

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

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту**

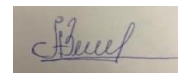
Освітньо-професійна програма	“Міжнародний бізнес”
галузь знань	07 “Управління та адміністрування”
Спеціальність	076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”
Спеціалізація	“Міжнародний бізнес”

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління конкурентоспроможністю компанії в умовах глобалізації на прикладі
Farmasoft»

здобувача Загірняк Анни Сергіївни



Науковий керівник: доктор економічних наук, професор

(підпис)

Білошапка В.А.

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

Завідувач кафедри к.е.н., доцент

(підпис)

Микола Бурмака

Київ 2023

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

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту**

Галузь знань	07 “Управління та адміністрування”
Спеціальність	076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”
Освітня програма	“Міжнародний бізнес”

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Євген Панченко
(підпис)

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Микола Бурмака
(підпис)

« ____ » _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти Загірняк Анни Сергіївни

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління конкурентоспроможністю компанії в умовах глобалізації на прикладі Farmasoft»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «12» вересня 2023 р. № 1519-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ
Розділ 2	АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОМПАНІЇ «ФАРМАСОФТ» В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ
Розділ 3	МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «ФАРМАСОФТ»
Об'єкт дослідження:	Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Фармасофт»
Предмет дослідження:	Умови та фактори підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Розробка і обґрунтування рекомендацій щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Фармасофт»

Конкретні завдання, які студент повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Систематизувати теоретико-методичні основи забезпечення сталої конкурентоспроможності компанії у сучасному середовищі міжнародного бізнесу
У розділі 2	Проаналізувати тенденції результативності ТОВ «Фармасофт», визначити поле проблем та можливостей розвитку компанії у міжнародному бізнесі
У розділі 3	Обґрунтувати пріоритетні напрямки підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Фармасофт» та запропонувати варіанти рішень щодо реалізації цих пріоритетів

**Завдання підготував
науковий керівник**

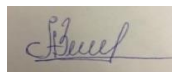
(підпис)

Білошапка В. А.

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

Завдання одержав студент



Загірняк А.С.

« ____ » _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 85 сторінок, 7 таблиць, 13 рисунків, список літератури з 66 найменувань, 3 додатки.

«Управління конкурентоспроможністю компанії в умовах глобалізації на прикладі Farmasoft»

Об'єктом дослідження виступає процес управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Фармасофт».

Предметом дослідження є умови та фактори підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - розробка і обґрунтування рекомендацій щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Фармасофт».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання: дослідження факторів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, реалізація яких забезпечує суб'єкт господарювання наявністю конкурентних переваг; вивчення ТОВ «Фармасофт», його політики, стратегії, основних принципів конкурентоспроможності, ключових цінностей та тенденцій розвитку; визначення напрямів та рекомендацій для ефективного розвитку ТОВ «Фармасофт» в умовах загострення конкуренції.

За результатами дослідження сформульовані практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фармасофт» на українському та міжнародному ринках.

Одержані результати можуть бути використані для збільшення конкурентних переваг ТОВ «Фармасофт» та покращення конкурентної позиції компанії на українському та міжнародному ринках.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2023.

Рік захисту роботи: 2023

Ключові слова: глобалізація, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, логістика, автоматизація операцій, інновації, логістичний сервіс.

Відгук
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньої програми «Міжнародний бізнес»

Загірняк А.С.

(прізвище, ініціали)

на тему «Управління конкурентоспроможністю компанії в умовах глобалізації на
прикладі Farmasoft»
(назва теми)

1.Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи і назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): пов'язана з ускладненням середовища сучасного міжнародного бізнеса і необхідністю використання підприємствами постійних управлінських інновацій для забезпечення сталих конкурентних позицій в умовах VUCA-світу (10 балів).

2.Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): в роботі була використана низка професійних бібліографічних джерел, теоретичні висновки мають практичну значимість (10 балів).

3.Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті і завданням дослідження, коректність інтерпритації результатів дослідження (0-15 балів): деякі положення результатів дослідження другого та третього розділів мають ознаки самостійних розробок (14 балів).

4.Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): запропоновані в роботі рішення можуть бути впроваджені в практичну діяльність компанії Farmasoft (14 балів).

5.Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 балів): низка висновків і рекомендацій автора мають практичну цінність, що підтверджено у зовнішній рецензії (9 балів).

6.Оформлення роботи та дотримання графіку виконання КМР (балів): виконання КМР було здійснено відповідно до зазначених термінів, оформлення КМР відповідає заявленим вимогам.

7.Позитивні сторони роботи: системна проробка теоретичної та інструментальної складової дослідження.

8.Недоліки роботи: є певні резерви у конкретизації та обґрунтуванні деяких практичних рекомендацій, а також у релевантності деяких наведених даних висновкам.

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи (0-70 балів): робота заслуговує на позитивну оцінку (67 балів).

Допущення КМР до захисту перед ЕК: робота може бути допущена до захисту перед ЕК.

Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри міжнародного менеджменту

(підпис)

Білошапка В.А.
(прізвище, ініціали)

«__» _____ 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Загірняк Анни Сергіївни

«Управління конкурентоспроможністю компанії в умовах глобалізації на
прикладі Farmasoft»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення: робота розглядає проблему управління конкурентоспроможністю компанії в умовах глобалізації. Тематика кваліфікаційної магістерської роботи актуальна щодо поточних та стратегічних видів діяльності ТОВ «Фармасофт».

Якість проведеного дослідження: в роботі наведена низка практичних рекомендацій щодо варіантів розширення клієнтської бази ТОВ «Фармасофт» в Україні та за кордоном, а також щодо напрямів підвищення ефективності сервісної підтримки клієнтів компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: робота відображає актуальну інформацію щодо діяльності ТОВ «Фармасофт» та містить практичні рекомендації щодо вдосконалення процесів компанії.

Зауваження: деякі рекомендації складно реалізувати в найближчій перспективі зважаючи на умови військового стану в країні.

Практична значимість висновків і рекомендацій: особливої уваги заслуговують такі рекомендації, як впровадження системи для автоматизації складу (WMS) та впровадження системи керування транспортуванням (TMS), що дозволить підвищити ефективність ланцюга постачання ТОВ «Фармасофт». Таким чином кваліфікаційна магістерська робота заслуговує на позитивну оцінку та може бути допущена до захисту перед екзаменаційною комісією.

Рецензент

менеджер з управління проектами
(посада)


(підпис)

Шара А. І.

(ініціали, прізвище)

ТОВ „Фармасофт“
(місце роботи)

Печатка №3



“14” 11 2023 р.
(дата)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	5
1.1 Сучасний інструментарій управління міжнародною конкурентоспроможністю компаній.....	5
1.2 Методи та інструменти логістики у забезпеченні зростання міжнародної конкурентоспроможності компаній.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОМПАНІЇ «ФАРМАСОФТ» В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	27
2.1. Еволюція розвитку “Фармасофт” на українському та міжнародному ринках.....	27
2.2. Тенденції розвитку ринку логістичних послуг в Україні та світі.....	40
РОЗДІЛ 3 МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ “ФАРМАСОФТ”.....	52
3.1. Варіанти розширення клієнтської бази компанії “Фармасофт” в Україні та за кордоном.....	52
3.2. Напрями підвищення ефективності сервісної підтримки клієнтів.....	63
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність дослідження. В епоху глобалізації та панування світових монополій відбувається посилення конкуренції на міжнародних ринках. Глобальна конкуренція набуває міжнародної форми, за якої становище компанії в одній країні впливає на його конкурентні позиції в інших країнах світу. Як наслідок, компанії конкурують між собою за міжнародне лідерство. В результаті такої боротьби відбувається глобалізація економіки.

Збереження та зміцнення позицій бізнесу реалізується шляхом підвищення їх конкурентоспроможності. В умовах глобальної невизначеності рівень економічної безпеки компанії має забезпечувати збереження та зміцнення її позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Усе це дає змогу уникнути нових загроз, реагувати на нові виклики та стабільно розвиватися. Адже чим вищий рівень розвитку факторів, що визначають конкурентоспроможність компанії, тим вона більш стабільна.

Для того, щоб успішно розвиватись на висококонкурентному ринку та підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, компанії впроваджують нові види послуг, нові форми ведення бізнесу, стимулюють та мотивують співробітників для досягнення більш якісних результатів та борються за лояльність кожного клієнта. При плануванні своєї діяльності компанія враховує не тільки потреби споживачів, а й стратегії конкурентів. На основі даної інформації, отриманої внаслідок аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, формується стратегія підприємства щодо розвитку на певному ринку, а також загальна стратегія компанії [56].

Загальнокорпоративна стратегія обов'язково повинна враховувати напрямки інтернаціоналізації або глобалізації операцій підприємства. Компанії, що покладаються на глобальні стратегії розглядають світ як єдиний ринок, а не як сукупність національних ринків, що іноді вимагає нетрадиційних рішень, до прикладу, реалізації проектів із низькою рентабельністю з метою покращення конкурентоспроможності [54].

Підприємства отримують перевагу перед суперниками на міжнародному ринку завдяки тому, що знаходять нові засоби для ведення конкурентної боротьби, що мають більшу ефективність. Конкурентні переваги можуть виявитися у різних аспектах, таких як нова конструкція товару, організаційний підхід до виробництва, маркетингові рішення тощо [64]. Також конкурентні переваги виникають за умови виявлення нових потреб споживачів або ринкових сегментів, які ще не були залучені конкурентами.

Загалом, конкурентні переваги компанії стосуються всієї системи створення цінності, яка повинна бути врахована в процесі виробництва та використання товару. Даний процес включає ланцюжки створення цінності як самого підприємства, так і його постачальників, торгових посередників, споживачів та клієнтів.

До того ж, конкурентні переваги можуть бути ефективними лише у разі їх постійного аналізу, модернізації та поліпшень. Якщо компанії припиняють пошук нових шляхів управління конкурентними перевагами та залишаються незмінними в турбулентному середовищі, їх з часом випередять конкуренти.

Підтримка даних переваг вимагає глобального підходу до розробки та впровадження стратегії. Компанія не зможе довго зберігати міжнародну конкурентну перевагу, якщо не буде розширювати свої межі, пов'язані з перевагами у країні базування. Необхідно застосовувати глобальний стратегічний підхід, що доповнить переваги на національному ринку і допоможе компанії компенсувати негативні впливи зовнішніх факторів.

Отже, для досягнення і підтримки міжнародної конкурентоспроможності, кожній компанії необхідно розробляти та впроваджувати власну комплексну систему заходів, спрямовану на створення цінності для споживачів. Адже не існує стандартного набору інструментів та методів для управління міжнародною конкурентоспроможністю. Вони можуть варіюватися залежно від галузі, стратегії, розміру підприємства тощо.

Вивчення та дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації має велику актуальність та стає ключовим

завданням для компаній, оскільки вони повинні адаптуватися до нових реалій глобального ринку, розробляти стратегії, які дозволять їм залишатися конкурентоспроможними і забезпечать перевагами над конкурентами.

Дослідженню аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства було присвячено багато наукових праць ряду авторів, зокрема Радченко О.П., Вигоняйло А.С., Храпкіна В.В., Науменко М.О., Трайкун Ю.М., Муромець Н.С., Коновалова І. В., Луценко І. С. та багатьох інших. Не зважаючи на вагомий науковий внесок науковців, певні аспекти залишаються не вирішеними. Зокрема, йдеться про сучасні вектори забезпечення конкурентних переваг підприємств в умовах глобалізації, а також про логістику як один з ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності компаній. Доцільно також дослідити даний процес на прикладі ТОВ «Фармасофт» як одного з лідерів українського логістичного ринку.

Мета: розробка і обґрунтування рекомендацій щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Фармасофт».

Завдання: дослідження факторів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, реалізація яких забезпечує суб'єкт господарювання наявністю конкурентних переваг; вивчення ТОВ «Фармасофт», його політики, стратегії, основних принципів конкурентоспроможності, ключових цінностей та тенденцій розвитку; визначення напрямів та рекомендацій для ефективного розвитку ТОВ «Фармасофт» в умовах загострення конкуренції.

Об'єкт дослідження: процес управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Фармасофт».

Предмет дослідження: умови та фактори підвищення міжнародної конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Сучасний інструментарій управління міжнародною конкурентоспроможністю компаній

Конкурентоспроможність можна визначити як здатність компанії розробляти, виготовляти та реалізовувати продукти чи послуги, що пропонують більшу споживчу цінність, ніж конкуренти [48]. Дане поняття стало особливо актуальним у ХХ столітті. Драйвером цього процесу стали такі фактори як вступ в світове господарство багатьох нових держав та посилення економічної конкуренції між країнами. Розширення національних ринків, зниження торговельних бар'єрів, процеси глобалізації та інтернаціоналізації призвели до загострення конкурентної боротьби.

Зважаючи на посилення конкуренції на міжнародних ринках, жодна компанія не може бути впевненою в майбутньому, оскільки завжди виникають нові загрози, такі як товари-замінники, банкрутство постачальників або зміни валютних курсів та податкового законодавства. Таким чином забезпечення конкурентоспроможності компаній - це ключовий термін у сучасній економічній науці, який тісно пов'язаний з прибутковістю підприємств у турбулентному середовищі, що вкрай важливий для забезпечення ефективності та стабільності розвитку ринкового механізму в цілому [45].

