

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Удосконалення управління ланцюгом поставок бізнес-організації
в умовах євроінтеграції»**

здобувача Гончарук Вероніки Євгенівни

Науковий керівник: доктор педагогічних наук,

старший дослідник Баніт Ольга Василівна

**Робота допущена до захисту перед
екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	5
1.1 Ключові поняття управління в умовах євроінтеграції.....	5
1.2. Характерні моделі та інструменти управління сучасною бізнес-організацією.....	10
1.3. Концепція удосконалення управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНШІ МЕРЕЖІ» ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАВОК	26
2.1 Аналіз системи управління бізнес-організацією ТОВ «Інші Мережі».....	26
2.2 Розробка заходів з удосконалення управління відповідно до вимог євроінтеграції.....	32
2.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	40
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Інтеграція українських компаній в європейські структури є важливим аспектом євроінтеграційних амбіцій України. Прийняття європейських стандартів управління може зміцнити український бізнес. Однак бракує досліджень щодо ефективних стратегій впровадження найкращих європейських практик, що створює проблеми для українських компаній, які проходять цей інтеграційний процес.

Метою даної роботи є розробка рекомендацій для української логістичної компанії щодо вдосконалення системи управління шляхом інтеграції європейських стандартів та моделей. Завданнями дослідження є: аналіз відповідних концепцій та інструментів управління; оцінка існуючих процесів компанії; визначення сфер, що потребують вдосконалення; пропозиція заходів щодо вдосконалення практики управління відповідно до норм ЄС; оцінка доцільності інтеграції таких заходів.

Об'єктом дослідження є логістична компанія. Предметом - процес адаптації її системи управління до європейських стандартів.

Методи дослідження. Для збору та аналізу даних використано такі методи, як інтерв'ю, картування процесів, порівняльний аналіз та аналіз документів.

Практичне значення полягає в наданні логістичній компанії рекомендацій, адаптованих до її потреб і можливостей, для ефективної інтеграції кращих європейських управлінських практик. Це сприяє більш широким зусиллям, спрямованим на приведення української бізнес-практики у відповідність до норм ЄС в умовах європейської інтеграції.

Інформаційною базою дослідження є наукова література з теорії менеджменту, нормативно-правові акти ЄС, документи компаній, аналітичні галузеві звіти та експертний аналіз європейських логістичних стандартів.

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Розділ 1 містить огляд

літератури з відповідних концепцій управління та досвіду інтеграції. У розділі 2 проаналізовано систему управління компанії, запропоновано інтеграційні вдосконалення та оцінено їх доцільність. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 51 сторінку, 2 таблиці, 4 рисунка, список використаних джерел з 32 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1.1 Ключові поняття управління в умовах євроінтеграції

Управління логістичною діяльністю бізнес-організацій в умовах європейської інтеграції є складним процесом, який включає планування, організацію та контроль потоків товарів, інформації та капіталу між компанією та її партнерами з метою забезпечення ефективного та результативного функціонування ланцюга поставок відповідно до норм та стандартів роботи ЄС.

Це включає адаптацію логістичної стратегії компанії до вимог європейської інтеграції, гармонізацію бізнес-процесів відповідно до законодавства ЄС, а також впровадження інноваційних логістичних технологій і методів для підвищення конкурентоспроможності на єдиному європейському ринку.

Наприклад, Ж. Жигалкевич та О. Станіславський визначають цей термін так: Управління логістичною діяльністю бізнес-організації в умовах євроінтеграції передбачає адаптацію стратегічного потенціалу підприємства до умов співпраці та партнерства з європейськими країнами, забезпечення відповідності стандартам ЄС та підвищення конкурентоспроможності на єдиному ринку Євросоюзу [14].

В. Алькема, О. Кириченко, С. Філатов зазначають, що управління логістичною діяльністю бізнес-організації в контексті євроінтеграції передбачає формування загальної логістичної стратегії підприємства, гармонізацію процесів постачання, виробництва та розподілу згідно норм і правил ЄС, впровадження сучасних логістичних концепцій та інструментів для оптимізації логістичних витрат і підвищення якості логістичного сервісу відповідно до європейських

стандартів [7].

С. Степанов вважає, що даний термін є процесом стратегічного планування, організації та контролю ефективного руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у межах інтегрованих логістичних систем для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на єдиному європейському ринку відповідно до міжнародних стандартів та вимог [24].

Розглядаючи думку Г. Жалдака та А. Дем'яна можна побачити, що управління логістичною діяльністю бізнес-організації в умовах євроінтеграції – це комплексний процес стратегічного планування, організації, мотивації та контролю потоків товарів, послуг, фінансових і супутніх інформаційних потоків з метою оптимізації логістичних витрат, забезпечення високої якості логістичного сервісу відповідно до міжнародних стандартів та вимог законодавства ЄС, а також підвищення ефективності взаємодії з європейськими партнерами в межах єдиного економічного простору [13].

Управління ланцюгами поставок та логістикою за європейськими принципами є важливим аспектом для бізнес-організацій, що прагнуть успішно інтегруватися в єдиний європейський ринок.

Ефективне управління ланцюгами поставок є ключовим чинником конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку. Воно передбачає інтегроване планування та координацію всіх логістичних процесів від постачальників сировини до кінцевих споживачів з метою створення цінності для клієнтів та отримання конкурентних переваг [6].

В умовах євроінтеграції управління ланцюгами поставок бізнес-організацій має відповідати міжнародним стандартам та вимогам законодавства ЄС. Це передбачає гармонізацію логістичних процесів, впровадження передових практик та технологій, забезпечення прозорості та відстеження потоків товарів, послуг та інформації на всіх етапах логістичного ланцюга [24].

Для ефективного управління логістикою за європейськими принципами

необхідно сформувати загальну логістичну стратегію підприємства, яка охоплює процеси постачання, виробництва та розподілу продукції. Ця стратегія має бути узгодженою з корпоративною стратегією та спрямованою на досягнення конкурентних переваг на єдиному європейському ринку [7].

Ефективне управління ланцюгами поставок передбачає тісну координацію та інтеграцію між усіма учасниками логістичного ланцюга, включаючи постачальників, виробників, логістичних провайдерів, дистриб'юторів та споживачів. Для цього необхідно налагодити ефективний обмін інформацією, впровадити систему електронного обміну даними (EDI) та забезпечити прозорість потоків [30].

Важливим аспектом управління логістичною діяльністю бізнес-організацій в умовах євроінтеграції є аналіз показників ефективності та постійний моніторинг логістичних процесів. Це дозволяє своєчасно виявляти проблемні ділянки, вживати коригувальні заходи та постійно вдосконалювати логістичну систему відповідно до кращих європейських практик [21].

У воєнний період та за умов активізації євроінтеграції особливої актуальності набуває формування надійних та стійких логістичних ланцюгів постачання. Це вимагає від бізнес-організацій диверсифікації джерел постачання, пошуку альтернативних маршрутів доставки, забезпечення безпеки та захисту логістичної інфраструктури [15].

Україна проходить важливий етап євроінтеграції, зокрема шляхом надання відповідей на опитування Європейської комісії для отримання статусу країни-кандидата на вступ до ЄС. Цей процес вимагає адміністрування та правового оформлення відповідно до вимог. Одним з ключових питань в опитувальнику ЄК для України став блок запитань щодо дотримання фундаментальних прав людини, функціонування парламенту, правосуддя, юстиції, державної служби, управління державними фінансами, антикорупційної політики тощо. Відповідаючи на ці питання, Україна підтвердила свої наміри та можливості слідувати курсом

досягнення політичних критеріїв членства в ЄС, серед яких гармонізація законодавства у сфері бізнесу та корпоративного управління згідно з нормами і стандартами Європейського Союзу. Це стосується питань якості, екології, корпоративної соціальної відповідальності, прозорості, прав акціонерів тощо [9][10]. Враховуючи вищезазначене, розглянемо напрямки вдосконалення управління логістичною бізнес-діяльністю згідно вимог ЄС їх на рис. 1.1:



Рис. 1.1 Напрямки вдосконалення управління логістичною бізнес-діяльністю згідно вимог ЄС

Джерело: розроблене автором

З рис. 1.1 можна зробити висновок, що до напрямків вдосконалення управління логістичною бізнес-діяльністю згідно вимог ЄС відноситься:

1. приведення національного законодавства у відповідність до законодавства ЄС зазначається як одна з переваг від зони вільної торгівлі та євроінтеграції;
2. впровадження стандартів ЄС на вітчизняних підприємствах є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності української продукції;
3. адаптація до нових умов ведення бізнесу відповідно до європейських

норм і стандартів корпоративного управління;

4. повна модернізація підприємств, запровадження новітніх технологій та реорганізації неефективного регулювання відповідно до вимог єдиного ринку ЄС.

Євроінтеграція створює як нові можливості, так і виклики для українських підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності. З одного боку, вона сприяє підвищенню обсягів експорту товарів і послуг, виходу на нові ринки ЄС. З іншого боку, вітчизняним підприємствам необхідно адаптуватися до європейських норм і стандартів ведення бізнесу.

Отже, гармонізація законодавчої та нормативної бази зі стандартами ЄС у сфері бізнесу та корпоративного управління розглядається як важливий фактор для успішної євроінтеграції України та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на спільному ринку [14].

