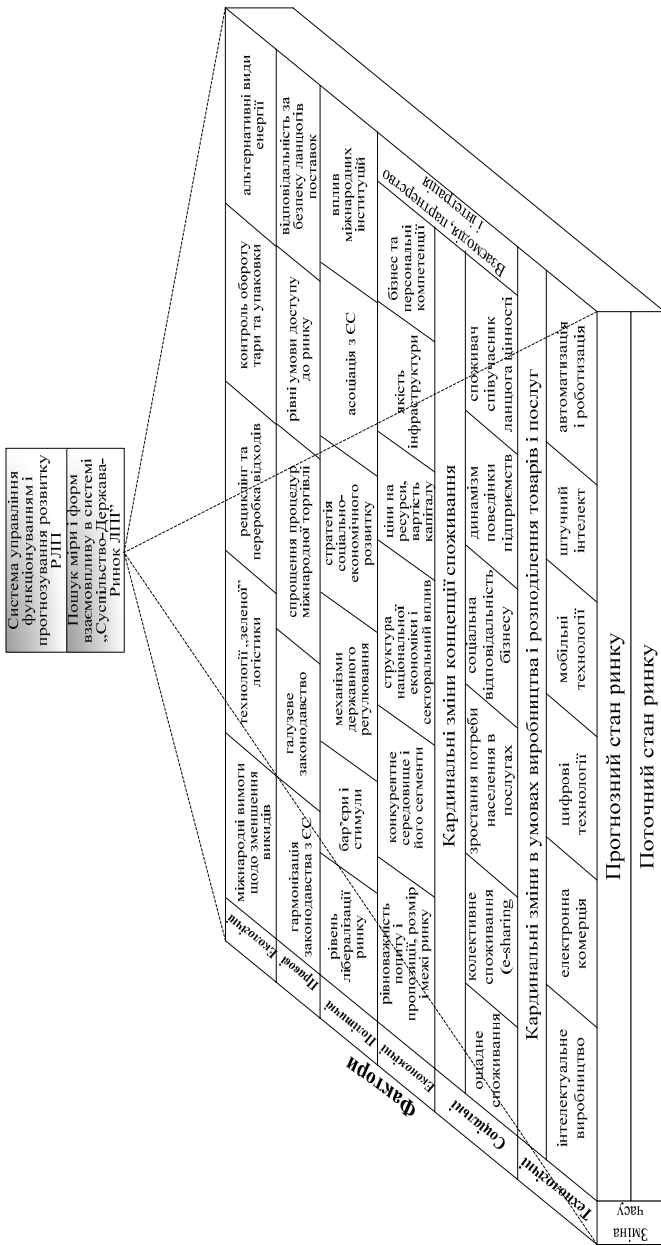


Рис. 5.1. Скупність факторів стану та розвитку ринку логістичних послуг, що впливають на випрацювання національної логістичної стратегії (авторська розробка)



Вона має бути обов'язково інтегрованою з глобальними логістичними мережами й створювати конкурентні переваги для постачання вітчизняних товарів на міжнародні ринки, оскільки конкуренція здійснюється не тільки між продуктами чи компаніями, а й між ланцюгами (мережами) постачання. Локально інтегрована та глобально пов'язана логістична система буде сприяти національному економічному суверенітету та безпеці, покращувати соціальний добробут та якість життя населення України.

Стратегічні рішення щодо конфігурації логістичної мережі передбачають визначення її перспективної структури, логістичних каналів і ланцюгів, а тактичні дії спрямовані на синхронізацію кількісного та якісного складу ланок логістичної системи (ланцюгів постачань) та адаптацію їх діяльності до змін середовища, оптимізацію дислокації логістичних інфраструктурних потужностей (власних і орендованих складів, терміналів, розподільних центрів, транспортних підрозділів, диспетчерських центрів, дорожньої інфраструктури тощо).

Процес формування НЛС стратегії передбачає поетапне моделювання сценаріїв довготривалого розвитку логістичної системи у взаємозв'язку з факторами економічного розвитку країни та тенденціями ринку логістичних послуг. Основними складниками такої стратегії є місія та цілі логістичної діяльності, головні завдання та стратегічні альтернативи, очікувані результати й механізми реалізації, аналіз ефективності та фінансове забезпечення (рис. 5.2).

У представленій схемі структурних елементів НЛС ключовим моментом є те, що під час випрацювання стратегічного плану розвитку галузі необхідно враховувати принципи адекватності (відповідність потребам середовища, ресурсам, цінностям і основній меті), реалістичності (забезпеченість ресурсами, відповідність вимогам та інтересам постачальників логістичних послуг та їх клієнтів), прийнятності (відповідність суспільним потребам та очікуваним результатам, наявність синергічного ефекту, прийнятний рівень ризиків).



Для того, щоб НЛС була ефективною, вона має бути конкретизована й доповнена секторальними логістичними стратегіями з урахуванням потреб та інтересів різних областей та суб'єктів логістичної діяльності, а також трансформована в систему програм, планів і проектів, які будуть синхронізовані з пріоритетами державної політики у сфері логістики. При цьому програми і проекти розвитку різних видів транспорту й мультимодальних перевезень, модернізації об'єктів транспортної інфраструктури, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, диверсифікації і кастомізації логістичних послуг мають розглядатися комплексно і скоординовано з погляду економічних, екологічних, соціальних та інституціональних чинників стійкого розвитку національної економіки (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Піраміда стратегічного планування розвитку національної логістичної системи

Реалізація та моніторинг виконання логістичної стратегії здійснюються в межах повноважень Кабінету Міністрів України, Міністерства інфраструктури, інших органів

виконавчої влади за участю громадських організацій та об'єднань підприємців, міжнародних організацій. Фінансово-інвестиційні механізми для реалізації проектів транспортно-логістичної інфраструктури мають передбачати виділення коштів на державну підтримку соціально значущих об'єктів і залучення ресурсів приватного сектору і міжнародних інвестиційних фондів згідно з адекватним і прозорим планом розвитку галузі з чітким визначенням найбільш пріоритетних проектів.

Має бути створено систему довготривалих контрактів на проектування, будівництво і подальше утримання об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури, а також інтеграцію до міжнародних транспортно-логістичних мереж (розвиток транспортних і логістичних коридорів, кластерів, платформ, союзів і альянсів).

Зауважимо, що в провідних країнах світу логістика є високотехнологічною галуззю, яка активно використовує найновіші досягнення науково-технічного прогресу: безпілотний транспорт, хмарні та smart-технології, системи накопичення, оброблення та передачі великих масивів даних, електронний документообіг, електронну торгівлю тощо. За образним висловленням В.П.Купріяновського, логістика в цифровій економіці стає своєрідним «інтелектуальним клеєм», що забезпечує інтелектуальну мобільність як фізичних об'єктів, так і людей [177, с. 75]. Експерти галузі вважають, що ми стоїмо на порозі не бачених раніше інфраструктурних проектів. Зокрема, цифрова залізниця, яка активно впроваджується в США та ЄС, за рахунок інноваційних технологій може швидко, надійно й екологічно доставляти товари і людей, при цьому збільшуючи на 50% пропускну здатність наявних і нових колій і як мінімум удвічі дешевше. Цифрові ланцюги постачання дають змогу на практиці реалізувати принципи клієнторієнтованості й забезпечувати виробництво товарів та їх швидке доставляння на вимогу споживача. Саме тому НЛС має бути інноваційно спрямованою стратегією, яка створить принципово нові можливості для виявлення конкурентоспроможних

вітчизняних виробництв і їх залучення до міжнародного поділу праці, а також дасть змогу стимулювати розміщення на нашій території виробництва європейських, китайських, японських, американських та інших компанії для подальшого розподілення цих товарів в інші країни світу.

Саме тому Європейська економічна комісія ООН ініціювала спрощення процедур торгівлі та електронних ділових операцій (СЕФАКТ ООН), принципи яких беруть за основу міжнародні транспортні, митні та інші організації, а також уряди країн, що приєднуються до відповідної Конвенції. Так, зокрема, IATA (Міжнародна асоціація повітряного транспорту) випрацювала та реалізує систему електронного документообігу вантажних перевезень e-freight, яка дозволяє об'єднати авіакомпанії, вантажні агентства, наземну інфраструктуру логістичних компаній, митні органи тощо, перевівши практично весь паперовий документообіг між ними, а саме 16 найбільш критичних документів, в електронний вигляд. Основними принципами електронного фрахту є: побудова безпаперового ланцюга постачання авіавантажів за допомогою обміну електронними даними; e-freight визначає місця (сфери), де можуть бути використані електронні стандарти; стандарти електронних документів використовуються як частина (на базі) електронного обміну даними EDI (Cargo-IMP or XML) або як скановані зображення (для деяких документів); електронний фрахт використовує уже існуючу систему повідомлень у галузі авіаперевезень вантажів.

Варто зазначити, що технології електронного документообігу e-freight та «єдиного електронного вікна» є інфокомунікаційними технологіями, ідеологічно базуються на існуючих міжнародних стандартах IATA, FIATA і, відповідно, не враховують новітніх тенденцій віртуального бізнесу. Для глобальних логістичних компаній надзвичайно важливим є не тільки використання електронних форм документів, але й розвиток інформаційного логістичного аутсорсингу, віртуалізація управління ланцюгами постачання, формування інноваційних логістичних послуг із

використанням єдиного інформаційного простору. Логістичні принципи інтеграції інформаційно-технологічних ресурсів, стандарти організації ефективного управління в режимі «єдиного вікна» мають бути спрямовані на створення сприятливих умов діяльності суб'єктів господарювання, на прискорення процесів економічної інтеграції держав. З їхньою допомогою стає можливим здійснення ефективного регулювання зовнішньої і взаємної торгівлі на єдиній митній території, оптимізація митного, податкового, транспортного та інших видів державного контролю. Інтеграція до міжнародного транспортно-логістичного простору, і в першу чергу, в рамках Європейського Союзу, передбачає створення й розвиток транспортно-логістичних кластерів, залучення до міжнародних мереж транспортно-логістичних центрів, участь у міжнародних логістичних проектах і програмах, спрямованих на розвиток міжрегіональних глобальних ланцюгів постачання, уніфікацію принципів формування тарифної політики, забезпечення вільного доступу до ринку транспортно-логістичних послуг та спільну підготовку кадрів у сфері логістики та управління ланцюгами постачання.

Упровадження електронного фрахту дозволяє усім учасникам транспортно-логістичного процесу отримати низку конкурентних переваг, а саме: зменшення витрат на транспортування за рахунок усунення витрат на обслуговування й орацювання паперових документів; доступ до електронної інформації про вантаж, що прибуває, дозволяє заздалегідь виявити ризики, сфокусувати зусилля й приймати рішення до його фізичного прибуття в аеропорт; електронні дані полегшують профілювання/сегментацію та аналіз тенденцій руху імпорتنих/експортних вантажів; прискорення обслуговування і, відповідно, скорочення часу доставляння вантажу: зменшення тривалості циклу в середньому на 24 години; підвищення надійності й точності за рахунок одноразового електронного введення даних в точці відправлення; e-freight підвищує відповідальність первинного джерела за правильність даних і знижує помилки, пов'язані з повторним введенням даних; підвищення якості процесів за

рахунок уніфікованих стандартів управління якістю; зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище шляхом скорочення споживання паперу.

Останнє спонукає нас до висновку, що в національній логістичній стратегії має знайти відображення концепція сталого економічного розвитку як ефективний підхід до управління ресурсними та енергетичними потоками з метою зниження еколого-економічного збитку, що може бути заподіяний довкіллю, а також концепція зеленої логістики як система заходів, яка передбачає застосування енерго- та ресурсосберегальних технологій та сучасного обладнання в ланцюгах постачання товарів з метою мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та підвищення сукупної споживчої цінності продукції для споживачів.

Тобто логістичні системи різних рівнів ієрархії (мікро-, мезо- і макро) мають працювати на досягнення спільної мети й поділяти принципи «зеленої» економіки, які були обґрунтовані в наукових працях Р. Костанца (Дж. Л.Р. Пупс), Дж. Ван ден Берга (Jeroen CJM Van Den Berg), Р. Бейлі (Роберт Г. Бейлі) та ін. Принцип справедливості означає, що в мережах постачання загальна вигода від придбання товару споживачем повинна рівномірно розподілятися між виробниками, продавцями та постачальниками логістичних послуг. Реалізація цього принципу на практиці вимагає взаємної довіри, прозорості багатьох бізнес-процесів та оперативного обліку витрат. Принцип застережності означає, що в організації руху та розміщення товарів у товаропровідному ланцюзі необхідно враховувати всі можливі способи доставляння та обрати такі схеми, маршрути, види транспорту та транспортні засоби, які б зменшили кількість викидів у навколишнє середовище та забезпечували безпеку. Управління мережею постачання повинно передбачати широку участь у прийнятті рішень різних зацікавлених сторін, підзвітність бізнес-структур громадським та державним інститутам, які здійснюють контроль за кількістю викидів та споживання ресурсів, а

також забезпечують стабільність виробництва та споживання матеріальних благ.

Особливу роль у реалізації концепцій та принципів «зеленої» логістики відіграють логістичні посередники, які беруть зобов'язання щодо організації вантажоперевезень, обліку та зберігання товару, забезпечення складської інфраструктури, підготовки документації тощо. Мотиви логістичного провайдера до впровадження «зелених технологій» можуть бути різними, але для провідних компаній вони стали невід'ємною частиною корпоративних стратегій і корпоративної соціальної відповідальності, яка виявляється в організації внутрішніх і зовнішніх процесів товарного руху. Це стосується впровадження ресурсозберігальних, енерго-ефективних та природоохоронних технологій у ході еволюції концепції «зеленої логістики» й формування «зелених» ланцюгів постачання (рис. 5.4) [215, 239, 394, 404, 447].

Принципи «зеленої логістики» активно пропагує Європейська логістична асоціація, яка щороку проводить європейський рейтинг логістичних проєктів European Award for Excellence Logistics. Серед критеріїв визначення переможців цього рейтингу найбільш значущим є екологічний ефект.

У Європейському Союзі реалізується проєкт «Зелений коридор», який дозволяє учасникам самостійно:

- визначити в режимі реального часу поточне розташування об'єкта моніторингу з відображенням його на електронній картці;
- вести контроль маршрутів руху об'єкта моніторингу за вибраний період часу;
- контролювати час прибуття та вибуття об'єкта моніторингу в визначені точки маршруту;
- здійснювати контроль витрати палива, швидкість руху, параметри двигуна та інші показники транспортного засобу;
- забезпечувати охорону транспортного засобу та безпеку перевезень за допомогою сучасного навігаційного обладнання та GPS-моніторингу.



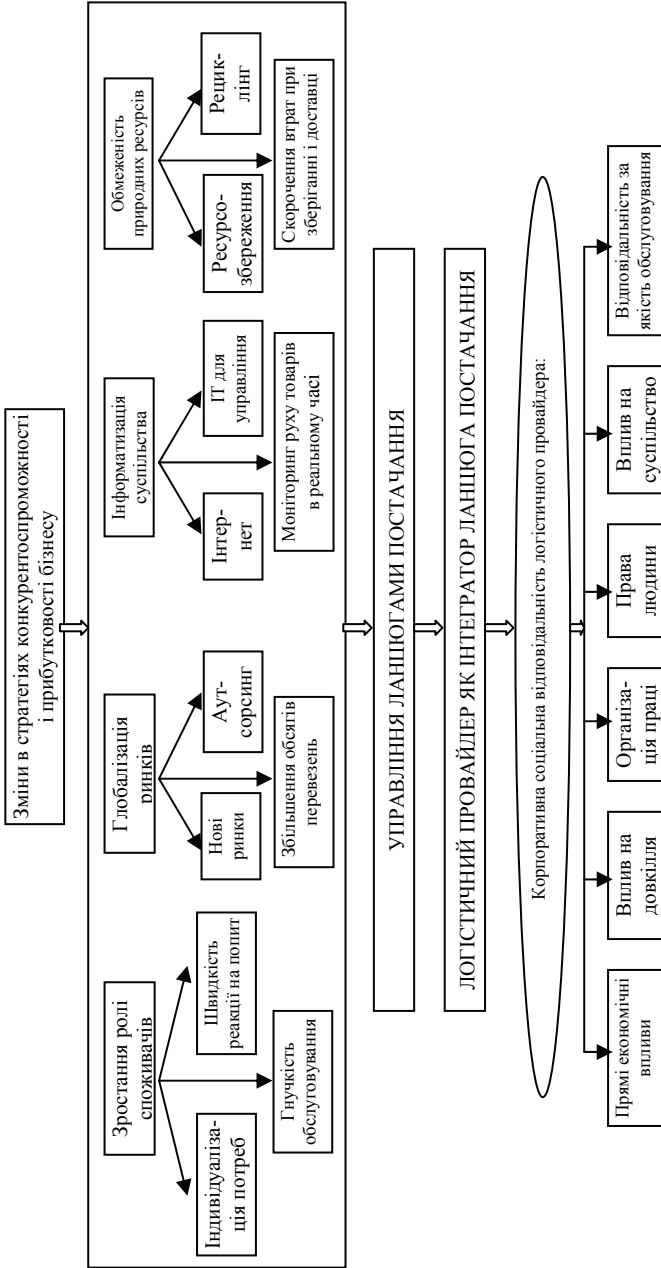


Рис. 5.4. Корпоративна соціальна відповідальність логістичного провайдера в ланцюгах постачання

Цікавою глобальною бізнес-ініціативою є створення Робочої групи чистого вантажу, що об'єднує провідних перевізників, логістичних провайдерів та їх клієнтів з метою поліпшення стану навколишнього середовища під час здійснення морських контейнерних перевезень за допомогою вимірювання кількості викидів, оцінки та подання звітів про результати. Всі перевізники зобов'язані представляти щорічні дані для кожного судна за кожною з категорій продуктивності, що дозволяє розрахувати екологічну ефективність. Для складського будівництва активно використовується стратегія Green BIM, яка є поєднанням стратегії інформаційного моделювання будівель та технологій зеленого будівництва. Вона забезпечує наочність, що дозволяє на найвищих етапах планування та проектування прийняти рішення, які дають можливість знизити вартість та терміни реалізації проектів і разом з тим забезпечити максимальний комфорт середовища проживання.

Потрібно відзначити, що більшість глобальних ініціатив та технологій, які можуть підтримувати логістичні оператори, передбачає вкладення коштів у обладнання та програмне забезпечення. Щоб не склалося враження, що «зелені» технології сприяють лише збільшенню логістичних витрат, звернемо увагу на ті рішення, які допомагають економії коштів та часу. Серед них:

- використання оборотних тарифів та створення добровільних об'єднань підприємств (пулінгових компаній), що використовують оборотну тару, сприяє економії інвестиційного капіталу та часу на відшкодування порожніх тарифів;

- теплоізоляція складів та використання сонячних батарей зменшують потребу в енергії на опалення;

- відмова від документообігу там, де це можливо, дозволяє істотно заощадити канцелярію, а також час на обмін інформацією між ланцюгами постачання;

- планування оптимальних маршрутів та здійснення перевезень на пасажирських рейсах дозволяє скоротити

тривалість простоїв і підвищити коефіцієнт корисного пробігу,

- консолідація вантажопотоків за напрямками, дрібними відправленнями й різними перевізниками також дозволяє зменшити втрати й збільшувати коефіцієнт комерційного завантаження транспортних засобів,

- використання мультимодальних перевезень дозволяє оптимально використовувати транспортну тару, зменшувати витрати на вантажоперевалку та прискорювати рух товарних потоків, що зменшує потребу в товарних запасах та обіговому капіталі.

Сталий та інноваційний розвиток логістичної індустрії актуалізує важливість професійної підготовки кадрів і створення проінноваційної системи навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу. Така система має підкріплюватися більш глибокими партнерськими зв'язками і співпрацею між урядом, промисловістю і постачальниками послуг. Сучасні персонал-технології підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації професійних кадрів із логістики орієнтовані на формування й розвиток системи як професійних, та і загальноособистісних компетенцій. Як стверджують фахівці, компетентнісний підхід є більш продуктивним для оцінки професійного розвитку сучасного фахівця, оскільки дозволяє глибше оцінити його професіоналізм. Компетентна людина знає не тільки як зробити (тобто володіє уміннями), але й те, чому треба робити саме так, здатна здійснити вибір з арсеналу своїх умінь, які щонайкраще відповідають умовам визначеної ситуації. Знання, навички й властивості самі по собі ще не роблять людину компетентною, хоча вони є складником компетентності, її матеріалізованою сутністю. Тільки інтеграція цих елементів у єдине ціле може скласти компетентність.

Створення національного стандарту компетенцій логістичного персоналу та бази знань із логістики, що відповідає потребам бізнесу, сприятиме підвищенню загального рівня якості логістичних послуг, зростанню

ринкової частки комплексних логістичних операторів типу 3PL-5PL, активному використанню концепції управління ланцюгами постачань у діяльності вітчизняних підприємств. За основу формування компетентнісної моделі фахівців з логістики та управління ланцюгами постачань запропоновано Стандарт компетенцій Європейської логістичної асоціації (European Logistics Association, ELA). Цей стандарт підтриманий і узгоджений з роботодавцями, промисловими, торговельними та сервісними організаціями Європейського Союзу. Остання версія стандарту опублікована у 2014 р. і повністю відповідає структурі Європейської рамки кваліфікацій. Стандарт передбачає три рівні/ступеня професійної компетентності для сертифікації логістичного персоналу: операційний рівень, тактичний та стратегічний рівні. Відповідно до Європейської рамки кваліфікацій це означає підготовку операційного персоналу, який повинен мати середню спеціальну освіту, а також управлінського персоналу з вищою освітою. Таким чином, в умовах, що склалися, ми маємо шанс створити нову систему підготовки й перепідготовки професійних кадрів у сфері логістики та управління ланцюгами постачання у вищих навчальних закладах України та бізнес-школах, вибудувати її знизу (від робочих професій) до топ-рівня менеджменту, що представлено на рис. 5.5.

Запропонована концептуальна модель відповідає Європейській та національній рамці кваліфікацій освіти, а також рекомендаціям міжнародних організацій ЄЕК ООН, ФІАТА, ІАТА, СОТ та інших щодо організації руху товарних та людських потоків на засадах логістики, а також професійної підготовки фахівців.

Побудова багаторівневої й гармонізованої системи підготовки логістичного персоналу дозволить вирішити наступну актуальну проблему, пов'язану з підтвердженням наявної професійної кваліфікації та її підвищення – проблему професійної сертифікації.



Рис. 5.5. Концептуальна модель багаторівневої системи підготовки фахівців зі спеціальності “Логістика та управління ланцюгами постачання” (за європейською та національною рамками кваліфікацій, ЄРК та НРК)

Необхідність сертифікації кваліфікації фахівців із логістики зумовлена, з одного боку, зростанням популярності цієї професії, а з іншого, – необхідністю єдиних підходів до визначення змісту підготовки цих фахівців у різних країнах. У сфері логістики професійні сертифікати присвоюються відповідно до стандартів, що визначаються міжнародними організаціями, такими як APICS, ELA та SOLE. Ці організації також організують різноманітні семінари й курси з підвищення кваліфікації фахівців із логістики у всьому світі.

1. APICS (American Production and Inventory Control Society – Американське товариство з управління виробництвом і

запасами) – це провідна міжнародна професійна кваліфікація в США, яка розроблена для фахівців, керівників середньої та вищої ланки в галузі виробництва і логістики. Сертифікат APICS – свідчення фундаментальних знань та значного досвіду за ключовими темами в галузі логістики, управління ланцюгами постачання та менеджменту виробничих процесів. Товариство APICS пропонує такі сертифікаційні програми:

- Certified in Production and Inventory Management (CPIM) – сертифікаційна програма з виробництва та запасів, яка передбачає повний комплекс процесів у ланцюзі постачання: планування виробництва, проектування продукту, прогнозування й організація продажів, управління закупівлями, транспортом, контактами з постачальниками і одержувачами, контроль якості і стійкого розвитку логістичних систем;

- Certified in Integrated Resource Management (CIRM) – сертифікаційна програма з управління інтегрованими ресурсами, яка дозволяє отримати навички в управлінні взаємопов'язаними процесами організації: розвиток продукту, маркетинг і продажі, управління людськими ресурсами, управління фінансами;

- Certified Fellow in Production and Inventory Management (CFPIM) – сертифікат дипломованого члена наукового товариства з управління виробництвом і запасами, що видається елітній групі професіоналів, яка поширює свої знання в середовищі фахівців шляхом публікацій, презентацій, навчання й участі в заняттях із професійного розвитку;

- The Certified Supply Chain Professional (CSCP) – сертифікаційна програма з управління ланцюгами постачання, яка охоплює всі операції від постачальника і до кінцевого користувача, надаючи знання, необхідні для їх ефективного управління та інтеграції.

2. Сертифікати SOLE (The International Society of Logistics – Міжнародне товариство логістики) розвивають і підтримують навчання в сфері логістики для торгівельних, промислових, оборонних, міжнародних, а також наукових і

приватних установ. На початку своєї професійної кар'єри фахівець із логістики отримує сертифікат Demonstrated Logistician, згодом Demonstrated Senior Logistician, і наприкінці Demonstrated Master Logistician. Усі ці звання присвоюються за результатами оцінки досвіду та професійного розвитку. Наступним етапом сертифікаційного процесу є визнання в сфері управління логістичними ланцюгами, тобто одержання диплома Certified Master Logistician – сертифікованого експерта з логістики. Найвищим визнанням професійної майстерності є присвоєння диплома Certified Professional Logistician – дипломований професійний логіст, що підтверджує компетентність у всіх видах діяльності, які виконує фахівець із логістики в обслуговуванні клієнтів.

3. Сертифікати ELA (European Logistics Association – Європейської логістичної асоціації).

Програма підвищення кваліфікації з подальшою європейської сертифікацією розроблена Європейським сертифікаційним комітетом з логістики (ECBL) і передбачає три рівні підготовки логістів:

- Strategic Level / ElogST (логіст стратегічного рівня);
- Senior Level / ElogSE (старший логіст);
- Supervisory / Operational Level / ElogSO (контролюючий / операційний логіст).

Зростання вимог клієнтів до рівня сервісу і продуктивності праці стимулює впровадження логістичними підприємствами нових інформаційних технологій та засобів автоматизації логістичних операцій. Але часто співробітники не встигають освоювати нові технології і відстають від розвитку технологій через свою зайнятість і досить вузьку спеціалізацію. У короткотерміновій перспективі це призводить до помилок і збоїв у вирішенні поточних завдань. А в тривалій перспективі недостатній рівень кваліфікації персоналу призведе до втрати конкурентоспроможності на ринку. Різноманітні дослідження показують, що найбільших успіхів досягають ті організації, які систематично займаються підвищенням кваліфікації своїх співробітників і витрачають на навчання достатньо коштів.

Аналіз зарубіжного досвіду стандартизації та сертифікації в сфері логістики та управління ланцюгами постачання дозволяє сформулювати принципи положення випрацювання національних стандартів: стандартизація логістичної сфери є найважливішим інструментом державного регулювання якості робіт і послуг, що створює середовище довіри, партнерства і стимулів для інноваційного розвитку й залучення вітчизняних підприємств до глобальних мереж постачання; національні стандарти повинні мати рекомендаційний характер, відповідати міжнародним вимогам і знаходити відображення в технічних регламентах, а також мають регламентуватися законодавчими актами (законами про стандартизацію і технічне регулювання); правове регулювання логістичної діяльності в країні має відображати принцип безпеки ланцюга постачання; гармонізація відносин у системі «держава – бізнес – споживач», що акцентує увагу на забезпеченні якості логістичного сервісу для всіх учасників товарного руху і кінцевих споживачів. Сьогодні однією з рушійних сил становлення сфери логістики та управління ланцюгами постачання є Технічний комітет стандартизації 183 «Логістика та управління ланцюгами постачання» (далі – ТК 183). ТК 183 має забезпечити умови розроблення і прийняття національних стандартів на основі консенсусу всіх зацікавлених сторін. Асоціація «Український логістичний альянс» (далі – УЛА), яка виконує функції секретаріату ТК 183, бачить такий підхід до випрацювання системи національної стандартизації:

1. Стандарт термінології. Термінологія – це мова спілкування фахівців із логістики та управління ланцюгами постачання в глобальному вимірі. Тому надзвичайно важливо, щоб вона була простою і зрозумілою усім учасникам. Уніфікація і стандартизація логістичної термінології є, на наш погляд, однією з найбільш актуальних наукових завдань, пов'язаних з розпрацюванням і реалізацією нової редакції Національної транспортної стратегії – 2030 і пов'язаних із нею програмних документів.