Розглянемо конкурентоспроможність підприємства у вигляді поєднання цілей (результатів), які переслідує підприємство, та засобів (методів), якими воно має намір їх досягти (рис).



Рисунок 1.1 – Методи управління конкурентоспроможністю компаній [47]

До першого методу управління конкурентоспроможністю компаній належить реалізація інноваційної політики, яка визначає здатність підприємства конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Сучасна інноваційна політика — це комплекс науково-технічних, виробничих, управлінських, фінансових та інших заходів щодо виробництва та просування на ринок нової чи вдосконаленої продукції.

Інновація – це сучасний техніко-економічний процес, який шляхом використання нових ідей та винаходів призводить до створення найкращих продуктів і технологій, що допомагає компанії зайняти конкурентну позицію на ринку. Головне значення інновацій полягає в удосконаленні продуктів, методів розподілу та методів виробництва. В основі інновацій лежать якісно нові ідеї та технології.

Необхідно розуміти, що зі зростанням НТП зростають і змінюються потреби, а споживач висуває все більші вимоги до товарів і послуг. Завданням інноваційної політики є задоволення цих потреб. Суб'єкт господарювання має передбачати інноваційні можливості та комплексно управляти всім інноваційним циклом, забезпечуючи його конкурентоспроможність та довгострокову ефективність.

Другий метод забезпечення конкурентоспроможності компаній відображається в наявності кваліфікованих трудових ресурсів, які відповідають вимогам міжнародного ринку праці. Досвід зарубіжних компаній свідчить про посилення ролі управління персоналом у системі факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до сучасних концепцій менеджменту, люди є одним із найважливіших економічних ресурсів підприємства, що впливає на його дохід, конкурентоспроможність і розвиток. На жаль, на сьогоднішній день цей фактор є найслабшою ланкою в діяльності багатьох вітчизняних бізнес-структур будь-яких форм і розмірів. Дуже мало вітчизняних бізнес-структур, причому величезних, дбають про покращення умов праці та мотивацію своїх працівників.

Таким чином даний фактор вимагає переосмислення підходів до управління компанією. Управління повинно базуватися на стратегічному лідерстві, що здійснюється групою топ-менеджерів, без застосування авторитарного стилю управління. Ефективне стратегічне лідерство забезпечує здатність прогнозувати, креативно мислити та спільно працювати з іншими для впровадження змін, спрямованих на створення успішного майбутнього компанії. Для забезпечення успішного та стабільного розвитку компанії, важливо створити таке робоче середовище, в якому працівники відчують свою важливість та бажають сприяти успіху підприємства.

Третім важливим методом управління конкурентоспроможністю підприємств слугує система управління якістю. Сьогодні, коли споживач може вибирати з величезної кількості запропонованих товарів та послуг, одним із найважливіших факторів існування та розвитку суб'єкта господарювання на ринку є якість, яку він може запропонувати. Вагомою конкурентною перевагою компанії є те, що її продукція (послуги) відповідають міжнародним стандартам якості та обов'язково мають сертифікат відповідності системи якості міжнародного стандарту ISO 9001. Відповідність системі менеджменту якості за міжнародним стандартом ISO 9001 передбачає зміну етапів організаційної структури: від

проектування послуг (продуктів) до їх реалізації. Використання системи менеджменту якості на підприємстві може підвищити його ефективність і конкурентоспроможність.

Четвертим методом забезпечення конкурентоспроможності слугує постійне вдосконалення компаній, що працюють на внутрішньому ринку, і розширення їх діяльності на міжнародному ринку. Адже варто враховувати що міжнародна конкурентоспроможність компанії може відрізнятися від її конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. Фактично, фірма може бути прибутковою та мати велику частку на внутрішньому ринку, проте демонструвати низьку міжнародну конкурентоспроможність [52].

Для ефективного виходу на міжнародні ринки для початку необхідно провести дослідження зовнішнього середовища. Адже потрібно зрозуміти споживчі звички цільових клієнтів, еволюцію їхніх очікувань для того, щоб запропонована продукція/послуги користувались попитом. Для цього необхідно врахувати територіальний та організаційний фактори, виробничу культуру та інноваційний потенціал країни [61]. Частина даного дослідження має включати аналіз конкуренції, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони конкурентів і визначити те, як компанія буде позиціонувати себе на ринку.

Наступний етап – це пошук конкурентних переваг, що відрізняють компанію від конкурентів. Для досягнення конкретної переваги фірма повинна запропонувати споживачам більшу ціннісну пропозицію, ніж у конкурентів галузі [58]. Знаходження конкурентної переваги допоможе ефективно керувати стратегіями міжнародних продажів і міжнародного маркетингу. Зокрема, конкурентні переваги компанії можуть відображатися в наступному [49]:

- 1 Низька цінова політика. Компанія може отримати економічні переваги, підвищивши ефективність операційних процесів, скориставшись ефектом

масштабу або залучивши сировину за більш низькою ціною. Дана стратегія допомагає стимулювати попит і охопити більшу частку ринку.

- 2 Унікальна ціннісна пропозиція. На будь-якому ринку існує велика кількість товарів-замінників, однак необхідно знайти та запровадити певну ціннісну характеристику, що виокремить продукцію компанії серед конкурентів та забезпечить лояльність споживачів.
- 3 Високий рівень обслуговування клієнтів. Ця стратегія є однією з найскладніших для реалізації на міжнародному ринку через необхідність адаптації до потреб споживачів. Щоб забезпечити відмінне обслуговування клієнтів, потрібно спочатку зрозуміти потреби та особливості клієнтів, а згодом розробити стратегію адаптації відповідно до вимог зовнішнього ринку.

Варто зазначити, що адаптація продукції відповідно до вимог зовнішнього ринку виступає одним з ключових факторів успіху компанії. До того ж дана адаптація включає зміну комунікативних методів та маркетингової стратегії відповідно до вимог та тенденцій міжнародних ринків. Адже на зовнішніх ринках позиціонування бренду є таким же важливим фактором, як наявність якісного продукту чи послуги. Комунікація з конкретною аудиторією повинна відбуватись з огляду на культурні особливості певного ринку. Компанії необхідно пристосовувати рекламну стратегію та стратегію просування відповідно до нових умов ведення бізнесу.

Адаптація маркетингової стратегії допомагає швидше вийти на зовнішній ринок та протистояти місцевій конкуренції. Наявність місцевих менеджерів, відповідальних за розробку маркетингової стратегії, дає можливість реагувати на атаки конкурентів і зміни ринку. Зокрема, деякі компанії змінюють лише певні елементи стратегії брендуння, надаючи тим самим продуктам нові назви та логотипи, щоб резонувати з місцевою аудиторією. Однак у кожній країні кольори та загальна форма логотипу залишаються в основному незмінними, щоб підтримувати загальну узгодженість глобального бренду.

Таким чином можна зробити висновок, що організаційно-економічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання базуються на детермінантах ринкової орієнтації, включаючи товарну, цінову, збутову, рекламну, комунікаційну політику, маркетингову та конкурентну стратегію підприємства.

Аналізуючи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств, доцільно також розглянути модель 5 сил Портера. Ця методика виокремлює п'ять окремих сил, які формують загальний рівень конкуренції в галузі. Складовими моделі виступають: нові конкуренти, ринкова сила покупців, ринкова сила постачальників, доступність альтернативних продуктів та суперництво серед наявних конкурентів.

Рисунок 1.2 – Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера [44]



У моделі конкурентного середовища Майкла Портера значення та вплив кожного з чинників конкуренції (конкуренція між існуючими гравцями; загроза заміщення; вхід нових учасників; вплив постачальників на ціни; вплив покупців на ціни) змінюються від галузі до галузі і визначають такі фактори, як ціноутворення,

витрати, обсяги вкладень у виробництво, маркетингові стратегії та прибутковість бізнесу.

Відповідно до даної моделі, постачальники та покупці намагаються скористатись будь-якою сприятливою можливістю для зниження прибутку компанії. Внутрішня конкуренція у галузі також призводить до зменшення прибутку, оскільки для збереження конкурентних переваг компаніям доводиться збільшувати витрати на рекламу, організацію збуту, дослідження та розвиток або зменшувати ціни на продукцію, що негативно впливає на прибутковість.

П'ять чинників конкуренції відображають той факт, що конкуренція в галузі не обмежується лише змаганням між вже існуючими компаніями на ринку. Клієнти, постачальники, альтернативна продукція та можливі нові гравці галузі виступають у ролі "конкурентів" компанії на конкретному ринку та відіграють різні ролі в залежності від обставин [44].

Таким чином компанія повинна постійно порівнювати свою якість продукції, цінову політику, способи збуту та просування з даними показниками у конкурентів, оскільки знання та розуміння потреб клієнтів їй уже недостатньо. Успішні компанії повинні завжди володіти інформацією про наявних та потенційних конкурентів, розуміти, які стратегії вони використовують та які у них сильні та слабкі сторони. Дана інформація необхідна для того, щоб виявити власні переваги та недоліки на певному ринку [50].

Варто зазначити, що кожній компанії, яка прагне до розвитку та, щонайменше, до збереження існуючих позицій на ринку, необхідно використовувати певний індивідуальний набір інструментів та методів для досягнення конкурентоспроможності. Доцільно виокремити основні характеристики, що забезпечують міжнародне лідерство компаній. До них належать: можливість виробництва конкурентоспроможної продукції, надання конкурентоспроможних послуг, здатність до ефективної і продуктивної діяльності

та найголовніше - це здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять ключові конкуренти галузі.

Р. Грант, відомий англійський вчений у галузі стратегічного менеджменту, запропонував найбільш повну систему джерел конкурентних переваг для компаній. Один з його основних підходів полягає в розподілі джерел формування конкурентних переваг на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх джерел формування даних переваг науковець відніс такі чинники як зміна смаків споживачів, введення нових товарів і послуг на ринок, зміни в зовнішньоекономічній політиці держави та інші. Особливості внутрішнього середовища компанії, її ресурси та бізнес-процеси визначають наскільки швидко вона може реагувати на зовнішні зміни. Отже, якість внутрішнього середовища також впливає на збільшення чи зменшення конкурентоспроможності компанії [45].

Розглядаючи зовнішнє середовище компанії, рекомендується розпочати з аналізу її найближчого оточення, що включає конкурентів, споживачів та постачальників. Дані суб'єкти є щоденними партнерами і взаємодія з ними зобов'язує підприємство постійно бути напоготові та відслідковувати будь-які можливі зміни. Зміни в споживчій поведінці можуть бути обумовлені різними факторами, такими як зниження купівельної спроможності у кризовий період, поява нових товарів-замінників, що є більш доступними або якіснішими, запуск нової рекламної кампанії конкурента та інші подібні обставини.

У кожній конкретній ситуації компанія повинна мати свій унікальний підхід до вирішення проблем. Дії конкурентів можуть бути непередбачуваними, тому компанія повинна бути здатною реагувати на різні сценарії зміни ринку. Важливо не обмежуватись лише аналізом існуючих та ключових конкурентів, а й також розглядати можливість появи нових. Нові конкуренти зазвичай виникають у галузях, які активно розвиваються і приносять значний прибуток протягом тривалого періоду. Вони також активно з'являються в сферах, де відсутні чітко

виражені лідери, такі як олігополісти, монополісти або великі компанії з великою часткою ринку та великою споживчою базою.

Усвідомлюючи всі ризики та можливості, які існують в зовнішньому бізнес-середовищі, кожній компанії важливо мати ефективний набір інструментів для реагування на кризові явища. На сьогоднішній день, загальноприйнятим інструментом управління конкурентоспроможністю на ринку є співробітництво. Часто співробітництво може призвести до об'єднання бізнес-партнерів і до появи на ринку впливового гравця, який здатен краще протистояти зовнішнім тискам.

У світовому масштабі злиття та поглинання, зазвичай, є відповіддю компаній на виникаючі кризи і зростаючу конкуренцію. Проте важливо пам'ятати, що стратегія злиття та поглинання має свої недоліки. Збільшення масштабів бізнесу може призвести до втрати гнучкості, ускладнити процеси прийняття рішень та розробку стратегій.

Альтернативою злиттям та поглинанням є стратегічні альянси, що представляють сучасну форму співпраці між компаніями. Головною перевагою альянсів перед злиттями та поглинаннями слугує здатність об'єднувати зусилля не лише двох або трьох компаній, а необмежену кількість учасників. У сучасній глобальній економіці навіть формуються альянсові мережі, що повністю змінюють характер конкуренції, перетворюючи її на форму олігополії або дуополії. Для вступу в подібні об'єднання учасник повинен активно співпрацювати з іншими компаніями і мати високий рівень компетентності в управлінні своєю діяльністю. Усі підприємства, що бажають приєднатися до такого альянсу, повинні відповідати найвищим стандартам галузі та безпеки для своїх клієнтів. До того ж, мати високорозвинену інфраструктуру. Даний набір вимог обґрунтований, оскільки повноцінні учасники альянсу отримують численні переваги, а саме: підвищення конкурентоспроможності на ринку, розширення мережі по всьому світу, більш ефективне використання ресурсів тощо. Таким чином, можна зробити висновок, що

стратегічні альянси виступають ефективним інструментом управління конкурентоспроможністю.