1.2 Характерні моделі та інструменти управління сучасною бізнес-організацією

Одним із ключових інструментів стратегічного управління є модель конкурентних стратегій М. Портера. Вона дозволяє організації обрати одну з трьох базових стратегій: лідерство у витратах, диференціація або фокусування. Ця модель допомагає компаніям визначити свої конкурентні переваги та ефективно позиціонуватися на ринку.

Лідерство у витратах являє собою стратегію, що передбачає досягнення найнижчих у галузі витрат виробництва та розподілу продукції. Це дозволяє компанії встановлювати нижчі за конкурентів ціни, та отримувати більшу частку ринку. Ключові шляхи реалізації цієї стратегії: масове виробництво, жорсткий контроль витрат, їх мінімізація на дослідження і розробки, обслуговування, рекламу тощо.

Стратегія диференціації полягає у наданні продукту або послуги унікальних властивостей, які цінуються споживачами та відрізняють пропозицію компанії від конкурентів. Це може бути висока якість, інноваційність, особливі функції, імідж бренду тощо. Така стратегія дозволяє встановлювати вищі ціни та отримувати прибутки за рахунок лояльності клієнтів до унікальної пропозиції.

Стратегія фокусування передбачає зосередження зусиль компанії на вузькому сегменті ринку чи специфічній групі покупців. Компанія може досягати лідерства у витратах або диференціації у межах обраного сегменту шляхом кращого задоволення його потреб. Цю стратегію обирають невеликі або новостворені компанії, які не можуть конкурувати на всьому ринку.

При виборі конкурентної стратегії важливо враховувати галузеву структуру, позицію компанії на ринку, наявні ресурси та компетенції, а також тенденції

попиту. Успішна реалізація обраної стратегії дозволяє організації створити стійкі конкурентні переваги та ефективно позиціонуватися на ринку.

М. Портер наголошував, що спроба поєднати різні стратегії одночасно призводить до "застрягання посередині" і втрати конкурентних переваг. Тому компанії мають чітко визначитися зі своєю стратегічною орієнтацією та послідовно її дотримуватися.

Дана модель є важливим інструментом стратегічного аналізу та планування, який широко використовується бізнес-організаціями у різних галузях для розробки та реалізації успішних конкурентних стратегій [5].

У сучасних умовах євроінтеграції важливим інструментом є управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management). Воно передбачає інтегроване планування та координацію потоків товарів, інформації та фінансів від постачальників до кінцевих споживачів з метою створення додаткової цінності та задоволення потреб клієнтів. Впровадження сучасних логістичних концепцій та інструментів є невід'ємною складовою успішного управління логістикою за європейськими принципами (рис. 1.2).

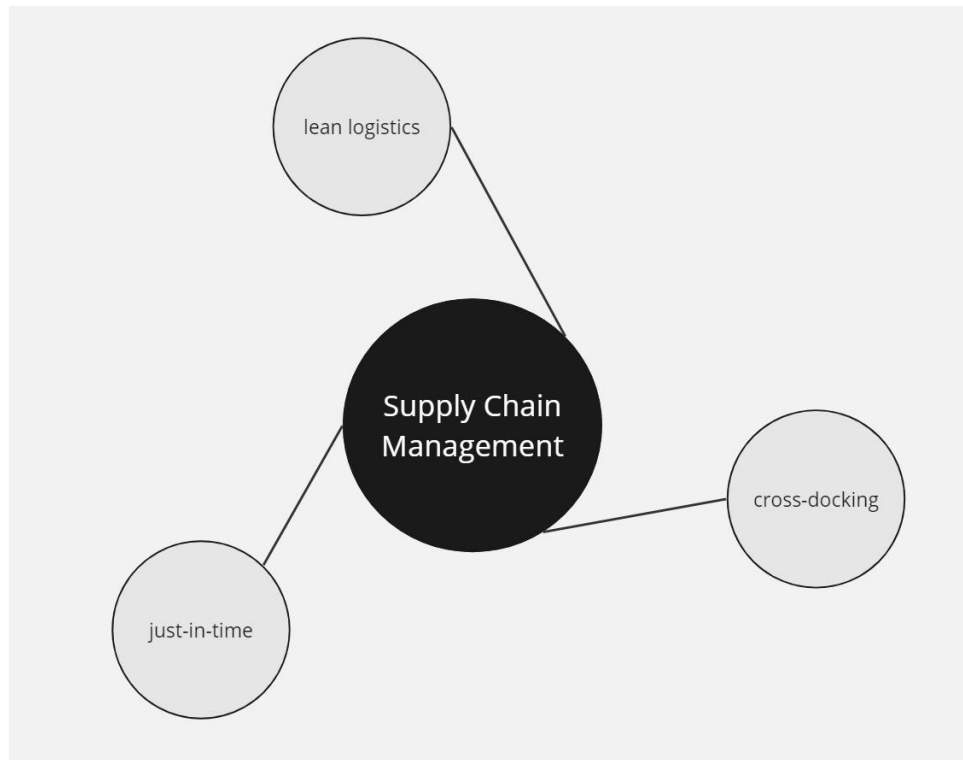


Рис. 1.2 Сучасні логістичні концепції

Джерело: розроблено автором

Розглянемо їх детальніше посилаючись на рис. 1.2.

Lean logistics (ощадлива логістика) – концепція, спрямована на усунення всіх видів втрат (перевиробництво, очікування, зайві транспортування, надлишкові запаси тощо) у логістичних процесах. Вона передбачає оптимізацію потоків створення цінності, скорочення відстаней переміщення товарів, синхронізацію процесів для мінімізації простоїв. Принципами lean є постійне вдосконалення, потік створення цінності та запобігання дефектам.

Just-in-time (точно вчасно) – логістична концепція організації безперервного потоку з мінімальними запасами, за якої матеріали, комплектуючі та продукція надходять в потрібній кількості, у потрібне місце та у потрібний час. Вона дозволяє скоротити логістичні витрати на зберігання запасів, прискорити оборотність капіталу, підвищити якість продукції. Ключові елементи: синхронізація виробництва та постачання, система "канбан", робота з надійними

постачальниками.

Cross-docking (крос-докінг) – логістична технологія, за якої вантажі з транспортних засобів постачальників розвантажуються, сортуються, консолідуються та невідкладно відвантажуються на транспортні засоби для доставки клієнтам без тривалого зберігання на складі. Це скорочує час виконання замовлень, підвищує оборотність запасів та знижує витрати на складування.

Ці концепції є поширеними в країнах ЄС і забезпечують високу ефективність логістики [13].

Для забезпечення ефективного управління ланцюгами поставок використовуються такі інструменти, як система планування ресурсів підприємства (ERP), система управління транспортуванням (TMS), система управління складськими операціями (WMS) та електронний обмін даними (EDI).

У своїй роботі "Проблеми та перспективи інтеграції України в міжнародну транспортно-логістичну систему" (2020) С. Степанов розглядає основні інструменти, що використовуються для ефективного управління ланцюгами поставок:

1. система планування ресурсів підприємства (ERP – Enterprise Resource Planning) – це комплексна система для планування та управління всіма ресурсами підприємства, яка охоплює різні аспекти діяльності, такі як виробництво, логістика, фінанси, людські ресурси тощо. ERP-система допомагає інтегрувати та автоматизувати бізнес-процеси, забезпечуючи єдину базу даних для всієї організації;

2. система управління транспортуванням (TMS – Transportation Management System) – це спеціалізоване програмне забезпечення для планування, виконання та відстеження перевезень. TMS допомагає оптимізувати маршрути, консолідувати вантажі, обирати найбільш ефективних перевізників та відстежувати пересування вантажів у режимі реального часу;

3. система управління складськими операціями (WMS – Warehouse Management System) – це програмне рішення для автоматизації процесів на складі, таких як приймання, зберігання, комплектація та відвантаження товарів. WMS допомагає контролювати запаси, оптимізувати розміщення товарів на складі та підвищити продуктивність складських операцій;

4. електронний обмін даними (EDI – Electronic Data Interchange) – це стандартизований формат для безпечного обміну діловою інформацією, такою як замовлення, рахунки-фактури та транспортна документація, між різними організаціями в електронному вигляді. EDI значно спрощує та прискорює обмін даними між учасниками ланцюга поставок.

С. Степанов наголошує, що ефективна інтеграція та використання цих інструментів є важливим кроком для підвищення ефективності управління ланцюгами поставок та успішної інтеграції України у міжнародну транспортно-логістичну систему [24].

Для оцінки ефективності логістичної діяльності використовуються показники, такі як час циклу замовлення, рівень логістичного сервісу, продуктивність логістичних операцій тощо. Моніторинг цих показників дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вдосконалювати логістичні процеси:

- час циклу замовлення – час від розміщення замовлення до отримання товару. Менший час циклу свідчить про кращу ефективність;
- рівень логістичного сервісу – відсоток вчасно виконаних замовлень, відповідність якості товарів стандартам тощо. Вищий рівень сервісу означає кращу ефективність;
- продуктивність логістичних операцій – ефективність процесів вантажопереробки, складування, транспортування. Вища продуктивність свідчить про кращу ефективність.