2. Професійний стандарт як основа освітніх стандартів для підготовки і перепідготовки логістичного персоналу. Саме тому УЛА пропонує за основу формування компетентнісної моделі фахівців з логістики та управління ланцюгами постачання взяти Стандарт компетенцій ЕЛА. Розробка професійних стандартів у сфері логістики, перш за все, дозволить вирішити безліч кадрових питань для компаній – як на етапі відбору персоналу, так і на етапі управління ним у процесі здійснення логістичної діяльності. Також професійні стандарти стануть основою для створення освітніх стандартів із підготовки фахівців у сфері логістики. Тоді у компаній істотно знизиться потреба самостійно навчати, «вирощувати» для себе кадри, досить буде «довчати» (в разі необхідності) специфіки конкретної ділянки роботи.

3. Стандарти якості логістичних робіт і послуг. Держава має визначити тільки рамкові умови (вимоги), а не переходити до тотального контролю й написання правил гри на логістичному ринку.

У зв'язку з необхідністю державного стимулювання розвитку ринку логістичних послуг та забезпечення якісного логістичного обслуговування запропоновано створити Технічний комітет «Логістика та управління ланцюгами постачання», який повинен об'єднати зусилля зацікавлених юридичних та фізичних осіб для проведення робіт з національної стандартизації сфери транспорту й логістики, формування професійних компетенцій та управління ланцюгами постачання. Без вирішення кадрових проблем, зокрема, підготовки фахівців нової формації з логістичним системним мисленням, неможливе ані ефективне освоєння нових логістичних технологій, ані кардинальне підвищення продуктивності праці, ані створення конкурентоспроможної на світовому ринку економіки.

Стандартизація, уніфікація й автоматизація логістичних процесів, інформаційно-технологічна еволюція створюють передумови для формування й розвитку мереж, які дають можливість здійснення міжгалузевої та міжнародної кооперації, а також форсують створення горизонтальних і вертикальних партнерств у межах ланцюга створення споживчої цінності. Інтелектуалізовані логістичні системи

повинні працювати в режимі реального часу в єдиній системі координат і єдиному інформаційному просторі і тим самим створювати методологічний базис для оптимізації логістичних рішень і кращого використання наявної логістичної інфраструктури. При цьому вони повинні містити не тільки модулі інтелектуальних транспортних систем, інтелектуальні технології з моніторингу транспортних засобів і транспортних потоків, а й інтегровані програмні рішення щодо взаємодії підприємств у ланцюзі постачання. Іншими словами, інтелектуальна система управління взаємодією підприємств у ланцюгах постачання повинна забезпечувати ситуаційну підтримку прийняття рішень, автоматизувати процес пошуку керівних рішень на основі накопичених знань про предметну область, забезпечувати прийняття рішень в умовах невизначеності. Це новий рівень розвитку, коли система автоматично визначає виникнення невідповідності (суперечності) або відхилення, розпізнає ситуацію на об'єкті й у середовищі управління, визначає безліч можливих рішень, а в певних ситуаціях реалізує керівний вплив і автоматично здійснює контроль за його виконанням. Такі системи поєднують системи підтримки прийняття рішень, експертні системи, інформаційно-аналітичні системи, системи прогнозування й моделювання, використовують геоінформаційні, електронні, аерокосмічні та телекомунікаційні технології [452].

Ще однією важливою тенденцією сучасної логістики є кластеризація. Перехід до логістичних систем кластерного типу означає формування багатопрофільних і міжгалузевих комплексів, в яких представлена єдність організації в безлічі матеріальних, інформаційних, фінансових потоків, розмаїтті економічних зв'язків і суб'єктів господарювання. М. Портер справедливо зауважив, що в кластері сильніше виявляються переваги для інновацій, оскільки фірми, які входять до нього, швидше дізнаються про прогрес у технології, про нові вироби й обладнання, про нові концепції.

В огляді Європейської економічної комісії ООН виділено кілька основних причин значного внеску інноваційних кластерів в інтелектуалізацію сучасної економіки.

1. Інноваційні кластери являють собою реалізацію концепції «відкритих інновацій» на практиці [290]. Основна ідея «відкритих інновацій»: інновації створюються не ізольованими підприємствами, а виникають у динамічному оточенні, де взаємодіють компетентні організації та кваліфіковані працівники, виробники й постачальники. У такому оточенні складаються інтенсивні партнерські відносини, а в процес обміну науково-технологічною інформацією активно залучаються університети.

2. Успіхи інноваційних кластерів обумовлені взаємодією трьох сил (концепція «потрійної спіралі»): академічні центри (університети), підприємництво і ризиковий капітал (бізнес), а також інноваційна політика держави (уряд). Університет є джерелом знань і технологій, роль бізнесу полягає у виробництві, а уряд – гарант стабільних взаємодій і джерело сприятливих умов. У такій моделі інновації не стільки є відособленою ініціативою якоїсь із сторін (наприклад, держави), а походять з цієї взаємодії, що підвищує ефективність результатів спільної роботи.

3. Тісна співпраця в економічній, соціальній, наукоємній сферах знижує невизначеність, ризики і дестабілізацію, зумовлені інноваціями. Кластери взаємодіючих компаній формують інтеграційне середовище, щоб знизити транзакційні витрати, збільшити гнучкість, встановити комунікаційні зв'язки і збільшити інформаційні потоки.

Таким чином, узагальнення міжнародного досвіду, теоретичних напрацювань зарубіжних та вітчизняних учених дало змогу підтвердити вплив логістичної галузі на економічний розвиток країни й випрацювати концептуальні положення національної стратегії. Правильна логістична стратегія з чітко визначеними цілями, завданнями й пріоритетами, адекватно забезпечена ресурсами та підтримана бізнесом, структурно довершена з огляду на етапність та ієрархічну узгодженість із секторальними,

локальними та регіональними стратегіями економічного розвитку, інституційно забезпечена й контрольована за чітко визначеними критеріями успішності та ефективності під час реалізації програмних та проектних заходів буде сприяти економічному зростанню, підвищенню рівня конкурентоздатності та ефективності національної економіки й покращенню якості життя населення України. Все сказане дасть змогу реалізувати стратегічну позицію України в контексті гео економічного розвитку – стати логістичним хабом між Європою та Азією, а також увійти до 2030 р. в ТОП-20 країн світу за рейтингом логістичної ефективності.

## **5.2. Мегаподії як точка біфуркації інноваційного розвитку ринку логістичних послуг**

### **5.2.1. Методологічні основи інтегрованої логістичної підтримки масових заходів**

Соціально-економічне життя країни передбачає проведення різноманітних спортивних, культурних та інших заходів, які в сучасній економічній літературі прийнято називати подіями. У західних країнах «івент, подія» – це ціла індустрія з планування, організації, проведення та аналізу культурно-масових заходів приватного, суспільного, державного та міжнародного характеру.

Узагальнюючи підходи, запропоновані дослідниками, можна виділити:

- торговельні події (заходи для партнерів, клієнтів, дилерів і дистриб'юторів, до яких належать конференції, презентації, прийоми, семінари, форуми, конгреси, саміти, піар-акції);

- корпоративні події (корпоративні заходи – спільний відпочинок співробітників, ювілеї компанії, професійні свята, family day и teambuild) як ефективний інструмент зовнішнього маркетингу, корпоративної культури й лояльності співробітників;

- спеціальні події – спеціальні заходи (фестивалі, концерти, шоу, рекламні тури, вручення премій, благодійні акції, заходи

для преси тощо) як комплекс піар-заходів, які позитивно впливають на імідж фірми чи торгової марки.

Крім розвитку подій на мікрорівні, спостерігається зростання інтересу до проведення мегаподій. Стрімке зростання популярності різних міжнародних подій, організованих у другій половині ХХ ст., з точки зору Дж. Аллена, У. О'Тула, Р. Харріса та І. Макдоннелла, було спричинене, окрім іншого, збільшенням часу дозвілля й розміру доходів населення планети, насамперед економічно розвинених країн. А починаючи з 1980-х рр., як вважають Дж. Мейр і М. Вітфорда, національні уряди економічно розвинених країн світу стали більш серйозно сприймати потенціал мегаподій щодо їх можливості генерувати позитивні впливи на розвиток територій [380]. Деякі експерти прогнозували, що подальше поширення та вдосконалення інформаційно-комунікаційних технологій призведе до зменшення кількості міжнародних подорожей. Проте фактично відбулося збільшення кількості подібних поїздок і стрімко зросла популяризація масштабних мегаподій із розширенням їхніх можливостей щодо глобальної взаємодії. Мегаподії продовжують демонструвати здатність не тільки генерувати позитивні економічні впливи, але й відігравати істотну роль у розвитку сфери туризму, культури, освіти, у відновленні міських територій [53]. Мегаподії стали важливим проявом глобалізації й мають значний вплив на соціально-економічний розвиток держав, міст і територій, де відбувається міжнародний захід, а також є потужним стимулом для розвитку інфраструктури та активізації ділової активності суб'єктів господарювання.

Іноземні вчені роблять однозначний висновок про економічну доцільність проведення МП, оскільки вони є платформою, на якій формуються нові підходи до вироблення стратегічних рішень і сценаріїв розвитку територій та підприємств, механізми узгодження інтересів та координації зусиль органів влади, бізнес-спільноти та громадськості з метою підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності вказаних об'єктів. Проведений

аналіз теорії і практики проведення МП дозволяє сформулювати гіпотезу про те, що за сприятливих умов вони можуть стати рушійною силою економічного зростання, основними факторами якого представлені на рис. 5.6.

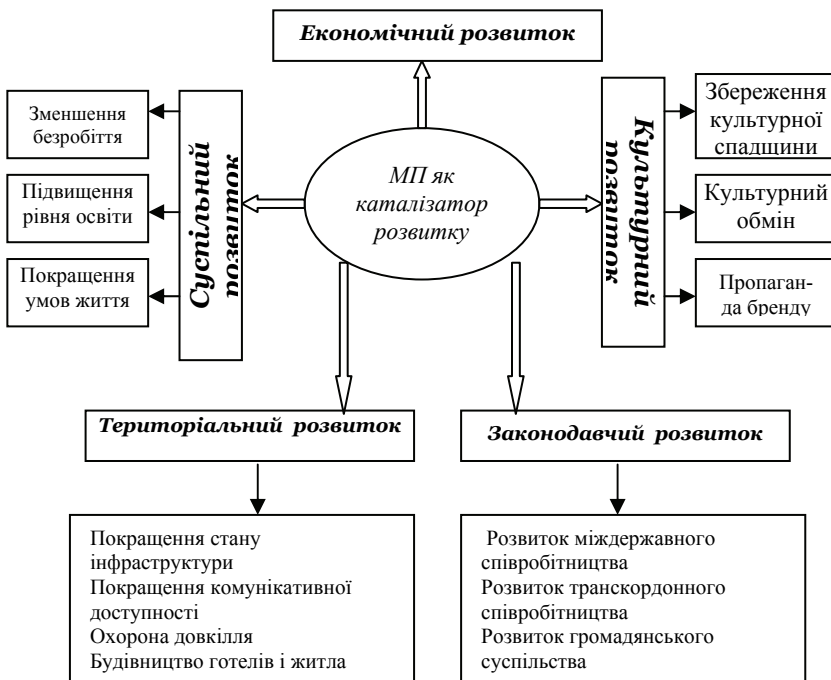


Рис. 5.6. Оновні фактори економічного зростання на основі МП

Отже, МП підтримують такі перетворення:

- економічний розвиток і нові можливості для бізнесу,
- покращення інфраструктури і сфери послуг,
- сприяння інноваційному середовищу,
- внесок у співпрацю з питань екології та стійкого розвитку,
- брендинг і міжнародні можливості, збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності,

- розвиток механізму державно-приватного партнерста.

Із позицій економічної синергетики МП може сприяти біфуркаційному розвитку від низького конкурентного статусу до високого, активізації ділової активності, інституційним змінам соціально-економічних систем країни, регіону, окремих підприємств національного й міжнародного рівня.

У різних політичних, соціальних, культурних, геополітичних умовах колективний ефект взаємодії господарюючих суб'єктів, що беруть участь у підготовці або проведенні масового заходу, може бути різним: згасати й не мати продовження в одних випадках і призводити до бурхливої реакції переструктурування системи в інших, оскільки це складний процес системних взаємодій, що виникають під впливом зовнішніх і внутрішніх флуктуацій і приводять економічні системи в точку біфуркацій та існування кількох можливих траєкторій їх подальшого розвитку.

В іноземній літературі відзначається, що МП пов'язують із сферою обслуговування, а їх продукцією є набір послуг, які мають цінність для клієнтів і можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. У цьому наборі є основний продукт (участь у масовому заході) і множина додаткових сервісних елементів (програма заходу, транспортування, харчування, розміщення в готелі, екскурсійна програма тощо), які в сукупності створюють цінність для клієнтів. Таким чином, МП як продукт має споживчу цінність, тому можна розпрацьовувати управлінські рішення, що будуть збільшувати цю цінність (рис. 5.7).

Загалом необхідно відзначити, що проведення спортивного заходу мегарівня може дати країні-організатору як шанси на зміцнення своїх економічних позицій на коротко- чи середньотермінову перспективу, так і ризик невинувато високих витрат у разі його непередуманого планування, підготовки та проведення.

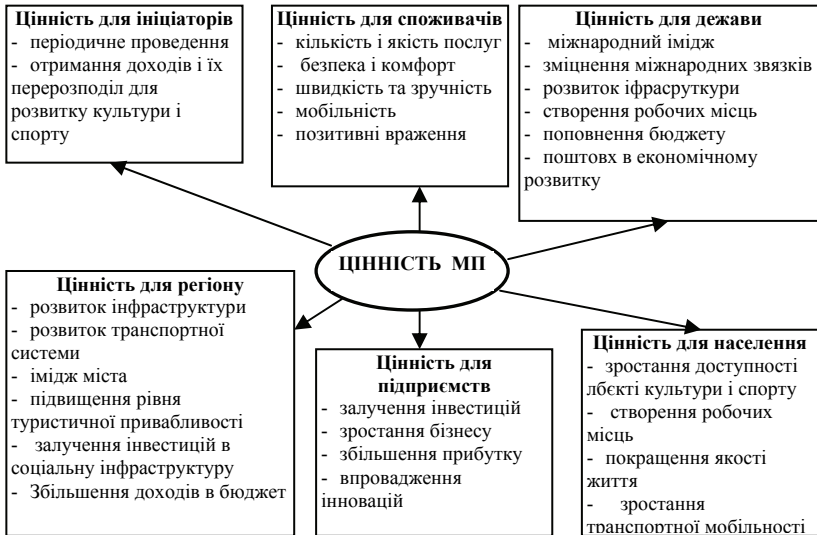


Рис. 5.7. Цінність МП для зацікавлених сторін

На всіх стадіях організації таких заходів варто враховувати накопичений у цьому напрямку багатий світовий досвід, як позитивний (як приклад для наслідування), так і негативний. Аналіз літературних джерел і практики проведення мегаподій у різних країнах дозволив виявити закономірності управління такими заходами:

- процес управління мегаподією завжди спрямований на досягнення завчасно поставленої мети, яка визначається на стадії проектування заходу й на досягнення якої будуть спрямовані всі зусилля виконавців як з боку міжнародних і національних організацій, міністерств і відомств, так і з боку підприємств, партнерів і підрядників;

- реалізація мегаподії являє комплекс взаємопов'язаних завдань, а невиконання або неякісне виконання однієї з них генерує ризик для інших задач і/або кінцевого результату в установлені термін;

- множина задач, які необхідно вирішити в процесі підготовки і реалізації мегаподії, вимагає координації зі сторони конкретної відповідальної особи, яка забезпечить



взаємопов'язане виконання всіх робіт і призводить до запланованого кінцевого результату в установлений термін;

– кожна мегаподія є унікальною за своїм результатом, і, відповідно, змістом, а це означає, що не може бути повторюваних event-проектів;

– кожній мегаподії властиві досить висока міра невизначеності й велика ймовірність настання різноманітних ризиків.

Усі ці ознаки характерні для проектів, а це означає, що методологія управління мегаподіями повинна базуватися на проектному підході. Однак, на відміну від відомих і використовуваних на практиці стандартних методів і процедур проектного менеджменту, проектування мегаподій вимагає специфічних прийомів і методів.

Мегаподія як мегапроект є сукупністю взаємопов'язаних організаційних, економічних, інвестиційних, інформаційних, екологічних національних, регіональних і бізнес-проектів, які доповнюють один одного й можуть бути джерелом синергії. Вона характеризується не тільки масштабними ресурсними, технологічними, фінансовими та екологічними обмеженнями, але й обмеженнями, зумовленими механізмами їхнього спільного використання. Саме тому в процедурі узгодження стратегічних інтересів учасників МП центральне місце займає оцінка впливу варіантів консолідації їх ресурсів на реалізацію мегапроекту та очікування економічного ефекту від надання послуг під час самої події. В процесі узгодження інтересів інституціональних учасників та економічних агентів необхідно враховувати, що кожна компанія має багато варіантів схем фінансування проектів, використання власних ресурсів, залучення державних інвестицій, зовнішніх кредитів і запозичень, реінвестування доходів тощо. Мегаподія як мегапроект є інвестиційним проектом великого обсягу, який має конкретний матеріальний результат (спорудження великих об'єктів, запуск на орбіту супутника чи запуск у виробництво серійного випуску наукоємної і складної продукції) і здійснює суттєвий довготривалий вплив на суспільство (рис. 5.8).

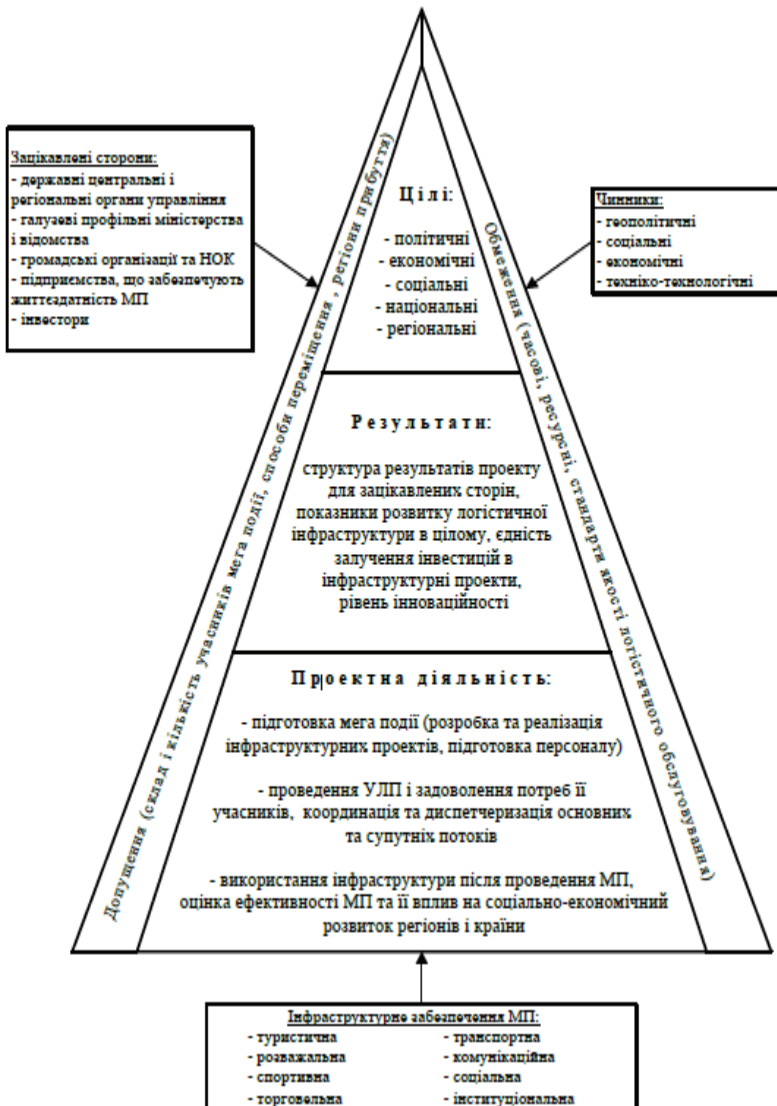


Рис. 5.8. Основні ознаки МП як мегапроєкту

Виразними рисами мегапроєкту є висока вартість і капіталоємність (понад 1 млрд. дол.), його фінансування здійснюється, як правило, силами консорціуму різних організацій та установ, висока працездатність (вимірюється мільйонами людино-годин) і тривалий період реалізації (від 5 років і більше), до реалізації мегапроєктів можуть залучатися підприємства й організації інших країн, реалізація мегапроєктів може здійснюватися в різних регіонах і, відповідно, має суттєвий вплив на соціальне та економічне середовище цих регіонів.

Життєвий цикл МП як мегапроєкту має суттєві особливості – підготовка до заходу здійснюється протягом 4-5 років, а сама подія відбувається протягом 2-6 тижнів. Часові обмеження МП є найкритичнішими. Там, де терміни виконання проєкту суттєво затягуються, дуже ймовірними наслідками є перевитрата коштів і недостатньо висока якість робіт. Саме тому, розглядаючи мегаподію як мегапроєкт, основна управлінська увага зосереджена на проєктній тріаді – час, бюджет і якість робіт.

Щоб реалізувати цілі мегапроєкту, необхідні ефективна координація й управління, які зможуть забезпечити прийняття необхідних коригувальних дій під час підготовки та проведення МП, а також ефективна логістична підтримка.

Отже, програмно-цільовий і проєктний підхід до підготовки і проведення МП дозволяє:

- випрацювати державну політику і план дій щодо розвитку інфраструктури країни й залучення інвестицій у реальні проєкти;
- сформувати інвестиційний портфель та визначити джерела фінансування, необхідні ресурси та оцінити економічну вигоду;
- розподілити найважливіші напрями за різними виконавцями;
- випрацювати стратегію залучення приватних інвестицій і систему преференцій для їх стимулювання;
- здійснювати планування та оперативне управління реалізацією конкретних проєктів і програм,

- здійснювати координацію багатьох компаній (проектантів, підрядників, субпідрядників, постачальників тощо), які беруть участь у мегапроекті, управління їх діяльністю;

- організувати систему закупівель і постачання матеріально-технічних ресурсів для реалізації інфраструктурних та інших проектів;

- аналізувати ризики, оцінювати непередбачені витрати й забезпечити управління змінами та підготовку рішень щодо своєчасності закриття неефективних проектів і реінвестування капіталу.

Мегаподія як мегапроект характеризується не тільки масштабними ресурсними, технологічними, фінансовими та екологічними обмеженнями, але й обмеженнями, зумовленими механізмами їхнього спільного використання. Саме тому в процедурі узгодження стратегічних інтересів учасників МП центральне місце займає оцінка впливу варіантів консолідації їх ресурсів на реалізацію мегапроекту та очікувані вклади в бюджетні доходи регіонів та країни. В процесі узгодження інтересів інституціональних учасників необхідно враховувати, що кожна компанія має багато варіантів схем фінансування проектів, використання власних ресурсів, залучення державних інвестицій, зовнішніх кредитів і запозичень, реінвестування доходів тощо.

Багатоцільовий характер мегапроекту визначає економічне завдання узгодження стратегічних інтересів його інституційних учасників за умови визначених ресурсних обмежень. Це завдання є багатокритеріальним, кожен учасник має свої критерії прийняття рішень. Для держави критерієм ефективності реалізації мегапроекту є імідж країни та можливість прискорення економічного розвитку пріоритетних регіонів і галузей економіки.

Разом з тим реалізація мегапроекту МП потребує значних матеріальних, фінансових, людських, інформаційних ресурсів, які циркулюють у формі логістичних потоків. Якість управління цими потоками відображає ефективність процесів управління проектом або сигналізує про порушення

запланованого ходу робіт. Найважливішими загальними завданнями логістики в управлінні проектами є: створення інтегрованої системи управління логістичними потоками на основі інформаційних потоків; розпрацювання методів управління рухом ресурсів і контролю матеріальних потоків; визначення стратегії і технології фізичного розподілу ресурсів за завданнями проекту; стандартизація напівфабрикатів і упакування; прогнозування обсягів постачання, перевезень і складування; виявлення дисбалансу між потребами й можливостями закупівлі й постачання; оптимізація технічної та технологічної структур транспортно-складських комплексів. Ефективне планування й інформаційне логістичне обслуговування дозволяють зняти суперечності між необхідністю безперебійного постачання реалізації мегапроекту та мінімізацією складських запасів.

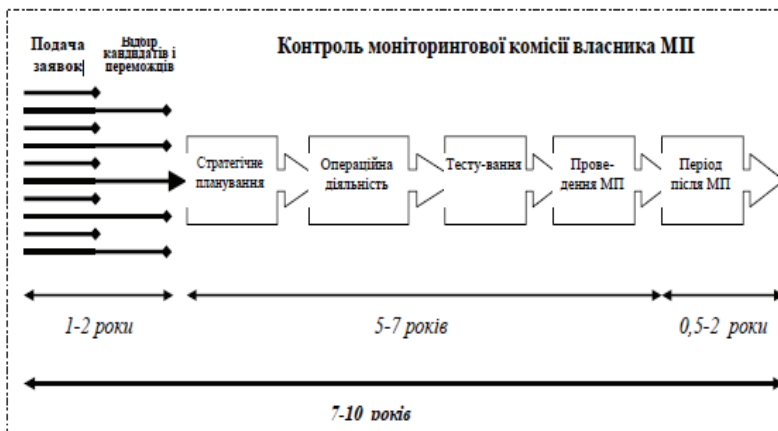
Отже, під логістичної підтримкою МП ми будемо розуміти сукупність логістичних компонентів (потоків, процесів, функцій, операцій та економічних агентів), які взаємопов'язані організаційними, економічними чи нормативно-правовими відносинами, що в комплексі забезпечують рух і розміщення учасників масового заходу, а також усі супутні дії для забезпечення потреб зацікавлених сторін товарами, об'єктами та послугами на різних етапах життєвого циклу за умови ефективного використання ресурсів і максимізації цінності МП як споживчого продукту.

Мета логістичної підтримки масового заходу полягає в тому, щоб максимально ефективно використовувати наявні ресурси для надання якісних інтегрованих послуг різним категоріям учасників за рахунок оптимального управління логістичними потоками, логістичними функціями й логістичними процесами, а також координації процедур і узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін, інтеграції бізнес-процесів різних суб'єктів господарювання на різних етапах життєвого циклу події. Тому концептуальним базисом логістичної підтримки мегаподії ми вважаємо ресурсну концепцію, яка означає, що управління ланцюгами (мережами) постачання товарів, обладнання та послуг має

здійснюватися в реальному масштабі часу й припускати максимальну збалансованість попиту і пропозиції за рахунок застосування ринкових механізмів регулювання відносин між бізнес-партнерами й зацікавленими сторонами. Найбільш важливим в управлінні ланцюгами (мережами) постачання є зменшення вартості товарних ресурсів з одночасним збільшенням цінності продукту для споживача, підвищення прибутковості бізнесу, в основу чого покладено ціннісну парадигму.