Також одним з факторів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, є залучення інвестицій, а саме капітальних вкладень для придбання та створення основних засобів, розвитку технологій та нематеріальних активів. Міжнародна практика класифікує інвестиції як прямі та портфельні, розрізняючи їх за мотивами та обсягами інвестування. Для прямих інвесторів важливими показниками інвестиційної привабливості компаній є термін окупності інвестицій, майбутня прибутковість та гарантії збереження власності. Інвестори можуть забезпечити компанію не лише матеріальними ресурсами для розвитку, але й також запропонувати свої новаторські знання (ноу-хау), адміністративні ресурси тощо.

Портфельні інвестиції зазвичай здійснюються з метою отримання прибутку і, при цьому, портфельні інвестори керуються мотивами прибутковості та ризиковості своїх вкладень, не зважаючи на інші фактори виробництва. Зацікавленість портфельних інвесторів зазвичай сфокусована на короткостроковий період, а в окремих випадках, їх інтерес може мати спекулятивний характер.

Розглядаючи стратегічний розвиток підприємства, найбільші загрози і можливості пов'язані з прямим інвестуванням. Загрози можуть включати вороже поглинання, тобто придбання конкурентом з метою отримання повного контролю над діяльністю компанії та інші ситуації, що можуть призвести до втрати незалежності в прийнятті рішень. Можливості ж включають отримання доступу до нових технологій та ноу-хау, модернізацію виробництва та розширення ринків збуту.

Аналізуючи фактори внутрішнього середовища, відповідно до Р. Грант, можна зазначити, що до їх складу входять: стратегія компанії, методи забезпечення управління компанією, методи організації виробничого процесу, наявність інноваційних технологій, якість виробленої продукції тощо.

В епоху глобалізації однією з найважливіших характеристик внутрішнього середовища компанії є рівень знань. Знання, накопичені фірмою, дозволяють передбачати зміни, впроваджувати інновації та приймати належні стратегічні рішення. Саме це забезпечує конкурентні переваги, до яких прагне кожна компанія. Адже знання, що створюються людьми, необхідні для досягнення високої ефективності та оптимального використання ресурсів у всіх процесах організації.

Підсумовуючи, варто зазначити, що сучасний інструментарій управління міжнародною конкурентоспроможністю компаній включає в себе різноманітні підходи, методи та інструменти, які допомагають підприємствам утримувати та досягати нових звершень на світовому ринку. Проте до ключових елементів управління міжнародною конкурентоспроможністю належать:

1. Розробка ефективної стратегії міжнародного розвитку, що включає вибір ринків, особливості виготовлення продукції або послуг, аналіз конкурентів галузі, ризиків тощо. Розробка та реалізація міжнародної стратегії є фундаментом конкурентоспроможності компанії. Фірма має конкурентну перевагу, коли вона реалізує стратегію, яку конкуренти не в змозі повторити або її відтворення коштуватиме надто дорого, щоб спробувати імітувати [57].
2. Ефективне використання маркетингу та брендування. Спроможність правильно позиціонувати продукти або послуги на міжнародному ринку, а також створювати і підтримувати потужний міжнародний бренд є критичними для успіху будь-якої компанії.
3. Ефективне управління ланцюгом постачань дозволяє знижувати витрати, збільшувати якість продукції і забезпечувати своєчасну поставку клієнтам.
4. Здійснення інвестицій в інновації та дослідження. Розробка нових технологій, продуктів або послуг дозволяє компанії залишатися попереду конкурентів галузі.
5. Забезпечення управління якістю та стандартизація діяльності. Дотримання міжнародних стандартів якості допомагає покращити сприйняття продукції та послуг на світовому ринку.

6. Ефективний фінансовий менеджмент. Фінансове планування, управління валютними ризиками і оптимізація податків допомагають забезпечити фінансову стабільність компанії.
7. Ефективне управління працівниками. Створення культури, яка сприяє розвитку та мотивації міжнародних трудових ресурсів позитивно відображається на прибутковості компанії [62].
8. Ефективне використання сучасних технологій та інформаційних систем допомагає оптимізувати та автоматизувати бізнес-процеси, а також пришвидшити процес прийняття рішень в компанії.
9. Укладання партнерських угод і створення стратегічних альянсів з іншими компаніями може допомогти зменшити ризики та збільшити конкурентоспроможність на ринку.
10. Реалізація постійного моніторингу міжнародного ринку та конкурентів, а також аналіз внутрішніх процесів, дозволяє компанії адаптуватися до змін і вчасно реагувати на нові виклики.

1.2 Методи та інструменти логістики у забезпеченні зростання міжнародної конкурентоспроможності компаній

Логістика являє собою управління ланцюгом постачань, матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними і фінансовими потоками, виконує функції планування, управління та контролю від етапу завершення виробництва до надходження кінцевому споживачу з метою задоволення вимог клієнтів [43, 60]. Вона об'єднує та інтегрує різні види діяльності: виробництво, обмін інформацією, транспортування, управління закупівлями, управління запасами, складування, вантажопереробку, пакування та багато інших.

В умовах глобалізації традиційні сфери логістики злились в нову інноваційну систему. Сучасна інноваційна логістика проявляється в тому, що здатна забезпечити комплексний результат шляхом внутрішньої та зовнішньої інтеграції процесів будь-якої компанії.

На сучасному ринку, що характеризується жорсткою конкуренцією, логістика відіграє одну з ключових ролей для забезпечення конкурентоспроможності. Логістичний сервіс став головним елементом формування маркетингової стратегії компанії за рахунок посилення взаємодії маркетингу та логістики. До того ж власне рівень забезпечення сервісу стає головним аргументом вибору споживача.

Таким чином відбувається збільшення важливості логістики, особливо в умовах зростання промислового виробництва та збільшення фінансових зв'язків. Адже логістика дозволяє покращити процеси постачання, виробництва і розподілу, що може призвести до зменшення загальних витрат підприємства. Ефективне управління логістикою може сприяти зменшенню запасів, раціоналізації маршрутів доставки і зниженню витрат на зберігання товарів. Якісне управління логістичними операціями може сприяти підвищенню робочої продуктивності, збільшенню обсягів виробництва і покращенню обслуговування клієнтів, що в свою чергу збільшує прибутковість компанії. До того ж логістика допомагає гарантувати стабільність бізнесу шляхом забезпечення доступу до необхідних ресурсів для виробництва і постачання готових товарів або послуг клієнтам [66].

Отже, всі перераховані фактори підкреслюють важливість ефективного управління логістичними процесами для успішного ведення бізнесу та для покращення конкурентоспроможності компаній.

Відповідно до результатів досліджень британських вчених, витрати, що пов'язані з транспортуванням, пакуванням та іншими операціями з доставки товарів, складають близько 70% загальних витрат компанії [40]. Проаналізувавши структуру логістичних витрат, варто зауважити, що найбільшу частку складають витрати на управління запасами (20-40 %), транспортні витрати (15-35 %) та адміністративні витрати (9-14 %) [41].

З огляду на це, можна зробити висновок, що власне логістична галузь, а не галузь виробництва, концентрує найбільші запаси з огляду покращення

конкурентної позиції компанії. Значні економічні переваги забезпечить зменшення періоду проходження товарів по логістичному ланцюгу. Адже виробничий процес займає від 2 до 5% в структурі загального часу, який необхідний для виготовлення та продажу товарів. Решта, 95% часу, складають логістичні операції. Оптимізація даного компонента призведе до збільшення грошового потоку та збільшення прибутку за одиницю часу [40].

Головною концепцією, яка розглядає ефективність логістичних витрат, є концепція загальних витрат або повної вартості. Вона була розроблена Л. Говардом, Д. Каллітоном і Д. Стілом. Науковці охарактеризували яким чином високі витрати на логістичні операції відображаються на загальних витратах компанії. Суть концепції полягає в тому, що завдяки якісному обслуговуванню клієнтів відбувається зменшення або й усунення інших витрат, до прикладу, на складування та зберігання. Як наслідок, відбувається зменшення загальних витрат компанії.

Наступна конкурентна перевага, яка формується за умови ефективного управління логістичними процесами, полягає в здатності ефективного комбінування мережі пов'язаних організацій, що має назву логістичний ланцюг постачання. Власне отримання необхідного товару, в необхідному місці, в необхідний час, слугує для споживача головним фактором лояльності до підприємства, а для компаній - це шлях для процвітання та зростання на ринку.

Логістика відіграє важливу роль у підвищенні ефективності діяльності фірми і, як наслідок, її конкурентоспроможності, що відбувається за умови врахування наступних аспектів у діяльності компанії:

1. Збереження зв'язку між логістикою та корпоративною стратегією. Всі аспекти логістичних операцій повинні бути прямо пов'язані зі стратегічним планом фірми або корпорації, що є першим і ключовим кроком до досягнення високої прибутковості.

2. Покращення організації руху матеріальних потоків. Компанія повинна контролювати всі функції, пов'язані з закупівлею, транспортуванням, зберіганням і розподілом під контролем єдиного комерційного підрозділу. Іншими словами, всі логістичні функції повинні бути об'єднані під відповідним контролем централізованого та децентралізованого управління, з урахуванням того, що ефективні рішення приймаються краще, коли спеціалізований підрозділ відповідає за всі пов'язані між собою логістичні операції.
3. Збір необхідної інформації та застосування сучасних технологій її обробки. Використання мереж обміну даними з клієнтами може сприяти збільшенню конкурентоспроможності і частки ринку. Застосування комп'ютерних моделей також допомагає покращити обслуговування клієнтів.
4. Ефективне управління трудовими ресурсами грає важливу роль у створенні гармонійного механізму управління матеріальними потоками. Компанії, які вважають кваліфікований персонал своїм найціннішим ресурсом, можуть очікувати на ефективне функціонування логістичної системи.
5. Розвиток тісних зв'язків з іншими фірмами в галузі стратегічного планування. Досвід показує, що компанії, які підтримують міцні зв'язки з зовнішніми і внутрішніми учасниками комерційних відносин, досягають більших успіхів у збільшенні прибутку.
6. Облік доходу від логістики в системі фінансових показників. Логістичні операції такі як транспортування та зберігання повинні піддаватись оцінці з боку фінансових підрозділів або інших структурних одиниць, що оцінюють результати діяльності з точки зору прибутковості.
7. Визначення оптимального рівня обслуговування з метою збільшення рентабельності. Для цього визначають додатковий дохід, отриманий від надання високоякісного обслуговування, і вимірюють його відношення до витрат, пов'язаних з підтриманням даного рівня сервісу.
8. Ретельна розробка логістичних операцій.

Американські фахівці, Д. Бушер і Г. Тіндол, вбачають, що дотримання восьми вище зазначених вимог гарантує належний зв'язок логістики з маркетингом і виробництвом. Це не лише забезпечує високу якість усіх логістичних операцій, але й сприяє створенню ефективного обслуговування клієнтів з низькими витратами для організації. Таким чином відбувається збільшення прибутку та підвищується конкурентоспроможність компаній [39].

Ще одним драйвером підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності організацій є використання логістичних концепцій [табл. 1.2]. До прикладу, сутність логістичної концепції «Just-in-time» полягає у виконанні замовлень без жодних затримок, тобто точно в термін.

Адже час, з погляду логістики, може бути розглянутий як вид витрат виробництва. Затримки в часі доставки вантажів, за думкою експертів, негативно впливають на прибуток, що в свою чергу призводить до погіршення обслуговування споживачів. Крім того, затримки в часі призводять до додаткових витрат для самих споживачів, які або мусять чекати на виконання замовлення, або шукати альтернативні рішення. Важливо, щоб час очікування, зумовлений затримками, не став перешкодою для одержання конкурентної переваги.

За умови ефективного впровадження даної концепції компанія може отримати ряд переваг, які включають: оптимізацію транспортних маршрутів та скорочення запасів на складі. Шляхом узгодженості дій всіх учасників логістичних операцій, вдається зменшити собівартість товарів, збільшити оборотність капіталу та використовувати заощаджені кошти на інші цілі компанії.

Отже, можна дійти висновку, що завдяки ефективному застосуванню методів та інструментів логістики компанії досягають позитивного економічного ефекту, а саме:

- По всьому шляху руху матеріальних потоків відбувається зменшення запасів;

- Відбувається зменшення часу проходження товарів логістичним ланцюгом;
- Відбувається скорочення витрат, що пов'язані з транспортуванням продукції;
- Відбувається зменшення ручної праці, як наслідок, скорочуються витрати на операції з вантажем.

Зменшення рівня запасів призводить до численних переваг для підприємства. Один із ключових аспектів полягає в тому, що витрати, пов'язані з утриманням запасів, зокрема оренда приміщень для їх зберігання, енергоспоживання, адміністративні витрати, оплата праці, втрати через псування та розкрадання, складають значну частину витрат підприємства, перевищуючи 50% загальних витрат. Значна частина оборотного капіталу (від 10% до 50%) може бути класифікована як неліквідні запаси. Саме тому, зменшення рівня запасів дозволяє ефективно знизити витрати, підвищити оборотність капіталу та вивільнити кошти для інших важливих для компанії цілей.