Як альтернатива, використовується метод аналізу повних логістичних витрат (Total Logistics Cost Analysis). Він передбачає розрахунок сукупних витрат на

постачання, транспортування, складування, управління запасами тощо та пошук шляхів їх оптимізації. Після цього проводиться аналіз структури витрат та пошук шляхів їх оптимізації за рахунок перебудови логістичних процесів, зміни постачальників, транспортних маршрутів і т.д. Комплексний аналіз як показників ефективності, так і логістичних витрат є необхідним для забезпечення ефективної логістичної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції [21].

В умовах воєнного часу та активізації євроінтеграції критичним стає управління ризиками у ланцюгах поставок. Моделі та інструменти ризик-менеджменту допомагають ідентифікувати, оцінити та мінімізувати потенційні ризики, пов'язані із:

- перебоями в постачанні сировини, матеріалів та компонентів;
- ризиками під час транспортування вантажів;
- перебоями у виробничих процесах;
- проблемами з дистрибуцією готової продукції.

Також актуальним інструментом є управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management). Воно передбачає:

- розробку стратегій та планів дій для забезпечення безперервного функціонування ключових бізнес-процесів та логістичних ланцюгів;
- визначення критичних операцій та ресурсів, необхідних для їх виконання;
- створення резервних систем та протоколів для відновлення діяльності після форс-мажору;
- навчання персоналу діям в кризових ситуаціях [15].

Ще одним інструментом для оптимізації виробничих процесів є картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping).

Сутність VSM:

Картування потоку створення цінності – це інструмент візуалізації всього ланцюжка виробничих процесів, матеріальних та інформаційних потоків на шляху створення цінності для кінцевого споживача.

Переваги VSM:

- надає цілісний погляд на всі процеси "від дверей до дверей";
- дозволяє ідентифікувати вузькі місця, перевиробництво, затримки, надлишки запасів тощо;
- візуалізує потік як матеріалів, так і супровідної інформації;
- допомагає виявити всі види втрат (муда) та їх причини.

Застосування VSM:

- створюється карта поточного стану процесів (Current State Map);
- аналізуються виявлені проблеми та вузькі місця;
- розробляється бажана карта майбутнього стану (Future State Map) з усуненням втрат;
- плануються та впроваджуються заходи покращення (кайдзен).

Звідси можна зробити висновок, що VSM є потужним інструментом візуального картування, що допомагає оптимізувати потоки створення цінності на підприємстві шляхом усунення втрат та непродуктивних етапів [13].

Також важливою складовою управління якістю є інструмент структурного аналізу та статистичного контролю процесів (САПР/SPC).

Сутність САПР/SPC:

САПР (Statistical Analysis and Process Control) або SPC (Statistical Process Control) – це методологія збору, аналізу та візуалізації даних про якість продукції та виробничих процесів за допомогою статистичних методів.

Складові САПР/SPC:

- система збору даних про показники якості;
- статистичні методи аналізу даних (контрольні карти, діаграми Парето тощо);

- візуалізація результатів у зручному форматі.

Переваги використання САПР/SPC:

- дозволяє вчасно виявляти відхилення показників якості від заданих меж;
- допомагає ідентифікувати кореневі причини проблем з якістю;
- надає інструменти для контролю стабільності процесів;
- дані про якість візуалізуються у зручному форматі;
- сприяє безперервному поліпшенню процесів.

Застосування САПР/SPC:

- збір даних про критичні показники якості продукції;
- аналіз стабільності процесів за допомогою контрольних карт;
- виявлення причин відхилень з використанням діаграм Парето, Ішікави тощо;
- вжиття коригувальних та запобіжних дій;
- моніторинг ефективності заходів щодо поліпшення якості.

Таким чином, САПР/SPC є потужною методологією статистичного контролю, яка допомагає забезпечувати стабільність процесів та високу якість продукції [30].

Отже, сучасні бізнес-організації мають у своєму розпорядженні широкий спектр моделей та інструментів управління, які забезпечують ефективне стратегічне планування, оптимізацію операційних процесів, управління якістю, взаємодію з клієнтами та партнерами, а також сприяють підвищенню конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції.

1.3 Концепція удосконалення управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції

Євроінтеграція відкриває нові можливості для українських бізнес-організацій, проте також ставить перед ними низку викликів та вимог щодо адаптації до європейських стандартів та практик. Ефективне управління організацією за таких обставин вимагає комплексного підходу, який охоплює кілька ключових аспектів:

По-перше, традиційні бізнес-моделі, які добре працювали в минулому, часто можуть виявитися неефективними та застарілими у нових реаліях євроінтеграційних процесів. Європейський ринок характеризується високою конкуренцією, вимогливими споживачами та швидкими технологічними змінами. Тому організаціям необхідно бути гнучкими, готовими до трансформацій та впровадження дизруптивних, або радикальних, інновацій [16].

Дизруптивні інновації кардинально змінюють правила гри на ринку та створюють нові ніші або навіть цілком нові галузі. Вони часто спочатку орієнтуються на незадоволені потреби споживачів або нижчі сегменти ринку, але з часом мають потенціал витіснити існуючих гравців та стати домінуючими. Для українських бізнес-організацій дизруптивні інновації є критично важливими в умовах євроінтеграції. Вони дозволяють знайти нові, незадоволені ніші на європейському ринку та запропонувати унікальні рішення, які не можуть запропонувати існуючі гравці. Це також дає можливість уникнути прямої конкуренції з потужними європейськими компаніями та зайняти власну ринкову нішу. Однак, впровадження даних інновацій вимагає значних зусиль та ресурсів від організацій. Це передбачає розробку нових продуктів, послуг або бізнес-моделей, які можуть бути радикально відмінними від існуючих. Важливо, щоб керівництво організацій усвідомлювало необхідність дизруптивних інновацій та створювало

сприятливе середовище для їх розвитку, включаючи: виділення достатніх ресурсів для інноваційних проектів, залучення талановитих фахівців, створення окремих підрозділів або навіть spin-off компаній для розробки інновацій. Організаціям необхідно постійно відстежувати тенденції та зміни на ринку, аналізувати поведінку споживачів та діяльність конкурентів. Це дозволить їм своєчасно виявляти можливості та адаптуватися до них.

Загалом, здатність впроваджувати дизруптивні інновації є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій на європейському ринку в умовах євроінтеграції [31].

По-друге, стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності організацій в умовах євроінтеграції. Це комплексний процес, який передбачає розробку стратегій, спрямованих на ефективне використання ресурсів, впровадження інновацій, розширення ринків збуту та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Основною метою стратегічного управління є забезпечення стійкої конкурентної переваги організації на ринку. Для цього необхідно ретельно аналізувати внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози, які можуть виникнути в результаті євроінтеграційних процесів. На основі такого аналізу розробляється стратегія, яка визначає пріоритетні напрямки діяльності, цільові ринки та способи досягнення конкурентних переваг.

Ефективне використання ресурсів є одним із ключових аспектів стратегічного управління в умовах євроінтеграції. Організаціям необхідно ретельно планувати та розподіляти наявні фінансові, людські, технологічні та інші ресурси для максимізації їх віддачі, що включає оптимізацію виробничих процесів, інвестиції в нові технології, навчання та розвиток персоналу тощо.

Впровадження інновацій також є важливою складовою стратегічного управління. Компанії повинні постійно шукати нові рішення для покращення

продуктів, послуг або бізнес-процесів, щоб зберігати конкурентні переваги на динамічному європейському ринку.

Не менш важливим напрямком для організацій в умовах євроінтеграції є розширення ринків збуту. Вихід на нові географічні ринки або сегменти ринку дозволяє диверсифікувати бізнес, знизити ризики та збільшити обсяги продажів. Однак, для успішної експансії необхідно ретельно вивчати специфіку цільових ринків, адаптувати продукти та послуги до місцевих потреб і вподобань, а також розробляти ефективні маркетингові стратегії.

Можна прийти до висновку, що стратегічне управління передбачає здатність організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, спричинених євроінтеграційними процесами і є невід'ємною складовою забезпечення сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності [29].

Цифрова трансформація бізнесу є невід'ємною складовою вдосконалення управління в епоху Індустрії 4.0 та євроінтеграції. Епоха Індустрії 4.0 характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект, робототехніка, адитивне виробництво та хмарні обчислення. Ці технології дозволяють організаціям кардинально трансформувати свої бізнес-моделі, операційні процеси та взаємодію з клієнтами. Впровадження цифрових технологій може допомогти підвищити ефективність організацій завдяки автоматизації рутинних завдань, скороченню часу на обробку даних та покращенню процесів прийняття рішень. Наприклад, використання систем автоматизації виробничих процесів дозволяє мінімізувати людські помилки, підвищити якість продукції та знизити витрати [12].

Управління ланцюгами постачання та логістика є критичними аспектами для забезпечення безперебійного функціонування бізнесу в умовах євроінтеграції. Ефективне планування, організація та контроль потоків матеріалів, інформації та фінансів дозволяють мінімізувати витрати, скоротити час доставки та задовольнити потреби клієнтів. Бізнес-організації стикаються з необхідністю налагодження

ефективних ланцюгів постачання та логістичних систем для обслуговування європейських ринків. Це передбачає вирішення багатьох складних завдань, таких як управління міжнародними перевезеннями, митними процедурами, дотримання різних норм та стандартів, а також координація діяльності численних учасників ланцюгів постачання. Ефективне планування ланцюгів постачання є ключовим для оптимізації витрат та забезпечення своєчасного постачання необхідних матеріалів, компонентів та готової продукції. Організації повинні ретельно прогнозувати попит, планувати виробництво та запаси, а також координувати закупівлі та постачання [5].