З іншого боку, управління рухом учасників (споживачів) та/або постачальників товарів і послуг до місця проведення заходів передбачає високий рівень інтеграції бізнес-процесів різних суб'єктів господарювання, задіяних у обслуговуванні різних груп учасників. Власне, йдеться про формування ринку партнерських відносин і демократичного управління економічними процесами з високим рівнем саморегулювання і самоорганізації, що зумовлює появу нових організаційних форм і форм взаємодії економічних агентів.

Варто зауважити, що координація й синхронізація потоків і процесів, взаємодія підприємств самі собою не можуть бути запорукою якісної логістичної підтримки. Потрібно забезпечити єдність економічного та інформаційно-комунікаційного середовищ, тобто створити віртуальний майданчик для ефективної і швидкої комунікації суб'єктів господарювання, організаторів заходу, органів державної влади та самоврядування, а також інших міжнародних і національних інститутів. Такий підхід вимагає інтелектуальної парадигми логістичної підтримки мегаподії, що передбачає активне застосування сучасних інтелектуальних систем прийняття рішень, інтелектуальних технологій та стимулювання розвитку інтелектуального потенціалу логістичного персоналу, відповідального за організацію та здійснення логістичних функцій. Тому логістичні ресурси та їх рух будуються на інтегрованій основі від місця виникнення потоку до місця проведення заходів (рис. 5.9).



**Особливості логістичної підтримки**

Доподійний етап	Подійний етап	Післяподійний етап
Основний потік – <b>матеріальний</b> (поставки матеріалів і комплектуючих для будівництва і реконструкції об'єктів МП, транспортної та сервісної інфраструктури)	Основний потік – <b>людський</b> (переміщення і розміщення глядачів, гравців, волонтерів, VIP-персон, представників ЗМІ, логістичного персоналу)	Основний потік – <b>сервісний</b> (використання створених об'єктів МП для надання послуг населенню і розвитку підприємств сервісу)
<b>Супутні потоки:</b> інформаційні (вимоги до об'єктів інфраструктури, обмін знаннями, удосконалення нормативно-правової бази і т.п.), фінансові (залучення інвестицій та інших джерел коштів), кадрові (навчання та підвищення кваліфікації)	<b>Супутні потоки:</b> матеріальні (забезпечення продуктами харчування і товарами, технічне забезпечення), інформаційні (телетрансляції, публікації, реклама), сервісні (надання туристичних послуг, послуг гостинності), фінансові	<b>Супутні потоки:</b> матеріальні (матеріально-технічне забезпечення процесів обслуговування), інформаційні (реклама і маркетинг, інформаційні послуги), фінансові, туристичні

**КООРДИНАЦІЯ, РЕАКТИВНІСТЬ ТА СИНХРОНІЗАЦІЯ ПОТОКІВ В ПРОСТОРІ І ЧАСІ, СИНТЕЗ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ, ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДГОТОВКИ І ПРОВЕДЕННЯ МП, ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ**

Рис. 5.9. Особливості логістичної підтримки МП за етапами життєвого циклу (авторська розробка)

Особливу роль у системі інтегрованої логістичної підтримки відіграють логістичні посередники, які виконують дуже складні перехресні процеси переміщення потоків матеріалів, людей і послуг. Залучення комплексних логістичних провайдерів до обслуговування учасників мегаподій дозволяє подолати конкурентні відносини з іншими установами, збільшити терміни їхньої взаємодії за рахунок повторних угод, уникнути конфліктних ситуацій. Аналіз діяльності глобальних логістичних компаній свідчить, що в їхньому асортименті послуг особливе місце належить евент-сервісу.

За рахунок застосування веб-технологій, електронних платформ управління ланцюгами постачання й відстеження руху вантажів, автоматизованих систем продажу й бронювання пасажирських перевезень вони забезпечують комплексне обслуговування клієнтів, високий рівень сервісу та координацію логістичних процесів і процедур.

Указані логістичні потоки є складними і пов'язані з різноманітними за типом і сутністю логістичними послугами. Власне, логістична підтримка МП за етапами життєвого циклу передбачає виробничі мережі, пов'язані з постачанням і зберіганням сировини, матеріалів, комплектувальних, обладнання, готової продукції, а також мережі обслуговування, які безпосередньо пов'язані з постачальниками логістичних послуг та матеріально-технічним забезпеченням для надання послуг. Конфігурація системи логістичної підтримки представлена на рис. 5.10.

Постачальники логістичних послуг є частиною логістичного сектору бізнесу й відіграють важливу роль у підготовці й проведенні масових заходів. Вони можуть пропонувати окремі послуги (наприклад, автомобільні або авіаційні перевезення, складування товарів, упакування, оброблення замовлень, постачання запчастин тощо), пакет послуг (наприклад, транспортування й розміщення в готелі, транспортування й зберігання на складі тощо), комплекс послуг, що передбачає всі необхідні дії щодо постачання товарів або обладнання, а також управлінських рішень щодо проектування та функціонування ланцюгів постачання та ланцюгів послуг (наприклад, компанії-інтегратори з глобальним мережевим покриттям).



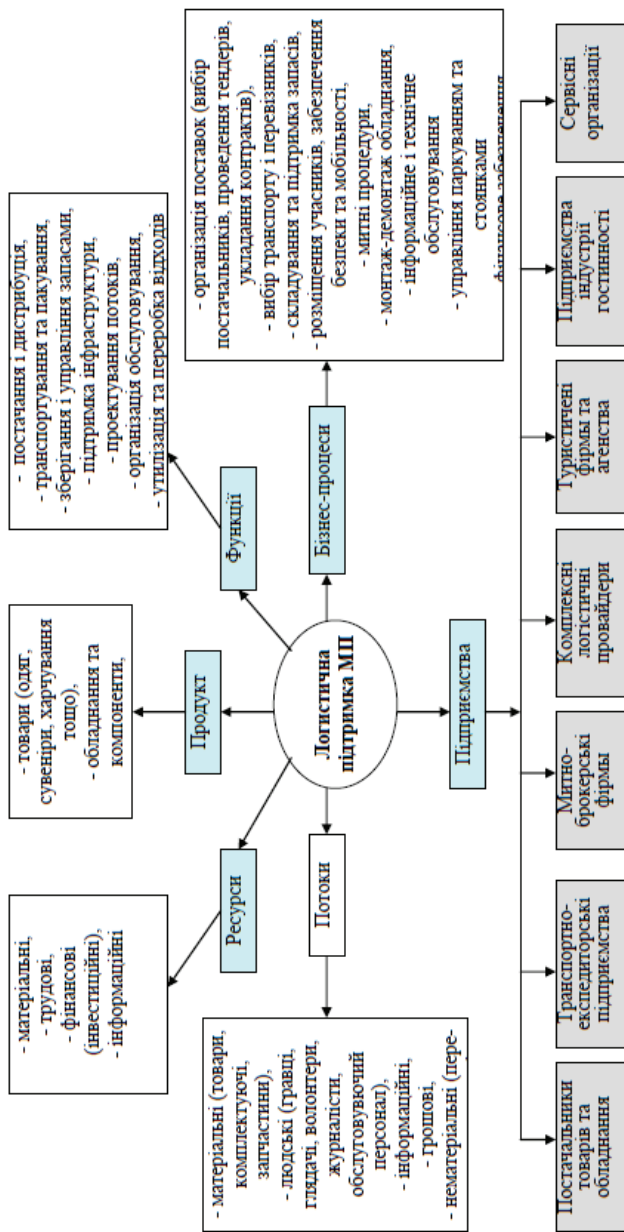


Рис. 5.10. Структурні елементи системи логістичної підтримки МП (авторська розробка)

Чим більше постачальників логістичних послуг залучаються до логістичної підтримки масових заходів, тим складніші процеси стикування об'єктів, процесів і функцій у мережі цінності, але при цьому збільшується потенціал ефективного використання наявних ресурсів і спільного творення цінності масового заходу для всіх зацікавлених сторін.

Оскільки доподійний і післяподійний період можуть бути описані категоріями класичної логістики, то розглянемо більш детально сутність та класифікацію основних та супутніх потоків під час проведення МП.

Проф. П. Бове та С.Лауда виділяють 6 категорій учасників МП: глядачі, гравці, логістичний персонал, волонтери, VIP-персони, представники ЗМІ (рис. 5.11).

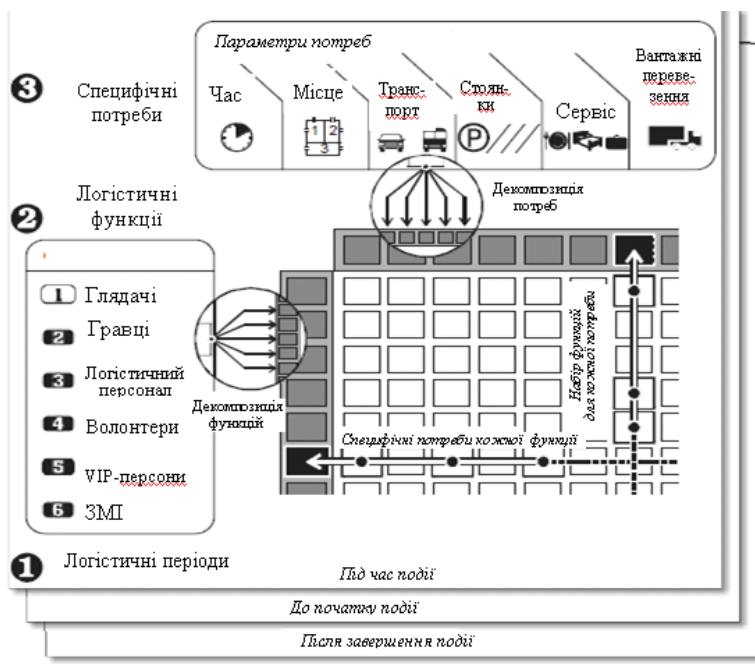


Рис. 5.11. Логістичні функції в системній тріаді «учасники-потреби-час»

Кожна із зазначених категорій відіграє важливу роль у забезпеченні успіху МП і, відповідно, має свої потреби та стандарти логістичного обслуговування [380]. Успіх МП залежить від того, наскільки системно всі потреби будуть задоволені. Потреби також можуть бути згруповані в 6 категорій: час, простір, перевезення різними видами транспорту, використання інфраструктури гостинності, побутове обслуговування, перевезення вантажів. Параметр часу означає, що кожна категорія учасників має різну тривалість обслуговування (від одного дня до всього періоду проведення МП), відповідності до певного розкладу, до або після події. Параметр простору характеризує мобільність кожної категорії учасників у просторовому вимірі:

- за місцем розташування: в одному місці чи в кількох;
- за периметром: обмеження доступу до певних місць осіб та транспортних засобів, із квитком чи на основі акредитації;
- за зонами: основними або допоміжними для різних категорій учасників із квитками чи акредитованими.

Перевезення різними видами транспорту може здійснюватися безкоштовно або за спеціальними тарифами громадським, муніципальним або приватним транспортом, передбачати трансфер. Для окремих категорій учасників (гравців, VIP-персон, спонсорів, інвалідів) важливе значення має використання інфраструктури: паркування на зарезервованих стоянках за спеціальними тарифами, спеціальні маршрутні полоси для спортсменів або інших пільгових користувачів, розміщення в готелях або житлових приміщеннях, харчування: залежно від розташування різних пунктів громадського харчування та ресторанного господарства; перевезення багажу (особистих речей спортсменів та спортивного інвентарю) з гарантією якості доставляння й схоронності вантажу.

Будь-яка комбінація логістичних функцій, специфічних потреб і логістичного періоду визначає специфіку логістичного обслуговування. Ця зведена таблиця є основою для планування логістичних потоків та управління ними. При цьому потрібно зауважити, що планові (прогнозні) параметри

логістичних потоків під час проведення МП визначають необхідні обсяги робіт із будівництва та модернізації об'єктів та інфраструктури на передподієвому етапі життєвого циклу, а також зумовлюють обсяг можливих послуг та робіт для населення після завершення масового заходу.

Отже, типологія основних логістичних потреб, функцій та процесів під час проведення масового заходу визначає вимоги до інфраструктури й можливі сценарії забезпечення мобільності та логістичного обслуговування на доподієвому та післяподієвому етапах. Найкритичнішими факторами для логістичної підтримки МП є часові обмеження. Саме тому основна управлінська увага приділяється процесам планування, коригування та контролювання логістичних потоків, процесів та процедур, пов'язаних із наданням послуг різним категоріям учасників і гостей масового заходу, з точки зору стратегічних, тактичних і оперативних аспектів. Планування логістичної підтримки полягає у виборі із множини альтернатив найкращої конфігурації логістичної мережі (терміни постачання, ціни, кількість, технології виготовлення тощо), а також характеристик доступних у визначений момент часу компетенцій підприємств, що надають логістичні послуги (виробничі потужності, витрати, асортимент послуг тощо).

### **5.2.2. Планування та оперативне управління інтегрованою логістичною підтримкою МП**

Планування логістичної підтримки МП передбачає визначення структури, обов'язків і місць проведення заходів та суміжних зон, прогнозування обсягів трафіку та розміщення, організацію закупівель і постачання, управління запасами, організація складування й зберігання, розпрацювання заходів безпеки для захисту учасників і довкілля. Для побудови цілісної логістичної мережі окремі елементи виробничої діяльності підприємств різних галузей та регіонів із постачання, перевантаження, упакування, складування, опрацювання замовлень, транспортування,

розподілу, інформаційного та фінансового забезпечення тощо повинні розглядатися як взаємопов'язані і взаємозалежні складники. Тому для вирішення питань планування, прогнозування, оптимізації та стратегічного розвитку логістичної мережі та технологій необхідний інтегрований підхід, який передбачає, що вся система не підлягає декомпозиції й розглядається як єдине ціле. Разом з тим це ціле, природно, засноване на ефекті тісної взаємодії та синергії різних елементів.

На рис. 5.12 представлена загальна схема поетапного інтегрованого планування логістичної підтримки масових заходів.

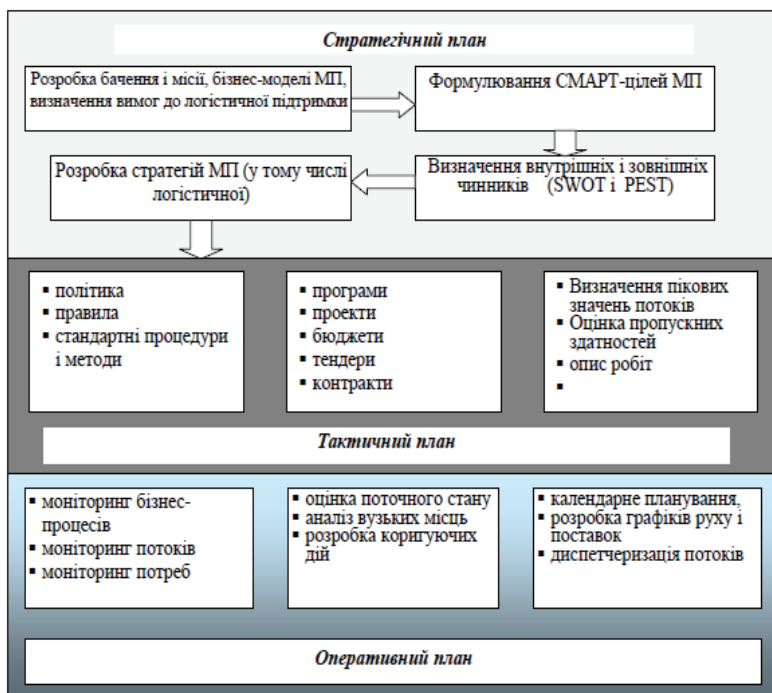


Рис. 5.12. Система інтегрованого планування логістичної підтримки МП

Спочатку відповідно до вимог і стандартів власника МП сторона, яка приймає, має визначити місію й цілі проведення заходу, а також оцінити можливі наслідки його проведення. Потім має бути розпрацьовано бізнес-модель події та визначено стратегічні орієнтири досягнення цілей. Стратегічне планування логістичної підтримки МП є адаптивним процесом, за допомогою якого здійснюється регулярне напрацювання та корекція системи досить формалізованих планів руху і розміщення товарів і/або людей, перегляд системи заходів щодо виконання логістичних процесів і процедур на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині.

Запропонований методичний підхід базується на системі (комплексі) моделей стратегічного планування мегапроекту, який відображає особливості його формування і функціонування в умовах конкретного інституціонального середовища з урахуванням невизначеності і ймовірнісного характеру очікуваних економічних, екологічних і соціальних факторів, впливів організаційно-економічних факторів на результативність мегапроекту.

Система моделей є багаторівневою, оскільки при формуванні мегапроекту велику роль відіграють геополітичні фактори і умови забезпечення національної безпеки та іміджу держави. Вона включає моделі локальних інвестиційних проєктів, модель міжгалузевої інвестиційної програми мегапроекту і макроекономічні моделі (рис. 5.13).

Для розробки сценаріїв реалізації мегапроекту використовують експертні методи, імітаційне моделювання та моделі прогнозування. На основі логістичної стратегії і даних бізнес-моделі будується динамічна модель логістичної мережі. Динамічна модель використовується як на етапах побудови та оптимізації логістичної мережі, так і в процесі контролю й управління цією мережею. Динамічне моделювання логістичної мережі може бути вироблено з використанням програмних продуктів, призначених для розпрацювання імітаційних потокових моделей поведінки складних систем.



Рис. 5.13. Етапи стратегічного планування мегаподії як мегапроєкту

Процеси прийняття рішень та управління логістичною мережею повинні ґрунтуватися на системі відповідних показників, що відображають ефективність функціонування цієї мережі. До цих показників ставляться такі вимоги: актуальність, однозначність інтерпретації, точність, оперативність, орієнтованість на основні цілі логістики масового заходу.

Тактичне планування логістичної підтримки передбачає об'єктивну оцінку поточного стану реалізації інфраструктурних об'єктів та ефективності функціонування

чинної мережі постачання матеріалів і комплектувальних, обладнання та запчастин, а також аналіз вузьких місць, вибір раціональної організаційно-технологічної структури, в тому числі формування й синхронізацію матеріальних і нематеріальних потоків у межах логістичної системи. Оперативне календарне планування передбачає побудову графіків виробництва і постачання, розкладів руху і завантаження/розвантаження транспортних засобів, диспетчеризації потоків у режимі реального часу, ормування й коригування маршрутів руху транспортних засобів, моніторинг та забезпечення безпеки й надійності виконання всіх логістичних операцій за принципом «точно в термін». Особливу увагу необхідно приділити синхронізації планів, оскільки тактичне планування пов'язано з регулюванням споживання й розподілу ресурсів на період планування від кількох місяців до року. В межах цього часу логістична мережа не може змінювати політику стратегії споживання ресурсів, але може й повинна регулювати ресурси відповідно до потреб у реальному часі.

Складання різноманітних планів логістичної підтримки за етапами життєвого циклу мегаподії передбачає також їх оптимізації та балансування. Оптимізація планів означає процес визначення оптимального плану, тобто найкращого з точки зору обраних критеріїв оптимальності для забезпечення рівноважного стану між постачанням, транспортуванням, виробництвом, складуванням і розподілом товарів, а також при обслуговуванні споживачів.

Для оптимізації планів логістичної підтримки МП ключовими моментами є збирання та опрацювання інформації, визначення політики закупівель та критеріїв вибору постачальників, проведення торгів, укладання контрактів, здійснення контролю постачання та графіків виконання будівельних робіт, порівняння фактичної й планової продуктивності логістичних процесів, визначення відхилень і напрямів коригувальних дій, а також оцінка результатів логістичної діяльності й ефективності логістичної підтримки за всіма етапами життєвого циклу події.



Ефективна логістична підтримка та якість її планування неможливі без застосування інформаційних систем і програмних комплексів для планування, організації, контролю, аналізу та підтримки прийняття рішень у логістичних системах. Для створення ефективної системи управління логістичною мережею мегаподії необхідний серйозний і відповідальний підхід до створення відповідної інфраструктури, що передбачає диспетчерський центр, центр навчання персоналу, різні інформаційні та телекомунікаційні системи, інтегровані в єдиний інформаційний комплекс. Крім того, тут потрібно вирішити цілу низку організаційних, правових і технологічних питань, пов'язаних із процесами взаємодії суб'єктів логістичної мережі, в тому числі компаній-партнерів. Від гнучкості, якості та масштабованості створеної інфраструктури управління залежить ефективність функціонування логістичної мережі, а також її подальший розвиток відповідно до стратегії проведення масового заходу. Скоординована програма дій, розпрацьована всіма зацікавленими сторонами, дозволяє покращити показники результативності та ефективності всієї мережі постачання, покращити рівні обслуговування різних категорій учасників, зменшити невизначеність попиту, оптимізувати терміни постачання, установити довгострокові партнерські зв'язки між підприємствами різних країн.

Саме тому в плануванні та оперативному управлінні логістичними потоками мають бути враховані такі принципи:

1. Принцип єдності управління транспортною системою: громадський транспорт, комерційний та індивідуальний транспорт повинні інтегруватися єдиним координаційним центром, який матиме відповідні офіційні повноваження та керуватиме інформаційними ресурсами транспортно-логістичної системи. Представники транспортних компаній, управління дорожнім рухом та дорожніх служб повинні мати можливість у тісній співпраці обговорювати транспортні умови в режимі реального часу, на основі інформації, доступної для всіх партнерів.

2. Координація видів транспорту є важливою передумовою для забезпечення високої якості транспортного обслуговування, оптимізації розподілу транспортних і пасажирських потоків між видами транспорту. Інструментом координації та управління виступають інтелектуальні транспортні системи, які дають можливість здійснювати координацію між магістральним і міським транспортом, між комунальними і приватними перевізниками для виконання до транспортного, транспортного й післятранспортного обслуговування всіх категорій учасників МП.

3. Розподіл учасників за цілями поїздки й диференціація транспортного обслуговування відповідно до потреб і пріоритетів кожної групи. Групування учасників здійснюється за маршрутами, видами транспорту й типами транспортних засобів, тривалістю обслуговування тощо. Транспортні потреби можуть бути класифіковані за такими ознаками: часові обмеження й скоординовані з ними розклади руху транспортних засобів, просторовий розподіл та рівень транспортного сервісу, пріоритети транспортного обслуговування, умови доставляння вантажів.

4. Організація управління пасажирськими потоками в містах-господарях мегаподії залежно від напрацьованих планів мобільності та з урахуванням звичайного пасажирського трафіку. У таких містах мають бути виділені пішохідні зони й спроектовані пішохідні потоки, що дозволить зменшити пікові навантаження на транспорт у регіоні безпосереднього проведення громадських заходів.

5. Організація й забезпечення життєдіяльності фан-зон для учасників, що не мають квитків і прибувають до місць проведення МП за враженнями й емоціями. У транспортному плануванні й організації заходів необхідно визначати потенційні місця для фан-зон, їх граничну місткість, маршрути руху транспорту, забезпечити безпеку фанів тощо.

6. Планування організації дорожнього руху має передбачати варіанти управління транспортними й пішохідними потоками, громадським і спеціальним транспортом, паркуванням у період проведення заходів,

організації транспортної доступності до всіх об'єктів МП (місць проведення заходів, тренувань, культурних заходів тощо).

7. Планування місць розміщення учасників мегаподій. При цьому необхідно враховувати принцип доміно: чим менше місць розміщення для глядачів МП, тим більше пікове навантаження на транспортну систему міст-господарів у дні проведення заходів.

8. Планування обмежень доступу до об'єктів МП та пріоритетів у транспортному обслуговуванні. Можуть бути часткові обмеження пасажирського руху для місцевого населення. Доступ транспортних засобів, як правило, обмежується в пішохідних зонах навколо спортивних арен або інших місць концентрації людей. Під час управління дорожнім рухом пріоритет належить громадському транспорту. Має бути розпрацьований план паркування транспортних засобів і обмеження щодо в'їзду індивідуального автотранспорту до міст-господарів мегаподії.

Як правило, для здійснення оперативного управління створюється Об'єднаний диспетчерський центр – орган, який виконує координаційно-контрольно-комунікаційні функції (ССС – Command-control-communication centre). Основними завданнями такого центру є:

- здійснення централізованого управління та координації використання логістичної інфраструктури та всіх видів транспорту при проведенні МП у містах-господарях та споріднених із ними містах, а також між цими містами;

- організація та управління передислокацією рухомого складу та допоміжного обладнання між містами-господарями для зменшення навантаження на транспортну систему країни та міста-господарі під час проведення МП;

- здійснення централізованого управління заходами безпеки під час організації транспортного обслуговування команд-учасниць, представників міжнародних організацій, туристів, гостей та вболівальників;

- координація роботи авіаційного, автомобільного, залізничного, громадського транспорту, дорожнього

господарства, метрополітенів, пунктів пропуску через державний кордон, відповідних служб центральних та місцевих органів виконавчої влади міст-господарів та споріднених із ними міст на стадії підготовки та під час проведення заходу;

- координація управління дорожнім рухом та рухом пішоходів на основі єдиної системи дорожніх знаків;

- координація роботи громадського транспорту у містах-господарях та споріднених із ними містах у нічний час;

- підготовка пропозиції та здійснення централізованого управління передислокацією рухомого складу та допоміжного обладнання між містами-господарями, з метою зменшення навантаження на транспортну систему, а також підготовка пропозиції щодо вирішення проблемних питань у цій сфері;

- координація роботи щодо співпраці з суб'єктами господарювання різних форм власності у відповідних галузях;

- забезпечення розповсюдження детальної інформації щодо маршрутів дорожнього руху та руху пішоходів шляхом:

  - створення в Інтернеті відповідних веб-сайтів англійською, російською та українською мовами;

  - налагодження —гарячої лінії для отримання довідкової інформації телефоном;

  - надання теле- та радіоінформації з визначенням окремого каналу для огляду подій, пов'язаних із проведенням МП;

  - видання буклетів як додатків до квитків на окремі заходи МП разом з детальною картою транспортних маршрутів тощо;

- здійснення централізованого управління та координація роботи органів виконавчої влади з виконання заходів безпеки при організації транспортного обслуговування МП;

- забезпечення підготовки та зберігання статистичної та контрольної інформації щодо стану транспортного обслуговування МП тощо.

З урахуванням вищ зазначеного загальна схема структури управління ОДЦ представлена на рис. 5.14.

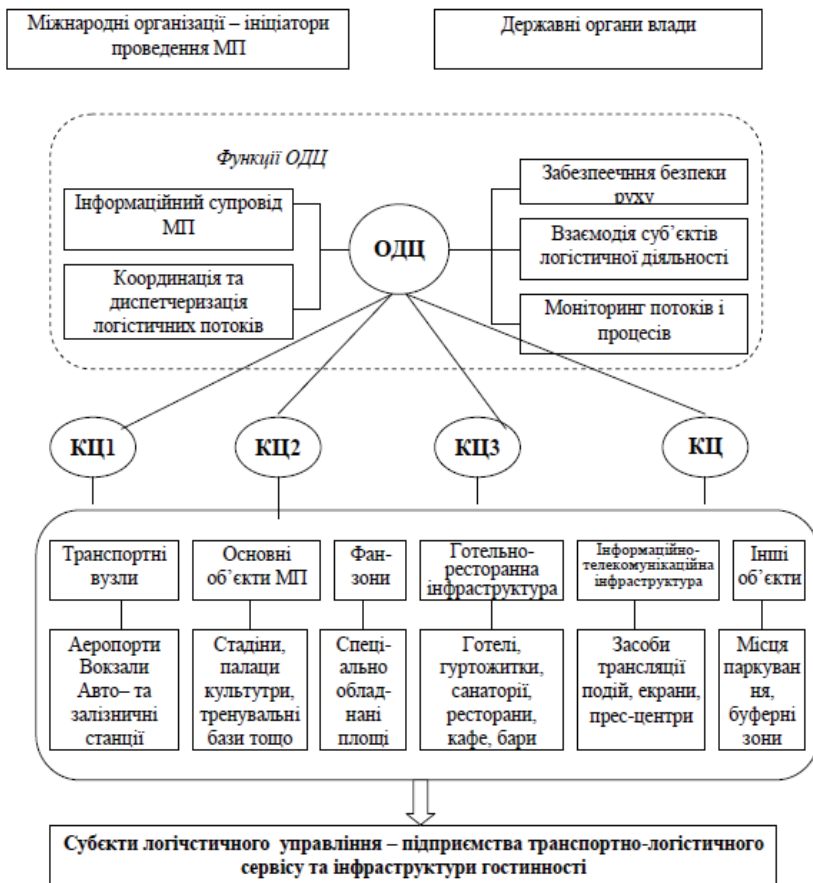


Рис. 5.14. Загальна схема структури управління в системі інтегрованої логістичної підтримки МП

До суб'єктів логістичного управління варто відносити не тільки підприємства та інші структури, що приймають безпосередню участь в організації руху й розміщення товарів і/або людей, але й адміністративно-господарські утворення, громадські організації, які прямо чи опосередковано впливають на поведінку господарюючих суб'єктів.