Скорочення часу, який необхідний для проходження товарів логістичним ланцюгом, також відкриває значні можливості для зменшення витрат. Сутність полягає в тому, що лише невелика частина загального часу, витраченого на виробництво та реалізацію товарів (від формування замовлення на матеріали до постачання кінцевому споживачеві), фактично витрачається на процес виробництва. Зазвичай, даний процес займає від 2% до 5% загального часу. Таким чином, понад 95% часу обігу товарів займають логістичні операції. Скорочення даного часу допомагає підвищити оборотність капіталу і, відповідно, забезпечує можливість отримання більшого прибутку на одиницю часу. До того ж, оптимізація транспортних маршрутів та узгодження графіків руху транспортних засобів, що дозволяє зменшити непродуктивні перевезення, призводить до зниження собівартості продукції.

Варто зазначити, що використання однотипних процесів, однакових засобів для перевезення товарів і схожих методів обробки вантажу в усіх ланках логістичного

ланцюга, також є однією з ключових конкурентних переваг підприємства в галузі логістики. Це дозволяє зменшити витрати на ручну працю і пов'язаних витрат при операціях з вантажами.

Аналізуючи методи та інструменти логістики у забезпеченні зростання міжнародної конкурентоспроможності компаній, варто також згадати про інформаційні технології, які в епоху глобалізації є одним з ключових ресурсів. Адже конкурентоспроможність логістичного сервісу значно залежить від спроможності компаній адаптуватись до інновацій, що додають цінність споживачам [59]. В наш час майже неможливо забезпечити необхідну якість та ефективність, як логістичних операцій, так і рівня обслуговування клієнтів, не застосовуючи інформаційні системи та програми для аналізу.

Сучасний ринок транспортно-логістичних послуг активно використовує електронні рішення для управління бізнес-процесами. Зокрема активно використовуються такі технології, як EDI, RFID, e-mobility, e-business, e-logistics та інші. Створення цінності у віртуальних ланцюгах логістичних операцій відображається в створенні знань, що передбачає обробку та аналіз інформації, яка дозволяє компаніям виходити на нові ринки або вдосконалювати відносини з клієнтами на вже існуючих ринках.

Стрімкий розвиток та зростаюча популярність електронної комерції призвели до загострення конкуренції між класичними та новими формами продажу товарів і послуг [63]. Дана ситуація змушує компанії до постійного розвитку та пошуків нових логістичних стратегій для оптимізації доставки, збільшення ефективності управління запасами та вдосконалення якості обслуговування клієнтів. Зростаючий інтерес до вирішення питань "першої та останньої милі" сприяє активному розвитку поштових послуг для доставки товарів, які реалізуються через електронні канали продажу. Експерти передбачають, що найближчим часом ми можемо очікувати зміни в структурі глобальної логістики, оскільки Індустрія 5.0 спонукає до інтеграції людських навичок в передові технології.

Згідно з результатами досліджень Gartner Inc., вплив Індустрії 5.0 буде відображатися в наступних тенденціях, що визначатимуть конкурентоспроможність компаній [42]:

1. Значні інвестиції будуть спрямовані в створення інтелектуальних виробництв, що характеризуються автоматизацією процесів на всіх етапах життєвого циклу товарів.

2. Відбудеться бурхливий розвиток віртуальних виробництв, що передбачають надання інтернет-послуг. Дані компанії підвищать значущість такого фактору, як час реалізації продукції та вимагатимуть впровадження нових бізнес-моделей і зміни конструкції ланцюгів постачання для традиційних операторів ринку.

3. Розквіт хмарних технологій та цифризація спростять не лише процес управління великими базами даних, а й позитивно вплинуть на управління технологічними процесами в ланцюгах постачання.

4. Відбудеться зміщення фокусу на знання та професійну кваліфікацію працівників. Дана тенденція буде розвиватись під впливом впровадження інтелектуального автоматизованого виробничого процесу, автоматизованих систем управління перевезеннями, систем «штучного інтелекту», «інтернету речей», та інших.

Наступна конкурентна перевага у сфері логістики, що забезпечуватиме конкурентоспроможність компаній, розвивається у зв'язку з появою технологій уберизації та інтелектуальної мобільності. Убер – це сервіс, що доставляє вантажі та надає змогу клієнтам підтримувати зв'язок безпосередньо з вантажоперевізниками. Даний інструмент допомагає відстежувати пересування продукції в реальному часі та зручно виконувати пошук контрагентів. З іншого боку, перевізники отримують перевагу від користування сервісом за рахунок того, що можуть швидко брати нові або додаткові замовлення, ефективно планувати операції з завантаження та навіть зменшувати частку порожніх пробігів.

Відповідно до результатів досліджень, завантажена вантажівка великого перевізника в середньому долає шлях у 16 000 км/міс., а дрібного вантажоперевізника - 9 000 км/міс. Таким чином, 85% ринку перевезень працює не достатньо ефективно та не на повну потужність. Саме в цьому і криється потенціал убер-платформи, яка зможе оптимізувати та підвищити ефективність ринку вантажних перевезень.

Завдяки використанню інструментів уберізації та автоматизації вантажоперевезень, компанія може отримати наступні економічні вигоди:

- за рахунок скорочення витрат на паливо, відбувається зменшення загальних логістичних витрат;
- за рахунок більш швидкого пошуку перевізників, відбувається зменшення термінів доставки вантажів;
- відбувається покращення якості надання логістичних послуг.

До того ж, аналізуючи сучасні інструменти та методи управління логістичними операціями, варто розглянути технологію цифрової мобільності, яка має глибокі зв'язки з цифровою трансформацією бізнесу в Європі та надає конкурентну перевагу компаніям. Дана технологія координується через стало активний Форум цифрового транспорту та логістики (DTLF). Внаслідок створення Європейського союзу та інтеграції ринків, вкрай актуальним стало вирішення таких логістичних завдань, як перетин сировини та продукції через велику кількість кордонів, забезпечення прозорості у технічних рішеннях і стандартизація логістичної документації. Дана ситуація призвела до створення унікального набору правил і знань, які зараз впроваджуються в транспортні коридори по всій планеті.

Певні технологічні методи спрощення логістичних операцій, що розроблені за сприянням DTLF, є вкрай перспективними для розвитку галузі цифрової логістики та інтелектуальної мобільності. Технології включають застосування штучного інтелекту (AI), інтернету речей (IoT), автономних систем (дрони і безпілотні

транспортні засоби), віртуальну реальність (VR), доповнену реальність (AR) та 3D-друк [42].

Зазначені технології мають різноманітні застосування в галузі логістики:

- 1) Штучний інтелект (AI) використовується для прогнозування попиту на товари, оптимізації маршрутів доставки, виявлення аномалій у ланцюгу постачання і автоматизації складського управління.
- 2) Інтернет речей (IoT) дозволяє відстежувати рух і стан товарів та транспортних засобів в реальному часі, що поліпшує моніторинг і безпеку вантажів.
- 3) Автономні роботи (дрони і автономні транспортні засоби) використовуються для автоматичної доставки товарів в важкодоступних місцях або на великих складах.
- 4) Віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR) використовуються для тренування персоналу, а також для відображення віртуальних інструкцій під час обслуговування і ремонту обладнання.
- 5) 3D-друк може використовуватися для створення запасних частин і прототипів безпосередньо на місці, що зменшує час і витрати на логістичну підтримку.

Отже, можна дійти висновку, що під впливом глобалізаційних процесів з'являються нові інформаційні технології, що активно впроваджуються у логістичну сферу. А електронна торгівля змінює сутність логістичної діяльності. Якщо раніше фахівці пов'язували логістику з операціями транспортування, складським управлінням, вантажопереробкою та іншими процесами, пов'язаними з рухом та розміщенням товарів, то сучасна інтелектуалізація ведення бізнесу зміщає акцент на надання консалтингових послуг, проектування ланцюгів постачання, їх діагностику та оптимізацію, а також розширення спектру інформаційних сервісів і багато іншого.

Таким чином, ключовими методами та інструментами для покращення конкурентоспроможності в сфері діяльності логістичних операторів будуть виступати інтелектуальні послуги, впровадження інновацій та поширення знань. Враховуючи той факт, що інновації в логістиці відіграють ключову роль у створенні спільної цінності для кінцевих споживачів товарів та послуг, обмін знань між учасниками логістичних мереж сприятиме безперервному генеруванню нових ідей та збільшенню цінності інтелектуального капіталу.

Таким чином завдяки ефективному застосуванню логістичного підходу до управління конкурентоспроможністю, відбувається створення низки конкурентних переваг для компанії. Вони передбачають виготовлення більш якісної продукції, створення гнучких бізнес-процесів та забезпечення рівня оптимальних витрат. До того ж відбувається оптимізація та автоматизація бізнес-процесів по всьому ланцюгу створення вартості. Завдяки створенню та запровадженню ефективної логістичної стратегії, компанія покращує фінансово-економічні показники, створює додаткову стійкість та надійність ланцюгів. В результаті, якісне впровадження логістичного інструментарію позитивно впливає на довгострокову життєздатності компанії та її конкурентоспроможність на ринку [51] .

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОМПАНІЇ «ФАРМАСОФТ» В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1 Еволюція розвитку “Фармасофт” на українському та міжнародному ринках

Логістична компанія «Фармасофт» була створена 29 липня 1999 року та спеціалізується на наданні наступних послуг [2]:

1. Оптовий продаж медикаментів
2. Супроводження клінічних досліджень
3. Роздрібний продаж медикаментів
4. Маркетингові та брокерські послуги
5. Реєстрація медичних препаратів
6. Закупівля референтних препаратів

«Фармасофт» одна з небагатьох компаній на українському логістичному ринку, що надає повний цикл 3PL послуг в галузі фармацевтики. Компанія здійснює імпорт, складську обробку вантажів, а також здійснює доставку термолабільних препаратів по всій території України.

ТОВ «Фармасофт» надає комплексні логістичні 3PL рішення, а саме:

- 1) оптимізує витрати, що пов’язані зі складськими операціями, операціями з грошовими потоками та документообігом,
- 2) здійснює оптимізацію управління запасами,
- 3) забезпечує терміни поставки «just-in-time»,
- 4) забезпечує концентрацію на комерційній складовій бізнесу,
- 5) зосереджується на імпорті фармацевтичних вантажів,

- 6) зосереджується на імпорті гуманітарних та благодійних вантажів,
- 7) здійснює митне оформлення вантажів та надає брокерські послуги,
- 8) надає консалтингові послуги з імпорту та експорту фармацевтичних вантажів,
- 9) бере на себе всі зобов'язання з проходження контролю якості продукції, що імпортується.

На початку діяльності підприємство надавало повний спектр логістичних послуг для компаній, що спеціалізуються на лікарських засобах, товарах медичного призначення та ветеринарних препаратах. Починаючи з 2004 року, ТОВ «Фармасофт» розширило сферу послуг у галузі клінічних досліджень. Завдяки швидкому набору пацієнтів і високій кваліфікації фахівців, Україна стала привабливим місцем для проведення міжнародних клінічних досліджень. «Фармасофт» допомагає спонсорам і контрактно-дослідним організаціям (CRO-компаніям) здійснювати логістичну підтримку їх досліджень в Україні.

Новаторський підхід логістичної компанії відображається в зосередженості на пацієнтах. З огляду на те, що саме клієнти є найважливішою ланкою в клінічних дослідженнях, компанія запровадила низку інноваційних послуг. ТОВ «Фармасофт» надає своїм партнерам повний спектр логістичних послуг для пацієнтів, зокрема організує перевезення пацієнтів (послуги таксі), доставку необхідних препаратів, доставку харчування під час госпіталізації, здійснює послуги з виклику медсестри додому до пацієнта, компенсує паливо і т.д. Саме завдяки комплексному підходу та турботі про пацієнтів на всіх етапах участі в дослідженнях, відбувається покращення результатів клінічних досліджень.

До того ж, одним з успішних векторів розвитку логістичної компанії є робота з біозразками і репродуктивним матеріалом. «Фармасофт» здійснює транспортування біозразків з будь-якого міста та населеного пункту України та надає послуги з їх подальшого експорту до лабораторій, що знаходяться в США, Європі, Канаді, Японії та Кореї. Компанія здійснює контроль по всьому ланцюгу

постачання: надає пакування, забезпечує документообіг, авіафрахт та доставку до кінцевого пункту призначення.

Фармацевтичні препарати – вкрай примхливий та вразливий товар, транспортування якого вимагає ретельного підходу на всьому шляху до споживача. Саме тому логістичні провайдери повинні забезпечувати належні умови на складах, у процесі транспортування та володіти необхідними ліцензіями, сертифікатами. Особливо складним моментом є фармацевтична логістика міжнародного та глобального рівнів.

Саме тому важливим кроком для ТОВ «Фармасофт» стало отримання в 2011 році ліцензії на придбання, зберігання, перевезення, ввезення та реалізацію наркотичних та психотропних лікарських засобів. Вже через рік підприємство отримало сертифікацію ISO 9001 (міжнародний стандарт для створення систем управління якістю (QMS)). Як міжнародно визнаний стандарт, він є основою для створення системи щодо забезпечення задоволеності клієнтів, тому багато корпорацій вимагають такої сертифікації від своїх постачальників.