Належна організація потоків матеріалів, інформації та фінансів є ще одним важливим аспектом ефективного управління ланцюгами постачання. Вона передбачає налагодження скоординованої взаємодії між усіма учасниками ланцюга постачання, включаючи підрозділи самої організації, постачальників, логістичних провайдерів та клієнтів. Потік матеріалів охоплює рух сировини, компонентів та готової продукції від постачальників до виробництва, складських приміщень та, зрештою, до кінцевих споживачів. Ефективна організація цього потоку забезпечує своєчасне постачання необхідних матеріалів у потрібній кількості та якості, уникаючи дефіциту чи накопичення надлишкових запасів. В той час як потік інформації забезпечує обмін даними про попит, замовлення, рівні запасів, відстеження вантажів, митні формальності та багато іншого між усіма учасниками ланцюга. Швидкий та точний обмін інформацією дозволяє приймати обґрунтовані рішення та оперативно реагувати на зміни. А потік фінансів охоплює рух коштів між постачальниками, виробниками, логістичними компаніями та клієнтами. Належне управління цим потоком забезпечує своєчасну оплату товарів та послуг, уникнення затримок та збереження ліквідності.

Налагодження ефективної взаємодії між різними підрозділами організації, такими як закупівлі, виробництво, логістика та продажі, є ключовим для забезпечення безперервного руху матеріалів, інформації та фінансів. Чітка

координація зусиль, спільне планування та обмін даними між цими підрозділами є запорукою успішного управління ланцюгами постачання. Також, організації повинні тісно співпрацювати з постачальниками, логістичними провайдерами та клієнтами. Прозорий обмін інформацією, узгодження графіків поставок та спільне планування допоможуть оптимізувати потоки та уникнути збоїв у ланцюгах постачання.

Технології відстеження вантажів, такі як радіочастотна ідентифікація (RFID), системи глобального позиціонування (GPS), забезпечують детальну інформацію про місцезнаходження, стан та умови транспортування вантажів. Це допомагає запобігти втраті або пошкодженню вантажів, а також оптимізувати маршрути доставки. Радіочастотна ідентифікація є однією з найпоширеніших технологій відстеження вантажів. Вона використовує радіохвилі для зчитування та передачі даних з RFID-міток, прикріплених до вантажів чи транспортних контейнерів. Ці мітки містять унікальну ідентифікаційну інформацію про вантаж, яка може бути зчитана спеціальними зчитувачами на різних етапах ланцюга постачання. RFID-системи дозволяють відстежувати рух вантажів у режимі реального часу, перевіряти їх цілісність та автентичність, а також контролювати умови транспортування, такі як температура, вологість та вібрації. Це особливо важливо для чутливих до умов зберігання вантажів, наприклад, фармацевтичної продукції чи швидкопсувних товарів. Системи глобального позиціонування (GPS) також є потужним інструментом для відстеження вантажів. Вони використовують супутникові сигнали для визначення точного місцезнаходження транспортних засобів та вантажів у будь-якій точці світу. GPS-системи не лише забезпечують інформацію про місцезнаходження, але й дозволяють відстежувати швидкість, напрямок руху та час у дорозі. Інтегрування GPS-даних з іншими джерелами інформації, такими як метеорологічні дані, дорожні умови та дані про трафік, дозволяє оптимізувати маршрути доставки, уникати затримок та зменшити витрати на транспортування.

Поєднання цих технологій відстеження вантажів з потужними аналітичними інструментами та системами управління ланцюгами постачань надає можливість ефективно відстежувати та контролювати рух вантажів, виявляти потенційні проблеми та вживати превентивних заходів [4].

Ще одними невід'ємними елементами управління ланцюгами постачання та логістикою є контроль та моніторинг. Необхідно постійно відстежувати показники ефективності, такі як час доставки, рівень запасів, якість послуг логістичних провайдерів та задоволеність клієнтів. Рівень запасів також є критичним показником, який необхідно ретельно контролювати. Надлишкові запаси призводять до зайвих витрат на зберігання та ризику застаріння продукції. З іншого боку, нестача запасів може спричинити зупинку виробництва або незадоволення попиту клієнтів. Тому організації мають прагнути до оптимізації рівнів запасів, використовуючи сучасні системи управління запасами та прогнозування попиту [5]. Задоволеність клієнтів є кінцевою метою управління ланцюгами постачання. Організації мають регулярно оцінювати ступінь задоволеності своїх клієнтів, беручи до уваги такі фактори, як своєчасність доставки, якість продукції, легкість взаємодії та вирішення будь-яких проблем, що виникають [32].

Необхідно також звертати увагу на мінімізацію витрат (рис. 1.3). У контексті євроінтеграції, коли організації стикаються з необхідністю налагодження ефективних ланцюгів постачання та логістичних систем для обслуговування європейських ринків, мінімізація витрат набуває особливої актуальності. Оптимізація логістичних операцій забезпечує значну економію коштів та підвищити конкурентоспроможність на єдиному європейському ринку [8].



Рис. 1.3 Способи зниження витрат

Джерело: розроблено автором

На рис. 1.3 продемонстровано способи зниження витрат, тому розглянемо їх детальніше:

- використовуючи сучасні системи планування маршрутів та аналізу даних, організації визначають найбільш ефективні шляхи доставки вантажів, враховуючи такі фактори, як відстань, дорожні умови, затори та вартість палива. Це дозволяє скоротити витрати на транспортування та підвищити ефективність використання транспортних засобів;

- замість відправлення кількох невеликих партій вантажів організації об'єднують їх у більші консолідовані відправлення, що зменшує кількість транспортних операцій та загальні витрати на перевезення;

- оптимізація розміщення товарів на складі, автоматизація процесів комплектації замовлень та впровадження сучасних систем управління складськими запасами значно підвищують продуктивність та знижують витрати на робочу силу та утримання складських приміщень;

- прості призводять до неефективного використання ресурсів та збільшення загальних логістичних витрат. Організації повинні оптимізувати графіки

завантаження та розвантаження, впроваджувати системи моніторингу руху транспортних засобів та ефективні процедури для мінімізації періодів простою [5].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНШІ МЕРЕЖІ» ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

2.1 Аналіз системи управління бізнес-організацією ТОВ «Інші Мережі»

Компанія "Інші Мережі" вважається однією з провідних на ринку негабаритних та великовагових перевезень. Вона пропонує своїм клієнтам найвигідніші умови доставки нестандартних вантажів як по території України, так і за кордоном, забезпечуючи оформлення всієї необхідної документації. Послуги, що надаються цією компанією, охоплюють розробку та вивчення маршруту, отримання необхідних погоджень і спеціальних дозволів, безпосереднє перевезення негабаритних та великовагових вантажів, а також організацію супроводу транспортних засобів автомобілями прикриття, поліцією та охороною. Практично на весь свій автопарк компанія регулярно отримує річні європейські дозволи на перевезення вантажів певних габаритів. Таким чином, якщо вантаж не перевищує встановлених параметрів, значно скорочується період від подачі замовником заявки до фактичного здійснення перевезення [25].

За роки роботи у сфері перевезень негабаритів вони розробили ефективну технологію взаємовигідної співпраці з клієнтами та зарекомендували себе як надійного партнера у галузі організації негабаритних перевезень. Вони мають у розпорядженні всю необхідну техніку та значний досвід роботи, тож здатні виконати доставку найскладніших вантажів за оптимальним маршрутом. Автопарк компанії налічує 20 спеціальних тягачів і 25 спеціалізованих напівпричепів виробництва Бельгії, Нідерландів і Німеччини, призначених виключно для транспортування негабаритних та великовагових вантажів. Регулярне оновлення

парку техніки дозволяє їм оперативно реагувати на запити клієнтів і виконувати широкий спектр замовлень на перевезення різних видів нестандартних вантажів [26].

Головним засновником компанії з часткою 84,82% статутного капіталу є британська компанія "Транслоджистікс енд Експідішен Лімітед". Це свідчить про суттєвий іноземний капітал та інвестиції в цей бізнес. Іншими засновниками є:

- Кашеваров Леонід Олександрович (6,54%) – виконує функції керівника та представника товариства. Також є одним із кінцевих бенефіціарних власників;
- Кашеварова Анжела Георгіївна (6,54%) – кінцевий бенефіціарний власник, тобто фізична особа, яка опосередковано володіє корпоративними правами;
- Воловик Роман Миколайович (2,11%) – учасник з невеликою часткою.

Вищим органом управління ТОВ "Інші Мережі" є загальні збори учасників. На них засновники можуть голосувати пропорційно своїм часткам у статутному капіталі. Таким чином, британський власник як мажоритарний учасник має вирішальний вплив. Загалом система корпоративного управління відповідає типовій для товариств з обмеженою відповідальністю в Україні. Але наявність іноземного учасника з контрольним пакетом вносить певні особливості в баланс впливів власників [27].

Статутний капітал компанії становить 5 586 908,97 грн, що є досить істотною сумою і свідчить про значні фінансові ресурси та масштаб діяльності товариства.