Об'єктом управління є переміщення й розміщення людей (учасників заходу), а також переміщення й трансформація ресурсів, що виявляється в утворенні й оптимізації потоків. Масштаб діяльності охоплює процеси узгодження логістичних дій мікросистем із зовнішніми для них підприємницькими структурами, головними серед яких є постачальники ресурсів, транспортні компанії, логістичні й торговельні посередники, банки й інші фінансові установи, сервісні й інформаційні центри, туристичні фірми й рекламні агентства тощо.

Отже, під системою управління МП ми розуміємо цілеспрямовану й структурно впорядковану систему з високим організаційно-інтеграційним та

інформаційно-комунікаційним потенціалом, спрямованим на управління рухом і розміщенням учасників мегаподії, матеріальними, інформаційними та сервісними потоками до й під час проведення масового заходу, та має інерційний вплив на подальше використання інфраструктури. Вона характеризується:

- наявністю великої кількості елементів – ланок логістичної системи (ЛЛС, тобто зацікавлених сторін, постачальників ресурсів для підготовки МП, підприємств-підрядників, що реалізують окремі інвестиційні проекти, постачальників послуг для учасників МП тощо);

- складним характером взаємодії між ЛЛС із матеріальними, людськими, фінансовими та інформаційними потоками;

- багатoproфільністю (багатоасортиментністю) регіональних, національних та міждержавних потоків;

- великою кількістю й складністю логістичних операцій і функцій, виконуваних ЛЛС у різних регіонах;

- важко формалізованим, якісним характером взаємозв'язків і критеріїв функціонування;

- стохастичним характером більшості факторів і процесів;

- істотною роллю суб'єктивних факторів, зумовлених наявністю людини в ланках систем управління логістичних структур.

Керуючись основоположними методологічними принципами системного підходу, ми здійснили структурування рівнів управління МП (рис. 5.15).

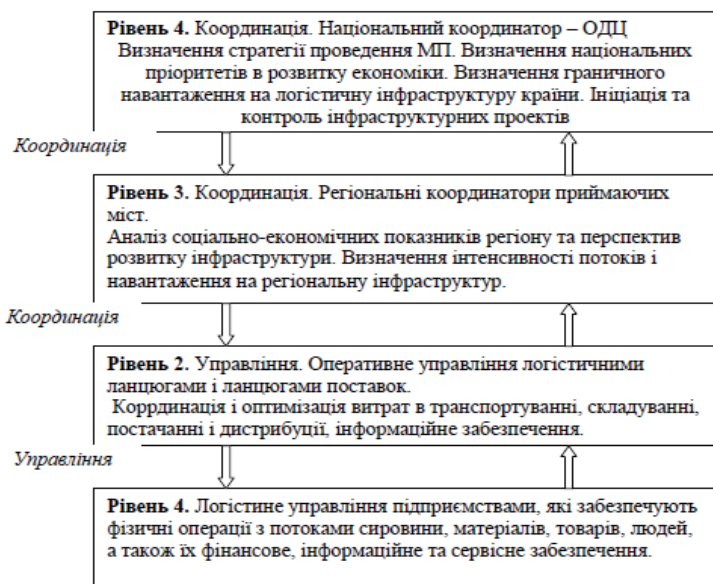


Рис. 5.15. Рівні управління логістичною підтримкою МП

Ланки логістичної системи на національному й регіональному рівнях виконують функцію координації логістичних процесів і потоків протягом усього життєвого циклу події, а також визначають перспективи подальшого використання створеної спеціально до МП інфраструктури міст-господарів.

Учасники 1-го і 2-го рівнів ієрархії ЛСМП будуть різними на різних етапах життєвого циклу проєкту. На етапі підготовки основними учасниками будуть підприємства-підрядники, що реалізують інфраструктурні проєкти для МП,

а також ланцюги постачання необхідної для цього сировини, матеріалів, комплектувальних тощо. Тобто в основі функціонування логістичної системи будуть матеріальні (ресурсні) та супроводжувальні потоки фінансових коштів, інформації, інновацій тощо. На етапі проведення мегаподії ядром логістичного потоку будуть людські потоки, тобто управління рухом і розміщенням учасників МП, а матеріальні (потоки товарів), сервісні, інформаційні, фінансові потоки будуть вступати в ролі супутніх (вторинних). Після завершення події визначальним буде сервісний потік, тобто визначення основних напрямів використання створеної інфраструктури.

У синтезі системи інтегрованої логістичної підтримки МП доцільно використовувати інтелектуальну парадигму логістики, що реалізує загальну стратегічну, тактичну або оперативну ціннісноорієнтовану мету бізнесу учасників МП із оптимальним використанням матеріальних, фінансових, інформаційних та трудових ресурсів на основі сучасних досягнень науково-технічного прогресу (передусім інтелектуальних технологій і систем) та погодження локальних критеріїв функціонування ЛС із глобальною метою проведення МП, визначеною як національні пріоритети розвитку економіки. Цільова функція оптимізації при цьому є, як правило, багатокритеріальною.

Сформульовані особливості ЛСМП дозволяють визначити процедуру її синтезу та аналізу, що доповнює та уточнює основні методологічні принципи аналізу й синтезу систем (рис. 5.16).

На практиці процедура синтезу ЛСМП повинна мати циклічний характер, зумовлений необхідністю корекції цілей, завдань і моделей прийняття управлінських рішень на кожному етапі синтезу. Системний підхід вимагає кожному ланку ЛСМП розглядати як підсистему, що виконує в ній деякі функції, забезпечуючи отримання ефективного цільового результату, і в той же час, як самостійну ринкову структуру – підприємство, що домагається своїх цілей на ринку, наприклад, отримання максимальної прибутку.





Рис. 5.16. Основні етапи синтезу логістичної системи МП (ЛСМП)

Завдання етапу опису й аналізу дослідження полягає в його системному описі, зручному для подальшого формування ЛСМП. На цьому етапі визначаються:

- цілі функціонування логістичної системи;
- основні завдання, що конкретизують ці цілі;
- попередні організаційно-функціональні структури об'єкта й суб'єкта управління в ЛС;
- критерії та показники функціонування;

– проблеми взаємодії видів транспорту та інших учасників логістичного процесу на регіональному ринку послуг тощо.

Методологія формування ЛСМП, планування її розпрацювання та впровадження характеризується такими основними особливостями.

1. Різноманіттям цілей, що досягаються за допомогою ЛС, в поєднанні з ресурсними обмеженнями, яке викликає необхідність розподілу обмежених

централізованих і регіональних ресурсів між цілями на основі їх ранжування й оцінок обсягів усіх видів ресурсів, необхідних для їх реалізації.

2. Необхідністю порівняння витрат на створення й розвитку окремих підсистем і ланок ЛС із їхнім внеском у досягнення глобальної мети ЛСМП.

3. Наявністю альтернативних засобів досягнення цілей і вирішення поставлених завдань у поєднанні з неоднозначністю витрат на їх реалізацію, що вимагає цілеспрямованого аналізу й вибору оптимальних рішень.

4. Міжрегіональним, міжгалузевим і міжнародним характером транспортно-логістичного процесу і процесів управління в ЛСМП, що вимагають координації і взаємного узгодження як у процесі створення, так і у функціонуванні ЛС.

5. Різними термінами та обсягами інвестицій в реалізацію окремих задач синтезу логістичної системи та її підсистем, що викликає необхідність виділення пріоритетних завдань із метою отримання якнайшвидшої віддачі.

6. Необхідністю координації робіт із формування ЛС з міжнародними, національними та регіональними програмами в частині, що стосується логістики й транспорту.

7. Посиленням впливу невизначеності на вибір способів і засобів досягнення поставлених перед ЛСМП цілей, що вимагає прогнозування рішень, формування ряду альтернативних варіантів синтезу ЛС та процедури їх відбору в процесі синтезу.

Вирішення проблеми синтезу організаційної структури ЛСМП вимагає розпрацювання комплексу економіко-математичних моделей. У наш час існує досить велика кількість методів і моделей, що застосовуються для опису економічних

об'єктів і систем на макро- й макрорівнях. Однак найбільш доцільним, з нашої точки зору є використання імітаційного моделювання, яке дозволяє розрахувати прогнольні параметри очікуваних навантажень на транспортну інфраструктуру, викликані проведенням масового заходу (рис. 5.17).

У вирішенні згаданих завдань особливе значення має організація взаємодії підприємств, учасників ланцюгів постачання й ланцюгів сервісу між собою, а також із зацікавленими сторонами МП. Запропоновано виділити 4 рівні взаємовідносин контрагентів:

- взаємодія між підприємствами, що генерують і споживають вантажопотоки;
- взаємодію вантажовідправників та вантажоодержувачів із провайдером логістичних послуг;
- взаємодію окремих провайдерів логістичних послуг у межах комплексних організацій логістичного пасажирського сервісу;
- взаємодію учасників МП та товарного руху з фінансовими інститутами, органами державної влади та іншими учасниками зовнішнього середовища.

З метою оптимізації обслуговування пасажирських і товарних потоків під час МП в містах-господарях запропоновано концепцію «City logistics», яка є сукупністю термінальних, транспортних, інформаційних технологій і дозволяє оптимізувати управління як вантажними, так і пасажирськими потоками.

Комплексне транспортне обслуговування, побудоване на основі концепції «City logistics», полягає в удосконаленні транспортно-логістичних схем і маршрутів перевезень вантажів та пасажирів в умовах міста.

Проведений критичний огляд різних літературних джерел щодо методичних підходів до оцінювання соціально-економічних наслідків проведення МП дозволив акцентувати увагу на таких ключових моментах:

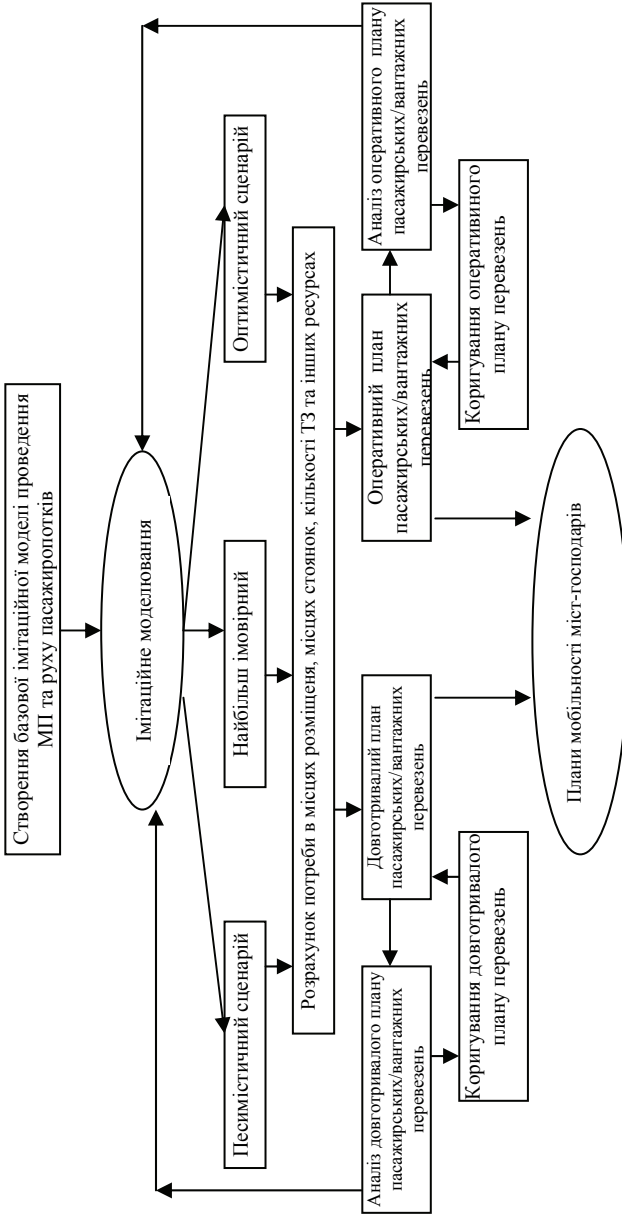


Рис. 5.17. Імітаційне моделювання та планування пасажиропотоків і вантажопотоків під час проведення МП

- наслідки проведення МП повинні бути чітко спланованими ще на етапі подавання замовлення на проведення МП. Вони повинні базуватися на реалістичних оцінках можливих вигід і витрат;

- мають бути чітко визначені показники, які дозволять обрахувати ступінь досягнення мети події, а також позитивні й негативні зміни;

- мають бути визначені пріоритети та інтереси всіх зацікавлених сторін, оскільки вони можуть бути суперечливими.

Позитивні наслідки МП можуть містити матеріальні й нематеріальні складники (рис. 5.18).

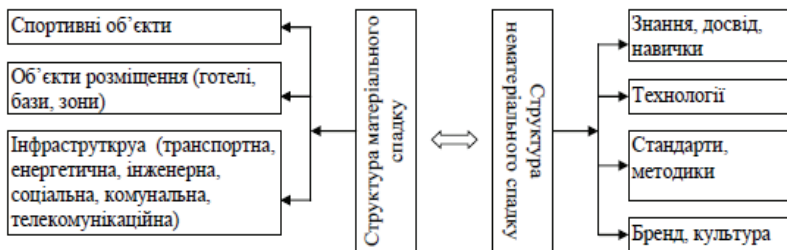


Рис. 5.18. Структура матеріального та нематеріального спадку МП

Під час аналізу матеріального спадку основну увагу приділяють аналізу інфраструктури, яка залишається після МП (спортивна або культурно-розважальна, аеропорти, дороги, телекомунікації, готелі, житло для спортсменів, ЗМІ й чиновників, площі та парки тощо), і має вписуватися в життя міста-господаря. Аналізуючи економічні наслідки подій, варто зазначити, що вони можуть бути досить сильними, але короткочасними. Вони виявляються в зростанні національного та регіональних ВВП. Таке зростання забезпечується збільшенням туристичних потоків та їх витрат у дні проведення матчів, операційними витратами на здійснення різних послуг для учасників і гостей масового заходу (волонтерська та управлінська діяльність, транспортне

й логістичне забезпечення). Крім того, на етапі підготовки заходу здійснюються великі інвестиції, що сприяє зростанню вартості виробленого продукту в інфраструктурних галузях. Проте цей вплив поступово зменшується, а в деяких країнах спостерігається зменшення ВВП за рахунок зменшення ділової активності. Тобто подальше економічне зростання вимагає постійного припливу грошей.

Основним методом визначення спадку МП є постфактний (ex-post) аналіз, метою якого є кількісне та якісне оцінювання змін, що відбулися в містах-господарях (регіонах) та країні. Завданнями такого аналізу є опис стану сфер життєдіяльності об'єктів за обраними критеріями, порівняння планових і фактичних значень параметрів результатів масового заходу, його наслідків і впливів, а також надання інформації містам-претендентам на проведення чергових МП для аналізу й прийняття рішень щодо їх підготовки та проведення (передача знань). Зокрема, постфактний аналіз наслідків проведення в Україні «Євро-2012» показав, що ця подія сприяла підвищенню іміджу нашої держави в Європі, привернула увагу міжнародних експертів до того факту, що в Україні активно розвивається ринок логістичних послуг, зростає рівень компетентності персоналу, що займається оптимізацією логістичних процесів та підготовкою кадрів для цього сегменту ринку, а також зростає якість оформлення імпортно-експортних процедур, активно впроваджуються сучасні інформаційні технології, які дають можливість моніторити рух транспорту й товарів у режимі реального часу.

У табл. 5.1 узагальнено результати якісного аналізу основних витрат і вигід на проведення мегаподії згідно з основними етапами її життєвого циклу. Ці вигоди мають безпосередній вплив на економіку країни, який виявляється в таких ознаках:

- генерація валової доданої вартості як підприємствами, прямо задіяними в будівництві, модернізації та обслуговуванні об'єктів транспортної, спортивної, комунальної, соціально-культурної і туристичної інфраструктури, так і в суміжних галузях економіки;

Таблиця 5.1

## Ефекти від проведення масштабних суспільних заходів

Ефекти	Етапи		
	Підго- товка	Прове- дення	Довго- тривалі наслідки
<b>1. Економічний</b>			
Розвиток об'єктів загальної та туристичної інфраструктури	+++	+	++
Приток прямих іноземних інвестицій	++	+	+++
Активізація іноземного турпотоку	+	+++	++
Створення робочих місць	+++	++	+
Зростання доходів туристичної індустрії	+	+++	++
Поповнення державного бюджету	++	+++	+
Прямі доходи від проведення заходу	-	+++	-
Розвиток суміжних галузей	+	++	+++
<b>2. Соціальний</b>			
Зростання ділової активності	+++	++	+
Єднання навколо спільних цінностей	++	+++	+
Формування національної гордості	++	+++	++
Змістовне проведення дозвілля	-	+++	++
Застосування отриманого досвіду	-	-	+++
<b>3. Політичний</b>			
Сприяння розв'язанню міжнародних конфліктів	+	+	+
Посилення крос-культурного взаєморозуміння	+	++	+++
Формування позитивного міжнародного іміджу та бренду країни	+	++	+++

- забезпечення зайнятості населення;
- збільшення товарообігу;
- збільшення податкових надходжень у державний і місцеві бюджети;
- зміцнення малого і середнього бізнесу;
- створення перспективних агломерацій;
- посилення приватно-державного партнерства;

- формування мультиплікаційного впливу на економіку як у коротерміновому, так і в довготерміновому періоді і, як наслідок, – зростання ВВП.

Перелічені вигоди можна розділити на три групи:

- ті, що створюють прямі вигоди й визначають валову додану вартість у галузях, причетних до обслуговування МП; до прямих вигід найчастіше належать доходи від глядачів на проживання та харчування, а також транспортування, зниження транспортних витрат завдяки покращенню автомобільних, залізничних та авіавузлів;

- непрямі ефекти, які визначають валову додану вартість від виникнення сукупного проміжного споживання. До них відносять ефект від рекламної кампанії, підвищення іміджу країни та міст-господарів, почуття гордості за свою країну тощо;

- індуковані ефекти (або мультиплікативні ефекти) визначають валову додану вартість, яка створюється після того, як дохід, отриманий від прямих та непрямих ефектів, буде своєю чергою витрачено.

Зазначені ефекти від проведення масштабних заходів тісно пов'язані між собою та підсилюють дію одна одної. З економічної точки зору проведення масштабних суспільних заходів справляє прямий та опосередкований вплив на економіку країни, яка проводить ці заходи. Економічний ефект виявляється через розвиток загальної та спеціальної інфраструктури, надходження прямих іноземних інвестицій, активізацію іноземного турпотоку, створення робочих місць, зростання доходів підприємств туристичної індустрії, поповнення державного бюджету тощо. Зазначені ефекти можуть підсилювати один одного, тобто створювати ефект синергії.

Синергійний ефект є багаторівневим і проявляється у поступовому нарощуванні ефективності роботи підприємств та економіки регіону і країни в цілому за рахунок різних ефектів (масштабу, спільного використання ресурсів, розподілення ризиків, інноваційної взаємодії, дифузії знань тощо), які збільшують синергію кластера тим більше, чим більше взаємодій між його учасниками в межах спільного інформаційного, інноваційного та економічного простору (рис. 5.19).



ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ НАСЛІДКІВ МП				
Досвід проведення та база знань про аналогічні МП в інших країнах	Використання нових технологій та обладнання в проектах	ІТ-технології	Механізм координації та взаємодії бізнесу, держави та провайдера	Механізм комплексного логістичного обслуговування

Синергійний ефект від проведення МП для підприємств, регіону та країни

Рівень ефекту	Суб'єктна структура синергійного ефекту		
	Економіка приймаючих міст, регіону та країни	Підприємства	Споживачі товарів та послуг
Прямий (1 рівень)	Операційний ефект – зростання доданої вартості у валовому продукті міста, регіону, країни, зростання дохідної частини бюджетів, інтенсифікація товарообігу	Операційний ефект – підвищення рентабельності і обсягів надання послуг	Операційний ефект – підвищення якості обслуговування
Супутний (2 рівень)	Стратегічний ефект – раціоналізація транспортних потоків, розвиток інфраструктури, створення нових робочих місць, активізація транскордонного співробітництва	Стратегічний ефект – отримання конкурентних переваг завдяки підвищенню ділової активності, розвитку нових видів діяльності, підвищення адаптивності, партнерські відносини	Стратегічний ефект – підвищення якості життя, рівня лояльності, зростання задоволення
Рівень ефекту	<p>Ефект масштабу (шляхом нарощування обсягів та зменшення питомої ваги постійних витрат, збільшення сумарного грошового потоку підприємств кластеру, спільне використання інфраструктурних об'єктів та інвестиційних ресурсів)</p> <p>Ефект заміщення (потенційні втрати із-за відтоку традиційних туристів та ...)</p> <p>Ефект спеціалізації (можливість зосередити на ключових компетенціях, функціональна синергія – зменшення операційних витрат)</p> <p>Ефект відкритого простору (зменшення трансакційних витрат, зменшення маркетингових витрат, зростання доступності та вартості спеціалізованої інформації, інформаційна синергія через соціальні мережі)</p> <p>Фінансова синергія (економія коштів підприємств за рахунок державної підтримки і у формі пільгового оподаткування, прискоренні амортизації, грантової підтримки, розподілення ризиків, можливість залучення іноземних інвесторів)</p> <p>Синергія інновацій (спільна реалізація інноваційних проектів, продуктів та послуг)</p> <p>Синергія знань (активний обмін досвідом проведення МП, перетікання знань між постачальниками, виробниками та споживачами, навчання персоналу, зростання інтелектуального капіталу)</p>		

Рис. 5.19. Схема формування ефектів наслідків МП для країни, яка її приймає

Особливо важливим, з нашої точки зору, є ефект синергії використання інфраструктури кластера МП, оскільки він полягає по-перше, у зниженні індивідуальних витрат на її формування для кожного окремого учасника кластера, а по-друге, в скороченні витрат щодо її подальшого обслуговування і використання. При цьому мова йде про об'єкти транспортної, енергетичної, інженерної, житлової та соціальної інфраструктури розвитку кластера. Спільне використання учасниками кластеру логістичної інфраструктури, енергосистем, інформаційних мереж, маркетингових розробок і т.п. дозволяє отримати послуги більш високої якості за меншу ціну. Також з територіальної близькості підвищується доступність контрагентів і знижуються транзакційні витрати, тобто проявляються позитивні синергетичні ефекти територіальної агломерації. Як правило, синергічний ефект є багаторівневим і виявляється в поступовому нарощуванні ефективності роботи підприємств та економіки регіону і країни загалом за рахунок різних ефектів (масштабу, спільного використання ресурсів, розподілення ризиків, інноваційної взаємодії, дифузії знань тощо), які збільшують синергію кластера тим більше, чим більше взаємодій між його учасниками в межах спільного інформаційного, інноваційного та економічного простору.

Особливо важливим, з нашої точки зору, є ефект синергії використання інфраструктури кластера МП, оскільки він полягає, по-перше, у зниженні індивідуальних витрат на її формування для кожного окремого учасника кластера, а по-друге, в скороченні витрат щодо її подальшого обслуговування й використання. При цьому йдеться про об'єкти транспортної, енергетичної, інженерної, житлової та соціальної інфраструктури розвитку кластера. Спільне використання учасниками кластеру логістичної інфраструктури, енергосистем, інформаційних мереж, маркетингових розробок тощо дозволяє отримати послуги більш високої якості за меншу ціну. Також із територіальної близькості підвищується доступність контрагентів і

знижуються транзакційні витрати, тобто виявляються позитивні синергетичні ефекти територіальної агломерації.

Визначення на практиці синергетичного ефекту в кластері не завжди виявляється можливим через складність отримання вихідної інформації. Однак у загальному вигляді комплексний ефект взаємодії основних учасників кластера, тобто підприємств, залучених до підготовки й проведення МП, повинен перевищувати суму ефектів від їх індивідуальної діяльності в умовах відсутності кластеру.

Ефекту синергії в кластері сприяє незалежність його елементів (учасників) один від одного. Внутрішньокластерна конкуренція змушує кожного окремого учасника кластера підвищувати власні конкурентні переваги, що призводить до усунення неефективних форм функціонування. Кожен учасник розвиває свої сильні сторони, передаючи слаборозвинені функції іншим структурам, що зумовлює реалізацію принципу взаємодоповнюваності учасників кластера й зростання синергетичного ефекту. При цьому, в міру розвитку й розширення кластера дія джерел синергії, як правило, зростає, оскільки вдосконалюються структура і склад елементів кластера, активізуються ділові зв'язки всередині нього, удосконалюються форми взаємодії учасників кластера, розширюється спектр їх діяльності та підвищується її ефективність, що в підсумку призводить до посилення ефекту синергії в кластері.

Логістична мережа МП та логістичні системи окремих підприємств, задіяних до обслуговування МП, мають підтримувати мінімально необхідні матеріальні запаси та виконання всіх процесів доставки сировини, комплектуючих, товарів, людей за принципом «точно в термін». Цей критерій відображає внутрішні протиріччя якості обслуговування та витрат на логістичне забезпечення МП. Разом з тим, визначення раціонального критерію має велике значення, оскільки дозволяє вимірювати, порівнювати та оцінювати альтернативні рішення, які приводять до досягнення головної мети. Суть комплексного критерію - виміряти і оцінити рівень цільового обслуговування та порівняти його з виділеними і

наєвними ресурсами. Обслуговування події є узагальненою мірою (оцінкою) створеного бізнес-продукту, що задовольняє потреби цільового продукту і створюється шляхом поєднання різних факторів виробництва (рис.5.20).

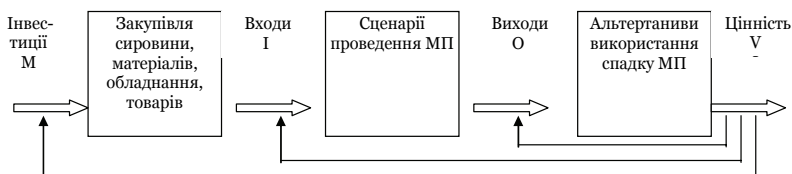


Рис. 5.20. Схема формування цінності МП як споживчого продукту та сукупної ефективності заходу

Отже, у відповідності до принципу «вигоди-витрати» та процесу створення цінності масового заходу як продукту можна описати декілька варіантів критеріїв для оцінювання ефективності МП:

1) варіант

$$Ef_1 = \frac{I}{M}. \quad (5.1)$$

Цей критерій дозволяє визначити найкращі альтернативи з точки зору підготовки МП, тобто вибирати такі інвестиційні проекти, які будуть забезпечувати цілі проведення МП з найменшими витратами ресурсів і грошових коштів на будівництво та модернізацію. Недоліком цього критерію є те, що невелике збільшення грошових коштів може призвести до значного зростання факторів, які впливають на якість логістичного обслуговування.

