

В результаті реалізації навіть однієї із приведених вище можливостей ймовірно значне збільшення річного вантажообігу морського порту Чорноморськ, що у свою чергу збільшить кількість суднозаходів, надходжень від портових зборів та податкових відрахувань до бюджетів усіх рівнів України. Таким чином морський порт Чорноморськ, який вже на даний час займає провідне місце в системі експортних поставок продукції агропромислового комплексу, має значний потенціал для подальшого розвитку в цьому напрямку.

### *Література*

1. Міністерство інфраструктури представило інвестиційний проект для порту "Чорноморськ". URL: <https://www.mtu.gov.ua/news/28860.html> (Дата звернення 14.10.2024).
2. Порт «Чорноморськ» відновив відвантаження агропродукції на експорт. URL: <https://www.qdpro.com.ua/uk/news/port-chornomorsk-vidnoviv-vidvantazhennya-agroprodukciji-na-eksport> (Дата звернення 14.10.2024).
3. АМРУ. Концесійні проекти: порт Чорноморськ. URL: <https://upf.com.ua/media/2021/presentations/iuliia-svatkova-chornomorsk-projects-uk.pdf> (Дата звернення 14.10.2024).
4. Чорноморський рибний порт. URL: <http://www.imrp.com.ua/uk/home> (Дата звернення 14.10.2024).
5. Іллічівськзовніштранс. Послуги складського зберігання. Перевалочний комплекс. URL: <http://ivt.od.ua/index.php/ru/servicesour/warehousing> (Дата звернення 14.10.2024).
6. Agromino. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/165-trigon-agri> (Дата звернення 14.10.2024).
7. Agromino придбав друге судно і став портовим оператором. URL: <https://elevatorist.com/novosti/18694-agromino-pridbav-druge-sudno-i-stav-portovim-operatorom> (Дата звернення 14.10.2024).

**УДК 656.13.658**

***Волинець Людмила***

*к. е. н., професор, професор кафедри транспортного права та логістики,  
Національний транспортний університет, Україна*

[Volinec\\_3@ukr.net](mailto:Volinec_3@ukr.net)

***Янішевський Андрій***

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійна програма «Логістика»*

*Національний транспортний університет, Україна*

[yanishevskiyandrii@gmail.com](mailto:yanishevskiyandrii@gmail.com)

***Волинець Яна***

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітня програма «Організація міжнародних перевезень»*

*Національний транспортний університет, Україна*

[V.yana.ntu@gmail.com](mailto:V.yana.ntu@gmail.com)

## **ВПЛИВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПРОЦЕСИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОВАЙДЕРІВ В УКРАЇНІ**

## **THE INFLUENCE OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT ON THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESSES OF LOGISTICS PROVIDERS IN UKRAINE**

**Анотація.** Робота присвячена дослідженню впливу факторів конкурентного середовища на процеси стратегічного управління підприємствами логістичних провайдерів в Україні. У роботі міститься класифікація зовнішніх чинників, проаналізовано тенденції щодо зростання впливу їх значущості на процеси стратегічного управління та забезпечення довготривалої стійкості транспортно-логістичних компаній України. Обґрунтовано необхідність проведення підприємством постійного сканування середовища в процесі адаптації до змін, з метою мінімізації негативних впливів динамічного середовища, використання наявних можливостей та отримання конкурентної переваги.

**Abstract.** An article is devoted to the study of the influence of the factors of the competitive environment on the processes of strategic management of enterprises of logistics providers in Ukraine. The analyses contains a classification of external factors, analyzed trends regarding the growing influence of their importance on the

processes of strategic management and ensuring the long-term sustainability of transport and logistics companies of Ukraine. The need for the enterprise to constantly scan the environment in the process of adapting to changes, with the aim of minimizing the negative effects of the dynamic environment, using opportunities and gaining a competitive advantage, is substantiated.

**Ключові слова:** логістичний провайдер; стратегічне управління; мікросередовище; макросередовище; PEST-аналіз.

**Key words:** logistics provider; strategic management; microenvironment; macro environment; PEST analysis.

Запорукою виживання і розвитку є сформована стратегія та її дієве впровадження на підприємстві [Волинець, с. 199]. Під стратегією підприємства розуміють визначення довгострокових цілей і пріоритетів підприємства, формування переліку і моделі дій та розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. Кожне підприємство є самостійним, унікальним суб'єктом ринку та потребує індивідуального підходу до визначення, формування та реалізації стратегії, залежно від внутрішнього та зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, фінансового стану та напрямів діяльності підприємства [5, с. 198]. У зв'язку з цим набуває важливості визначення факторів зовнішнього середовища та їх впливу на стратегічний розвиток логістичних провайдерів в Україні.

Завданням дослідження є аналіз теоретичних і практичних засад сутності та особливостей впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічну діяльність логістичного підприємства та відповідних управлінських стратегій реагування на зміни в його оточенні.