Основним видом господарської діяльності є вантажний автомобільний транспорт (49.41 за КВЕД). Але компанія також займається:

- додатковий вид (45.20) – технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. Компанія має власну ремонтну базу для обслуговування свого автопарку. Це допоміжна діяльність для забезпечення основної транспортної;
- вид (45.31) – оптова торгівля автодеталлями та приладдям. Тобто поставка та продаж запчастин, мастил, акумуляторів тощо для власного автотранспорту;

вид (52.29) – інша допоміжна діяльність у транспортній сфері. Транспортно-логістичні консультації, оренду складських площ тощо. Суміжні послуги для основної перевізної діяльності;

вид (77.12) – надання в оренду вантажних автомобілів. Компанія пропонує в оренду окремі вантажівки зі свого парку іншим організаціям або фізичним особам [28].

ТОВ "Інші Мережі", будучи провідним логістичним оператором в Україні, має розвинену систему управління ланцюгами поставок. Ця система дозволяє компанії ефективно консолідувати дані, автоматизувати операції та підвищувати загальну продуктивність логістичного ланцюга, оскільки її ядром виступає інтегрована платформа ERP на базі рішення SAP, яка забезпечує централізоване управління усіма ключовими бізнес-процесами від закупівель та роботи складів до транспортування та дистрибуції.

Для здійснення транспортних перевезень як у межах України, так і за її кордонами, ТОВ "Інші Мережі" володіє власним парком вантажних автомобілів різної вантажопідйомності, а також залізничним транспортом, що забезпечує гнучкість та оперативність доставки вантажів, мінімізуючи залежність від сторонніх перевізників. Водночас, у розпорядженні компанії є сучасний розподільчий центр загальною площею понад 30 000 квадратних метрів у Києві, обладнаний передовою системою управління складом WMS. Завдяки цьому дана система дозволяє оптимізувати складські операції, підвищити ефективність використання площ, прискорити обробку замовлень та забезпечити точний облік запасів.

Однією з ключових конкурентних переваг ТОВ "Інші Мережі" є впровадження технології радіочастотної ідентифікації RFID для відстеження руху товарів та контейнерів на всіх етапах логістичного ланцюга. Вона дозволяє забезпечити безпрецедентний рівень прозорості та контролю, надаючи клієнтам можливість відстежувати місцезнаходження їхніх вантажів у режимі реального

часу. Компанія також використовує спеціалізовану систему управління транспортом TMS для планування, оптимізації маршрутів та моніторингу транспортних перевезень, що сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності доставки.

Важливим елементом системи управління ланцюгами поставок ТОВ "Інші Мережі" є цифрові рішення для співпраці з клієнтами та постачальниками. Зокрема, компанія має онлайн-портал замовлень та відстеження вантажів, що забезпечує зручний доступ до інформації та можливість оперативно вносити зміни у логістичні операції. Окрім того, запроваджено практики управління ризиками та безперебійністю ланцюгів поставок відповідно до міжнародних стандартів, що гарантує високий рівень надійності та стабільності логістичних послуг.

Вважаємо доцільним розглянути SWOT-аналіз системи управління ланцюгами поставок для ТОВ "Інші Мережі" на табл. 2.1, який допоможе визначити пріоритетні напрямки для зміцнення даної системи, скориставшись перевагами сильних сторін та можливостей, а також розробивши стратегії для мінімізації слабких сторін та загроз.

Табл. 2.1 SWOT-аналіз системи управління ланцюгами поставок для ТОВ "Інші Мережі"

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Інтегрована система ERP на базі SAP для ефективного управління процесами - Власний парк транспортних засобів та мультимодальні рішення - Сучасний великий розподільчий центр з передовою системою WMS - Впровадження технології RFID для відстеження вантажів - Використання системи TMS для оптимізації перевезень - Цифрові рішення для взаємодії з клієнтами та постачальниками 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежена присутність на міжнародних ринках - Менші ресурси для інвестицій у нові технології порівняно з глобальними конкурентами - Залежність від макроекономічної ситуації та регуляторного середовища в Україні - Потенційна нестача кваліфікованого персоналу у певних регіонах

<ul style="list-style-type: none"> - Практики управління ризиками та безперервність ланцюгів поставок - Досвід роботи та висока репутація на українському ринку 	
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розширення міжнародної діяльності та вихід на нові регіональні ринки - Впровадження передових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), блокчейн, автоматизація - Розвиток онлайн-платформи та цифрових рішень для покращення клієнтського досвіду - Розширення спектру логістичних послуг та додаткових рішень - Вертикальна інтеграція шляхом поглинання чи партнерства з компаніями суміжних галузей 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зростаюча конкуренція з боку глобальних логістичних гравців - Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні - Коливання цін на енергоносії та транспортні витрати - Регуляторні зміни та ускладнення митних процедур - Кібератаки та загрози інформаційній безпеці

Джерело: розроблено автором

Дивлячись на Табл. 2.1 можна зробити висновок, що ТОВ "Інші Мережі" має значні сильні сторони у вигляді передової інтегрованої системи управління, власної транспортної інфраструктури, сучасного розподільчого центру та впровадження новітніх технологій, таких як RFID і TMS. Компанія також може похвалитися цифровими рішеннями для взаємодії з клієнтами, практиками управління ризиками та стійкою репутацією на українському ринку.

Однак, не зважаючи на те, що компанія поки має обмежену присутність на міжнародних ринках у порівнянні з глобальними логістичними гравцями, такими як DHL, DB Schenker чи Kuehne+Nagel, вона має значний потенціал для розширення своєї діяльності за межі України, особливо з огляду на наявність власної транспортної інфраструктури та високотехнологічних рішень для управління ланцюгами поставок. При вдалій стратегії виходу на нові ринки та подальшому впровадженні інновацій, ТОВ "Інші Мережі" може стати одним із провідних регіональних логістичних операторів. Перед компанією відкриваються можливості

для розширення міжнародної діяльності, впровадження інновацій, розвитку онлайн-платформи, диверсифікації послуг та вертикальної інтеграції шляхом поглинання/партнерства. Водночас, "Інші Мережі" повинні пильно стежити за такими загрозами, як зростаюча конкуренція з боку глобальних гравців, нестабільність в Україні, коливання цін на енергоносії, регуляторні зміни та кібербезпека.

Загалом, завдяки своїй передовій системі управління, використанню сучасних технологій, наявності власної транспортної інфраструктури та цифровим рішенням для взаємодії з клієнтами, ТОВ "Інші Мережі" займає одну з лідируючих позицій серед логістичних компаній в Україні.

Для того, щоб повністю відповідати європейським стандартам і бути готовими до інтеграції з логістичними системами та процесами в Європейському Союзі, ТОВ "Інші Мережі" потрібно вжити низку заходів і усунути певні прогалини.

2.2 Розробка заходів з удосконалення управління відповідно до вимог євроінтеграції

Аналіз діяльності ТОВ «Інші Мережі» дає можливість виділити кілька ключових аспектів, які необхідно вдосконалити в системі управління ланцюгами поставок бізнес-організації ТОВ "Інші Мережі" відповідно до вимог євроінтеграції. Розглянемо їх на рис. 2.2:

Дизруптивні інновації	Стратегічне управління	Цифрова трансформація	Логістична система	Ризик менеджмент
<ol style="list-style-type: none"> окремий інноваційний підрозділ або spin-off компанія; фахівці з інноваційного мислення; відстеження тенденцій та змін на ринку; співпраця з партнерами; інвестиції в інноваційні проекти; підтримка впровадження інновацій. 	<ol style="list-style-type: none"> SWOT-аналіз; стратегія розвитку на найближчі 5-10 років; аналіз ключових компетенцій та побудова конкурентних переваг на європейському ринку; чітка стратегія виходу на нові європейські ринки; пріоритетні напрямки інвестування ресурсів для реалізації стратегії та досягнення стратегічних цілей; ключові показники ефективності (KPI). 	<ol style="list-style-type: none"> комплексна стратегія цифрової трансформації; спеціалізований підрозділ; розвиток цифрових компетенцій персоналу; сучасні цифрові технології; модернізація IT-інфраструктури; співпраця з провідними IT-компаніями. 	<ol style="list-style-type: none"> комплексний аудит існуючих логістичних процесів; оптимізація маршрутів та графіків перевезень; співпраця з партнерами на засадах спільного планування та прозорого обміну інформацією; мінімізація витрат; аутсорсинг логістичних функцій. 	<ol style="list-style-type: none"> підрозділ з управління ризиками (Chief Risk Officer); аналіз та класифікація потенційних ризиків; плани реагування та відновлення діяльності; системи раннього попередження та моніторингу ризиків; співпраця з партнерами з метою спільного управління ризиками та обміну інформацією; стрес-тестування та симуляції для перевірки ефективності заходів з управління ризиками; навчання персоналу з питань ризик-менеджменту.

Рис. 2.2 Напрямки вдосконалення системи управління ланцюгами поставок для ТОВ «Інші Мережі»

Джерело: розроблено автором

Хоча компанія активно використовує сучасні технології, такі як RFID та TMS, їй варто зосередитися на впровадженні радикальних або дизруптивних інновацій, що кардинально змінюють правила гри на ринку і дозволять знайти нові, незадоволені ніші на європейському ринку та запропонувати унікальні рішення.

Завдяки цьому компанія зможе уникнути прямої конкуренції з потужними європейськими компаніями та зайняти власну ринкову нішу.