2) варіант

$$Ef_2 = \frac{O}{I}. \quad (5.2)$$

Цей критерій дозволяє визначити найбільш раціональний сценарій проведення МП, оскільки забезпечує максимальний результат при обмежених ресурсах (входах). Проте він не враховує значущості створеного потенціалу для споживачів.

3) варіант

$$Ef_3 = \frac{V}{O}. \quad (5.3)$$

4) варіант

$$Ef_4 = \frac{I}{M} \cdot \frac{O}{I} \cdot \frac{V}{O} = \frac{V}{M}. \quad (5.4)$$

Останній варіант критерію оптимізації логістичних рішень дозволяє врахувати всі переваги попередніх трьох та виміряти ефект післядії МП, оскільки враховує можливості використання створеної інфраструктури в подальшому.

Таким чином, в ході підготовки й проведення МП відбувається активний обмін знаннями з міжнародними партнерами та організаторами. Реалізація цього потенціалу залежить від готовності суб'єтів господарювання, яким належать ці об'єкти, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища після завершення МП і здійснювати активний пошук нових можливостей. Шляхом активного використання нових знань, винаходів, ноу-хау та інформаційних технологій забезпечується підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, товарів і послуг, а також конкурентоздатність міст-господарів та країни загалом (рис. 5.21).

Оцінку інноваційного потенціалу з точки зору відображення функціональних складників (локальних потенціалів) доцільно використовувати для обґрунтування управлінських рішень для характеристики поточного стану бізнесу, економічної ефективності окремих зацікавлених сторін та використання окремих видів ресурсів.

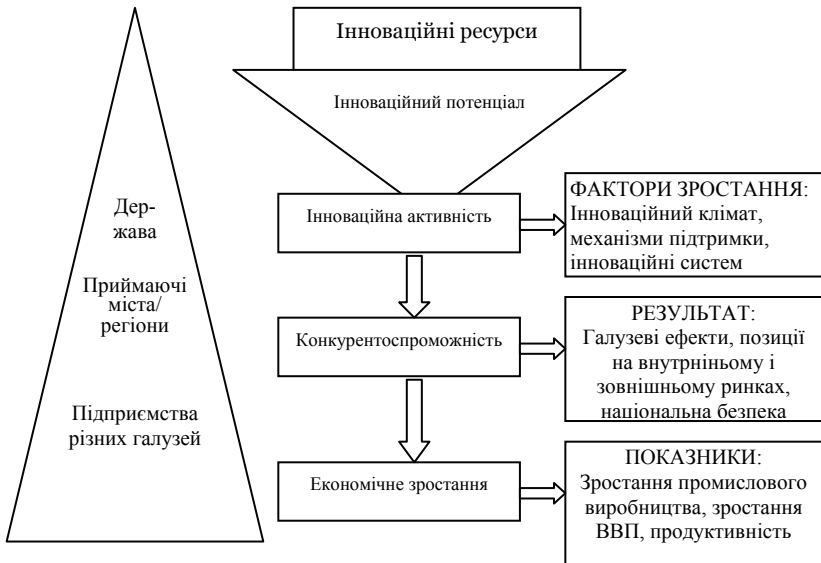


Рис. 5.21. Модель реалізації інноваційного потенціалу МП

Динамічна взаємодія промислових, торговельних, туристичних та логістичних підприємств спільно з замовниками та організаторами МП, постачальниками ресурсів та інвесторами формують організаційну здатність спільно створювати інноваційні продукти та використовувати інноваційні технології у підготовці або обслуговуванні масового заходу, а також післяподієвого використання створеної інфраструктури.

Розпрацювання ефективної програми потребує зміни принципових підходів до стратегічного планування МП:

- переходу від управління витратами (передусім державними коштами) в реалізації інфраструктурних проєктів до управління результатами;
- від реагування на проблеми фрагментарних процесів і окремих подієвих об'єктів (реактивний підхід) до превентивних дій і запобігання ризиків в умовах

невизначеності багатьох факторів післяподієвого використання створених об'єктів (проактивний підхід);

- від неузгодженого відомчого планування та управління, орієнтованого на вузькогалузеві та вузькоспеціалізовані проблеми, до планування на основі об'єднаного ресурсного потенціалу за принципом державного-приватного партнерства;

- від цільових функцій традиційного типу (як правило, орієнтованих на досягнення локальних цілей) до багатокритеріальних спільних і комбінованих впливів,

- від вертикальних та горизонтальних структур і процесів – до єдиного прозорого сітьоцентричного середовища управління;

- від заповнення таблиць регламентованої звітності потсфактної інформації – до повного життєвого циклу управління (планування, коригування, затвердження, реалізація, аналіз, моніторинг, контроль) та автоматичного отримання різноманітної аналітичної та регламентованої звітності;

- від інтеграції модулів і сервісів розрізних систем обслуговування учасників та гостей масових заходів – до «безшовної» міжвідомчої взаємодії;

- від автоматизації архаїчних принципів традиційного документообороту – до взаємодії за сутністю управлінських задач, що вирішуються в умовах реального часу;

- від статичних стандартів і проблем внесення змін у розрізнені комплекси вузькоспеціалізованих інформаційних систем – до динамічних стандартів і неперервної адаптації інформаційних ситсем до змін вимог реальних процесів управління;

- думати і діяти на перспективу, оскільки добре продумані зміни інфраструктури (транспортної системи інженерних мереж, санітарно-технічних споруд, водо-, енерго- та ресурсопостачання) дають довготривалий економічний, екологічний, соціальний ефект на різних рівнях господарювання (підприємств, регіону та країни);

- інвестувати так, щоб отримати максимальний рівень дохідності, оскільки будь-яка МП потребує великих інвестицій в її організацію та проведення;

- створювати нові можливості для інвесторів, особливо для місцевих і міжнародних, які намагаються вийти на нові ринки.

Пріоритети, які забезпечують довговічність створюваного спадку МП.

1. Необхідна інфраструктура підтримки доводить свою максимальну ефективність, якщо її створення є частиною довготривалого плану розвитку регіону та країни.

2. Проекти оновлення міського середовища й відновлення міського господарства дають можливість виграшу в довготерміновій перспективі.

3. Задум стає реальністю завдяки використанню цілісного підходу до кількості факторів, що сприяють успішній реалізації великих інфраструктурних проектів, а саме: наявність добре продуманих цілей, прозорої системи контролю й підзвітності, структурованої системи проектного нагляду, чітко визначених термінів та ефективної системи взаємодії і звітності.

4. Велике значення має планування варіантів майбутнього використання спортивних споруд, особливо крупних об'єктів.

5. Державно-приватне партнерство забезпечує додаткові можливості фінансування, спеціальні знання та досвід, а також передавання ризиків.

6. Необхідною умовою такого партнерства є орієнтація держсектору на довгостроковий характер відносин.

7. У плануванні розвитку інфраструктури під масштабні заходи і для залучення відповідних інвестицій вирішальне значення має співпраця між різними рівнями державної влади: національними, регіональними та місцевими.

Таким чином, інтегрована логістична підтримка масових заходів сприяє розвитку цивілізованого ринку логістичних послуг, залежить від усіх складників інституціонального змісту як ринкових, так і державних, а також суспільних. Трансформація окремих формальних інститутів ринку має



позитивні наслідки, якщо відповідає інтересам принаймні більшості суб'єктів ринку, планам і цільовим програмам соціально-економічного розвитку країни та регіонів, а також створює синергійні ефекти з точки зору використання модернізованої логістичної інфраструктури.

## ВИСНОВКИ

У монографії наведені теоретичні узагальнення та методологічні підходи до вирішення наукової проблеми управління розвитком ринку логістичних послуг та процесами інтелектуалізації діяльності постачальників логістичних послуг в умовах економіки знань, що дозволяє запропонувати комплекс управлінських заходів щодо формування національної логістичної системи України та впровадження логістичного управління потоковими процесами на рівнях мікро-, мезо- та макроекономічних систем, що в сукупності визначає ступінь взаємовпливу і взаємоузгодженості в тріаді «ресурси (інфраструктура)- результати (ефективність) - компетентність (якість).

Світовий і вітчизняний досвід економічних трансформацій свідчить, що логістика є однією із сфер економічної діяльності, що динамічно розвиваються, оскільки володіє потужним інноваційним потенціалом і дозволяє суб'єктам господарювання отримати значні переваги в конкурентній боротьбі за рахунок зменшення загальних витрат товарного руху і підвищення споживчої цінності товарів. За образним висловленням, логістика в цифровій економіці стає свого роду «інтелектуальним клеєм», що забезпечує інтелектуальну мобільність як фізичних об'єктів, так і людей. Зростання попиту на логістичні рішення сприяло активному розвитку ринку логістичних послуг і появі нових бізнес-моделей діяльності постачальників логістичних послуг. Для ефективного управління потоками в економічних системах підприємств, ланцюгів поставок, регіонів і національних економік необхідні нові знання, технології та фахівці, що володіють відповідними професійними компетенціями.

У монографії запропоновано методологічний підхід до управління розвитком ринку логістичних послуг, в основу якого закладено концепції інтелектуалізації та логістизації національної економіки, що ґрунтується на взаємодії логістичних потокових процесів та міжрівневих зв'язках системи логістичного управління з урахуванням стадій

зрілості ринку та його рухливої субстанції в просторі і часі, що в сукупності дозволяє реалізувати логістичний потенціал країни та визначити вплив на ефективність та конкурентоспроможність національної економіки. Доведено, що головною особливістю сучасного стану й перспектив розвитку логістичних послуг є глибоке їхнє проникнення в різні сфери життєдіяльності суспільства. Представлене авторське розуміння економічної сутності логістичної послуги дозволяє виокремити суб'єктну й об'єктну компоненти, а також визначити специфіку логістичних послуг у межах мікро-, мезо-, макрологістичних систем.

Оскільки логістичне обслуговування спрямоване на задоволення потреб споживача і його процес супроводжується створенням доданої вартості товарів чи послуг, то його варто досліджувати як окремий вид економічної діяльності, що створює споживчу цінність на умовах аутсорсингу й формує окремий споживчий сегмент ринку. В ролі аутсорсера логістичних послуг виступають логістичні посередники або постачальники логістичних послуг, серед яких домінують вузькоспеціалізовані підприємства, які виконують традиційні види логістичних послуг – перевезення, складування, вантажоперероблення, митне очищення імпорتنих товарів або митне оформлення експортних відправлень тощо. Разом з тим деякі з них надають комплексні логістичні послуги, які можна диференціювати залежно від обсягів і складності виконуваних функцій і клієнтського сервісу, з урахуванням доступу до ринків збуту і можливостей впливу на обсяги продажів, залежно від ступеня інтегрованості їх діяльності з бізнесом замовника й використання інформаційно-комунікаційних технологій. Ускладнення та збільшення масштабів логістичної діяльності дозволяє виділити рівні складності логістичних послуг, що пов'язані з просторовим переміщенням товарів і роллю їх постачальників в інтегрованих ланцюгах постачання, а також з управлінням логістичними бізнес-процесами. Відбувається процес консолідації постачальників логістичних послуг, що сприяє

економії масштабу діяльності, зменшенню вартості наданих споживачу послуг і загалом збільшує корисність логістичних послуг для суспільства.

Мислення категоріями ланцюгів вартості/цінності вимагає зміни концепції управління та ідентифікації бізнес-процесів у ланцюгах як логічно пов'язаних трансакцій, що спрямовують ресурси підприємств на створення частини сукупної цінності. Це означає, що якщо операції не створюють цінності для споживача та не є обов'язковим складником створення кінцевого продукту, то вони повинні бути вилучені з процесу створення вартості. Основою для спільної роботи в ланцюзі цінності є довготривалі партнерські відносини, що дозволяють сконцентрувати увагу на спільному створенні цінності продукту. Аналіз еволюції взаємовідносин споживача та підприємств у напрямі спільного творення унікальної цінності дає змогу зробити висновок про споживача як частину принципово нової системи компетенцій, що формує підґрунтя для окреслення тенденції зміни центрів компетенцій і виявлення додаткових джерел інтелектуального капіталу (за рахунок клієнтської компоненти). Різноманітність форм, методів, а також стратегій інтеграції в ланцюгах/мережах постачання дозволяє її учасникам випрацювати практичний інструментарій, спрямований на підвищення результативності їхньої економічної діяльності, що потребує підвищення рівня компетентності постачальників логістичних послуг та створення інтелектуалізованих логістичних систем, здатних працювати в режимі реального часу в єдиній системі координат і єдиному інформаційному просторі, й тим самим створювати методологічний базис для оптимізації логістичних рішень і кращого використання наявної логістичної інфраструктури. При цьому вони повинні містити не тільки модулі інтелектуальних транспортних систем, інтелектуальні технології з моніторингу транспортних засобів і транспортних потоків, але й інтегровані програмні рішення для забезпечення різних форм комунікації підприємств

(економічних агентів) у ланцюгах (мережах) постачання товарів і послуг.

На основі порівняльного аналізу існуючих парадигм та виявлених трендів розвитку теорії і практики логістики запропоновано інтелектуальну парадигму сучасного етапу розвитку логістики як економічної науки, яка полягає у створенні сприятливих умов для інтелектуального підприємництва з метою підвищення вихідного рівня впровадження інновацій в управлінні ланцюгами/мережами поставок для досягнення синергетичних ефектів партнерської взаємодії провайдерів логістичних послуг в ланцюгах/мережах поставок та створення цінності для споживачів з урахуванням економічних інтересів усіх економічних агентів шляхом активного використання інтелектуальних технологій, інтелектуальних систем прийняття рішень та розвитку інтелектуального потенціалу логістичного персоналу. Сучасна логістика є основою єдиної товаропровідної системи країни й потребує цілісного дослідження закономірностей утворення, синхронізації та координації економічних потоків у реальних умовах господарювання економічних агентів. Економічна логістика як вид діяльності відновлює просторово-часову й організаційно-технологічну єдність різних галузей економіки й опосередковує зв'язок внутрішньо-виробничих, транспортно-складських, постачальницько-збутових, комерційно-розподільчих процесів на мікро-, мезо- та макрорівнях, сприяє організації просторової єдності сфери виробництва й сфери споживання.

Ураховуючи досвід інших країн, вважаємо, що логістична система України має забезпечувати функціонування інтегрованих та ефективних логістичних мереж (дистрибуційних, транспортних, інформаційних та фінансових), що підтримують діяльність постачальників логістичних послуг та інших суб'єктів логістичної діяльності. Вона має бути обов'язково інтегрованою з глобальними логістичними мережами й створювати конкурентні переваги для постачання вітчизняних товарів на міжнародні ринки,

оскільки конкуренція здійснюється не тільки між продуктами чи компаніями, а й між ланцюгами (мережами) постачання. Локально інтегрована та глобально пов'язана логістична система буде сприяти національному економічному суверенітету та безпеці, покращувати соціальний добробут та якість життя населення України.

Стратегічні рішення щодо конфігурації логістичної мережі передбачають визначення її перспективної структури, логістичних каналів і ланцюгів, а тактичні дії спрямовані на синхронізацію кількісного та якісного складу ланок логістичної системи (ланцюгів постачань) та адаптацію їх діяльності до змін середовища, оптимізацію дислокації логістичних інфраструктурних потужностей (власних і орендованих складів, терміналів, розподільних центрів, транспортних підрозділів, диспетчерських центрів, дорожньої інфраструктури тощо).

У запропонованій інтелектуальній парадигмі логістики майбутнього знайшли свій подальший розвиток інформаційна, маркетингова та інноваційна парадигми з урахуванням нових умов ведення бізнесу в умовах економіки, заснованої на знаннях, або інтелектуальної економіки, а саме:

- нове розуміння механізмів ринку як стратегічного елементу створення конкурентних переваг фірми, одним із ефективних інструментів якого є логістика;

- нові форми інтеграції між логістичними партнерами, нові організаційні (структурні) відносини, які у сучасних економічних умовах все більш віртуалізуються та побудовані на використанні новітніх інформаційно-комунікаційних технологіях;

- нові технологічні можливості, які створила нова індустріальна революція 4.0 (гнучкі виробництва, 3Д-принтери, електронна комерція, хмарні рішення тощо), зміщують пріоритети в діяльності комплексних логістичних операторів від операційної логістичної діяльності до стратегічного і тактичного планування, прогнозування, консультування та контролювання руху логістичних потоків в

режимі реального часу на базі сучасних інтелектуальних систем і технологій.

Проведений аналіз засвідчив, що ключові позиції у сфері гео економічної конкуренції займають ті країни, які сприймають логістику як фактор глобальної конкурентоспроможності національної економіки і приділяють значну увагу розвитку логістичної інфраструктури та ринку логістичних послуг. Безумовно, будь-яка форма оцінювання величини та рівня використання логістичного потенціалу країни заслуговує на увагу, оскільки в системі в системі аналізу, діагностики чи моніторингу вони дають змогу оперувати не тільки конкретними цифрами, але й слугують для прийняття стратегічних чи тактичних управлінських рішень. Важливою умовою під час розробки системи оцінки потенціалу є зведення до мінімуму факту суб'єктивності, що можна досягти завдяки чіткому визначенню критеріїв оцінки за базовими показниками. Доведено, що індикатори стану логістичної системи мають відповідати ключовим показникам міжнародного рейтингу логістичної ефективності LPI, які відображають результат реалізації логістичного потенціалу. Ефективність національної логістичної системи запроновано оцінювати з точки зору сукупних логістичних витрат, які мають відображати якість реалізації логістичного потенціалу. Для підвищення ефективності використання наявного логістичного потенціалу України стратегічно важливо ліквідувати «вузькі місця», що визначені на основі міжнародних рейтингів та індикаторів якості логістичного обслуговування, збільшити пропускну здатність наявної логістичної інфраструктури за рахунок інтенсифікації логістичних процесів.

Узагальнюючим показником ефективності національної логістичної системи та індикатором рівня використання логістичного потенціалу є питома вага логістичних витрат в структурі ВВП. Загальна вартість логістики відображає витрати ресурсів на здійснення логістичних операцій з обслуговування товарного руху для різних галузей економіки.

За проведеними дослідженнями визначено, що логістична складова ВВП становить майже 18 %. Цей показник відображає галузеву структуру ВВП та показує значні резерви зниження за рахунок підвищення продуктивності логістичної інфраструктури, ліквідації митних, інформаційних та цінових бар'єрів, ефективного державного управління розвитком логістичної системи країни. З іншого боку, статистичні дані про обсяг наданих транспортних, складських, поштових та кур'єрських послуг, які виокремлені в національній системі збору статистичних даних, можна вважати нижньою межею національних логістичних витрат. Наразі вони коливаються в діапазоні 6–7 % ВВП, що свідчить про низький рівень логістичного аутсорсингу в країні.

Державне регулювання ринку логістичних послуг передбачає розробку державної політики і стратегії розвитку національної логістичної системи, спрямованої на зростання обсягів виробництва логістичних послуг, поліпшення якості логістичного сервісу, вдосконалення структури ринку та усунення диспропорцій; розроблення та впровадження в діяльність суб'єктів ринків науково-технічних досягнень; посилення конкурентоспроможності галузей економіки; збільшення логістичного та експортного потенціалу країни. Розглянуті наукові засади парадигми за схемою «структура - поведінка - результат» створюють теоретичні передумови дослідження ринку логістичних послуг та здійснення регуляторної політики через сукупність механізмів, принципів, форм, методів та засобів регулювання, що пов'язані з цілями, стратегією, шляхами розвитку національної економіки, та створенням національної логістичної системи. З урахуванням системних зв'язків між суспільством, економікою, бізнесом та державою визначено основні макроекономічні фактори впливу на логістичну діяльність та ринок логістичних послуг, а також зворотній вплив інвестицій в розвиток логістичної інфраструктури на економічне зростання.

Доведено, що правильна логістична стратегія з чітко визначеними цілями, завданнями і пріоритетами, адекватно



забезпечена ресурсами та підтримана бізнесом, структурно довершена з точки зору етапності та ієрархічної узгодженості з секторальними, локальними та регіональними стратегіями економічного розвитку, інституційно забезпечена і контрольована за чітко визначеними критеріями успішності та ефективності при реалізації програмних та проектних заходів, буде сприяти економічному зростанню, підвищенню рівня конкурентоздатної та ефективності національної економіки і покращенню якості життя населення України. При цьому програми і проекти розвитку різних видів транспорту і мультимодальних перевезень, модернізації об'єктів транспортної інфраструктури, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, диверсифікації і кастомізації логістичних послуг мають розглядатися комплексно і скоординовано з точки зору економічних, екологічних, соціальних та інституціональних чинників стійкого розвитку національної економіки. Все сказане дозволить реалізувати стратегічну позицію України в контексті гео економічного розвитку – стати логістичним хабом між Європою та Азією, а також ввійти до 2030 року в ТОП-20 країн світу за рейтингом логістичної ефективності.

Інноваційний розвиток логістичної індустрії актуалізує важливість професійної підготовки кадрів і створення проінноваційної системи навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу. Така система має підкріплюватися більш глибокими партнерськими зв'язками і співпрацею між урядом, промисловістю і постачальниками послуг. Створення національного стандарту компетенцій логістичного персоналу та бази знань з логістики, що відповідає потребам бізнесу, сприятиме підвищенню загального рівня якості логістичних послуг, зростанню ринкової долі комплексних логістичних операторів типу 3PL-5PL, активному використанню концепції управління ланцюгами поставок в діяльності вітчизняних підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алимов А.Х. Логистическое управление потоками вторичных ресурсов / А.Х. Алимов: дис. ... канд. экон. наук.: М. – 2010. – 134 с.
2. Алькема В.Г. Система економічної безпеки логістичних утворень: монографія / В.Г. Алькема. – К.: Университет економіки та права «Крок», 2011. – 378 с.
3. Алькема В.Г. Територіальна організація регіональної логістичної інфраструктури / В.Г. Алькема, С.О. Кудренко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – 2014. – №1(49). – С. 157–172. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pmdp.org.ua>
4. Алькема В.Г. Інноваційна стратегія клієнтоорієнтованого логістичного сервісу / В.Г. Алькема, Ю.В.Арцюх // Вчені записки Університету «КРОК». – 2014. – Вип. 35. – С. 159-166.
5. Алькема В.Г. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: навчальний посібник / В.Г. Алькема, О.С. Кириченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2016. – 350 с.
6. Алымов А.Н. Конкурентоспособность национальной экономики: монография / А.Н. Алымов, В.Н. Емченко. – К.: Препринт, 2001. – 58 с.
7. Амитан В.Н. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах / В.Н. Амитан, Р.Р. Ларина, В.Л. Пилюшенко. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, ЛТД», 2003. – 73 с.
8. Амоша О.І. Механізми переходу економіки України на інноваційну модель розвитку: монографія / О.І. Амоша, С.М. Кацура, Т.В. Щегілова та ін.; За ред. Т.В. Щегілової. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2002. – 108 с.
9. Андерсен Б. Улучшение через упрощение [Электронный ресурс] / Б. Андерсен. – Режим доступу: [www.management.com.ua/marketing/mark090.html](http://www.management.com.ua/marketing/mark090.html)
10. Аникин Б.А. Логистика причин мировых экономических кризисов / Б.А. Аникин, И.С. Попова //

Логистика: современные тенденции развития: X-я МНПК 19–20 апреля 2012 г. / Ред. кол. В.С. Лукинский (отв. ред.) и др. – СПб.: СПбГИЭУ, 2012. – С. 12–15.

11. Аникин Б.А. Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики: Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Уч. / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. – М.: Проспект (ТК) Велби, 2015. – 608 с.

12. Ареф'єва О.В. Стратегія і тактика розвитку інтегрованих бізнес-структур: монографія / О.В. Ареф'єва, І.М. Мягих. – К.: Лазурит-Поліграф, 2012. – 217 с.

13. Ареф'єва О.В. Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління: монографія / О.В. Ареф'єва, В.В. Прохорова. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – 301 с.

14. Ареф'єва О.В. Розвиток підприємств авіаційної галузі в контексті економіки знань: монографія / О.В. Ареф'єва, А.М. Штангрет. – Львів: Укр. академ. друкарства, 2011. – 242 с.

15. Афанасенко И.Д., Борисова В.В. Философия и методология науки логистики / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова // Известия СПбГУЭФ. – 2009. – № 3. – С. 7–15.

16. Афанасенко И.Д. Коммерческая логистика / И. Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб. : Питер, 2012. – 352 с.

17. Афанасенко И.Д. Экономическая логистика: учебник. Стандарт третьего поколения / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб.: Питер, 2013. – 432 с.

18. Ахтямов М.К., Кузнецова Н.А., Саакова Л.В. Интеллектуализация предпринимательства как объективная закономерность развития экономики знаний // Российское предпринимательство. – 2011. – № 4, вып. 2(182). – С. 16–24.

19. Бажал Ю. Знаннєва економіка: теорії і державна політика / Ю. Бажал // Економіка і прогнозування. – 2003. – № 3. – С. 71–76.

20. Бажин И.И. Логистический менеджмент: компактный учебник / И.И. Бажин. – Харьков: Консум, 2005. – 440 с.

21. Бауерсокс Д.Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Д. Бауерсокс, Д.Д. Клосс. 2-е изд. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.

22. Бачмага В.С. Стратегия внедрения инновационной логистики / В.С. Бачмага, Л.А. Белоусова // Молодой ученый. – 2015. – № 6. – С. 383–385.

23. Більовський К.Е. Стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні / К.Е. Більовський // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – Т. 2, № 4. – С. 25–29.

24. Бондаренко О.О. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг України / О.О. Бондаренко // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 50(1023). – С. 3–6.

25. Бродецкий Г.Л. Системный анализ в логистике. Выбор в условиях неопределенности: учебник / Г.Л. Бродецкий. – Москва: Academia, 2010. – 336 с.

26. Будниченко М.Б. Еволюція концепції ланцюга цінності у мережу цінності / М.Б. Будниченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sciary.com/journal-scientific-piei-article-76464>.

27. Будрина Е.В. Логистические методы и модели в управлении кадрами в условиях усиления культурных и глобальных тенденций в международном бизнесе: монографія / Е.В. Будрина, В.С. Лукинський, Е.Р. Счислева. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2006. – 166 с.

28. Бутнік-Сіверський О.Б. Інноватика та інтелектуальна економіка (теоретико-методологічний аспект) / О.Б. Бутнік-Сіверський // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2007. – № 6. – С. 68–81.

29. Вальрас Л. Элементы чистой политической экономии / Л. Вальрас. – М.: Изограф, 2000. – 448 с.

30. Васелевський М. Економіка логістичних систем: монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, М. Довба, О. Костюк, Є. Крикавський та ін.; За наук. ред. Є Крикавського та С Кубіва. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 596 с.

31. Ваховская М.Ю. Термин и понятие «фулфилмент» в логистике дистанционной торговли / М.Ю. Ваховская // Сб. матер. I Междунар. научн.-практ. конф. «Финансово-экономическая безопасность регионов России» (Симферополь – Феодосия, 7 окт. 2016 г.) – Симферополь : КФИ, 2016. – С. 154–157.

32. Великосельская Е.В. Использование методов анализа при управлении кадровыми потоками в логистике / Е.В. Великосельская // Логистика: современные тенденции развития: X-я МНПК 19–20 апр. 2012 г. / Ред. кол. В.С. Лукинский (отв. ред.) и др. – СПб.: СПбГИЭУ, 2012. – С. 60–63.

33. Величко О.П. Формування логістичних систем в сучасному агробізнесі України / О.П. Величко // Економіка та держава. – 2011. – № 12. – С. 63–65.

34. Войткевич Н.И. Обеспечение конкурентоспособности каналов распределения с использованием методов логистики (теория и методология) / Н.И. Войткевич: автореф. дис. ... докт. экон. наук.: Самара. – 2008. – 48 с.

35. Волков В.П. Логістика нерухомості у житлово-комунальному господарстві: монографія / В.П. Волков, Л.А. Горшкова. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 640 с.

36. Волков В.П. Логістика: гносеологія, генезис, адаптація: монографія / В.П. Волков, Л.А. Горшкова. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 235 с.