З середини минулого століття зміни в зовнішньому середовищі починають відбуватися все більш зростаючими темпами, що обов'язково потрібно враховувати при прийнятті стратегічних управлінських рішень. Існує безліч факторів середовища, які впливають на підприємство, і хоча ефект їхнього впливу може бути непомітним, проте невизначеність підвищує ймовірність ризиків провалу стратегії підприємства та ускладнює розрахунок витрат, пов'язаних з альтернативними стратегічними напрямками [1, с. 67].

Стратегія розробляється та розвивається з часом, щоб відповідати мінливим умовам, спричиненим зовнішнім середовищем. На початковому етапі формування стратегії здійснюється аналіз зовнішнього середовища, виявляються сильні та слабкі сторони підприємства, оцінюється конкурентоспроможність, в той час як на етапі реалізації проводять порівняння мети та цілей з аналізом середовища для виявлення розривів між ними та розроблення варіантів стратегічного розвитку [5, с. 200].

Під час розробки стратегії під факторами зовнішнього середовища розуміють сили, які існують поза межами організації, але мають потенціал і значний вплив на її виживання та зростання. Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні. Проте ресурси зовнішнього середовища обмежені, на них претендують багато інших підприємств, що знаходяться в цьому ж середовищі – саме тому аналіз середовища є важливим при формуванні стратегії організації [6, с.2].

Визнання та розуміння зовнішніх стратегічних факторів є однією з головних причин відмінностей у продуктивності між організаціями. Зовнішні стратегічні фактори впливають на типи розроблених продуктів, характер позиціонування та стратегії сегментації ринку, тип пропонованих послуг.

Макросередовище (загальне середовище) є основним компонентом зовнішнього середовища, що породжує загальні тенденції та події, що у свою чергу, визначають зовнішні стратегічні чинники та класифікують можливості, якими фірма може скористатися для просування свого бізнесу, і представляють загрози, що можуть накласти обмеження на розширення ділової діяльності. Макросередовище складається з 6 сил (вимірів), які впливають на логістичну галузь та підприємства в ній: політично-правова, соціокультурно-демографічна, технологічна, екологічна, економічна [10].

Кожна сила макросередовища створює тенденції та події, які можуть бути критичними лише для конкретних підприємств чи галузей. В свою чергу, прийняті підприємством рішення

можуть впливати на сили в макросередовищі, хоч макросередовище має набагато більший вплив на більшість організацій, ніж вони окремо будь-коли мали б на середовище. При розгляді факторів впливу глобального конкурентного середовища на стратегічний розвиток підприємств необхідно розуміти, що всі вони взаємодіють між собою, тобто зміна однієї складової призводить до значних змін інших [2, с. 23].

Мікрзовнішнє середовище складається з галузевих сил, які безпосередньо впливають на організацію. Компанії аналізують мікросередовище з метою отримання інформації про конкурентів, клієнтів та інших зацікавлених сторін. На основі цієї інформації вони вживають заходів, таких як створення нових компетенцій, захисту від негативних впливів та пошуку можливостей, як основу для кращого обслуговування потреб своїх зацікавлених сторін.

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства з середовищем, яке дозволило б йому підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення його цілей, і тим самим давало б йому можливість виживати в довгостроковій перспективі. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству своєчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, розробити стратегію, яка дозволить підприємству досягти цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості [6, с.2].

Фактори мікросередовища включають: клієнтів і споживачів; конкурентів; ринок; постачальників; посередників; громадськість. Взаємодія між цими силами визначає потенціал прибутковості галузі. Завдання підприємства полягає в розумінні можливостей та загроз, які породжують зміни середовища, і сформулювати відповідні стратегічні рішення. Умови та фактори зовнішнього середовища вимагають прийняття управлінських рішень, які були б спрямовані на їх ліквідацію або на пристосування до них [9, с. 285].

Стабільність і прибутковість компанії взаємозалежні від її здатності швидко визначити зміни зовнішнього середовища та реагувати на них. Гнучкість підприємств у боротьбі з несподіваними ринковими подіями є визначальним чинником конкурентної позиції на ринку.

Підприємства можуть використовувати пасивну, реактивну, проактивну та інтерактивну стратегії реагування на зовнішнє середовище. Проте довгостроковий успіх підприємству забезпечує тільки використання інтерактивної стратегії [7, с. 99; 12].

Для того, щоб сформулювати стратегію реагування, підприємству потрібна об'єктивна інформація про стан зовнішнього середовища. Найефективніший спосіб для бізнесу стати гнучким і адаптивним – це розробити структуру для проведення сканування середовища, що являє собою управлінський процес методичного збору, аналізу та інтерпретації даних про зовнішні можливості та загрози, за допомогою якого визначаються ранні сигнали потенційних тенденцій у середовищі та виявляють події, які вже відбуваються [7, с.100].

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дадуть змогу перетворити загрози на будь-які вигідні можливості [8, с. 191].