В 2013 році компанія “Фармасофт” пройшла GDP сертифікацію або сертифікацію належної практики дистрибуції для фармацевтичних препаратів. Система якості Good Distribution Practices призначена для складів і розподільних центрів, що спеціалізуються на лікарських засобах [4]. Загальноприйняті правила передбачають, що дистриб’ютори фармацевтичних продуктів повинні узгоджувати системи управління якістю по всьому ланцюжку постачання, від доставки сировини на заводи-виробники до кінцевого відвантаження готових ліків кінцевому споживачу. Даний стандарт вимагає, щоб лікарські засоби мали незмінно високу якість, були придатні для використання за призначенням та відповідали вимогам ліцензії на продаж або ліцензії на клінічне випробування.

Світовий та український ринок логістики фармацевтичних препаратів налічує велику кількість спеціалізованих перевізників та компаній, що надають

широкий спектр послуг, до портфелю яких входить транспортування лікарських засобів. Всі вони намагаються впроваджувати найкращі практики щодо здійснення перевезень чутливих вантажів та відповідати міжнародним стандартам якості. Однак, в Україні представлена незначна кількість компаній, яким вдалося успішно пройти GDP сертифікацію. До них належать: Farmasoft, Good Logistics, Trans Atlas, Schmitz та міжнародна компанія GEFECO, що сертифікована у 19 країнах.

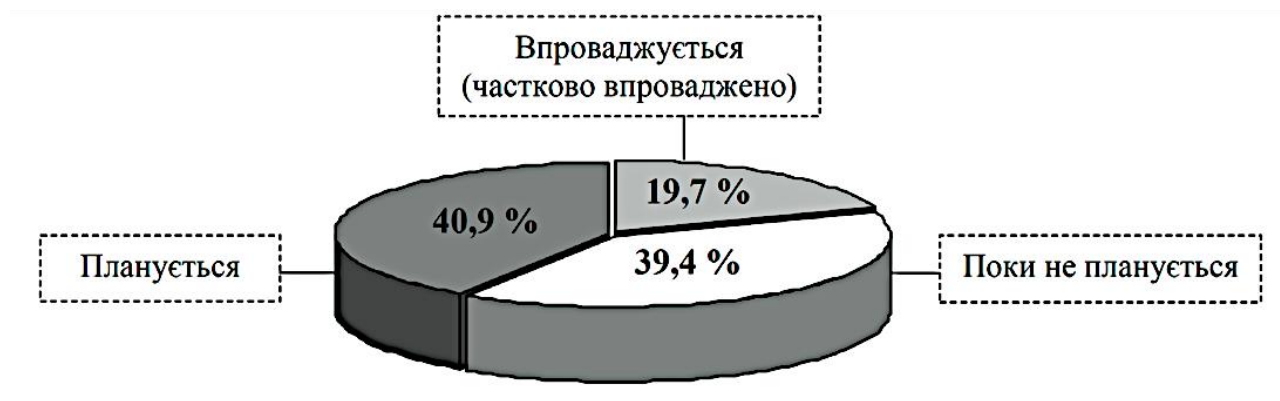


Рисунок 2.1 – Стан впровадження GDP сертифікації в Україні (за результатами анкетування) [30]

Окрім того, система якості компанії “Фармасофт” підтверджується наявністю сертифікату ISO 9001: 2015. ISO 9001 - міжнародний стандарт, що визначає вимоги до системи управління якістю [3]. Організації використовують даний стандарт, щоб продемонструвати здатність постійно надавати продукти та послуги, які відповідають вимогам клієнтів і нормативним вимогам. Це найпопулярніший стандарт серії ISO 9000 і єдиний стандарт серії, за яким організації можуть сертифікуватися.

Також система якості компанії відповідає вимогам Українського законодавства та належних міжнародних практик, сертифікована Державною службою України з лікарських засобів. До найважливіших сертифікатів, що забезпечують конкурентоспроможність компанії як на національному, так і на міжнародних ринках належать [3]:

1. GDP. Визнає відповідність правилам щодо регулювання на всіх етапах руху лікарських засобів, від виробничого майданчика до кінцевого споживача (Додаток 1).
2. IATA. Визнає компанію надійним, ліцензованим та перевіреним партнером, який відповідає всім вимогам даної асоціації (Додаток 2).
3. ISO 9001. Визнає відповідність стандартам менеджменту якості, що підтверджується одним з експертів в області експертизи, випробувань і сертифікації «TÜV SÜD management service GmbH». До того ж, надає допуск до участі в тендерах та роботи з міжнародними ринками (Додаток 3).
4. ADR. Надає право на транспортування небезпечних вантажів («червоні смуги»), відповідно до «Угоди країн ЄС про міжнародні перевезення небезпечних вантажів» (Додаток 4).

Саме високий рівень компетентності в галузі фармацевтичної логістики та наявність великої кількості міжнародних сертифікатів забезпечує компанію «Фармасофт» значною кількістю партнерів та клієнтів, серед яких представлені світові фармацевтичні компанії, локальні та глобальні контрактні та дослідницькі організації, міжнародні благодійні організації.

Саме 2014 рік характеризується початком співпраці «Фармасофт» з міжнародними організаціями в розрізі логістики гуманітарної медикаментозної допомоги. На даний момент компанія активно співпрацює з багатьма світовими організаціями, надаючи весь спектр послуг з транспортування благодійних та гуманітарних вантажів. Зокрема до клієнтів компанії належать: «Товариство Червоного Хреста», «International Medical Corps» (IMC), «Центр громадського здоров'я України» (ЦГЗ), «Лікарі без кордонів Бельгія», «Лікарі без кордонів Швейцарія», «ВООЗ», міжнародний благодійний фонд «Альянс громадського

здоров'я», «UNICEF», благодійна організація «Всеукраїнська мережа людей, які живуть з ВІЛ/СНІД» та багато інших.

Компанія здійснює для клієнтів міжнародне та локальне транспортування фармацевтичних вантажів (лікарські засоби, вакцини, активні субстанції). Перевезення здійснюються до та або з країн ЄС. На всьому етапі перевезення вантажу відбувається контроль температури та відстеження геолокації у режимі 24/7, завдяки встановленню спеціальних датчиків (логерів). В вантажівках забезпечене встановлення рефрижераторів для перевезення температурних вантажів (+2+8C, +15+25C, -20C). До того ж компанія бере на себе зобов'язання та забезпечує повний документальний супровід, що стосується транспортування як в межах України, так і при перетині кордону. Зокрема до переліку необхідних документів належать: T1, CMR, DA, TTN, митна декларація, видаткова накладна та багато інших.

Драйвером розвитку компанії виступає створення спільного проекту «Фармасофт» з USAID і SAFEMed, щодо доставки медичних препаратів до українських медичних установ. Американське агентство з міжнародного розвитку (USAID) надає підтримку у створенні та розвитку ДП «Медичні закупівлі України» через проект «Безпечні та доступні ліки» (SAFEMed). Програма має на меті полегшення доступу до необхідних та якісних ліків та забезпечення їхньої максимальної наявності в умовах обмеженого державного бюджету [5]. Таким чином, за проектом USAID Україна, «Безпечні доступні та ефективні ліки для українців», компанія «Фармасофт» здійснює постачання засобів індивідуального захисту партнерам МЗУ в різні куточки України, закуплені ДП «Медичні закупівлі України».

Зокрема, саме компанія «Фармасофт» виграла тендер на надання логістичних послуг з розповсюдження вакцин Pfizer та AstraZeneca від COVID-19, які потребують ультранизьких температур. Конкурентний тендер було проведено

Агенцією з міжнародного розвитку США (USAID), що й оплатив всі логістичні послуги в Україні за даними проєктами.

Станом на 20 січня 2022 року, завдяки проєкту SAFEMed, було доставлено понад 42 млн. і введено близько 30 млн. доз вакцин, зберіганням та дистрибуцією яких займалась компанія “Фармасофт”. Що ж стосується зобов’язань логістичної компанії, то вони полягали в повному дотриманні умов холодового ланцюга та виконанні всіх зобов’язань, згідно з вимогами виробника та відповідно до українського законодавства.

На даний момент, логістична компанія продовжує активно розвиватись та налічує 9 складів, 1 з яких знаходяться у Львові, 1 в Полтаві (“Тотусфарм”), 1 в Дніпрі (“Організація Вента”), 1 в Одесі (“РЛЦ”) та 5 складів в Києві та Київській області (“Ост-Вест”, “Аптечний склад №2”, “Аптечний склад №5”, “Фармасофт СТ”, “склад Бровари”, та “Холодний склад”). До того ж, логістична компанія має орендовані склади в таких містах як Дніпро та Одеса. На складах компанії розміщені зони та приміщення для зберігання вантажів різних температурних режимів (+15 + 25 ° C; + 2 + 8 ° C; -20 ° C; -80 ° C, рідкий азот). Крім того, окремо знаходяться зони для зберігання контрольованих і небезпечних груп препаратів, препаратів, що знаходяться в режимі карантину.

Що ж стосується фінансових результатів діяльності компанії, то згідно зі Звітом про фінансові результати за 2019 рік, «Фармасофт» збільшила дохід від реалізації продукції на 7,6%, при цьому собівартість реалізованої продукції зросла за відповідний період на 8,5%, що в цілому призвело до зростання валового прибутку на 3% (валова маржа в % зменшилась з 16,7% в 2018 році до 16,2% в 2019 році). В 2019 році, в порівнянні з 2018 роком, спостерігається збільшення інших операційних доходів, що обумовлено суттєвим зростанням доходів від курсових різниць та наданням певного виду знижок від постачальників на поставлену ними продукцію [1].

Приріст операційних витрат в 2019 році, в порівнянні з 2018 роком, склав 7%, що обумовлено ростом витрат на оплату праці найманих працівників та помітним зменшенням витрат по операційній курсовій різниці. Окрім цього, в 2019 році спостерігалось суттєве зменшення фінансових доходів – з 4 171 тис. грн. до 803 тис. грн. (або на 80,8%), яке спричинене зменшенням суми доходів від розміщення вільних коштів на депозитних вкладах у банківських установах. Сумарний вплив всіх вищеперерахованих факторів обумовив приріст чистого прибутку на 30,6% (маржа чистого прибутку збільшилась з 9,6% в 2018 р. до 11,7% в 2019 р.).

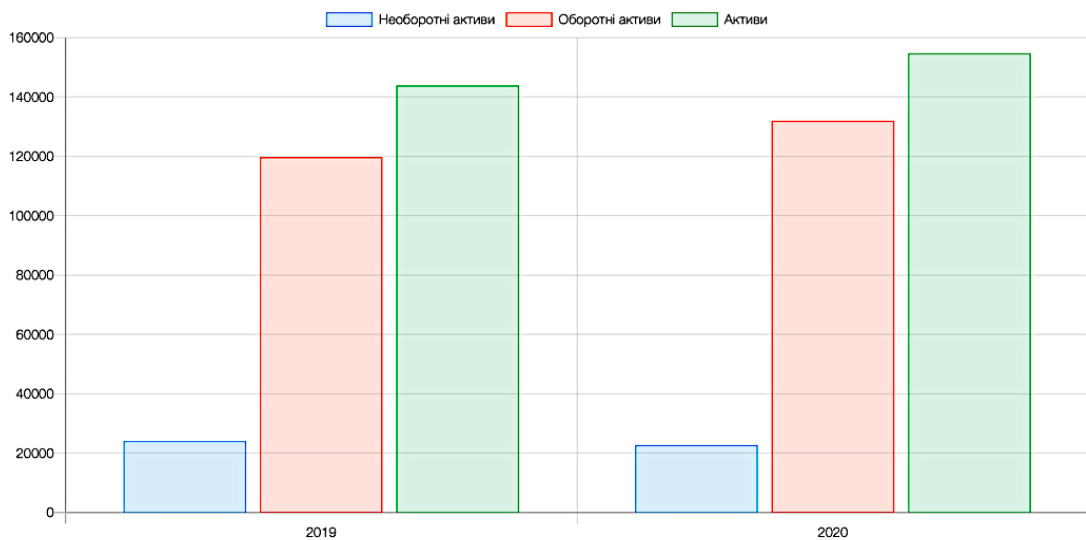
Відповідно до Опендатабот, сервісу моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів, фінансова звітність компанії у період з 2020 по 2022 рр. представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансова звітність ТОВ «Фармасофт» 2020-2022 рр. [37]

	2022	2021	2020
Дохід	13 859 100 грн	25 779 300 грн	12 965 700 грн
Чистий прибуток	-217 000 грн	1 653 800 грн	1 962 100 грн
Активи	9 584 500 грн	11 093 300 грн	8 981 000 грн
Зобов'язання	348 600 грн	1 640 500 грн	0 грн

В 2022 році відбулось падіння доходу компанії “Фармасофт” на 11 920 200 грн., в порівнянні з 2021 роком, що обумовлено військовою агресією рф та повномасштабною війною на території України. Крім того, фармацевтичний ринок у 2022 році запам'ятався суттєвим падінням обсягів та зростанням собівартості препаратів.