37. Воронкова А.Э. Гармонизация материальных потоков промышленного предприятия / А.Э. Воронкова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – Луганськ, 2002. – № 8. – С.129–133.

38. Вурос А. Экономика отраслевых рынков / А. Вурос, Н. Розанова. – М., 2000. – С. 6–17.

39. Галицин В.К. Структурно-функціональний аналіз та моделювання розвитку економіки: монографія [Електронний ресурс] / Галицин В.К., Суслов О.П., О.В. Галицина, Н.К. Самченко. – К.: КНЕУ, 2013. – 377 с.

40. Гамкрелидзе Л.И. Логистика: теория и практика: учеб. Пособие / Л.И. Гамкрелидзе, Е.Л. Гамкрелидзе. – М.: МГИУ, 2009. – 276 с.

41. Геєць В.М. Трансформація моделі економіки України: ідеологія, протиріччя, перспективи / В.М. Геєць, Б.С.Кваснюк, М.І. Зверяков; За ред. В.М. Гейця. – К.: Основи, 2001. – 497с.

42. Геєц В.М. Прогнозирование динамики и структуры общественного производства союзной республики / В.М. Геєц. – Киев: Наук. думка, 1987. – 164 с.

43. Геєць В.М. Інноваційні перспективи України: монографія / В.М. Геєць, В.П. Семиноженко. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.

44. Герасимчук З. Регіональні логістичні системи: теорія та практика: монографія / З. Герасимчук, Л. Ковальська, Н. Хвищун, О. Мороз. – Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2011. – 264 с.

45. Глазьев С.Ю. Интеллектуальная экономика - технологические вызовы XXI века: монография / С.Ю. Глазьев, А.Е. Арменский, Е.А. Наумов / Под ред. О. Сабдена. – Алматы: ИЭ КН МОН РК, 2011. – 320 с.

46. Глушенко Т.М. Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку / Т.М. Глушенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 6, ч. 1. – С. 169–171.

47. Городко М.В. Передумови та закономірності використання логістичного менеджменту / М.В. Городко // Економіка та держава. – 2017. – № 8. – С. 80–83.

48. Гражевська Н.І. Відображення трансформаційних процесів у системі категорій соціально-економічної динаміки / Н.І. Гражевська // Економічна теорія. – 2007. – № 4. – С. 19–29.

49. Гражевська Н. І. Еволюція сучасних економічних систем: навч. посібник / Н.І. Гражевська. – К.: Знання, 2011. – 287 с.

50. Григорак М.Ю. Логистический аутсорсинг: проблемы теории и перспективы развития в Украине / М.Ю. Григорак // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. – 2003. – Вип. 10. – С. 90–99.

51. Григорак М.Ю. Генезис концепції управління ланцюгами поставок / М.Ю. Григорак // Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук. праць. – 2008. – Вип. 25. – С.82–90.

52. Григорак М.Ю. Концептуальні засади розвитку логістичної інфраструктури в умовах економіки знань / М.Ю. Григорак // Зб. наук. пр. Державного економіко-технологічного університету: Серія Економіка і управління. – 2013. – Вип. 26. – С. 212–222.

53. Григорак М.Ю. Проектний та системний підходи до організації логістичної підтримки мегаподій / М.Ю. Григорак // Зб. наук. пр. Державного економіко-технологічного університету: Серія «Економіка і управління». – 2014. – Вип. 27. – С. 221–230.

54. Григорак М.Ю. Формування професійних компетенцій менеджерів з логістики у віртуальних лабораторіях з використанням хмарних технологій / М.Ю. Григорак // Зб. наук. пр. Державного економіко-технологічного університету: Серія «Економіка і управління». – 2014. – Вип. 29. – С. 123–127.

55. Григорак М.Ю. Основные тренды развития логистики в Украине. Проблемы качества логистических услуг / М.Ю. Григорак // Транзитный потенциал Украины. Эффективная инфраструктура и логистика на транспорте в странах Юго-Восточной Европы: 17-я межд. конф. по транспорту и логистике (21–22 окт. 2014, Одесса). – Одесса, 2014. – С. 55–56

56. Григорак М.Ю. Електронний документообіг як спосіб інтеграції до світового транспортно-логістичного простору / М.Ю. Григорак // Сучасний підхід до використання новітніх технологій в системі підготовки фахівців транспортної галузі: наук.-метод. конф. (18–19.11. 2014). – К.: ДЕТУТ, 2014. – С. 18–19.

57. Григорак М.Ю. Теоретичні положення інноваційної логістики та інтелектуалізації логістичної діяльності підприємства / М.Ю. Григорак. У кн. «Інноваційна логістика: концепції, моделі, механізми». – К.; НАУ, 2015. – С. 31–68.

58. Григорак М.Ю. Теоретичні положення інтелектуально зорієнтованої логістики / М.Ю. Григорак // Бізнес-інформ. – 2015. – № 2(445). – С. 20–29.

59. Григорак М.Ю. Стратегія макросегментування ринку логістичних послуг в Україні / М.Ю. Григорак // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 18. – С. 83–89.

60. Григорак М.Ю. Аналіз бізнес-моделей та стратегій інноваційного розвитку постачальників логістичних послуг / М.Ю. Григорак // Технологический аудит и резервы производства. – 2016. – № 2/5(28). – С. 29–38.

61. Григорак М.Ю. Сучасні трансформації українського ринку бізнес-освіти в сфері логістики та управління ланцюгами поставок International Scientific-Practical Conference From Baltic to Black Sea: National models of economic systems: Conference Proceeding (25.03. 2016, Riga). – Riga: Baltija Publishing, 2016. – P. 334–339.

62. Григорак М.Ю. Аеропорт в системі глобальної логістичної мережі / М.Ю. Григорак. У кн. «Логістичні концепції розвитку аеропортів» / За наук. ред. М.Ю. Григорак та Л.В.Савченко. – К.: Сік Груп Україна, 2017. – С. 8–59 с.

63. Григорак М.Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства / М.Ю. Григорак, А.О. Бондуровська // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2011. – № 5(159). Ч. 2. – С. 232–236.

64. Григорак М.Ю. Проблемы идентификации логистических затрат на уровне национальной экономики / М.Ю. Григорак, Д. Бугайко, М. Павеска, В. Бо // Проблемы подготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: 14-а МНПК (27–28 жовт. 2017 р.): тези доп. – К.: НАУ, 2017. – С. 39–46. стаття

65. Григорак М.Ю. Аналіз посткризових тенденцій на ринку експрес-перевезень України / М.Ю. Григорак, Т.Ю. Габрієлова, Є.В. Юденко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2011. – № 5(159). Ч. 1. – С. 55–61.



66. Григорак М.Ю. Принципы «зеленой логистики» в деятельности логистических провайдеров / М.Ю. Григорак, Ю.М. Варенко // Матер. наук.–практ. конф. – Кишинев, 2014. – С. 33–34.

67. Григорак М.Ю. Проспект словника «Логістика. Словник термінів» / М.Ю. Григорак, І.А. Казимирова // Лексикографічний бюлетень: Зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 19. – С. 24–32.

68. Григорак М.Ю. Глобальна логістика і перспективи розвитку повітряного транспорту / М.Ю. Григорак, О.Й. Косарев // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. – 2003. – Вип.10. – С. 81–89.

69. Григорак М.Ю. Теоретичні засади логістичного менеджменту / М.Ю. Григорак, В.А. Кулик // Проблеми підготовки професійних кадрів по логістике в умовах глобальної конкурентної середі: VI МНПК. Сб. докл. – К.: НАУ, 2008. – С. 122 – 127.

70. Григорак М.Ю. Мережі масового обслуговування як математичні моделі логістичних ланцюгів поставок / М.Ю. Григорак, Ю.Л. Пономаренко // Проблеми транспорту. Зб. наук. праць. – 2007. – Вип. 4. – С. 10–19.

71. Григорак М.Ю. Актульні проблеми стандартизації та сертифікації в сфері логістики та управління ланцюгами постачання / М.Ю. Григорак, Ю.М. Попова // Інфраструктура якості: перспективи та тенденції розвитку: Міжн. наук.–практ. конф. (Київ, 15 лист. 2017 р.): Тез. допов. – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2017. – 45 с.

72. Григорак М.Ю. Транспортно-експедиційне підприємство як суб'єкт логістичного сервісу / М.Ю. Григорак, Т.В. Ревуцька // Регіональні перспективи – 2002 – № 2. – С. 112.

73. Григорак М.Ю. Стратегічні новації на ринку логістичних послуг в Україні / М.Ю.Григорак // Економіка, підприємництво та менеджмент. Журн. наук. праць. –2007. Вип 9. – К.: НАУ, 2007. – С. 85–93

74. Григорак М.Ю. Новітні тенденції розвитку концептуально-компетентнісної моделі підготовки

менеджерів з логістики / М.Ю. Григорак, С.В. Смеричевская // Nowoczesna edukacja: filozofia, innowacja, doswiadczenie. – Lodz: Wyzsza Szkola Informatyki i Umiejetnosci, 2015. – № 1. – S. 29–32.

75. Григорак М.Ю. Ризики аутсорсингу логістичної інфраструктури аеропорту / М.Ю. Григорак, О.Є. Соколова // Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 29. – С.180–188.

76. Григорак М.Ю. Аутсорсинг як ефективна форма управління логістичною інфраструктурою аеропорту / М.Ю. Григорак, О.Є. Соколова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 29. – С. 47–58.

77. Григорак М.Ю. Моделі страхування ризиків на транспорті / М.Ю. Григорак, Н.М. Цимбал // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2011. – № 5(159). – Ч. 2. – С. 160–162.

78. Григорак М.Ю. Теоретичні засади реверсивної логістики / М.Ю. Григорак, Ю.М. Чичкан-Хліповка // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика». – 2007. – № 580. – С. 36–42.

79. Григорак М.Ю. Роль провайдерів послуг технічного обслуговування в логістичних ланцюгах авіаційного комплексу / М.Ю. Григорак, Ю.М. Чичкан-Хліповка // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 8(122). – С. 171–183.

80. Григорак М.Ю. Роль міжнародних стандартів в забезпеченні безпеки ланцюга постачання / М.Ю. Григорак, О.Є. Шквар // Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 37. – С. 91–97.

81. Григорак М.Ю. Эффективность организации взаимодействия предприятий в цепях экспресс-доставки грузов / М.Ю. Григорак, Е.В. Юденко // Междунаучн. изд. «Современные фундаментальные и прикладные исследования». – 2013. – № 4(11). – Кисловодск, Изд-во УЦ «МАГИСТР», 2013. – С. 118–124.

82. Григорак М.Ю. Якість логістичної інфраструктури України в контексті євроінтеграції / М.Ю. Григорак, Л.В. Юрчук // Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: 13-а МНПК 23–24 жовтня 2015 р.: Тези доп. – К.: НАУ, 2015. – С. 46–56.

83. Григорак М.Ю. Концептуальні положення розроблення національної логістичної стратегії в гео економічному вимірі / М.Ю. Григорак // Науковий журнал «Інтелект ХХІ». –2017. – № 4. – С. 58–64.

84. Григорьев, М.Н. Логистика : краткий курс лекций / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 207 с.

85. Гриценко С.И. Транспортно-логистические кластеры в Украине: пути становления и развития : монография / С.И. Гриценко. - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. - 218 с.

86. Гриценко С.І. Сталий розвиток економіки регіонів на основі транспортно-логістичних систем / С.І. Гриценко. – Ресурс доступу: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/9361/%D0%93%D1%80%D0%B8%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20111-114.pdf?sequence=1>.

87. Громовик Б.П. Фармацевтична логістика: фокус на допомозі пацієнту: монографія / Б.П. Громовик, Л.М. Унгурян. – Львів: РАСТР–7, 2013. – 212 с.

88. Губенко В. Городская логистика / В. К. Губенко, А. А. Лямзин // Вісник Приазовського державного технічного університету. – 2009. – № 19. – С. 271–275.

89. Губенко В. Городская логистика / В. К. Губенко, А. А. Лямзин // Вісник Приазовського державного технічного університету. – 2009. – № 19. – С. 271–275.

90. Губенко В.К. City Logistics: имплементация парадигмы креативных логистических цепей: монография / В.К. Губенко, И.В. Николаенко. – Мариуполь, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет», 2015. – 493 с.

91. Гулягина О.С. Экономическое содержание логистического потенциала цепей поставок / О.С. Гулягина // Вестник науки и образования Северо-Запада России. – 2015. – Т. 1. – № 2 – С. 1–9.

92. Гуржій Н.М. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії / Н.М. Гуржій, А.І. Оверченко // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2016. – Вип. 13. – С.244–248.

93. Дементьев А.В. Контрактная логистика: монография / А.В. Дементьев. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2013. – 146 с.

94. Джонсон Дж.С. Современная логистика = Contemporary Logistics. Ч. I. Введение в логистику, 7-е изд. / Дж.С. Джонсон, Д.Ф. Вуд, Д.Л. Вордлоу, П.Р. Мерфи-мл.; Пер. с англ. А. И. Мороза, С. Г. Тригуб. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.

95. Дмитриев А.В. Логистические основы функционирования транспортно-экспедиторских систем / А.В. Дмитриев // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2015. – № 1(91). – С. 79–85.

96. Долішній М.І. Проблеми і перспективи транскордонного співробітництва в аспекті процесів європейської інтеграції: монографія / М.І. Долішній. – Луцьк, 2000. – 442 с.

97. Долгов А.П. Логистический менеджмент. Концепция логистики фирмы: учебное пособие / А.П. Долгов, В.К. Козлов, С.А. Уваров. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 264 с.

98. Долгов А.П. Индикаторы логистических процессов макроэкономических систем: сравнительная динамика и тенденции / А.П. Долгов // Логистика сегодня. – 2007. – №1(19). – С. 50–63.

99. Долгов А.П. Глобальная логистика: проблема оценки уровня развития и международные сопоставления / А.П. Долгов // Логистика сегодня. - 2010. - №5(41). - С. 262 - 278

100. Доронина М. С. Методы и модели в управлении материальными потоками предприятия // Вестник

Харьковского государственного политехнического университета. – 2000. – Вып. 96: Технический прогресс и эффективность производства. – С. 8–12.

101. Дроздов П.А. Логистика: уч. пособие / П.А. Дроздов. – Минск, Вышэйшая школа, 2017. – 357 с.

102. Дубницький В.І. Передумови трансформаційних процесів у регіонах України / В.І. Дубницький, С.О. Федулова // Регіональна економіка. – 2016. – № 2. – С. 34–43.

103. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: монография / П. Друкер; Пер. с англ. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

104. Дунаев О.Н. Логистика как инструмент перехода к новому этапу экономического роста / О.Н. Дунаев, Д.В. Нестерова // Транспорт Российской Федерации. – 2013. – № 6(49). – С. 28–33.

105. Дунська А.Р. Торгові посередники в зовнішньоекономічній діяльності: проблеми визначення та класифікації / А.Р. Дунська // Економічний вісник: Зб. наук. пр. Нац. техн. ун-т України «КПІ». – 2012. – Вип. 9. – С. 89–95.

106. Дыбская В.В. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок. Полный курс МВА: учебник / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова; Под ред. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 994 с.

107. Дыбская В.В. Модели операционной деятельности логистических центров / В.В. Дыбская, С.И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. – 2012. – № 1. – С. 6–18.

108. Евтодиева Т.Е. Современные формы организации логистики: системы и сети / Т.Е. Евтодиева // Управление экономическими системами. Электронный научный журнал. – 2011. – № 8. – С. 8.

109. Економічна енциклопедія: у 3 томах. Т. 1 / Відп. ред. С.В. Мочерний та ін. – К.: ВЦ «Академія», 2000. – С. 668–670.

110. Економічна енциклопедія: у 3 томах. Т. 2. / Відп. ред. С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.

111. Економічна енциклопедія. Т. 3. (Поручництво) – Я (Японський центр продуктивності). П – Я / Ред.: Б. Д. Гаврилишин, С. В. Мочерний. – К.: Акад.; Т. : Акад. нар. госп-ва, 2002. – 952 с.

112. Економічна теорія: Політекономія: підручник / За ред. В.Д. Базилевича. – 7-ме вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2008. – 719 с.

113. Ермаков И. Постановка проблемы развития национальной логистической системы / И. Ермаков, Д. Петухов // Логистика. – 2014. – № 11. – С. 56–59.

114. Євтушенко Н.М. Макроекономічна стабільність в Україні / Н.М. Євтушенко, І.М. Макарчук, Л.М. Яременко // Молодий вчений. – 2016. - № 3(30). – С. 74-79.

115. Жаворонкова Г.В. Стратегічне управління авіатранспортними підприємствами: монографія // Г.В. Жаворонкова, І.П. Садловська, Т.Н. Шкода, В.О. Жаворонков; За ред. Г.В. Жаворонкової – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 676 с.

116. Жаворонкова Г.В. Менеджмент в інформаційній економіці: теорія та практика: монографія / Г.В. Жаворонкова. – Умань: Видавничо-поліграфічний центр «Візаві» (Видавець «Сочінський»), 2014. – 352 с.

117. Заблодська І.В. Інфраструктурне забезпечення розвитку транспортної системи регіону: монографія / І.В. Заблодська, І.Р. Бузько, О.О. Зеленко, І. О. Хорошилова. – Северодонецьк: Вид-во Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, 2016. – 193 с.

118. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку / Л. В. Забуранна // Сталій розвиток економіки. – 2010. – № 7. – С. 120–123.

119. Захаров В.Я. Инновационная логистика / В.Я. Захаров, А. Воронков, О. Фролова, Д. Хавин // Вестник Самарского государственного университета путей сообщения. – 2012. – № 2(16). – С. 56–61.

120. Заячківська Г.В. Теоретичні аспекти сегментації ринку міжнародних туристичних послуг / Г.В. Заячківська // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 3 (32). – С. 180-186.

121. Зяйлик М. Парадигма і наукова база логістичного управління / М. Зяйлик, О. Вівчар // Соціально-економічні проблеми і держава [Електронний ресурс]. — 2011. — Вип. 1(4). — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfbllm.pdf>.

122. Ібрагімхалілова Т.В. Потенціал розвитку ринку транспортно-логістичних послуг в Україні / Т.В. Ібрагімхалілова // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка [Електронний ресурс]: – Дніпропетровськ, 2011. – Режим доступу: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvnaekonomika&s=ua&z=1352>

123. Иванов Д.А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. Иванов. – М.: Вершина, 2006. – 176 с.

124. Иванова В.В. Сутність і особливості інформаційного забезпечення економіки, заснованої на знаннях / В.В. Иванова // Економіка та держава. – 2011. – № 1. – С. 19–21.

125. Иващенко А.В. Стратегии проактивной диспетчеризации в интеллектуальных системах управления ресурсами оператора 5PL / А.В. Иващенко, Д.Г. Пейсахович // Известия Самарского научного центра РАН. – 2013. – Т. 15, № 6. – С. 228–235.

126. Ивуть Р.Б. Теоретико-методические основы развития национальной логистической системы в Республике Беларусь / Р.Б. Ивуть, А.С. Зиневич, В.А. Скориков // Наука и техника. – 2016. – Т. 15, № 6. – С. 504–510.

127. Ігнатюк А.І. Галузеві ринки: теорія, практика, напрями регулювання: монографія / А.І. Ігнатюк. - К.: ННЦ ІАЕ, 2010. – 110 с.

128. Ігнатюк А.І. Економіка галузевих ринків: навчальний посібник / А.І. Ігнатюк. – К.: ВПЦ "Київський університет", 2015. – 448 с.

129. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми: Університетська книга, 2010. – 281 с.

130. Интенсивный курс МВА: учеб. пособие / Под ред. В.К. Фальцмана, Э.Н. Крылатых. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 544 с.

131. Кальченко А.Г. Логістика: підручник / А.Г. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2004. – 284 с.

132. Карасев А.П. Новая концепция «макросегментирования» для потребительских рынков / А.П. Карасев // Российское предпринимательство. – 2014. – № 22 (268). – С. 4-15.

133. Карп І. Роль інтегрованої логістики в управлінні підприємством / І. Карп // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 2. – С. 166–171.

134. Карпунь О.В. Управління якістю пасажирського сервісу в аеропорту: в монографії «Логістичні концепції розвитку аеропортів» За заг.ред. М.Ю. Григорак / О.В. Карпунь. – К.: Сік Груп Україна, 2017. – С. 312–378.

135. Касаткина В. В. Интеллектуализация экономики: теоретический анализ: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / В. В. Касаткина. – Москва, 2011. – 175 с.

136. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура: монографія; Пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.

137. Кастельс М. Информационное общество и государство благосостояния: Финская модель: монографія / М. Кастельс, П. Химанен; Пер. с англ. А. Калинина, Ю.Подороги. – М.: Логос, 2002. – 219 с.

138. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством / В.І. Кацьма // Економічний аналіз. – 2016. – Т. 23, № 2. – С. 60–65.

139. Ким Ч.У. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Ч.У. Ким, Р. Моборн. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 304 с.

140. Кіндій М.В. Маркетинг в концепції рециклювання / М.В. Кіндій, І.П. Таранський, О.П. Дашківська // Вісник



Національного університету «Львівська політехніка». – 2003. – № 469: Логістика. – С. 415–421.

141. Кластерные политики и кластерные инициативы: теория, методология, практика: Кол. монография / под. ред. Ю.С. Артамоновой, Б.Б. Хрусталева – Пенза: ИП Тугушев С.Ю., 2013. – 230 с.

142. Клейнер Г. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории / Г. Клейнер // Вопросы экономики. – 2016. – № 1. – С. 117–138.

143. Клейнер Г.Б. Системная экономика как платформа развития современной экономической теории / Г.Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 2013. – № 6. – С. 4–28.

144. Клейнер Г.Б. Государство — регион — отрасль — предприятие: каркас системной устойчивости экономики России. Часть 1. / Г.Б. Клейнер // Экономика региона. – 2015. – № 2. – С. 50–58.

145. Клейнер Г. Б. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории / Г.Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 2016. – № 1. – С. 117–138.

146. Клименко В. Роль 4p1-провайдеров в управлении логистическими центрами / В. Клименко // Логистика. – 2014. – № 4. – С.38–40.

147. Коблянська І.І. Логістичний потенціал регіону: сутність і методичний підхід щодо його оцінювання / І.І. Коблянська., Н.О. Рибалко., О.В. Міщенко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2015. – № 2. – С. 23–29.

148. Ковальська Л.Л. Стратегічний потенціал регіону: методика оцінки та механізм нарощення: [Монографія] / Л.Л. Ковальська, К.І. Оксенюк. – Луцьк : РВВ ЛНТУ, 2010. – 328 с.

149. Ковальська Л.Л. Формування та розвиток логістичної інфраструктури регіону / Л.Л. Ковальська, Б.Р. Савка // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 749. – С. 410–416.

150. Ковний Ю.Є. Особливості процесу державного регулювання економіки / Ю.Є. Ковний // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.4. – 233-239.

151. Кожина О.М. Теоретичне обґрунтування поняття матеріальних ресурсів як об'єктів управління / О.М. Кожина // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2002. – № 446. – С. 47–51.

152. Кондрашова-Діденко В. Інтелектуально зорієнтована економіка / В. Кондрашова-Діденко // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. – 2009. – № 109. – С. 56–59.

153. Копфер О. Состояние развития логистики и тенденции будущего // Логинфо. – 2003. – № 7–8. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-07/4-7.shtml>

154. Корпоративная логистика в вопросах и ответах. 2-е изд., перераб. и доп.; Под общ. и науч. ред. В.И. Сергеева – М.: ИНФРА-М, 2013 – 633 с.

155. Кохана Т.В. Стратегічний підхід до сегментації ринку / Т.В. Кохана // Аграрна економіка. – 2013. – Т. 6. – № 3–4. – С. 64–69.

156. Косарева Т. Логістизація економіки АПК / Т. Косарева // Економіка АПК. – 2003. – № 12. – С. 23–27.

157. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: 3-е издание. - СПб.: Питер, 2012. — 810 с.

158. Коттс Д. Управление инфраструктурой организации; Пер. с англ. – М.: ОАО “Типография “Новости”, 2001. – 597 с.

159. Кравченко М.О. Формалізація концепції економічної стійкості підприємства з позицій системно-структурної економічної теорії / М.О. Кравченко // Економіка та держава. – 2015. – № 12. – С. 31–34.

160. Краснояружська К.Ш. Категоріальний апарат логістики: сутність та зміст / К.Ш. Краснояружська // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2016. – Вип. 26.6. – С. 307–312.

161. Крикавський Є. Економічний потенціал логістичних систем / Є. Крикавський. – Львів: Вид-во Державного університету «Львівська політехніка», 1997. – 168 с.

162. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 416 с.

163. Крикавський Є. Логістичне управління: підручник / Є. Крикавський. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.

164. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. / Є.В. Крикавський. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 454 с.

165. Крикавський Є.В. Логістичний продукт та логістична послуга / Є.В. Крикавський, С.І. Кубів // Економіка логістичних систем: монографія; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – С. 122–136.

166. Крикавський Є.В. Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями / Є.В. Крикавський, З. Патора-Висоцька // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 2. – С. 121–133.

167. Крикавський Є.В. Логістичний паспорт країни "contra" "логістизації" / Є.В. Крикавський, О.А. Похильченко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 749. Логістика. – С. 549–556.

168. Крикавський Є.В. Концепція кластеру у формуванні потенціалу конкурентноздатності деревообробних підприємств / Є.В. Крикавський, О.А. Похильченко. – Львів: // Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – 352 с.

169. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посібник / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. – Львів: Ви-во Національного університету «Львівська політехніка», 2017. – 804 с.

170. Крикавський Є.В. Економіка логістики: навч. посібник / Є.В. Крикавський, О.А. Похильченко, Н.В. Чернописька, О.С. Костюк, Н.Б. Савіна, С.М. Нікшич, Л.Я. Якимішин; За заг. ред. Є.В. Крикавського, О.А. Похильченко. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2014. – 640 с.

171. Крикавський Є.В. Логістичні системи: навч. посібник. 2-ге вид., доп. / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька. – Львів: Видавництво «Львівська політехніка», 2012. – 312 с.

172. Крикавський Є.В. Процесне управління і парадигми логістики / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька, З.С. Люльчак // Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики: матеріали II наук.-практ. конф. – НФаУ. – Харків, 2013. – С. 31–33.

173. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок: монография / М. Кристофер; Под. общ. ред. В.С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.

174. Кузменко Ю.Г., Левина А.Б., Шмидт А.В. Генезис и современное состояние логистической интеграции в условиях глобализации экономики / Ю.Г. Кузменко, А.Б. Левина, А.В. Шмидт // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Экономика и менеджмент. – 2014. – Т. 8, № 3. – С.148–161.

175. Кузнецова Н.П. Логистический потенциал как фактор инновационной активности региона / Н.П. Кузнецова // Вестник ОрелГИЭТ, 2012. № 1 (19). – С. 73–80.

176. Кулик В.А. Логістичний менеджмент: навч. посібник / В.А. Кулик, М.Ю. Григорак, Л.В. Костюченко. – К.: НАУ, 2012. – 260 с.

177. Куприяновский В.П. Правительство, промышленность, логистика, инновации и интеллектуальная мобильность в цифровой экономике / В.П. Куприяновский, С.Н. Евтушенко, О.Н. Дунаев [и др.] // Современные информационные технологии и ИТ-образование». – 2017. – Т. 13. – № 1. – С. 74–96.

178. Кун Т. Структура научных революций / Т. Кун.– М.: Прогресс, 1997. – 300 с.

179. Курбатов О. Базовая и инновационная логистика как две части единой науки и сферы деятельности / О. Курбатов, Д. Новиков, Ф. Новиков // РИСК. – 2007. – № 2. – С. 60–67.

180. Курганов В.М. Логистические транспортные потоки / В.М. Курганов. – М.: Дашков и К, 2003. – 252 с.