Це важливо для "Інші Мережі", оскільки за допомогою даного інструменту компанія зможе запропонувати унікальні продукти, послуги чи бізнес-моделі. Оскільки дизруптивні інновації спочатку орієнтуються на незадоволені сегменти, компанія не буде вступати в пряму конкурентну боротьбу з компаніями-гігантами на вже сформованих ринках. Також важливо зазначити, що завдяки першості у впровадженні дизруптивних інновацій, "Інші Мережі" зможуть стати лідерами на новостворених ринках, встановлюючи правила гри та стандарти для наступних конкурентів [22].

Можна навести такі приклади успішних дизруптивних інновацій у логістиці:

Компанії, такі як Uber Freight та Convooy, створили онлайн-платформи, які дозволяють безпосередньо з'єднувати вантажовідправників з перевізниками, уникаючи традиційних брокерів. Це радикально змінило правила гри на ринку вантажних перевезень [19][18]. А от Amazon та Ocado, впроваджують повністю автоматизовані роботизовані склади, які дозволяють значно підвищити ефективність складських операцій та скоротити потребу в людській праці. Також Amazon та Google, активно працюють над впровадженням доставки дронами, що може кардинально змінити поняття "останньої милі" в логістиці [1][2]. Ще одним прикладом є технологія блокчейн, що дозволяє створити безпечні, прозорі та децентралізовані ланцюги постачання, де всі учасники мають доступ до актуальної інформації про рух товарів.

Проаналізувавши діяльність компанії, щоб успішно впроваджувати дизруптивні інновації, на нашу думку, ТОВ "Інші Мережі" необхідно вжити низку заходів:

1. створити окремий інноваційний підрозділ або spin-off компанію з гнучкою структурою та достатніми ресурсами для розробки інновацій;

2. залучити талановитих фахівців з інноваційного мислення, досвіду роботи зі стартапами та знань сучасних технологій;

3. активно відстежувати тенденції та зміни на ринку, аналізувати поведінку споживачів та діяльність конкурентів;

4. налагодити співпрацю з науково-дослідними установами, університетами та технологічними компаніями;

5. виділити достатні фінансові ресурси для інвестування в перспективні інноваційні проекти;

6. забезпечити підтримку впровадження інновацій з боку вищого керівництва та сформувати корпоративну культуру, сприятливу до інновацій [31].

Для забезпечення сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності на європейських ринках "Інші Мережі" мають вдосконалити свою систему стратегічного управління. Для ефективного стратегічного управління компанія має вжити таких заходів:

1. провести ґрунтовний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з євроінтеграцією. На основі такого аналізу необхідно розробити чітку стратегію, яка визначатиме пріоритетні напрямки діяльності, цільові ринки та способи досягнення конкурентних переваг;

2. сформувати стратегічний комітет, до складу якого увійдуть керівники вищої ланки, провідні експерти та зовнішні консультанти. Цей комітет має розробити стратегію розвитку компанії на найближчі 5-10 років;

3. ретельно проаналізувати потенціал компанії та визначити її ключові компетенції, на основі яких можна будувати конкурентні переваги на європейському ринку;

4. розробити чітку стратегію виходу на нові європейські ринки, враховуючи особливості цільових сегментів, вимоги до продуктів/послуг, регуляторні норми та конкурентне середовище;

5. визначити пріоритетні напрямки інвестування ресурсів (людських, фінансових, технологічних) для реалізації стратегії та досягнення стратегічних цілей;

6. впровадити систему стратегічного контролю та моніторингу реалізації стратегії, визначити ключові показники ефективності (KPI) та регулярно відстежувати їх досягнення;

7. забезпечити гнучкість стратегії та готовність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що можуть бути спричинені євроінтеграційними процесами [3].

Також, в епоху Індустрії 4.0 та в умовах євроінтеграції, "Інші Мережі" має прискорити цифрову трансформацію своєї діяльності. Важливо звертати увагу на актуальні інструменти та «йти в ногу з часом», що передбачає впровадження таких технологій, як Інтернет речей, штучний інтелект, робототехніка, адитивне виробництво та хмарні обчислення. Дані цифрові технології дозволять організації кардинально трансформувати свої бізнес-моделі, операційні процеси та взаємодію з клієнтами, підвищити ефективність за рахунок автоматизації та покращити процеси прийняття рішень. Цифрова трансформація є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності "Інших Мереж" на європейському ринку, тому необхідно:

1. розробити комплексну стратегію цифрової трансформації, яка охоплюватиме всі аспекти діяльності організації: бізнес-моделі, операційні процеси, взаємодію з клієнтами та партнерами;

2. створити спеціалізований підрозділ або призначити відповідального за цифрову трансформацію (Chief Digital Officer), який координуватиме всі ініціативи в цьому напрямку;

3. інвестувати в розвиток цифрових компетенцій персоналу шляхом навчання, залучення фахівців та формування корпоративної культури, сприятливої до цифрових інновацій;

4. впровадити сучасні цифрові технології, такі як Інтернет речей, штучний інтелект, робототехніка, адитивне виробництво та хмарні обчислення в різні сфери діяльності компанії;

5. модернізувати IT-інфраструктуру, забезпечити її масштабованість, безпеку та сумісність з новими технологіями;

6. налагодити співпрацю з провідними IT-компаніями, науково-дослідними установами та стартапами для розробки та впровадження інноваційних цифрових рішень [12].

Незважаючи на наявність передової системи управління та власної транспортної інфраструктури, "Інші Мережі" обов'язково мають і надалі вдосконалювати свої ланцюги постачання та логістичну систему для обслуговування європейських ринків, а саме: ефективне планування, організацію та контроль потоків матеріалів, інформації та фінансів, впровадження новітніх технологій відстеження вантажів, оптимізацію маршрутів та мінімізацію витрат. Для покращення управління ланцюгами постачання та логістикою буде доцільним зробити наступне:

1. провести комплексний аудит існуючих ланцюгів постачання та логістичних процесів з метою виявлення "вузьких місць", втрат та можливостей для оптимізації;

2. оптимізувати маршрути та графіки перевезень, застосовуючи методи консолідації вантажів, кросдокінгу та скорочення порожніх пробігів;

3. налагодити тісну співпрацю з постачальниками, клієнтами та логістичними партнерами на засадах спільного планування, прозорого обміну інформацією та узгодження графіків;

4. регулярно переглядати та оптимізувати рівні запасів із застосуванням принципів "just-in-time" для мінімізації відповідних витрат;

5. запровадити практики постійного вдосконалення логістичних процесів на основі збору та аналізу відповідних показників ефективності;

б. активно використовувати аутсорсинг логістичних функцій, залучаючи послуги досвідчених 3PL та 4PL-провайдерів для підвищення гнучкості та зниження витрат [17].

Розглянемо детальніше концепції Lean logistics, Just-in-time та Cross-docking, їх потенційний економічний ефект та особливості впровадження.

Lean logistics (ощадлива логістика) спрямована на усунення всіх видів втрат у логістичних процесах. Її впровадження дозволяє:

1. скоротити час виконання замовлень на 20-30% за рахунок оптимізації потоків та синхронізації процесів;
2. зменшити запаси на 30-50% шляхом мінімізації перевиробництва та надлишкових запасів;
3. знизити транспортні витрати на 10-20% через скорочення відстаней переміщення та оптимізацію маршрутів;
4. підвищити якість продукції на 10-15% за рахунок запобігання дефектам та постійного вдосконалення процесів.

Just-in-time (точно вчасно) передбачає організацію безперервного потоку з мінімальними запасами. Ця концепція забезпечує:

1. скорочення запасів на 50-70% за рахунок синхронізації виробництва та постачання;
2. прискорення оборотності капіталу на 20-30% через зменшення періоду обороту запасів;
3. зниження витрат на зберігання на 30-40% шляхом мінімізації складських площ та обладнання;
4. підвищення якості на 10-20% завдяки тісній співпраці з надійними постачальниками.

Cross-docking (крос-докінг) – це технологія переміщення товарів через склад без тривалого зберігання. Вона дає змогу:

1. скоротити час виконання замовлень на 50-70% за рахунок швидкого

сортування та відвантаження товарів;

2. підвищити оборотність запасів у 2-3 рази через мінімізацію періоду зберігання на складі;

3. знизити складські витрати на 30-50% шляхом зменшення потреб у складських площах та обладнанні;

4. оптимізувати транспортні витрати на 10-20% за рахунок ефективної консолідації вантажів.

В умовах євроінтеграції та нестабільної ситуації в Україні, "Інші Мережі" мають приділити особливу увагу управлінню наявними ризиками у своїх ланцюгах постачання. Потрібно ідентифікувати, оцінити та мінімізувати потенційні ризики, пов'язаних з перебоями в постачанні, транспортуванні, виробництві та дистрибуції. Компанії варто розробити стратегії та плани дій для забезпечення безперервності бізнесу в кризових ситуаціях. Для цього потрібно:

1. розробити комплексну систему ризик-менеджменту в ланцюгах постачання, що включатиме ідентифікацію, оцінку, моніторинг та реагування на ризики;

2. створити підрозділ або призначити відповідального за управління ризиками (Chief Risk Officer);

3. провести ґрунтовний аналіз та класифікувати всі потенційні ризики за категоріями: операційні, фінансові, правові, кібер-ризики тощо;

4. розробити плани реагування та відновлення діяльності на випадок реалізації критичних ризиків, пов'язаних з перебоями у ланцюгах постачання;

5. впровадити системи раннього попередження та моніторингу ризиків для своєчасного виявлення потенційних загроз;

6. налагодити тісну співпрацю з партнерами, постачальниками та клієнтами з метою спільного управління ризиками та обміну інформацією;

7. регулярно проводити стрес-тестування та симуляції для перевірки ефективності заходів з управління ризиками;

8. забезпечити відповідне навчання персоналу з питань ризик-менеджменту та формування відповідної корпоративної культури [20].