Що ж стосується динаміки активів ТОВ “Фармасофт”, то відбувається збільшення їх суми на 7,55% у 2020 році, в порівнянні з 2019 роком, що вказує на посилення господарського потенціалу компанії. Таким чином відбувається збільшення обсягів наявного у розпорядженні майна. Проте збільшення активів відбувається одночасно зі скороченням доходу від продажу логістичних послуг, що визначає необхідність пошуку резервів для оптимізації поточної структури активів.



Діаграма 2.1 - Динаміка активів ТОВ “Фармасофт” у 2019-2020 рр., тис. грн. [38]

Горизонтальний аналіз активів компанії у 2019-2020 рр. представлений у табл. 2.2. Аналіз даних свідчить про збільшення суми балансу, що замовлене зростанням оборотних активів на 10,24% у 2020 році.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз активів ТОВ“Фармасофт” у 2019-2020 рр.,
тис. грн. [38]

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Основні засоби	17399	17081	-318	-1,83
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	24152	22724	-1428	-5,91
Запаси	68740	69909	1169	1,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	19012	11185	-7827	-41,17
Гроші та їх еквіваленти	26002	41433	15431	59,35
ОБОРОТНІ АКТИВИ	119762	132019	12257	10,24
АКТИВИ	143914	154778	10864	7,55

Згідно з аналізом джерел фінансування компанії, відбувається збільшення суми власного капіталу, що свідчить про позитивні фінансові результати діяльності у 2020 році. Разом з цим відзначається зростання загальної суми зобов'язань підприємства, що призводить до збільшення залежності “Фармасофт” від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Таблиця 2.3 – Аналіз джерел фінансування ТОВ “Фармасофт” у 2019-2020 рр.,
тис. грн. [38]

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	28743	34208	5465	19,01
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	29849	35314	5465	18,31
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	0	0	0	-
товари, роботи, послуги	102909	113920	11011	10,7
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	114065	119464	5399	4,73
БАЛАНС	143914	154778	10864	7,55

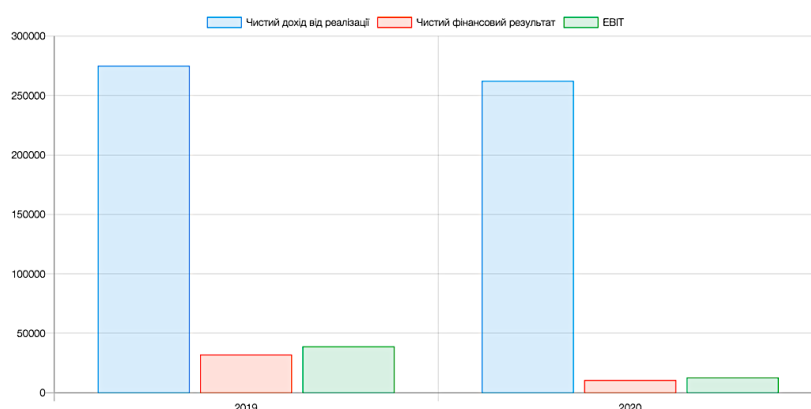
З огляду на динаміку коефіцієнта фінансової автономії, відбувається покращення фінансової стійкості підприємства. Станом на кінець 2020 р. компанія може самотужки профінансувати 22,82% своїх активів. Що ж стосується значення поточної ліквідності, то воно перебуває нижче нормативної межі (1,5), що підвищує ймовірність втратити платоспроможність у найближчій перспективі.

Таблиця 2.4 – Показники платоспроможності ТОВ “Фармасофт” у 2019-2020 рр., частка одиниці [38]

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,21	0,23	0,02	10,01
Поточна ліквідність	0,21	0,19	-0,02	-10,17

У 2020 році спостерігається зниження чистого доходу компанії від реалізації послуг. Дане скорочення складає 4,6%, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства в динамічному середовищі.

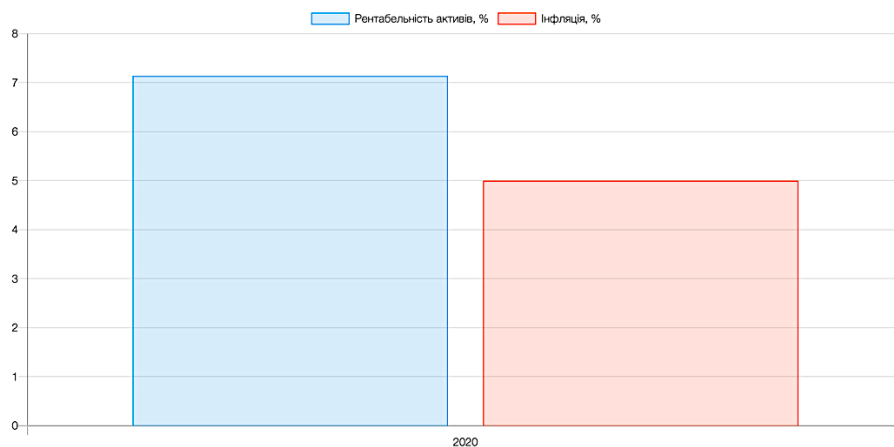
Загальна сума чистого прибутку “Фармасофт” є додатною та становить 10665 тис. грн у 2020 році, що вказує на ефективно продуману бізнес-модель.



Діаграма 2.2 - Динаміка фінансових результатів ТОВ “Фармасофт” у 2019-2020 рр., тис. грн.

Для більш детального аналізу фінансових результатів діяльності компанії та кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей, доцільно також розглянути показники рентабельності компанії.

Виходячи з даних представлених на діаграмі 2.3, рентабельність активів підприємства перевищувала інфляцію у 2020р., що вказує на факт реального зростання вартості наявних активів.



Діаграма 2.3 - Зіставлення рентабельності активів ТОВ“Фармасофт” з інфляцією в Україні у 2020 р., % [38]

Негативний вплив на фінансові результати компанії “Фармасофт” пов'язаний з низкою зовнішніх факторів. Зокрема відбулося падіння обсягів ринку лікарських засобів, що триває до сьогодні. В березні 2022 року дане скорочення склало 11%, у квітні ринок скоротився на третину, а у травні на 24%. На жаль, економічні зсуви не дають підстав, щоб сподіватися на швидке відновлення та збереження позитивної динаміки на ринку. Адже головний чинник – це споживач.

Через повномасштабну війну на території України, за даними ООН, з країни виїхали за кордон близько 6,5 мільйонів українців. Таким чином Україна втратила понад 15% споживачів. До того ж, за кордон виїхали значно більше жінок та дітей. Саме ці категорії споживачів справляють вирішальний вплив на роздрібному ринку

ліків. Не менш важливо, що значна частина українців, що виїхали за кордон мали дохід вищий за середній показник в країні. А ще 10 мільйонів українських громадян переїхали з небезпечних регіонів до областей, які є більш безпечними для проживання. Звісно, що дані факти вплинули на спосіб життя та структуру споживання українців, а головне – на доходи.

Таким чином можна дійти висновку, що попри нееластичність попиту на фармацевтичні препарати, тих, хто буде купувати пігулки не цілою упаковкою, а за кількістю прийомів буде набагато більше. Отже, й фармацевтичний ринок та ринок фармацевтичної логістики не буде демонструвати зростання в найближчій перспективі.

Проте попри негативні зовнішні фактори та складку економічну ситуацію, компанія “Фармасофт” характеризується позитивним показником дохідності, що зумовлено ефективною співпрацею з рядом міжнародних організацій. Саме транспортування благодійної та гуманітарної допомоги дозволяє компанії залишатись прибутковою. Логістичний оператор має ексклюзивні договори з даними організаціями та забезпечує повний спектр логістичних послуг в галузі перевезень гуманітарної допомоги українським закладам охорони здоров’я та лікарням по всій території України.

На даний момент «Фармасофт» займає лідируючі позиції на українському ринку фармацевтичної логістики. За результатами дослідження Програми поліпшеного доступу до лікарських препаратів і фармацевтичних послуг (SIAPS), компанію було відзначено як компанію, яка відповідає високому рівню надання логістичних послуг.

Компанія «Фармасофт» продовжує пошук нових клієнтів та ефективних шляхів для розвитку і розширення своєї діяльності. До ключових конкурентних переваг компанії належать: наявність великої кількості міжнародних сертифікатів,

клієнтоорієнтованість, прозоре ціноутворення та більше 20-ти років досвіду в галузях логістики, маркетингу, фармацевтики та медицини.

Ключовими стратегічними цілями ТОВ “Фармасофт” на яких компанія планує зосередитись в найближчій перспективі є

1. Органічний ріст компанії,
2. Забезпечення необхідної якості послуг та сервісу для клієнтів,
3. Забезпечення сприйняття компанії як прекрасного місця роботи,
4. Стійкий розвиток, а саме розвиток системи якості та стандартів,
5. Ефективне управління ризиками,
6. Підвищення ефективності управління процесами.

2.2. Тенденції розвитку ринку логістичних послуг в Україні та світі

Логістичні послуги характеризується величезним потенціалом до зростання та мають неабиякі перспективи для розвитку. До даних послуг належать: транспортування, складування, пакування, управління запасами, обслуговування клієнтів та технічне обслуговування, обробка потоку замовлень, матеріалів та пов’язаної інформації. За даними Центру бізнес технологій “ТОТ”, обсяг глобального логістичного ринку складе 236 мільярдів доларів до 2024 року. Передбачається, що щорічне зростання складатиме 7,5% відповідно до CAGR (в грошовому вираженні) і 6% в кількісному вимірі [15].

CAGR (Compound Annual Growth Rate) – це показник, що відображає середньорічний темп зростання з урахуванням складних відсотків. До прикладу, якщо CAGR виторгу певної компанії складатиме протягом трьох років 30%, то кожен наступний рік виторг даної компанії збільшуватиметься на 30%, в порівнянні з попереднім.

Більш стрімке зростання в грошовому вираженні вказує на те, що вартість логістичних послуг буде ставати все більшою. А ключовим драйвером розвитку ринку виступатимуть інвестиції в технологічні інновації. Зокрема йдеться

про автоматизацію вантажно-розвантажувального устаткування, автоматизацію управління складом, забезпечення прозорості ланцюга поставок, впровадження новітнього програмного забезпечення тощо. Загалом ключовими тенденціями ринку логістичних послуг є інноваційні технології, що спрощують управління бізнесом та роблять компанії більш конкурентоспроможними.

На даний момент відбувається швидке зростання обсягів прикордонної торгівлі, що викликане появою та розвитком інформаційних технологій, зокрема варто згадати мережу Інтернет. Впровадження нових технологій у сферу торгівлі надає великий імпульс для тих галузей, що раніше були технічно неможливі. Поява інформаційних технологій забезпечує взаємозамінність у сфері надання послуг, а отже, й можливості для транскордонного надання послуг збільшуються [14].

До того ж, пандемія Covid-19 та повномасштабна війна на території України змінили світову економіку, зокрема й галузь логістичних послуг. Велика кількість підприємств, що не змогли адаптуватись до нових викликів, були змушені призупинити свою діяльність та опинились на межі банкрутства. Натомість компанії, що змогли адаптуватись до нових умов ведення бізнесу, змістили акцент уваги не стільки на виробництво товарів, як на надання якісних послуг.

Аналіз обсягу реалізованих послуг за 2018-2020 рр. свідчить про їх щорічне зростання. Найбільше зростання демонструють такі галузі як охорона здоров'я (53,77%); інформація та телекомунікація (14%); транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська доставка (13,58%). Абсолютно очевидно, що на тлі пандемії коронавірусу набуває розвитку ринок фармацевтичної логістики, відбувається збільшення попиту на логістику "холодного ланцюга" у сфері фармації. Дана тенденція пов'язана з великим попитом на вакцини та інші ліки, що потребують особливих умов для транспортування [33].

Таблиця 2.5 – Обсяг реалізованих послуг підприємствами у 2018-2020 рр.

[33]

Сфера діяльності	Роки			Абсолютне відхилення, млн грн.		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Транспорт, складське господарство, поштова, кур'єрська діяльність, млн грн.	99371	99397	112891	26	13495	0,03	13,58
Тимчасове розміщування й організація харчування, млн грн.	7203	8512	5007	1308	-3505	18,16	-41,17
Інформація та телекомунікації, млн грн.	40174	43455	49539	3281	6084	8,17	14,00
Операції з нерухомим майном, млн грн.	16932	21779	23864	4846	2085	28,62	9,58
Професійна, наукова та технічна діяльність, млн грн.	25411	31989	34358	6578	2369	25,89	7,40
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування, млн грн.	14500	18774	19284	4274	510	29,47	2,72
Освіта, млн грн.	5051	5600	6087	550	486	10,88	8,69
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги, млн грн.	5600	7027	10805	1427	3779	25,48	53,77
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок, млн грн.	1534	1851	1298	316	-553	20,63	-29,88
Надання інших видів послуг, млн грн.	750	984	1063	234	79	31,15	8,04

В умовах глобалізації та діджиталізації до логістичних операторів висуваються більш жорсткі вимоги. Загострення конкуренції, поглиблення спеціалізації, низка негативних зовнішньоекономічних факторів змушують компанії впроваджувати використання інформаційних технологій для більш швидкого та ефективного виконання замовлень. Відбувається загострення питання щодо збільшення рівня автоматизації процесів в управлінні транспортуванням і складуванням вантажів, при одночасному впровадженні сучасних цифрових технологій, що станом на 2023 рік можна імплементувати у кожен сегмент логістичного ланцюга.