181. Курносова-Юркова О.А. Диалектика логистических услуг / О.А. Курносова-юркова // Вісник Хмельницького національного університету. - 2013. – Т. 3, № 2. – С. 191–194.

182. Кутковецький В.Я. Оптимізація потоків міжгалузевого балансу / В.Я. Кутковецький // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Сер.: Педагогіка. – 2016. – Т. 269, вип. 257. – С. 57–61.

183. Лаврова Н.А. Ресурсы формирования и развития экономики, основанной на знаниях (институциональный анализ): теоретический анализ / Н.А. Лаврова: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.01. – Москва, 2014. – 175 с.

184. Лактионова О.Е. Формирование логистических систем: методология и практика: монография / О.Е. Лактионова. – Донецк, 2002. – 319 с.

185. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбен; Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.

186. Ларина Р.Р., Пилюшенко В.Л., Амитан В.Н. Логистика в управлении организационно-экономическими системами: монография. – Донецк: Изд. ВИК, 2003. – 239 с.

187. Лапко О.А. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / О.А. Лапко. – К.: ІЕП НАНУ, 1999. – 302 с.

188. Ларионов В.Г. От тейлоризма до логистики, от логистики до интеллекта (методологические аспекты современной логистики) / В.Г. Ларионов, О.Н. Мельников, Е.С. Шершнева, И.О. Проценко, В.Ю. Гребенник; Под общ. ред. В.Г. Ларионова, О.Н. Мельникова. – М.: ИД МЕЛАП, 2002. – 416 с.

189. Ларіна Р.Р. Теоретико-методологічні основи формування регіональних логістичних систем: дис. ... докт. економ. наук / Р.Р. Ларіна. – Донецьк: Донецький державний університет управління, 2005. – 490 с.

190. Ларіна Р.Р. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія / Р.Р. Ларіна, О.Г. Череп, І.Ю. Грiшин, А.О. Ілаєва. – Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2011. – 234 с.

191. Левковець П.Р. Системні аспекти вдосконалення логістичного сервісу / П.Р. Левковець, М.М. Мороз, А.В. Бубела, А.В. Лабута // Вісник Кременчуцького державного політехнічного університету ім. М. Остроградського. – 2008. – Вип. 5(58). – Ч. 2. – С. 108–111.

192. Линдерс М. Управление закупками и поставками: учебник. 13-е изд. / М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фирон; Под ред. Т.М. Дубович.– М.: ЮНИТИ-Дана, 2012. – 754 с.

193. Линева О. Логистический потенциал производственного предприятия в условиях антироссийских санкций: понятие сущность и структурные элементы / О. Линева // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2014. – № 4. – С. 35–38.

194. Логинов А.Н. Концепция пространственного поляризованного развития: точка роста, полюс роста, транспортно-коммуникационные и информационно-коммуникационные коридоры / А.Н. Логинов, О.Л. Гойхер // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2015. – № 11. – С. 105–111.

195. Логистика в России: новые пути раскрытия потенциала // Совместный доклад «The Boston Consulting Group» и Комитета по логистике ТПП РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://logist.club/sites/default/files/users/user2/files/osnovnoy\\_doklad\\_na\\_konferencii\\_po\\_logistike.pdf](http://logist.club/sites/default/files/users/user2/files/osnovnoy_doklad_na_konferencii_po_logistike.pdf)

196. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики: учебник; Под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. – М.: Проспект, 2013. – 308 с.

197. Логистика и управление цепями поставок: учебник / под ред. В.В. Щербакова. — М.: Издательство Юрайт, 2015. - 582 с.

198. Логистические услуги [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bor-ger.ru/articles/45> (дата обращения: 05.06.2014).

199. Лотиш О.Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі / О.Я. Лотиш // Науковий вісник

іжнародного гуманітарного університету. – 2017. – № 2. – С. 120-124.

200. Лукинский В.С. Модели и методы теории логистики / В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, Ю.В. Малевич, И.А. Пластунок, Н.Г. Плетнева; Под общ. ред.: В.С. Лукинский. - СПб.: Питер, 2007. – 448 с.

201. Лукинский В.С. Проблемы формирования прикладной теории логистики и управления цепями поставок: монография / В.С. Лукинский, Н.Г. Плетнева. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 285 с.

202. Лукинский В.С. Проблемы формирования прикладной теории логистики и управления цепями поставок / В.С. Лукинский и др. - СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 284 с.

203. Лукинский В.С., Семенов И.А. Оценка уровня логистических затрат в Российской Федерации // Логистика и управление цепями поставок. – 2012. – № 6(53). – С.26-33.

204. Лукинский В.С., Теоретические и методологические проблемы управления логистическими процессами в цепях поставок / В.С. Лукинский, Н.Г.Плетнева, Т.Г. Шульженко. - СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 242 с.

205. Лукинский В.С. Интегрированное управление цепями поставок: теории, модели и методы / В.С. Лукинский, Ю.Н. Панова, А.В. Стримова // Логистика и управление цепями поставок. - 2017. - № 3(80). - С. 40-56.

206. Максимова В.Ф. Smart (интеллектуальная) экономика: цели, задачи и перспективы / В.Ф. Максимова // Открытое образование. – 2011. – № 3. – С. 63–71.

207. Мате Э., Тискье Д. Логистика / Э. Мате, Д. Тискье; Пер. с франц.; Под ред. Н.В. Куприенко. – СПб.: Издательский Дом «Нева»; М.: «ОЛМА-ПРЕСС Инвест», 2003. – 128 с.

208. Максимова В.Ф. Smart (интеллектуальная) экономика: цели, задачи и перспективы / В. Ф. Максимова // Открытое образование. – 2011. – № 3. – С. 63–71.

209. Мельник О.В. Нові концептуальні підходи в логістиці [Електронний ресурс] / О.В. Мельник // Ефективна економіка.

– 2013. – № 2. – Режим доступу до журналу:  
<http://www.economy.nayka.com.ua>

210. Мельник А.Ф. Національна економіка: навч. посіб. / А.Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Т.Л. Желюк, Т.М. Попович. – К.: Знання, 2011. – 463 с.

211. Менеджмент: учебн. пос. для вузов; Под ред. В.И. Подлесных. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2002. – 472 с.

212. Мерзляк А.В. Логистические, информационные и управленческие аспекты эволюции экономических парадигм от экономики масштаба до сетевой экономики /А.В. Мерзляк // Российское предпринимательство. – 2015. - № 16(21). – С.3909-3932.

213. Мінакова С.М. Національні пріоритети розвитку логістичних транспортних систем в умовах глобалізації / С.М. Мінакова. – Одеса, 2014. – 402 с.

214. Моисеева Н.К. Экономические основы логистики: учебник / Н.К. Моисеева. М.: ИНФРА-М, 2008. – 528 с.

215. Москвітіна Т.Д. Зелена логістика / Т.Д. Москвітіна // Логистика: проблемы и решения. – 2011. - №3. – С. 40-42.

216. Нагловский С.Н. Логистика: монография / С.Н. Нагловский. – Ростов-на Дону: Изд-во РГЭА, 1997. – 286 с.

217. Наумов Е. А. Интеллектуальная экономика и устойчивое развитие в свете теории институционального конструктивизма / Е.А. Наумов, А.А. Понукалин, А. Бенуа // Устойчивое развитие: наука и практика. – 2013. – № 1(10). – С. 66–74 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.yrazvitie.ru/wp-content/uploads/2013/06/6-Naumov.pdf>

218. Національна економіка : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк, Т. М. Попович. – К.: Знання, 2011. – 463 с

219. Національні рахунки України за 2015 рік; За ред.. І.М. Нікітіної. – К.: ДП "Інформаційно-аналітичне агентство", 2017. – 23 с.

220. Никитенко П. Формирование транспортно-логистической системы Республики Беларусь / П. Никитенко, В. Булавко. – Минск: Litres, 2017. – 349 с.



221. Николайчук В.Е. Теория и практика управления материальными потоками (логистическая концепция): монография / В.Е. Николайчук, В.Г. Кузнецов. – Донецк: «КИТИС», 1999. – 413 с.

222. Новиков О.А. Производственно-коммерческая логистика / О.А. Новиков, А.И. Семенов. – Спб.: Изд-во СПбУЭиФ, 1993. – Ч. 1. – 164 с.

223. Новиков О.А. Производственно-коммерческая логистика / О.А. Новиков, А.И. Семенов. – Спб.: Изд-во СПбУЭиФ, 1993. – Ч. 2. – 44 с.

224. Носань Н.С. Економіка знань: сутність, перспективи і розвиток в Україні / Н.С. Носань // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 5(119). – С. 12–14.

225. Объем и структура российского рынка транспортно-логистических услуг. – Режим доступа: [http://marketing.rbc.ru/reviews/transport2013/chapter\\_1.shtml](http://marketing.rbc.ru/reviews/transport2013/chapter_1.shtml).

226. Одинцова Т.Н. Теоретико-методические основы исследования логистики в сервисной экономике: монография / Т.Н. Одинцова. – Саратов: ИЦ Наука, 2010. – 192 с.

227. Одинцова Т.Н. Логистический подход к процессу создания сервисных продуктов / Т.Н. Одинцова. // Вестник СибирГАУ. – 2010. – № 2. – С. 175–179.

228. Окландер М.А. Логістична система підприємства: монографія / М.А. Окландер. – Одеса: Астропринт, 2004. – 312 с.

229. Омельченко В. Менеджмент материальных потоков предприятия / В. Омельченко, А. Омельченко // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – Вип. 7/3. – С. 149-152

230. Омельченко В.Я. Управление материальными потоками в микроэкономике переходного периода: монография / Омельченко В.Я., А.П. Омельченко, В.Г. Кузнецов; Под общ. ред. В.Я. Омельченко. – Севастополь; Донецк: Вебер, 2003. – 263 с.

231. Основы логистики: учебник для вузов; Под ред. В. Щербакова. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с.

232. Пальчик І.М. Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект / І.М. Пальчик. Електронне видання «Ефективна економіка». – 2014, № 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3442>

233. Пархаєва Н. В. Маркетингово логістичний комплекс товаропровідної системи / Н.В. Пархаєва // Економіка України. — 2016. — 4 (653) С. 122-133.

234. Пархаєва Н.В. Проблеми та перспективи розвитку логістичної інфраструктури в Україні / Н.В. Пархаєва, Б.В. Колосова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Т. 2, вип. 1. – С. 259–263.

235. Плахута А.А. Управление логистическими процессами на промышленных предприятиях / А.А. Плахута, И.Л. Решетникова // Восточноукраинский национальный университет им. Владимира Даля. – Луганск: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2003. – 194 с.

236. Плікус І.Й. Економічний потенціал підприємств, що функціонують в економіці, заснованій на знаннях / І.Й. Плікус // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 303–307.

237. Полещук И.И. Оценка логистического потенциала государства в условиях глобализирующейся экономики / И.И. Полещук, Т.Ш. Зорина, П.А. Лаврентьев, Е.С.Шершунович // I Междун. заочн. науч.-практ. конф. «Логистические системы и процессы в современных экономических условиях» (1–15 ноября 2013 г., Минск). – Минск, 2013. – С.18–28.

238. Полещук И.И. Разработка методики оценки логистического потенциала региона / И.И. Полещук, Т.Г. Зорина, И.В. Кашникова, Т.В. Кузнецова, П.А. Лаврентьев, Е.С. Шершунович // Труд. Профсоюзы. Общество. – 2015. - №1. – С. 39 – 44.

239. Пономаренко В.С. Логістичний менеджмент: підручник / В.С. Пономаренко, К.М. Таньков, Т.І. Лепейко; За ред. В.С. Пономаренка. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 482 с.

240. Попенко А.Д. Управление социальными рисками в цепях поставок // А.Д. Попенко // Логистика: современные тенденции развития: X-я МНПК 14-15 апреля 2011 г. / Ред.

кол.: В.С. Лукинський (отв. ред.) и др. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – С. 425–428.

241. Попов Д.В. Фулфилмент – уникальное решение для Интернет-торговли или направление в логистике? / Д.В. Попов // Логистика сегодня. – 2014. – № 6. – С. 378–382.

242. Поповиченко І.В. Підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства на основі вдосконалення логістичного менеджменту: монографія / І.В. Поповиченко. - Дніпропетровськ: ПДАБА, 2012. — 302 с

243. Поповиченко І.В. Управління ефективністю витрат будівельного підприємства на основі використання аутсорсінгу / І.В. Поповиченко, К.О. Спірідонова; – Дніпропетровськ: ПДАБА, – 2012. – 200 с.

244. Поповиченко І.В. Роль логістичного менеджменту як засобу підвищення ділової активності підприємств у кризових економічних умовах / І.В. Поповиченко. // Держава та регіони. – 2014. - № 5(80). – С.98-102.

245. Поповиченко І.В. Ефект «важело логістики» в діяльності підприємства: визначення та особливості розрахунку І.В. Поповиченко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2-17. - №2. - С.4-6.

246. Портер М. Конкуренция / М. Портер; Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. – 495 с.

247. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

248. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. 2-е изд. / М. Портер; Пер. с англ. Е. Калинина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715 с.

249. Посилкіна О.В. Фармацевтична логістика : монографія / О.В. Посилкіна, Р.В. Сагайдак, Б.П. Громовик. – Х. : Вид-во НФАУ : Золоті сторінки, 2004. – 319 с.

250. Посилкіна О.В. Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва : монографія / О.В. Посилкіна,

Р.В. Сагайдак-Нікітюк, Г.В. Загорій, О.Ю. Горбунова, А.П. Юрченко. – Х. : НФаУ, 2011. – 772 с.

251. Посилкіна О.В. Інноваційна парадигма розвитку логістичної діяльності суб'єктів фармацевтичного ринку / О.В. Посилкіна, А.Г. Хромих // Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками : тези доп. V Міжнар. наук.–практ. конф., м. Львів, 22–23 трав. 2014 р. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. – С. 215–216.

252. Поспелов О.М. Організація логістичного управління діяльністю підприємства / О.М. Поспелов: дис. ... канд. екон. наук. – ХНЕУ. – Харків, 2009. – 279 с.

253. Пригожин И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс ; пер. с англ. Ю. А. Данилова. — [6-е изд.]. — М. : УРСС, 2011. — 296 с.

254. Проблемы формирования эффективной социально ориентированной модели хозяйственного развития России; Под ред. Г.Б. Клейнера, С.И. Берлина, Х.А. Константиныди. – Краснодар, 2014. – 319 с.

255. Проценко И.О. Инновационная логистика – перспективы и реалии / И.О. Проценко // Российское предпринимательство. – 2005. – № 12(72). – С. 89–94.

256. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь: 2-е изд., испр. / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

257. Райзберг Б.А. Государственное управление экономическими и социальными процессами: учеб. пособие / Б.А. Райзберг. – М.: Инфра-М, 2010. – 384 с.

258. Ревуцька Т.В. Основні стратегії розвитку повнофункціональних провайдерів на ринку України / Т. В. Ревуцька // Вчені записки. – 2012, № 14. – С. 188–192.

259. Резнікова В.В. Економічна сутність посередництва / В.В. Резнікова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – Т. 3, № 4. – С. 228–234.

260. Рекуненко, І.І. Науково-методичні аспекти дослідження поняття «інфраструктура» як економічної

категорії / І.І. Рекуненко // Экономика и управление. – 2012. – № 3. – С. 57-62.

261. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон. – М.: Юрайт, 1986. – 450 с.

262. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь. 2-е изд., испр. и доп. / А.Н. Родников. – Москва: ИНФРА-М, 2000. – 340 с.

263. Рой Л. Анализ отраслевых рынков: учебник / Л. Рой, В. Третьяк. – М.: Business & Economics., 2017. – 387 с.

264. Розенберг И. Н. Интеллектуальное управление// Современные технологии управления. – 2017. - №4(76). [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://sovman.ru/article/7608>

265. Руденко Г.Р. Особливості понятійного апарату логістики промислового підприємства / Г. Р. Руденко // Економіка розвитку. – 2004. – № 4 (32). – С. 69–71.

266. Рыкалина О. Теоретико-методические основы логистики инноваций / О. Рыкалина // Логистика. – 2011. – № 1. – С. 39–41.

267. Савенко І.І. Логістичний підхід в управлінні потоками зернозберігаючих підприємств. Теоретико-правовий та методологічний аспекти / І.І. Савенко: наук. вид. – Одеса: Євротойз, 2008. – 272 с.

268. Савушкін Д.І. Особливості та закономірності трансформаційної економіки в ринковому середовищі / Д.І. Савушкін // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 2(26). – С. 49–54.

269. Савчук В.С. Трансформаційна економіка: навч. посіб. / В.С. Савчук, Ю. К. Зайцев, І.Й. Малий та ін.; В.С. Савчук, Ю.К. Зайцев (ред.). – К.: КНЕУ, 2006. – 612 с.

270. Сагиров Г.В. Основные критерии и задания ИТ-системы в логистике 5PL провайдера / Г.В. Сагиров, Г.Я. Мозолевич, А.М. Окоороков // Збірник наукових праць ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна. – 2016. – Вип. 12. – С. 75–79.

271. Сакайя Т. Стоимость, создаваемая знаниями, или История будущего / Т. Сакайя // Новая постиндустриальная

волна на Западе. Антология; Под ред. В.Л. Иноземцева. – М. : Academia, 1999. – 640 с.

272. Салихов Б.В. Интеллектуальное предпринимательство в управлении корпоративными знаниями / Б.В. Салихов, Б.А. Нейматова // Креативная экономика. – 2009. – № 1(25). – С. 53–63 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/2776/>

273. Салихов Б.В. Интеллектуальная экономика как нравственно-этическая форма инновационного развития / Б.В. Салихов, Д.А. Летунов // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 3(27). [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2070>.

274. Самойловська В.П. Економічна сутність митного посередництва / В.П. Самойловська, О.М. Коробкова // Інноваційна економіка. – 2015. – № 4. – С. 259–264.

275. Семенов А.И. Логистика. Основные теории / А.И. Семенов, В.И. Сергеев – СПб.: Изд-во «Союз», 2001. – 544 с.

276. Сергеев В.И. Менеджмент в бизнес-логистике / В.И. Сергеев. – М.: Ииф.-изд. Дом «ФИЛИНЪ», 1997. – 772 с.

277. Сергеев В.И. Корпоративная логистика: учебник / В.И. Сергеев. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 976 с.

278. Сергеев В.И. Логистические системы мониторинга цепей поставок: учеб. пособие / В.И. Сергеев, И.В. Сергеев. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 172 с.

279. Сергеев В.И., Зинина Д.И. Анализ существующих международных подходов для оценки эффективности логистики // Логистика и управление цепями поставок. – 2013. – № 2. – С. 4–19.

280. Сивак Р.Б. Управління ланцюгами створення цінності продукту: логістичний підхід: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Р.Б. Сивак. – Тернопіль, 2008. – 22 с.

281. Сивак Р.Б. Сутність трансформації логістичних центрів у системі глобального логістичного сервісу / Р.Б. Сивак, А.С. Пода // БІЗНЕСІНФОРМ 2015. – № 8. – С.23–28.

282. Сивакс А.Н. Краудсорсинг как способ оптимизации функционирования предприятий / А.Н. Сивакс // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – №1. [электронный ресурс] – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/52EVN115.pdf>

283. Скоробогатова Т.Н. Сервисная логистика: терминологическое поле и реалии / Т.Н. Скоробогатова // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2008. – № 2. – С. 32–34.

284. Скоробогатова Т.Н. Использование концептуальных положений инновационной логистики в сфере услуг // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 2 (53). – 2012. – С. 94–98.

285. Скоробогатова Т.Н. Управление пассажиропотоками как отправная точка и производная сервисной логистики / Т.Н. Скоробогатова // Вісник економічної науки України. – 2014. – № 3 (27). – С. 109–113.

286. Скрипниченко М.І. Секторальні та міжсекторальні моделі економічного розвитку / М.І. Скрипниченко. – К. : Фенікс, 2004. – 256 с.

287. Сливотски А. Миграция ценности: что будет с вашим бизнесом послезавтра?: монография / А. Сливотски. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.

288. Смерічевська С.В. Формування освітньо-інноваційного потенціалу логістизації національної економіки: стратегічні імперативи: монографія / С.В. Смерічевська. – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – 320 с.

289. Смерічевська С.В. Концепція логістичного еkleктизму логістичного провайдера нового покоління / С.В. Смерічевська, О.С. Прозоря // Проблеми підготовки професійних кадрів по логістике в умовах глобальної конкурентної середовища XIII МНПК 23-24 жовтня 2015 г. Сборник докладов/Отв.ред. М.Ю. Григорак, Л.В. Савченко – К.: НАУ, 2015. – 323с. - С. 229-236.

290. Смерічевська С.В. Стратегія формування та розвитку транспортно-логістичних кластерів в Україні: інноваційно-інтелектуальний підхід : [монографія] / С.В. Смерічевська,

Є.Є. Федоров, Т.В. Ібрагімхалілова; За заг. ред. С.В. Смерічевської. – Донецьк: «ВІК», 2013. - 360 с.

291. Смерічевська С.В. Еволюція методологічних підходів до оцінки та формування інноваційного потенціалу національної економіки як стратегічної передумови її логістизації [Електронний ресурс] / С.В. Смерічевська // Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання.- 2017. – Вип. №16. - Режим доступу до журналу: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>

292. Смирнов І.Г. Логістика: просторово-територіальний вимір: монографія / І.Г. Смирнов. – К.: ВГЛ Обрії, 2004. – 335 с.

293. Смирнов І.Г. «Зелена логістика»: еколого-географічний вимір / І.Г. Смирнов // Український географічний журнал. – 2002. – № 2. – С. 49–52.

294. Смахов А.А. Математические модели процессов грузовой работы / А.А. Смахов. – М.: Транспорт, 1982. – 256 с.

295. Смородинская Н. Смена парадигмы развития и зарождение сетевой экономики / Н. Смородинская // Экономическая социология. – 2012. – Т. 13, № 4. – С. 95–115.

296. Собкевич О.В. Оцінка втрат та механізми відбудови реального сектору економіки сходу України: Аналітична записка [Електронний ресурс] / О.В. Собкевич, К.М. Михайличенко, А.В. Шевченко, В.М. Русан, Є.В. Белашов // Національний інститут стратегічних досліджень. — Режим доступу:

[http://www.niss.gov.ua/public/File/2015\\_analit/realniy\\_sector.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2015_analit/realniy_sector.pdf).

297. Сонько С.П., Скринько М.М. Інфраструктура в умовах транзитивної економіки: монографія / С.П. Сонько, М.М. Скринько. - Харків: Екограф, 2004.- 256 с.

298. Стаханов В.Н. Маркетинг в строительстве. / В.Н.Стаханов, Е.К.Ивакин . – Ростов н/Д: РГСУ, 1997. -304 с.

299. Сток Дж. Стратегическое управление логистикой / Дж. Сток, Д. Ламберт; Пер. с 4-го изд. – М: ИНФРА-М, 2005. – 830 с.



300. Струтинська І.В. Проблеми логістичного управління підприємствами / І.В. Струтинська // Наука й економіка: науково-теоретичний журнал. – 2010. – Вип. 4(20). – 214 с.

301. Сумець О.М. Логістичні системи: сутність, зміст, особливості проектування: препринт / О.М. Сумець, Т.М. Кротенко. – Харків: Міськдрук, 2011. – 80 с.

302. Сумець О.М. Організаційне проектування логістичної системи підприємства / О.М. Сумець // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – № 6(177). – Ч.2. – 2012. – С. 76–81.

303. Сумець О.М. Сучасні підходи до тлумачення дефініції «Логістична система» / О.М. Сумець // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – Ч. 1. – № 5(194). – С. 106–110.

304. Сумець О.М. Логістичні системи і ланцюги постачань: навчальний посібник. 2-ге вид., стереотипне / О.М. Сумець, В.А. Войтов. – Харків: КП «Міська друкарня», 2013. – 194 с.

305. Сумець О.М. Методичний аспект визначення загальних поточних логістичних витрат на здійснення логістичної діяльності підприємства / О.М. Сумець // Бізнесінформ. – 2014. – № 11. – С. 182–187.

306. Сумець О.М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу: монографія / О.М. Сумець. – Харків: Друкарня Мандрид, 2015. – 544 с.

307. Сумець О.М. Змістовий аналіз дефініції «логістична діяльність» // Сталий розвиток економіки / О.М. Сумець // Міжнародний науково-виробничий журнал. – 2013. – 4(21). – С. 290–295.

308. Сухоруков А.І. Організація матеріальних потоків: навч. посіб. / А.І. Сухоруков. – Ірпінь, 2000. – 104 с.

309. Таблиця витрати – випуск України за 2015 рік в цінах споживачів: статистичний збірник / Державна служба статистики України. – К. : [б.в.], 2017. – 47 с.

310. Тараканов Н.Л. Логістичний фактор формування доданої вартості продукції в системі товарних ринків [Електронний ресурс] / Н.Л. Тараканов, А.П. Маковеев //

Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 2(18). – С. 28–34. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n2.html>

311. Тараненко Ю.В. Аналіз ринку логістичних послуг / Ю.В. Тараненко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 12. – Ч. 3. – С. 219-222.

312. Тарнавська Н.П. Трансформація відносин конкуренції у суспільстві, заснованому на знаннях / Н.П. Тарнавська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. - 2007. – № 580. – С. 158–167.

313. Тарнавська Н.П. Перспективи активізації інноваційної складової конкурентоспроможності України в умовах трансформації міжнародного бізнесу / Н.П.Тарнавська // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2010 - №5. – С.104-116.

314. Тарнавська Н.П. Інноваційне управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів: монографія / Н.П. Тарнавська, Р.Б. Сивак. – Тернопіль, Підручники і посібники, 2011. – 240 с.

315. Теренина І.В. Формирование инновационной логистики в структуре управления предприятием / И.В. Теренина // Интегрированная логистика. – 2011. – № 2. – С. 14–17.

316. Терешкина Т.Р. Ценностно-ориентированная концепция управления мезологистическими системами: теория и методология, механизмы реализации / Т.Р. Терешкина. – СПб.: Изд-во СПбГТУРП, 2009. – 272 с.

317. Токмакова І.В. Перспективи розвитку транспортно-логістичного бізнесу в Україні / І.В.Токмакова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 228–230.

318. Транспортно-логістичний портал. рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.transportal.by/services/uslugi/logisticheskie\\_uslugi.php](http://www.transportal.by/services/uslugi/logisticheskie_uslugi.php)

319. Трішкіна Н.І. Сутність торговельного посередництва в системі маркетингу / Н.І. Трішкіна // Вісник ОНУ ім. Мечнікова. – 2013. – № 3/3. – С. 116–119.

320. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: 12-е изд.: Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М. Издательский дом «Вильямс», 2007. – 928 с.

321. Тоффлер Э. Третья волна / Э.Тоффлер. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2004. – 781 с

322. Трубнік Т.Є. Аналіз секторального впливу на макроекономічні показники з використанням інструментарію системи національних рахунків / Т. Є. Трубнік // Ефективна економіка. – 2014. – № 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_19).

323. Тяпухин А.П. Классификация торговых посредников и варианты их использования в цепях поставок / А.П. Тяпухин, О.А. Тяпухина // Управленческое консультирование. – 2015. – № 4. – С. 94–106.

324. Уваров С.А. Логистика: общая концепция, теория, практика / С.А. Уваров. – СПб.: ИНВЕСТ-НП, 1996. – 292 с.

325. Уваров С.А. Логистика в стратегии инновационного развития РФ / С.А. Уваров. – СПб., Питер, 2012. – С. 326–329.

326. Удовицька М.В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект / М.В. Удовицька, З.Й. Гелевачук. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=72789>

327. Україна в цифрах 2016: статистичний збірник; За ред. І.Є. Вернера. – Державна служба статистики України, 2017. – 240 с.

328. Уотерс Д. Логистика: управление цепью поставок: учебник / Д. Уотерс; Пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.