Реалізація зазначених заходів допоможе ТОВ "Інші Мережі" підвищити ефективність управління своєю бізнес-організацією відповідно до вимог євроінтеграції, посилити конкурентоспроможність на європейських ринках та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі [11].

2.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Безперечно, євроінтеграційні процеси ставлять перед українськими компаніями нові виклики та вимоги. Для забезпечення конкурентоспроможності на європейських ринках необхідно здійснити кардинальну модернізацію системи управління, впровадити інноваційні підходи та адаптувати бізнес-моделі до нових реалій [32]. Саме тому запропоновані заходи з удосконалення управління для ТОВ "Інші Мережі" є вкрай актуальними та потенційно високоефективними.

Впровадження дизруптивних інновацій вочевидь несе значні ризики та потребує масштабних інвестицій. Проте, потенційна віддача може бути колосальною. Створення принципово нових продуктів, послуг чи навіть бізнес-моделей дозволить обійти потужних гравців на вже сформованих ринках та вийти в ніші, де попит ще не задоволений. "Інші Мережі" зможуть стати лідерами, які сформуують правила гри на нових ринках, а перші роки фактичної монополії забезпечать істотний поштовх для зростання та розвитку. Диверсифікація дозволить знизити залежність від традиційних ринків, а імідж інноваційної компанії сприятиме залученню талановитих кадрів та інвестицій. Звісно, ризики є значними, однак за умови грамотної реалізації позитивний ефект перевищуватиме вкладені зусилля.

Вдосконалення стратегічного управління є надзвичайно ефективним в умовах турбулентного середовища. Чітке визначення цілей, пріоритетів та ключових компетенцій допоможе максимально ефективно спрямувати обмежені ресурси в найбільш перспективні напрямки. Залучення зовнішніх експертів забезпечить неупередженість аналізу та підвищить об'єктивність обраної стратегії виходу на європейські ринки. Очевидно, що глибоке розуміння специфіки цільових сегментів кожного ринку є критично необхідним для побудови правильної маркетингової стратегії. Система стратегічного контролю на основі КРІ дозволить своєчасно

виявляти відхилення та корегувати курс, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі. Загалом ефективність діяльності, рентабельність інвестицій та стійкість до негативних факторів значно підвищуються.

Цифрова трансформація нині є невід'ємною умовою конкурентоспроможності, особливо на високорозвинених європейських ринках. Комплексне впровадження новітніх технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект, робототехніка, аналітика великих даних тощо, дозволить оптимізувати та автоматизувати велику частину операційних процесів, скоротивши витрати на ручну працю. Сучасна ІТ-інфраструктура та цифрові компетенції персоналу відкриватимуть можливості для пропозиції власних інноваційних продуктів і сервісів клієнтам. Приклади Amazon та інших передових логістичних компаній демонструють, як цифрові технології дозволяють кардинально підвищити гнучкість, швидкість реагування та якість обслуговування споживачів. Також значно поліпшується керованість процесів, контроль та якість прийняття рішень.

Удосконалення управління ланцюгами постачання та логістичною системою – питання номер один для забезпечення ефективного обслуговування європейських ринків. Ретельний аудит існуючих процесів неодмінно виявить "вузькі місця", втрати та невикористані резерви для оптимізації. Впровадження принципів lean logistics, спільне планування з постачальниками та партнерами, оптимізація маршрутів, консолідація вантажопотоків та скорочення порожніх пробігів – все це дозволить істотно знизити транспортні та логістичні витрати. Інструменти класу TMS сприяють відстеженню вантажів у режимі реального часу та моделюванню оптимальних сценаріїв доставки. Зниження рівнів запасів на основі just-in-time зменшить видатки, пов'язані зі зберіганням, а постійний моніторинг KPI та кращі практики допоможуть безперервно вдосконалювати ефективність. Також активне використання аутсорсингу 3PL/4PL-провайдерів підвищить гнучкість та масштабованість логістичної системи, дозволяючи швидко адаптуватися до коливань попиту. Загалом синхронізація та оптимізація усіх елементів ланцюгів

постачання здатні радикально скоротити витрати та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Для визначення найефективнішого інструменту серед Lean logistics, Just-in-time та Cross-docking для ТОВ "Інші Мережі", порівняємо економічний ефект:

Lean logistics:

- загальна економія: 23,16 млн грн на рік;
- відношення економії до обсягу закупівель: $23,16 \text{ млн грн} / 38,6 \text{ млн грн} = 0,60$ (або 60%).

Just-in-time:

- сумарний ефект: 46,32 млн грн на рік;
- відношення ефекту до обсягу закупівель: $46,32 \text{ млн грн} / 38,6 \text{ млн грн} = 1,20$ (або 120%).

Cross-docking:

- загальний економічний ефект: 25,48 млн грн на рік;
- відношення ефекту до складських витрат: $25,48 \text{ млн грн} / 7,72 \text{ млн грн} = 3,30$ (або 330%).

Аналізуючи ці показники, можна зробити такі висновки:

Впровадження Just-in-time має найбільший абсолютний економічний ефект - 46,32 млн грн на рік, що перевищує ефект від Lean logistics (23,16 млн грн) та Cross-docking (25,48 млн грн). У відносному вираженні найефективнішим є Cross-docking, який забезпечує економію в розмірі 330% від складських витрат. Це означає, що кожна гривня, вкладена в складську діяльність, потенційно генерує економію в 3,30 грн при застосуванні крос-докінгу. Just-in-time має високу ефективність у відношенні до обсягу закупівель - 120%, тобто впровадження цієї системи дозволяє отримати економічний ефект, що перевищує обсяг закупівель на 20%. Lean logistics забезпечує економію в розмірі 60% від обсягу закупівель, що також є досить високим показником ефективності. Для ефективного впровадження інструментів Just-in-time та Cross-docking у ТОВ "Інші Мережі" пропонується

призначити окремого менеджера з ощадливої логістики, який буде відповідати за реалізацію обох проєктів. Для мотивації та компенсації додаткового навантаження, необхідно встановити доплату до окладу у розмірі 30%. Річні додаткові витрати на оплату праці (оклад менеджера становить 30 тис. грн):

- доплата до окладу: $30 \text{ тис. грн} * 0,3 * 12 \text{ міс.} = 108 \text{ тис. грн на рік.}$

Враховуючи потенційний сумарний економічний ефект від впровадження ЛТ та Cross-docking у розмірі 71,8 млн грн на рік, додаткові витрати на оплату праці менеджера з ощадливої логістики у 108 тис. грн є незначними порівняно з очікуваними вигодами та швидко окупляться.

Такий підхід дозволить ТОВ "Інші Мережі" забезпечить ефективне та скоординоване впровадження даних інструментів, а зосередження відповідальності на одній людині спростить управління проєктами та дозволить досягти синергетичного ефекту від застосування обох інструментів.

Управління ризиками в умовах нестабільності в Україні та виходу на нові ринки набуває критичної ваги. Ідентифікація та комплексна оцінка усіх можливих ризиків операційних, транспортних, геополітичних, кібер- тощо – є фундаментом для подальшого управління ними. Виважена система моніторингу та раннього попередження дасть змогу своєчасно виявляти потенційні загрози та реагувати на них. Розробка деталізованих планів безперервності бізнесу та відновлення операцій у разі форс-мажорних обставин зможе мінімізувати перебої та суттєво знизити фінансові втрати. Тісна співпраця з партнерами та постачальниками в сфері управління ризиками допоможе краще контролювати весь ланцюг постачання. Регулярне стрес-тестування та навчання персоналу підвищать готовність до кризових ситуацій та сприятимуть формуванню відповідної корпоративної культури управління ризиками [23]. Безумовно, впровадження комплексної системи ризик-менеджменту також вимагає певних витрат, однак у довгостроковій перспективі ці інвестиції багаторазово окупляться.

Розглянемо потенційні переваги, ефективність кожного із запропонованих заходів та середню оцінку поміж п'яти експертів на табл. 2.3:

Табл. 2.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Захід	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення
	Оцінка ефективності					
Дизруптивні інновації	4,5	3,9	4	3,7	4,1	4,0
Стратегічне управління	4,9	5	4,5	4,7	4,3	4,6
Цифрова трансформація	3,5	3,9	4	3,9	4,5	3,9
Логістична система	5	5	5	5	5	5,0
Ризик-менеджмент	4,9	4,5	5	4,9	5	4,8

Джерело: розроблено автором

Можна дійти висновку, що комплексна реалізація усіх цих ініціатив здатна радикально трансформувати систему управління ТОВ "Інші Мережі" відповідно до найсучасніших вимог та забезпечити стійку конкурентну перевагу на європейських ринках. Поєднання стратегічного планування, інноваційного мислення, цифрових технологій, оптимізації бізнес-процесів та ефективного управління ризиками сформує потужний фундамент для сталого зростання компанії. Звісно, необхідно буде залучити провідних експертів, реалізувати масштабні інфраструктурні проекти, докорінно реформувати корпоративну культуру тощо.