Одним із найпопулярніших методів сканування середовища є аналіз PESTEL. Найбільш поширеними способами спостереження за станом зовнішнього середовища є аналіз матеріалів періодичних видань, участь в професійних конференціях; аналіз досвіду діяльності підприємства; проведення зборів і обговорень всередині підприємства [6, с.3]. Підприємства також все частіше використовують спеціальне програмне забезпечення, що допомагає ідентифікувати події, які відбуваються в навколишньому середовищі з різних джерел інформації. Сучасні інформаційні технології дозволять прораховувати вплив різних факторів на логістичну діяльність підприємства, а тому важливо розглядати впровадження ІТ-рішень не лише як технічну необхідність, але і як стратегічну ініціативу, яка спрямована на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства [4, с. 191].

Наступним етапом аналізу є оцінка наявної інформації з метою визначення найбільш важливих можливостей і загроз, з якими стикається фірма, тобто вибір пріоритетності подій шляхом ранжування визначених факторів. Ключові зовнішні фактори мають бути важливими

для досягнення довгострокових і річних цілей; вимірюваними; застосовними до всіх конкуруючих підприємств галузі; ієрархічними.

Прогнозування ймовірності того, що ці тенденції дійсно відбудуться, є важливою складовою процесу аналізу зовнішніх стратегічних факторів. Прогнозування генерує обґрунтовані припущення щодо майбутніх тенденцій і подій, що впливають із процесу сканування. Прогнозування ускладнюється через технологічні інновації, культурні зміни, нові продукти, покращені послуги, зміни в державних пріоритетах, зміну соціальних цінностей, нестабільні економічні умови та непередбачені події. Якість інформації є запорукою найточніших припущень, що може призвести до конкурентних переваг. Найбільш популярні методи прогнозування: екстраполяція, «мозковий штурм», експертна думка, статистичне моделювання тощо.

Етап оцінки полягає у визначенні часу, значущості та впливу наслідків змін навколишнього середовища та визначених тенденцій. Жодне підприємство не може повністю успішно контролювати всі зовнішні фактори, проте дії щодо реагування на ці чинники мають бути враховані при формуванні стратегії, зокрема щодо використання зовнішніх можливостей та мінімізації впливу потенційних загроз [11].

Стратегія розробляється та розвивається з часом, щоб відповідати мінливим умовам, що спричинені зовнішнім середовищем, що є джерелом можливостей і загроз для організації. Середовище накладає важливі обмеження на цілі та стратегії організації, зокрема щодо рішень виходу на нові ринки, запуску інноваційних продуктів чи послуг тощо. Аналіз впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість знизити рівень невизначеності й ризику, підвищити якість стратегічного планування й прогнозування, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції, зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству. Точні прогнози життєво важливі для процесу стратегічного управління та успіху організацій, можуть забезпечити конкурентні переваги для організацій. Запорукою розробки ефективної стратегії для логістичного підприємства є проведення оцінки потенціалу підприємства, визначення перспектив його розвитку і впливу зовнішнього середовища на його діяльність.

## Література

1. Андрущенко І. Є., Колеснік В. І. Проблеми стратегічного планування на підприємстві. *Сталий розвиток України*. 2018. № 2 (39). С. 64–72.
2. Ахновська І. О., Гладкова А. О. Вплив глобального конкурентного середовища економіки знань на стратегічний розвиток підприємств. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 19-26. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-03)
3. Волинець Л.М. Формування стратегічно-орієнтованого управління логістичною діяльністю організацій і організаційних мереж в контексті розвитку наукових шкіл стратегічного управління. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво: науковий журнал*. Вип. 115. Частина І. Київ, 2024. С. 197-207. URL: <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2024-115.1-198-207>
4. Воркут Т., Волинець Л., Янішевський А., Волинець Я. Стратегія інноваційного розвитку сучасних ІТ-рішень для забезпечення сталого розвитку підприємств логістичної діяльності. *Збірник матеріалів: Сталий розвиток – стан та перспективи. ІV міжнародний науковий симпозіум в рамках Еразмус+ Модуль Жан Моне «Концепція екосистемних послуг: Європейський досвід» («EE4CES»)*, 13–16 лютого 2024, Україна, Львів – Славське. Київ, 2024. С.191-193
5. Дзуліт З.П., Педос В.О. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньої економічної діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 196-200.
6. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21)
7. Кара Н. І. Види стратегій та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Проблеми економіки та управління. - 2016. - № 847. - С. 97-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2016\\_847\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2016_847_17).
8. Ладунка І.С., Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. №5 С.135
9. Мельникова К. В. Ефективність діяльності логістичних систем. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 283-287. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-283-287>
10. Business External Environment Components URL: <https://onestrategy.org/business-external-environment-components/>
11. External Strategic Factors Analysis URL: <https://onestrategy.org/external-strategic-factors-analysis/>
12. Frederic William C., Post James E., Davis Keith *Business & Society*. – 7th ed. – New York: McGraw-Hill, Inc., 1992. – 625 р.