329. Управление государственной собственностью: учебник; Под ред. В.И. Кошкина, В.М. Шупыро. – Москва: ИНФРА-М, 1997. – 496 с.

330. Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: Изд. Дом ИНФРА-М, 2001. – 822 с.

331. Федоронько Н.І. Особливості сучасного становища ринку послуг України / Н.І. Федоронько, Н.О. Ковальчук // *Young Scientist*. – 2017. – № 3(43). – С. 871–874.

332. Федотенков Д.Г. Инновационная логистика как один из ключей в развитии экономики / Д.Г. Федотенков // *Молодой ученый*. – 2014. – № 4. – С. 623–627.

333. Федулова Л.И. Аналіз процесу управління матеріальними та інформаційними потоками промислових підприємств / Л.И. Федулова // *Формування ринкових відносин в Україні*. – К., 2002. – Вип. 17. – С. 57–60.

334. Фрейдман О. А. Логистический менеджмент потоковых процессов в регионе / О.А. Фрейдман. – Иркутск : ИрГУПС, 2011. – 137 с.

335. Фрейдман О.А. Анализ логистического потенциала региона / О.А.Фрейдман - Иркутск: ИрГУПС, 2013. - 164 с.

336. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія / Л.В. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. – 161 с.

337. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: монографія / Л.В. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 322 с.

338. Форсайт та побудова стратегії соціально-економічного розвитку України на середньостроковому (до 2020 року) і довгостроковому (до 2030 року) часових горизонтах / Наук. керівн. проекту М.З. Згуровський. – К.: Національний технічний університет України «КПІ імені Ігоря Сікорського», Вид-во «Політехніка», 2016. –184 с.

339. Хаджинова О.В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Хаджинова. – Донецьк, 2006. – 23 с.

340. Харрісон А., Ван Хоук Р. Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій / А. Харрісон, Р. Ван

Хоук; Пер. с англ.; За наук. ред. О.Є. Міхейцева. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 368 с.

341. Хвищун Н. В. Логістичний потенціал регіонів Західної України / Н.В. Хвищун // Актуальні проблеми державного управління. – 2016. – № 2(50). – С. 1–6.

342. Храмова Е.Р. К вопросу о диалектическом структурировании логистики / Е.Р. Храмова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – №1(95). – Режим доступа: <http://uecs.ru/logistika/item/4247-2017-01-13-06-25-52>

343. Хэй Д. Теория организации промышленности: в 2 т. / Д. Хэй, Д. Моррис; Пер. с англ. под ред. А.Г. Слуцкого. – СПб., 1999. – Т. 1. – 384 с.

344. Хэндфилд Р.Б. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности / Р.Б. Хэндфилд, Э.Л. Николс-мл.; Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 416 с.

345. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции: реориентация теории стоимости / Э. Чемберлин. – М.: Юрайт, 1996. – 650 с.

346. Череп А.В. Стратегія сегментації ринку машинобудівної продукції / А.В. Череп, М.Ю. Белікова // Вісник Запорізького національного університету. – 2015. – № 2 (26). – С. 63-58.

347. Чукурна О.П. Логістичний аутсорсінг в умовах глобалізації / О.П. Чукурна, А.В. Більмак, Ю.С. Іщенко // Young Scientist. – 2017. – № 1(41). – С. 727–731.

348. Чурилов С.В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект / С.В. Чурилов // [Електронний ресурс] Экономика и управление. – 2012. – № 6. – Режим доступа: [http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2012/6/p\\_142\\_147.pdf](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6/p_142_147.pdf)

349. Чухно А.А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для країни: монографія / А.А. Чухно. – К.: Логос, 2003. – 632 с.

350. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення:

монографія / Н.І. Чухрай. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2002. – 314 с.

351. Чухрай Н.І. Взаємодія учасників інноваційного процесу у ланцюгу вартості: монографія / Н.І. Чухрай; За наук. ред. Н.І. Чухрай. – Львів: Вид-во «Львівська політехніка», 2012. – 348 с.

352. Чухрай Н.І., Формування ланцюгів поставок: питання теорії і практики: монографія / Н.І. Чухрай, О.Б. Гірна. – Львів: Вид-во «Інтелект-Захід», 2006. – 231 с.

353. Чухрай Н.І. Інновації та логістика товарів: монографія / Н.І. Чухрай, Р. Патора. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 262 с.

354. Чухрай Н.І. Управління інноваційними процесами в межах екосистеми: монографія / Н.І. Чухрай, Р. Патора, А.Г. Загородній та ін. / За наук. ред. Н.І. Чухрай. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. – 206 с.

355. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Тхей. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/72660/logistika/logistichniy\\_menedzhment](http://pidruchniki.com/72660/logistika/logistichniy_menedzhment)

356. Шандрівська О.Є. Комплексний аналіз ринку логістичних послуг в Україні / О.Є. Шандрівська, Л.Ю. Шевців // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 7. – С. 163–173.

357. Шерер Ф. Структура отраслевых рынков / Ф. Шерер, Д. Росс; Пер. с англ.; Под ред. Н.М. Розановой. – М., 1997. – С. 1–6, 403–418.

358. Шимко О.В. Ринок логістичних послуг: проблеми становлення та розвитку / О.В. Шимко // Наукові записки. Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 16. – С. 424–433.

359. Шинкарук Л.В. Прогнозні оцінки розвитку національної економіки в умовах створення ЗВТ з ЄС / Л.В. Шинкарук, І.В. Барановська, О.А. Герасімова // Економіка і прогнозування. – 2013. – № 3. – С. 38–58.

360. Шинкарук Л.В. Інвестиційні потоки в моделі міжгалузевого балансу / Л.В. Шинкарук, Т.А. Тишук //

Економіка і прогнозування. – 2013. – № 4. – С. 7–19. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog\\_2013\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2013_4_3).

361. Шишов А.А. Оценка мультипликативных эффектов в экономике. Возможности и ограничения [Электронный ресурс] / А.А. Шишов, А.А. Янговский // ЭКО. – 2011. – № 2. – Режим доступу: <http://ecotrends.ru/component/content/article/753-2011/391-2011-12-20-13-19-07>>

362. Шолтисек Я. Социальная логистика – новое воплощение логистики / Я. Шолтисек // Логистика: современные тенденции развития: X-я МНПК 14–15 апреля 2011 г. / Ред. кол. В.С. Лукинский (отв. ред.) и др. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – С. 422–424.

363. Шолтисек Я. Парадигма логистики / Я. Шолтисек // Логистика: современные тенденции развития: XI-я МНПК 14–15 апр. 2012 г. / Ред. кол. В.С. Лукинский (отв. ред.) и др. – СПб.: СПбГИЭУ, 2012. – С. 377–379.

364. Шостак Л.В. Формування логістичного потенціалу підприємства / Л.В. Шостак // Вісник ОНУЦ ім. Мечникова. – 2015. – № 20. – Вип. 4. – С. 151–154.

365. Шульга Ж.О. Особливості економіки знань на сучасному етапі розвитку суспільства / Ж.О. Шульга // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 1(17). – С. 94–99.

366. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер. — М. : Прогресс, 1982. — 456 с.

367. Юденко Є. Еволюція бізнес-моделей авіаперевізників на ринку вантажних перевезень / Є. Юденко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. – 2014. – Вип. 29. – С. 170–181.

368. Якубовская, Т.Л. Инновационная логистика / Т.Л. Якубовская, А.В. Сурмина, Л.С. Хомич // Наука – образованию, производству, экономике: Материалы 11-й Международной научно-технической конференции. Т. 3. – Минск: БНТУ, 2013. - С. 194.

369. Якунина Ю.С. Логистические услуги: особенности и специфика в условиях российского рынка / Ю.С. Якунина //

Вестник Удмуртского университета. – 2014. – Т. 24, вып. 4. – С. 107–112.

370. Якунина Ю.С. К вопросу о классификации услуг логистических операторов / Ю.С. Якунина // Наука ЮУрГУ. – 2014. – С. 52–56.

371. Ястремський О.І. Порівняльний аналіз структури національних економік: Україна (2005, 2011 рр.) – Польща (2005 р.) / О.І. Ястремський // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2014. – № 1. – С. 112–119.

372. Яцюта О.С. Становлення системи державного регулювання ринку логістичних послуг в Україні / О.С. Яцюта // «Young Scientist». – 2015. – № 10 (25). – С. 112–1165.

373. Экономическая и технологическая кооперация в разрезе секторов ЕЭП и Украины. – СПб. : ЦИИ ЕАБР, 2013. – 96 с.

374. Эльдарханов Х.-М.Ю. Теория, принципы и методы логистического управления городским транспортом: автореф. дис. ... докт. экон. наук / Х.-М.Ю. Эльдарханов: Ростов-на-Дону. – 2008. – 34 с.

375. Эльдарханов Э.Х.-М. Интегративное логистическое управление городским общественным транспортом: дис. ... канд. экон. наук. / Э.Х.-М. Эльдарханов. – Ростов-на-Дону. – 2013. – 161 с.

376. Allee V. Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets / V. Allee // Journal of intellectual capital. – 2008. – Vol. 9, Iss.: 1. – P. 5–24.

377. Arvis, J.-F. Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy [Electronic resource] / J.-F. Arvis, D. Saslavsky, L. Ojala, B. Shepherd, C. Busch, A. Raj, T. Naula. – The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2016. – 82 p. – Available at: \www/URL: [https://wb-lpimedia.s3.amazonaws.com/LPI\\_Report\\_2016.pdf](https://wb-lpimedia.s3.amazonaws.com/LPI_Report_2016.pdf)

378. Bowersox D.J. Estimation of global logistics: expenditures using neural networks / D.J. Bowersox, R.J. Calantone, A.M. Rodrigues // Journal of business logistics. – 2003. – Vol. 24, № 2. – P. 21–36.



379. Bovet D., Martha J. Value Nets: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits. John Wiley & Sons, New York, 2000b

380. Bovy P. Large event logistical and support traffic management. Abstract and summary report / P. Bovy, C. Liaudat. – Lausanne: Swiss Federal Institute of Technology at Lausanne, 2003. – 134 p.

381. Bujak A. Innovations and changes in the logistics tasks implementations / A. Bujak, N. Gubskaya // *Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. Katowice, 2012. – P. 45–58.

382. Buren N. Towards a circular economy: the role of Dutch logistics industries and governments / N. van Buren, M. Demmers, R. van der Heijden, F. Witlox // *Sustainability*. – 2016. – № 8(647). – P. 1–17.

383. Business dictionary. [Electronic resource]. – Available online at: <http://www.businessdictionary.com/definition/logistics-management.html>

384. Camargo J.J.B. The role of logistics services providers in the supply chain management / J.J.B. Camargo, N.M. Sacomano, da E.M. Silva, M. Vivaldini, D.A. Correa In: *The Social network perspective'*, 2nd Congress transformare (19–20 mars, 2012, Paris). – 2012. – Available online at: <http://www.transformare.adm.br/anais/Joao-Batistade-Camargo-Junior-et-al>

385. Cebeci C. Analysis of the logistics systems in Bulgaria under the requirements of the European Union / C. Cebeci, M. Yankova // *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*. – 2013. – Vol. 6, № 14. – P. 2526–2534.

386. Chakkol M. From goods to solutions: how does the content of an offering affect network configuration? / M. Chakkol, M. Johnson, J. Raja, A. Raffoni // *International journal of physical distribution & logistics management*. – 2014. – Vol. 44, № 1/2. – P. 132–154.

387. Characteristics of a logistics-based business model / [E. Sandberg, T. Kihlén, M. Abrahamsson] // *Journal of marketing channels*. – 2011. – № 18. – P. 1–23.

388. The Global competitiveness Report 2016–2017 [Electronic resource] // World Economic Forum. – Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

389. Global 3PL Market Size Estimates [Electronic resource] // Armstrong & associates. – Available at: <http://www.3plogistics.com/3pl-market-inforesources/3pl-market-information/global-3pl-market-size-estimates/>

390. Christopher M. Logistics and supply chain management (4th Ed.) (Financial Times Series) / M. Christopher. – Harlow: Financial Times Prentice Hall. – 2011 – 276 p.

391. Chungue YU. The Analysis of the China National logistics costs structure / YU. Chungue // Management & engineering . – 2015. – № 21. – P. 1838–5745. – Available online at: [www.seiofbluemountain.com](http://www.seiofbluemountain.com)

392. Coleman H.J.Jr. What enables self-organizing behavior in business / H.J.Jr. Coleman // Emergence. – 1999. – Vol. 1 № 1. – P. 33–48.

393. Cronin M.J. Unchained value: the new logic of digital business / M.J. Cronin. – Boston, MA: Harvard Business Press, 2000. – 203 p.

394. Dekker R. Quantitative models for reverse logistics decision making / R. Dekker, M. Fleischmann, K. Inderfurth, L.N.J.L. van Wassenhove. In R. Dekker, M. Fleischmann, K. Inderfurth, L.N. Van Wassenhove (Eds.) In: Reverse logistics: quantitative models for closed-loop supply chains. – Berlin: Springer Verlag, 2004. – P. 29–41.

395. Dopfer K. Why evolutionary realism underpins evolutionary economic analysis and theory: A reply to Runde's critique / K. Dopfer, J. Potts // Journal of institutional economics. – 2010. – Vol. 6, № 3. – P. 401–413.

396. Engblom J. Multiple-method analysis of logistics costs / J. Engblom, T. Solakivi, J. Töyli, L. Ojala // International journal of production economics. – 2012. – 137. –P. 29-35.

397. European Commission. EU transport in figures, statistical pocketbook 2012, Brussels, 2013. – Available online at:

[http://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/pocketbook-2013\\_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/pocketbook-2013_en.htm), 29.11.2013.

398. European Logistics Association: Innovation Excellence in Logistics. Value Creation by Innovation. – Available online at: [http://www.adlittle.com/downloads/tx\\_adlreports/ADL\\_Innovation\\_Excellence\\_in\\_Logistics.2007.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_Innovation_Excellence_in_Logistics.2007.pdf).

399. Fabbe-Costes N. Towards a typology of the roles of logistics service providers as supply chain integrators / N. Fabbe-Costes, M. Jahre, Ch. Roussat // *International journal*. – 2008. – Vol. 9, № 2. – P. 28–43.

400. Fact-finding studies in support of the development of an EU strategy for freight transport logistics. Lot 1: Analysis of the EU logistics sector Ecorys [Электронный ресурс]. – Available online at: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/themes/strategies/studies/doc/2014-12-introduction-of-a-standardised-carbon-footprint-methodology.pdf>.

401. Farahani R.Z. Supply chain and logistics in national, international and governmental environment – Concepts and models / R.Z. Farahani, N. Asgari, H. Davarzani. – Berlin: Physiga-Verlag, 2009. – P. –.

402. Flapper S.D.P. Managing closed-loop supply chains / S.D.P. Flapper, J.A.E.E. van Nunen, J.A.E.E., L.N. Van Wassenhove (Eds.). – Berlin: Springer Verlag, 2004. – P. 97–106.

403. Flint D. Exploring processes for customer value insights, supply chain learning and innovation: an international study / D. Flint, E. Larsson, B. Gammelgaard // *Journal of business logistics*. – 2008. – № 29(1). – P. 257–281.

404. Fleismann M. Reverse Logistics – capturing value in the extended supply chain / M. Fleismann, J. van Nunen, B. Gräve, R. Gapp // *Management on demand*. – 2005. – P. 167–186.

405. 4PL Businesses in the European Logistics Industry // The European Freight and Logistics Leaders' Forum (F&L). – Available online at: [www.EuropeanFreightLeaders.eu](http://www.EuropeanFreightLeaders.eu)

406. Hayaloglu P. The impact of developments in the logistics sector on economic growth: the case of OECD countries / P. Hayaloglu // *International journal of economics and financial issues*. – 2015. – Vol. 5, № 2. – P. 523–530.

407. Havenga J.H. Logistics Barometer South Africa 2016 [Electronic resource]: Report / J.H. Havenga, Z.P. Simpson, D. King, A. de Bod, M. Braun. – Stellenbosch University, 2016. – Available at: [www.sun.ac.za/logisticsbarometer](http://www.sun.ac.za/logisticsbarometer)
408. Hovi I.B. Logistics costs in Norway. Key figures and international comparisons / I.B. Hovi, W. Hansen. – Oslo: Institute of transport economics, 2010. – 112 p.
409. Global logistics market 2017–2021 [Electronic resource]. – Available online at: <https://www.technavio.com/report/global-logistics-market-2017-2021>
410. Global 3PL market size estimates [Electronic resource] // Armstrong & associates. – Available at: <http://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-information/global-3pl-market-size-estimates/>
411. Graig T. Inaction by logistics service providers of e-commerce immediacy megatrend / T. Graig. – Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/inaction-logistics-service-providers-e-commerce-immediacy-tom-craig>
412. Grygorak M.Y. Innovation activity models of logistics providers sisteme de transport si logistica / M.Y. Grygorak // Intern. Conf. (27–30 Oct. 2015, Chisinau): materialele / Red. resp. D. Solomon. – Chisinau, 2015 – C. 69–74.
413. Grygorak M.Y. Comparison of economic indicators of using the Ukrainian logistics potential / M.Y. Grygorak // Технологічний аудит і резерви виробництва. – 2017. – № 3/5(35). – C. 49–57.
414. Grygorak M. 3D-modeling in information technology of air enterprises / M. Grygorak, T. Oleshko, T. Kuznetsova // Project interdyscyplinary projektem XXI wieku. – Bielsko-Biala: Wydawnictwo naukowe Akad. Techn.-Humanist. – 2017. – T. 2. – P. 105–116.
415. Grigorak M. logistic approach for description of decision-making process / M.Y. Grygorak, O.A Shkvar // Aviation, 1822-4180. – 2011. – Vol. 15, Iss.1. – P. 21–24.
416. Grygorak M.Y., Varenko Y. V. Intelligent logistics systems / M.Y. Grygorak, Y.V. Varenko Proceeding: the seventh world congress “Aviation in the XXI-st century”. Safety in

Aviation and space technologies (Sept. 23–24, 2014). – 2014. – Vol. 3. – P. 3.118–3.122.

417. Gourdin K.N. Global logistics management: a competitive advantage for the 21st century. 2nd Ed. / K.N.Gourdin. – Oxford, 2001. – 344 p.

418. Guid Jr. V.D.R. Business aspects of closed-loop supply chains / V.D.R. Guid, Jr., L.N. van Wassenhove (Eds.). – Pittsburg, PA: Carnegie Mellon University Press, 2003. – P. 17–42.

419. Hayaloglu P. The impact of developments in the logistics sector on economic Growth: The Case of OECD Countries / P.Hayaloglu // International journal of economics and financial issues. – 2015. – Vol. 5(2). – P. 523–530.

420. Innovation excellence in logistics. Value creation by innovation. Results of the ELA / Arthur D. Little Study. – Brussels, 2007. [Electronic resource] – Available online at: [http://www.adlittle.com/downloads/tx\\_adlreports/ADL\\_Innovation\\_Excellence\\_in\\_Logistics.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_Innovation_Excellence_in_Logistics.pdf)

421. Kharchenko V. Theoretical approaches for safety levels measurements–sequential probability ratio test (SPRT) / V. Kharchenko, D. Bugayko, A. Antonova, M. Grigorak, M. Pawęska // Logistics and transport. – 2017. – № 2(34). – P. 25–31.

422. Kornai J. Transformational recession: the main causes / J. Kornai // Journal of comparative economics. – 2010. – Vol. 19, № 1. – P. 39–63.

423. Kothandaraman P. The future of competition: value-creating networks / P. Kothandaraman, D.T. Wilson // Industrial marketing management. – 2001. – 30. – P. 379–389.

424. Kumar N. Logistics of low cost country sourcing / N. Kumar // International journal of logistics: research & applications. – 2010. – Vol. 13 (2). – P. 143–160.

425. Lambert D.M. Supply chain management: implementation issues and research opportunities / D.M. Lambert, M.C. Cooper, J.D. Pagh // The International journal of logistics management. – 1998. – Vol. 9, № 2. – P. 1–19.

426. Lazzarini S. Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains / S. Lazzarini, F.R. Chaddad, M.L.

Cook // Journal on chain and network science. – 2001. – Vol. 1, № 1. – P. 7–22.

427. Little A.D. Innovation excellence in logistics. Value creation by innovation. Results of the ELA [Electronic resource] / A.D. Little. — Brussels: ELA European Logistics Association, 2007. — Available at: [\www/URL: http://www.adlittle.com/downloads/tx\\_adlreports/ADL\\_Innovation\\_Excellence\\_in\\_Logistics.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_Innovation_Excellence_in_Logistics.pdf)

428. Logistics definition, glossary jobs management as it is. [Electronic resource] – Available online at: <http://logisticsdefinition.blogspot.com/>

429. Logistics trend radar. Delivering insight today. Creating value tomorrow! Version 2016. – DHL Customer solutions & innovation. – Available at: [http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about\\_us/logistics\\_insights/dhl\\_logistics\\_trend\\_radar\\_2016.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/dhl_logistics_trend_radar_2016.pdf)

430. Mahapatra K. C. A multinomial logistic model of global tropical deforestation // K. C. Mahapatra, S. Kant. — Available online at: <https://www.researchgate.net/publication/242525489>

431. Murphy P. A preliminary study of transportation and warehousing aspects of reverse distribution” / P. Murphy // Transportation journal. – 1986. – Vol. 25, № 4. – p.

432. Nilsson F. Simplicity vs. complexity in the logistics discipline – a paradigmatic discourse / F. Nilsson. In [Host publication title missing]. Logistics Management. – Linköpings: Linköpings Universitet, 2004. – P. 533–549.

433. Norek C.D. Returns management: making order out of chaos / C.D. Norek // Supply Chain Management Review. – May/June 2002. – Vol. 6, № 3. – P. 34–42.

434. Pierce L. Big losses in ecosystem niches: how core firm decisions drive complementary product shakeouts / L. Pierce // Strategic management journal. – 2009. – Vol. 30, № 3. – P. 323–347.

435. Pishvae M.S. National Logistics Costs / M.S. Pishvae, H. Basiri, M.Sajadieh. – Available online at: <https://www.researchgate.net/publication/226840763>

436. Porter M.E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / M.E. Porter. – New York: Free Press, 1998. – 557 p.

437. Rakovska M. The impact of strategy and logistics on performance: a methodological framework // Research in logistics and production. – 2013. – Vol. 3, № 3. – P. 213–223.

438. Rantasila, K. Measuring logistics costs. Designing a generic model for assessing macro logistics costs in a global context with empirical evidence from the manufacturing and trading industries / K. Rantasila // Turunkauppakorkeakoulun julkaisu (väitöskirja) [Electronic resource]. – 2013. – № A-8:2013. – Available online at: <https://www.doria.fi/handle/10024/93317>

439. Rantasila K. National-level logistics costs: an overview of extant research / K. Rantasila, L. Ojala // International journal of logistics research and applications. – 2015. – Vol. 18, № 4. – P. 313–324.

440. Rantasila K. Measurement of National-level logistics costs and performance / K. Rantasila, L. Ojala // International transport forum Discussion Paper, No. 2012-4. – Available online at: <http://hdl.handle.net/10419/68835>

441. Ravi V. Analyzing alternatives in reverse logistics for end-of-life computers: ANP and balanced scorecard approach / V. Ravi, S. Ravi, M.K. Tiwari // Computers & industrial engineering. – 2005. – Vol. 48, № 2. – P. 327–356.

442. Rogers D.S. An examination of reverse logistics practices / D.S. Rogers, R.S. Tibben-Lembke // Journal of business logistics. – 2001. – Vol. 22, № 2. – P. 129–148.

443. Slusarczyk B. Logistics costs identification in SME in Poland / B. Slusarczyk, S. Kot // Advanced Logistic Systems. – 2013. – Vol. 1, № 7. – P. 91–96.

444. Soosay C.A. Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation / C.A. Soosay, P. Hyland, M. Ferrer // Supply chain management: an international journal. – 2008. – Vol. 13, № 2. – P. 160–169.

445. Srari J.S. A Supply network configuration perspective on international supply chain development / J.S. Srari, M.J. Gregory //

International journal of operations management. – 2008. – Vol. 5 (May). – P. 386–411.

446. State of Logistics Indonesia 2013 [Electronic resource]. – Center of logistics and supply chain studies, 2013. – Available at: \www/URL: <http://logisticscenter.itb.ac.id/wp-content/uploads/StateofLogisticsIndonesia2013.pdf>

447. Stock J.R. Development and implementation of reverse logistics programs, council of logistics management / J.R. Stock // Proceedings of the Annual Conference of the Council of Logistics Management (October 11–14, 1998), Oak Book, IL. – 1998. – P. 579–586.

448. Supplychainopz. [Electronic resource] – Available online at: <http://www.supplychainopz.com/2012/04/what-is-logistics-and-supply-chain-management.html>

449. The Logistics report 2016. Delivering safe, efficient, sustainable logistics. – Freight Transport Association. [Electronic resource] – Available online at: [www.fta.co.uk](http://www.fta.co.uk).

450. Third-Party Logistics Study. The State of Logistics Outsourcing. Results and Findings of the 20th Annual Study. – 2016. [Electronic resource] – Available online at: <http://www.3plstudy.com>

451. Trade logistics the global economy. [Electronic resource] – Available online at: [https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI\\_Report\\_2016.pdf](https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI_Report_2016.pdf)

452. Wagner S. Why Lsps don't leverage innovations / S. Wagner, J. Franklin // Supply chain quarterly. – 2008. – № 2(4). – P. 66–71.

453. Wallenbrg C. Innovation in logistics outsourcing relationships: proactive improvement by logistics service providers as a driver of customer loyalty / C. Wallenbrg // Journal of supply chain management. – 2009. – № 45(2). – P. 75–93.

454. Wikipedia. [Electronic resource] – Available online at: <https://en.wikipedia.org/wiki/Logistics>

455. Guohua Z. The research on influence factors of logistics service innovation / Z. Guohua, X. Panpan // Proceedings of 2010 International conference on the growth of firms and management innovation [Electronic resource] – Available online at



<http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/201010/2010qychzh07a5.pdf>

456. Yu C. The Analysis of the China National logistics costs structure / C. Yu // Management and engineering. – 2015. – № 21. – P. 77–84.

457. Weng X.G. Restudy on macro logistics cost of China / X.G. Weng, and X.F. Du // Modern economy. – 2015. – № 6. – 1173–1179.

458. Zakariah S. Logistics cost accounting and management in Malaysia: current state and challenge / S. Zakariah, J. Pyeman // International journal of trade, economics and finance. – June 2013. – Vol. 4, № 3. – P.119–123.

459. Zhou C. Research on Controlling Supply Chain Logistics Costs Based on Activity-Based Costing / C.Zhou , Y.Jiang // Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management [Electronic resource] – Available online at [http://www4.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers\\_2010/part\\_7/36\\_Research%20on%20Controlling%20Supply%20Chain%20Logistics%20Costs%20Based%20on.pdf](http://www4.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers_2010/part_7/36_Research%20on%20Controlling%20Supply%20Chain%20Logistics%20Costs%20Based%20on.pdf)





*Наукове видання*

Григорак Марія Юріївна

**ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ:  
КОНЦЕПЦІЇ, МЕТОДОЛОГІЯ, КОМПЕТЕНТНІСТЬ**

*Монографія*

Видавництво ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА»  
04053, м. Київ, вул. Артема, 33-Б (Літ. А)  
Свідоцтво ДК № 4488 від 15.02.2013 р.

Підписано до друку 25.12.2017 р.  
Формат 60x84/16. Папір офсетний №1.  
Обл. вид. арк. 25.74. Ум. друк. арк. 29.9.  
Гарнітура Times New Roman.  
Наклад 300. Зам.01.17.23-1.

---

Друк: СПД "Березницький О.А."  
Свідоцтво В02 № 260 398 від 16.03.2001 р.  
Україна, м. Київ, вул. А. Ахматової, 13-а, оф. 32