Саме синергія логістики та інформаційних технологій створює конкурентні переваги для сучасних компаній. Статистичні дані вказують на те, що з кожним роком все більше операторів ринку в процесі здійснення операцій використовують різноманітні цифрові платформи та інформаційно-комунікаційні технології.

Таблиця 2.6 – Динаміка збільшення частки електронної торгівлі [33]

Значення	Динаміка	
	2018/2018 (%)	2020/2019 (%)
Підприємства, що здійснювали закупівлі товарів (послуг) через мережу Інтернет, од	17,32	6,11
Підприємства, що отримували замовлення через мережу Інтернет на продаж товарів (послуг) од	-4,62	-1,45
Обсяг реалізованої продукції через вебсайти чи додатки, млн грн	11,85	128,27

Саме тому ключовими тенденціями ринку логістичних послуг як у світових, так і в вітчизняних масштабах є:

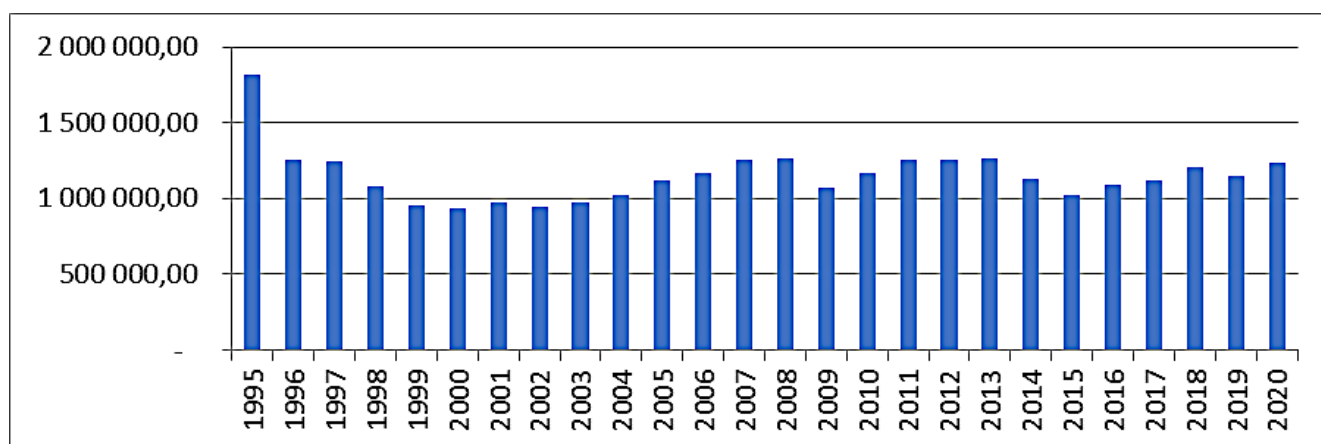
1. розширення функцій та операцій;
2. здійснення управління ланцюгом постачань в режимі онлайн;
3. збільшення частки електронної торгівлі;
4. роботизація складських операцій;
5. діджиталізація процесів;
6. збільшення значення онлайн-сервісів.

Таким чином, для того, щоб забезпечити ефективну взаємодію з клієнтами та залишатись конкурентоспроможними, логістичним операторам слід використовувати нові схеми співпраці з використанням гнучких методів управління. З огляду на вищезазначені тенденції, логістичні операції повинні будуватись з урахуванням інноваційних технологій. Останні технологічні нововведення галузі включають: технологію управління та моделювання логістичних бізнес-процесів (CALS I CASE); електронний документообіг (EDI-технологія); інтернет-рішення для електронної комерції; системи сканування штрих-кодів та радіочастотної ідентифікації мітками (RFID); голосову технологію комплектування продукції (Pick-by-Voice); супутникові системи зв'язку і навігації, які допомагають відслідковувати переміщення вантажів.

Аналізуючи національний логістичний ринок, з огляду відповідності до світових тенденцій, Україна дещо поступається західним країнам у розрізі якості надання послуг та впровадження нововведень.

Для забезпечення розвитку ринку логістичних послуг в Україні необхідно створити конкурентне середовище у сферах вантажних перевезень і міжнародних вантажних перевезень. До того ж, необхідно сконцентрувати увагу на забезпеченні світової економічної інтеграції та здійснити зміни в системі організаційно-економічних відносин між учасниками логістичного процесу.

За оцінками аналітиків, глобальний ринок логістичних послуг перевищує 5 трлн. дол. США та демонструє щорічне зростання на 10-15%. Адже в економічно розвинених країнах логістична галузь вважається однією з основних галузей економіки. На противагу, національний ринок логістичних послуг, який був створений на початку 90-х років, демонструє щорічне зростання на 4-5%.



Діаграма 2.4 - Обсяг перевезених вантажів в Україні 1995–2020 рр. (тонн) [30]

Стан логістичної галузі в структурі ВВП країни є одним з найважливіших факторів, що відображає економічний розвиток. В розвинених країнах частка логістичної галузі у ВВП складає 10–15 %, а в високорозвинених економіках даний показник є ще вищим. До прикладу, логістичні витрати в країнах ЄС та США становлять 12–16% ВВП, у Китаї даний показник сягає 26%, у Японії – 6% .

Логістичні витрати в Україні сягають 40 % від обсягу ВВП. Завдяки вигідному географічному положенню та транзитному потенціалу, національна логістична галузь повинна мати значний імпульс для розвитку. Відповідно до оцінки фахівців ємність українського логістичного ринку становить 300 млрд. євро, проте на даний момент потенціал національної логістики використовується лише на 300 млн. євро. Даний феном спостерігається внаслідок того, що Україна дуже повільно здійснює трансформацію від централізованого до ринкового типу економіки. Відповідно й розвиток логістичної інфраструктури, впровадження нових тенденцій галузі відбуваються з запізненням.

Аналізуючи світовий та національний ринок логістичних послуг, слід розглянути рейтинг Світового банку за показником ефективності логістики (Logistics Performance Index — LPI). Індекс ефективності логістики показує рівень розвитку логістичної інфраструктури країн світу. Даний індекс розраховується кожні 2 роки, починаючи з 2010 року, та дає змогу здійснити оцінку легкості постачання товарів і розвитку торгівельної логістики як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Міжнародний Індекс ефективності логістики (International LPI) дає оцінку країн за 6 складовими логістичної діяльності. Оцінку результатів діяльності здійснюють провідні логісти, що працюють за межами країни, яку вони оцінюють. Значення індексу рахують за допомогою стандартної онлайн-анкети та базують на основі результатів опитувань провідних транснаціональних логістичних компаній. Значення елементів індексу коливаються в межах від 1 до 5, при цьому «5» вказує на високий рівень розвитку логістики.

Таблиця 2.7 – Ключові елементи Міжнародного LPI та їх вагові коефіцієнти [32]

№	Компонент	Опис	Вага
1.	Митниця (Customs)	ефективність митного та прикордонного управління	0,4
2.	Інфраструктура (Infrastructure)	якість транспортної інфраструктури, напр. порти, залізниці, дороги, інформаційні технології	0,42
3.	Міжнародні перевезення (International shipments)	простота організації доставки за конкурентними цінами	0,40
4.	Компетентність та якість логістики (Logistics quality and competence)	якість логістичних сервісів	0,42
5.	Відстежуваність (Tracking and tracing)	можливість відстежувати відправлення	0,41
6.	Своєчасність (Timeliness)	час, з якою відправлення досягає замовника в межах запланованих або очікуваних термінів доставки	0,40

Відповідно до LPI, до країн-лідерів за рівнем розвитку логістики належать: Німеччина, Нідерланди, Швеція, Бельгія, Сінгапур, Велика Британія, Японія, Австрія, Гонконг (Китай), США. Україна ж займає 69 місце із 155 країн. Згідно з рейтингом, Україна посіла наступні місця у відповідних компонентах [31]:

- 1) Ефективність митної служби (95-е місце);
- 2) Розвиток інфраструктури (105-е місце),
- 3) Міжнародні перевезення (81-е місце),
- 4) Компетентність та якість логістики (70-е місце),
- 5) Можливість відстеження відправлень (54-е місце),
- 6) Своєчасність доставки (55-е місце).

Якщо подивитись на значення показника індексу для України в динаміці протягом 2010-2018 рр., то спостерігається тенденція до розвитку логістичної сфери. Найбільший прогрес у галузі спостерігався у 2010-2012 рр., коли протягом 2-х років країна піднялася з 102 до 66 сходинки. Динаміка розвитку логістичної галузі інших країн не демонструє такий швидкий підйом, зазвичай інші країни рейтингу зберігають стабільний розвиток. Важливо зазначити, що прогрес України спостерігається майже за всіма компонентами LPI, окрім інфраструктури. У 2010

р. компонента «інфраструктура» склала 2,44 бали, натомість у 2018 р. вона знизилась до 2,22 бали.

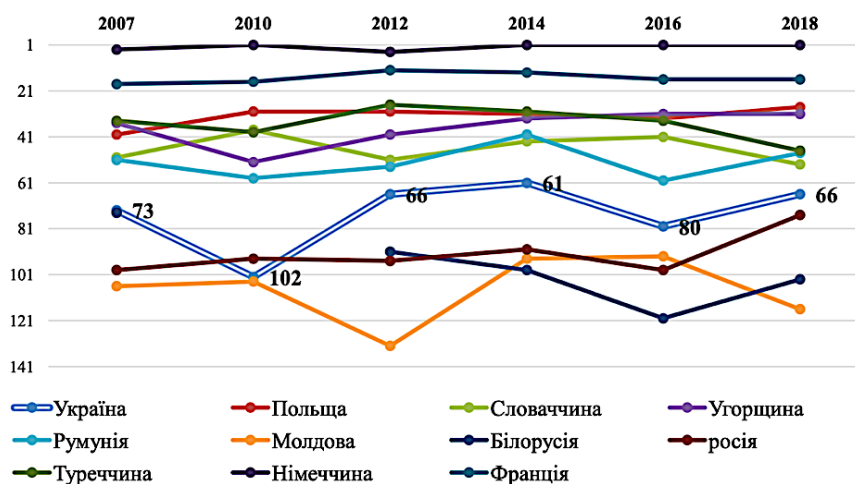


Рисунок 2.2 - Рейтинг країн за Міжнародним LPI у 2010-2018 рр. [32]

Логістичні послуги в Україні є однією з ключових статей експорту послуг, при цьому структура експорту дуже диверсифікована. Станом на 2022 рік найбільша кількість перевезень здійснювалась залізничним та автомобільним транспортом.

Спостерігається також тенденція до зменшення частки залізничного транспорту в розрізі надання логістичних послуг. В 2022 році дане скорочення склало 1,7%, в порівнянні з 2021 роком. Проте частка автомобільного транспорту демонструє зростання на 0,9%. Отже, автомобільний вид транспорту набуває більшої популярності, а драйверами, що прискорюють даний процес виступають збільшення інвестицій в автодорожню інфраструктуру та низка проблем в залізничній галузі. Варто також зазначити, що повномасштабна війна на території України змінює вектор розвитку логістичної галузі та стимулює розвиток саме автомобільних логістичних перевезень, з огляду на те, що вони є більш гнучкими та мобільними.

Станом на 2022 рік автомобільний транспорт посів першу сходинку в розрізі обсягу завезеного в Україну імпорту (було імпортовано близько 11 млн. тонн

товару). Залізничний транспорт зайняв другу позицію з показником імпорту у 10 млн тонн².

Військова агресія РФ проти України спровокувала низку логістичних проблем та викликів, що відображаються не лише на національній економіці, а й на економіках інших країн. Зокрема блокада українських портів на Чорному морі, розірвання низки торговельно-економічних угод, руйнування підприємств та інфраструктури спровокували енергетичну та продовольчу кризи на національному, регіональному та глобальному рівнях. Таким чином відбулось руйнування економічного порядку в розрізі транспортної логістики вантажів.

У військових умовах, транспортно-логістична система відіграє основну роль не тільки для підтримки економіки, а й чинить величезний вплив для забезпечення гуманітарної, соціальної, продовольчої, енергетичної та насамперед військової безпеки України. Власне спроможність національної логістичної системи здійснювати якісне та своєчасне транспортування товарів, здатність до ефективної взаємодії національної та європейської транспортних систем в даний час впливають на процеси формування ризиків глобальних масштабів.

Війна на території України спричинила глобальні трансформаційні процеси у світовій торгівлі та вплинула на міжнародні ланцюги постачання. Відтак приблизно 20-25% вантажів у 2019-2021 рр. були перевезені автомобільним транспортом територією Росії та Білорусі, а понад 2/3 товарів перетинали митний кордон через морські пункти пропуску [32].

Ситуація докорінно змінилась у 2022 році, адже в порівнянні з попереднім роком відбулось збільшення ролі транспортних коридорів з країнами ЄС. Наприклад, в 2022 р. було пропущено через митний кордон з європейськими країнами на 21% транспортних засобів. Зокрема найбільше вантажів транспортувалось через Румунію (спостерігається збільшення частки до 64%).