Досягнення синергетичного ефекту з усіх запропонованих ініціатив безумовно потребуватиме значних зусиль з координації та поетапного впровадження. Однак бізнес-аналітики компанії вже неодноразово демонстрували свою спроможність розробляти та реалізовувати амбітні реформи. І досвід інших міжнародних компаній переконливо доводить, що докорінна трансформація управлінських систем і бізнес-моделей здатна не лише зберегти

конкурентоспроможність, а й вивести компанії на абсолютно новий рівень лідерства на глобальних ринках.

Нині ТОВ "Інші Мережі" стоїть на роздоріжжі. Подальший інерційний розвиток згідно застарілих парадигм приречений на поступове відставання та поглинення більш прогресивними гравцями. Натомість сміливий крок до трансформаційних змін, та повне й рішуче впровадження запропонованого пакету заходів здатні обернути виклики євроінтеграції на безпрецедентні можливості зростання. Обравши інноваційний шлях, "Інші Мережі" можуть не лише зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, а й успішно інтегруватися до європейського бізнес-середовища як повноцінний, конкурентоспроможний учасник.

Незалежно від обраної стратегії, очевидно одне – виклики глобалізації та діджиталізації не залишають компанії вибору, окрім як рухатися вперед назустріч новим можливостям.

ВИСНОВКИ

Управління логістичною діяльністю бізнес-організацій в умовах євроінтеграції є складним процесом, який вимагає адаптації логістичної стратегії, гармонізації бізнес-процесів відповідно до законодавства ЄС та впровадження інноваційних логістичних технологій для підвищення конкурентоспроможності на єдиному європейському ринку. Ефективне управління ланцюгами поставок передбачає інтегроване планування та координацію всіх логістичних процесів з метою створення цінності для клієнтів та досягнення конкурентних переваг.

Для забезпечення ефективного управління логістикою за європейськими принципами необхідно сформулювати загальну логістичну стратегію підприємства, інтегровану з корпоративною стратегією. Це потребує тісної координації та інтеграції між усіма учасниками логістичного ланцюга, впровадження систем електронного обміну даними, забезпечення прозорості потоків та ефективного обміну інформацією.

У першому розділі проаналізовано теоретико-методичні засади управління логістичною діяльністю бізнес-організацій в умовах євроінтеграції, схарактеризовано сучасні моделі та інструменти управління, такі як модель конкурентних стратегій М. Портера, концепції управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management), lean logistics, just-in-time, cross-docking, а також системи планування ресурсів підприємства (ERP), управління транспортуванням (TMS), управління складськими операціями (WMS) та електронний обмін даними (EDI). Описано показники оцінки ефективності логістичної діяльності та методи оптимізації логістичних витрат. Також обґрунтовано концепцію вдосконалення управління бізнес-організацією в умовах євроінтеграції, що включає трансформацію бізнес-моделей, впровадження стратегічного управління, цифрову трансформацію діяльності, оптимізацію управління ланцюгами поставок,

мінімізацію логістичних витрат та управління ризиками забезпечення безперервності бізнесу. Наголошено на важливості дизруптивних інновацій, формування загальної логістичної стратегії, впровадження передових технологій, таких як Інтернет речей, аналітика великих даних, блокчейн, та підвищення ефективності логістичних процесів. Даний розділ підкреслив необхідність адаптації українських підприємств до нових умов ведення бізнесу відповідно до європейських норм і стандартів корпоративного управління в рамках процесу євроінтеграції.

У другому розділі проаналізовано ТОВ "Інші Мережі", яка є провідною логістичною компанією в Україні і спеціалізується на перевезенні негабаритних та великовагових вантажів. Попри свої сильні сторони на національному ринку, "Інші Мережі" поки що має обмежену присутність на міжнародних, зокрема європейських, ринках логістичних послуг. Для успішної інтеграції в європейський бізнес-простір та забезпечення сталої конкурентоспроможності на єдиному європейському ринку, компанії необхідно вжити комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління відповідно до вимог євроінтеграції, а саме: впровадження дизруптивних, або радикальних, інновацій, вдосконалення стратегічного управління, цифрову трансформацію бізнес-моделі та операційних процесів, оптимізацію управління ланцюгами постачання та логістичною системою, а також комплексне управління ризиками. Найефективнішим інструментом для ТОВ "Інші Мережі" за даними є Cross-docking, який генерує найбільшу відносну економію - 330% від складських витрат. Однак, у абсолютному вираженні найбільший економічний ефект досягається за рахунок впровадження Just-in-time - 46,32 млн грн на рік.

Оцінка ефективності кожного із запропонованих заходів свідчить про їх високий потенціал для трансформації системи управління відповідно до вимог євроінтеграції.

Отже, комплексна реалізація усіх запропонованих ініціатив здатна трансформувати ТОВ "Інші Мережі" в інноваційну, клієнтоорієнтовану та конкурентоспроможну на європейських ринках логістичну компанію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amazon. Drone Delivery FAQs. (дата звернення: 10.05.2024).
URL: <https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=T3jxhuvPfQ629BOIL4>
2. Chris Vallance. BBC. Google company unveils drone delivery-network ambition. 2023. (дата звернення: 10.05.2024). URL: <https://www.bbc.com/news/technology-64891005>
3. Clayton M. Christensen. Innovator's Dilemma. 1997.
4. Paul Vassalo. UPS Healthcare. GPS Shipment Tracking Revolutionizes Healthcare Logistics. 2021. URL: <https://www.ups.com/ua/uk/healthcare/learning-center/articles/novel-gps-tracking-technology.page>
5. Strategic Management: Concepts and Cases авторства Fred R. David. 1986.
6. Sunil Chopra і Peter Meindl. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 2016.
7. Алькема В.Г., Кириченко О.С., Філатов С.А. Логістичний консалтинг: навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та прав «КРОК», 2020.
8. Борзенко О.О. Глобалізаційні процеси у світовій економіці: виклики та можливості для України : колективна монографія. 2022.
9. Борзенко О.О. Оцінка інтеграції України до європейського економічного простору : колективна монографія. 2021.
10. Завгородня В.М., Куліш А.М., та ін. Ціннісно-орієнтований підхід в освіті і виклики євроінтеграції: матер. III Всеукр. наук.-метод. конф. Суми, 2022.
11. Геєць В. М., Гриценко А. А., Яременко О. Л. та ін. Загальний механізм та чинники стабілізації соціально-економічного розвитку України. 2021.
12. Грінько, А., Грінько, П. Цифрова трансформація бізнесу: теорії, проблеми, механізми. 2022.

13. Жалдак Г., Дем'ян А. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. І Міжнародної наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020.

14. Жигалкевич Ж.М., Станіславський О.В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. 2019.

15. Завербний А.С., Ломага Ю.Р. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умов активізування євроінтеграції. 2022.

16. Зарічна О.В., Зеліч В.В. Етика бізнесу в умовах євроінтеграції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Спецвипуск присвячений євроінтеграційній тематиці. 2022.

17. Луценко І.С.. Управління ланцюгами поставок. Електронне мережне навчальне видання. 2022.

18. Компанія «Convoy». (дата звернення: 10.05.2024).
URL: <https://convoy.sk/uk/>

19. Компанія «Uber Freight». (дата звернення: 10.05.2024).
URL: <https://www.uberfreight.com/>

20. Кулініч О.А., Зарецька Л.М. Ризики цифровізації економіки України. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квітня 2021.

21. Нікішина О.В. Методичні положення щодо аналізу показників ефективності логістичної діяльності суб'єктів товарного ринку в умовах євроінтеграції. 2020.

22. Ревуцька А.О., Бурляй А.П., Смолій Л.В. Стратегія інновацій як засіб управління та розвитку бізнесу підприємства в умовах глобалізації. Збірник

наукових праць Уманського НУС. 2021.

23. Савченко М., Шкуренко О. Формування механізму антикризового управління суб'єктами міжнародного бізнесу. 2020.

24. Степанов С. Ю. Проблеми та перспективи інтеграції України в міжнародну транспортно-логістичну систему. 2020.

25. ТОВ «Інші Мережі». (дата звернення: 04.05.2024). URL: <https://inshimerezhi.ua/ua/>

26. ТОВ «Інші Мережі». Анкета. (дата звернення: 04.05.2024). URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31517783/

27. ТОВ «Інші Мережі». Види діяльності КВЕД. (дата звернення: 10.05.2024). URL: <https://www.ua-region.com.ua/31517783>

28. ТОВ «Інші Мережі». Витяг з державного реєстру. (дата звернення: 10.05.2024). URL: <https://opendatabot.ua/c/31517783>

29. Толуб'як В.С., Корольок Ю.Г., Дудкіна. О.П., Попович Т.М. Стратегічне управління. 2018.

30. Федоренко М.М., Романенков Ю.О. Логістичний менеджмент: консп. лекцій. Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М.Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2020.

31. Шевчук В.О. Формування принципів етики міжнародного бізнесу в умовах євроінтеграції України та реалізації цілей сталого розвитку. 2022.

32. Якубовський С.О, Ковальов А.І, Сментина Н.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство. 2019.