Очікується подальше збільшення обсягів міжнародних та транзитних вантажопотоків з країнами ЄС, зважаючи на те, що у 2022 році український експорт повністю переорієнтувався на торгівлю з ЄС. Відповідно до даних, оприлюднених на сервісі «Дія. Бізнес», експортна частка торгівлі з країнами ЄС зросла з 40,4% (на початку 2022 року) до 68,8% (в листопаді 2022 року). Очевидно, що найбільшими торговельними партнерами виступають країни-сусіди, на які припадає 1/3 всього експорту до ЄС. Зокрема структура експорту у 2022 році виглядає наступним чином: до Польщі перевезено товарів на суму \$6,2 млрд. (15,2%), до Румунії на \$3,5 млрд. (8,6%), до Угорщини на \$2,1 млрд. (5,2%).

Таким чином відбувається формування нових транзитних потоків, що супроводжується активним розвитком ініціатив, які формують нові міжнародні транспортні коридори [65]. Отже, спостерігається геополітичне переформатування наявних МТК. До прикладу, на заміну транзитного руху, що проходив через росію та білорусію, прийшов Середній коридор, що включає перевезення через Казахстан, Азербайджан та Грузію.

Відбувається значне посилення інтенсивності проходження вантажопотоків через ділянку кордону Україна-ЄС та переорієнтація логістичних маршрутів, що чинить вплив як на національну, так і на міжнародну логістичну галузь. Драйверами даного процесу виступають: збільшення експорту товарів з використанням сухопутного транспорту, переорієнтація експортної діяльності на європейські ринки збуту. До того ж значно посилює розвиток логістики прийняття Регламенту 2022/870 від 30 травня 2022 року, який передбачає тимчасове відкриття ринку ЄС для товарів, що походять з України та запровадження спеціальної облікової митної ставки.

Проте таке стрімке збільшення обсягів залізничних та автомобільних вантажних перевезень значно посилює навантаження на транспортну інфраструктуру прикордонних областей України. Як виявилось, пропускна спроможність української логістичної інфраструктури є недостатньою, адже

з'явилося багато нових викликів. Зокрема вони відображаються в утворенні кількадечних черг на пунктах пропуску, затримці поставок, загостренні екологічної безпеки, що обумовлено відсутністю організованих місць для відпочинку водіїв тощо.

Ринок логістичних послуг є досить перспективним напрямком для розвитку та потребує залучення інвестицій як з боку держави, так і з боку іноземних партнерів. Національний логістичний ринок дещо відстає від передових міжнародних тенденцій галузі. Він потребує вдосконалення правового регулювання роботи митних органів, спрощення процесу проходження митного контролю, оновлення транспортно-логістичної інфраструктури, оновлення транспортного комплексу, впровадження інновацій.

Однак не зважаючи на вищезгадані прогалини, логістичний ринок в Україні має потужні перспективи для розвитку та навіть на тлі економічної кризи демонструє тенденцію до зростання. На даний момент перед українськими компаніями постає завдання переглянути підхід до управління процесами для того, щоб залишатись конкурентоспроможними не тільки на вітчизняному, а й на глобальних ринках.

Запровадження систем автоматизації та автоматичного керування надасть змогу більш ефективно та якісно здійснювати управління транспортними засобами та їх потоками. До того ж відбудеться підвищення рівня безпеки та екологічності надання послуг. Постає необхідним впровадження інноваційних інформаційних технологій, що забезпечить більш якісне управління засобами для збору, обробки, передачі та відображення інформації для аналізу та обґрунтування рішень.

Спираючись на світовий досвід, можна побачити, що міжнародна практика не прагне розробляти додаткові транспортні комунікації, вона концентрується на максимально ефективному використанні наявної інфраструктури, запроваджуючи інновації в управління логістичними процесами. В Україні з цією метою

відбувається створення інтелектуальної транспортної системи, що також буде користуватися перевагами інноваційних розробок у системі моделювання дорожнього руху, автоматичному врегулюванні транспортних потоків. Дана система покликана надавати кінцевим споживачам більш прозору інформацію, збільшити рівень безпеки та покращити взаємодію традиційних логістичних систем управління.

Загалом діджиталізації, новітні технології та розвиток електронної комерції виступають драйверами розвитку ринку логістичних послуг як в Україні, так і в глобальних масштабах. Вищезгадані процеси й формують основні тенденції розвитку ринку логістичних послуг.

Під впливом процесу глобалізації відбувається зміна поведінки та вимог споживачів, вони стають все більш вибагливими при виборі продукції чи послуг. Саме тому вони віддають перевагу тим компаніям, які здатні запропонувати продукцію з найвищою ціннісною пропозицією. Таким чином інноваційність виступає однією з головних умов довгострокової конкурентоспроможності.

Ключовими тенденціями у сфері логістики виступають такі інновації, як управління ланцюгом поставок в режимі реального часу, роботизація та автоматизація логістичних операцій на складі, використання електровантажівок. Впровадження даних інновацій забезпечить не лише зменшення витрат, підвищення ефективності та збільшення конкурентоспроможності, а й стійке зростання компаній.

РОЗДІЛ 3

МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ “ФАРМАСОФТ”

3.1 Варіанти розширення клієнтської бази компанії “Фармасофт” в Україні та за кордоном

В даний час кожній компанії вкрай важливо не зупинятись на досягнутому та постійно впроваджувати нові рішення, ідеї та технології, щоб залишатись конкурентоспроможними на глобальному ринку. Основним шляхом для досягнення даних цілей виступають інноваційні технології, а їх розвиток є ключовим фактором стійкого зростання. Насамперед інновації в сфері логістики активно застосовують в закупівельній, складській, транспортній, виробничій, збутовій діяльності, при розподіленні ресурсів та управлінні запасами. Отже, інновації впроваджуються у всіх функціональних галузях логістики.

Останнім часом набирає обертів тенденція пов'язана з тим, що компанії, які дбають про довкілля, характеризуються більшою лояльністю клієнтів. В умовах загострення екологічних проблем та появи відповідних загроз, що пов'язані з забрудненням навколишнього середовища, все більше компаній намагаються дотримуватись принципу соціальної відповідальності. КСВ – це досягнення комерційних цілей та успіху, не порушуючи морально-етичні принципи та не завдаючи шкоди навколишньому середовищу.

Варто зазначити, що будь-якій компанії досить вигідно здійснювати свою діяльність відповідально. По-перше, це пов'язано з покращенням іміджу, збільшенням довіри та лояльності споживачів. По-друге, впроваджуючи екологічну політику, вони отримують вигоду від економії на енергоресурсах та матеріалах. По-третє, такі компанії характеризуються прихильністю урядових установ, що в свою чергу полегшує доступ до отримання певних ліцензій. Також шляхом упровадження корпоративної системи екологічного управління

підприємства збільшують інвестиційну привабливість, а отже, й капіталізацію на ринку.

Таким чином конкурентною перевагою для логістичних компаній, зокрема для компанії “Фармасофт”, може слугувати використання електромобілів. В сучасному світі вже давно з’явилися електровантажівки, що можна використовувати для перевезень вантажів. До прикладу, електровантажівки Nicola One/Two, Daimler E-FUSO Vision one, Tesla Semi можуть транспортувати вантаж до 36 тонн, Volkswagen e-Crafter, Mercedes-Benz eVito до 2 тонн та Renault Kangoo Z.E, Citroen Berlingo Electric, Nissan e-NV200 до 700 кг [9].

Концепція розвитку електромобільності передбачає виконання низки вимог на законодавчому рівні у сфері транспорту. Наприклад, ЄС зобов’язав країн-членів докладати максимальні зусилля для розвитку електромобільності. Зокрема це передбачає: створення загальнодоступних пунктів зарядки для електромобілів, підтримку діяльності юридичних осіб, що мають бажання створити приватні пункти зарядки акумуляторів, надання дозволу операторам пунктів зарядки здійснювати послуги з постачання електроенергії не тільки фізичним особам, а й контрагентам в логістичній діяльності.

Доцільно зазначити, що запровадження даної концепції викликало збільшення кількості електромобілів в межах ЄС не лише в приватних цілях, а й в підприємницькій діяльності. Найбільше збільшення кількості екологічного виду транспорту у 2020 р. спостерігається в Німеччині, Норвегії, Франції, Великобританії, Нідерландах та Швеції.

Відповідно до результатів досліджень Automotive від Ultima Media, продажі електромобілів зростуть з 2,3% у 2019 році до 19% до 2030 року, 36% у 2035 році та до 80% у 2040 році [27].

Якщо розглянути дану тенденцію на національному ринку, то в 2018 році було прийнято «Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року». В ній зазначається про доцільність переходу та використання

«альтернативних видів палива», «стимулювання використання альтернативних джерел енергії, а також екологічних видів транспорту та спецтехніки». Стратегія також передбачає збільшення рівня використання альтернативних видів палива та електроенергії до 50% до 2030 року та поступовий перехід на електротранспорт. До того ж, відбувається розробка вітчизняної концепції розвитку електромобільності, згідно з якою передбачено створення належних умов для виробництва вітчизняних електромобілів.

Використання електровантажівок в логістичній діяльності в Україні ще не набрало обертів. На даний момент активно розвивається лише перехід на індивідуальне користування електроавтомобілями фізичних осіб. Проте діяльність з надання логістичних послуг із застосуванням електромобілів в Україні в найближчій перспективі набуде розвитку, в розрізі імпорту електромобілів, що вже давно виготовляються в європейських країнах та США. Що стосується зарядних мереж, то вже активно починають з'являтися нові виробники зарядних станцій, що пропонують зарядні пристрої великої потужності.

Зважаючи на вищезазначені переваги розвитку електромобільності, компанії “Фармасофт” доцільно для початку придбати щонайменше 3 електромобілі та встановити зарядні пристрої на території біля складського приміщення. Гарним рішенням є купівля електровантажівок Tesla Semi. Вантажівка має запас ходу в 483 км., здатна розганятися до 100 км. на годину за п'ять секунд, а при максимальному завантаженні в 36 тонн - за 20 секунд. До того ж в системі є автопілот, проте повна автономність не передбачається. А для того, щоб проїхати 650 км. електровантажівці знадобиться лише 30 хвилин підзарядки. Вартість Tesla Semi складає \$150 000 [20]. Вартість зарядної станції, спеціально розробленої для Tesla Semi, складає \$43 000. Отже, вартість реалізації проекту становить \$579 000.

Як зазначає президент транспортного підрозділу логістичної компанії DHL, Джим Монкмайер, купівля Tesla Semi окупиться за 1,5 року [21]. Це відбудеться за рахунок нижчої вартості електрики в порівнянні з паливом, зокрема за рахунок

більш дешевого технічного обслуговування, адже електричні двигуни мають меншу кількість складових частин та запчастин необхідних для ремонту.

Купівля електромобілів компанією “Фармасофт” призведе не лише до мінімізації транспортних витрат в процесі доставляння вантажів, а й також до збільшення кількості клієнтів, за рахунок пристосування до політики ЄС в галузі автомобілебудування. Дана політика має наступні цілі:

- збільшення міжнародної конкурентоспроможності автомобільного транспорту шляхом впровадження комплексних логістичних рішень, що включають різні види транспорту;

- застосування сучасних технологій в автомобільному транспорті, які скасовуватимуть умову споживання традиційного пального на основі нафтопродуктів та дозволятимуть використовувати альтернативні джерела енергії;

- пристосування транспортної політики до енергетичної політики, що базується на реалізації заходів екологічного характеру з метою збереження довкілля;

- розроблення рішень, які забезпечуватимуть зменшення рівня шуму з метою покращення комфортних умов для населення.

Отже, електрифікація має усі шанси принести користь компанії “Фармасофт” для залучення нових клієнтів в галузі логістики фармацевтичних препаратів, а саме у якості посередника між європейським та українським ринками. Таким чином компанія зможе запропонувати ретельне відстеження та дотримання стандартів галузі, зменшення вартості логістичних послуг за рахунок економії на пальному (ціни на дизельне паливо постійно зростають, відчувається нестача нафтопродуктів у всьому світі). До того ж, “Фармасофт” зможе запропонувати більш безпечний та якісний спосіб перевезення вантажів шляхом використання електромобілів.

Також до переваг використання електровантажівок належать:

1. Зниження витрат на оплату праці. Адже електровантажівки дозволяють автоматизувати і спростити завантаження та розвантаження вантажу, що може призвести до зменшення витрат на робочу силу та збільшення продуктивності.
2. Збільшення продуктивності. Адже електровантажівки можуть бути більш ефективними в роботі та мати вищий рівень точності в порівнянні з ручним завантаженням та розвантаженням товарів.
3. Зменшення ризику втрати товарів за рахунок того, що електровантажівки можуть допомогти уникнути пошкоджень товару під час завантаження та розвантаження. Як наслідок зменшуються витрати на компенсацію збитків.
4. Збільшення обсягів роботи. Це відбувається за рахунок автоматизації та підвищенні продуктивності. Компанія може обробляти більше замовлень за короткий час, що в свою чергу може призвести до збільшення доходів.

Співпраця компаній з логістичними операторами, які мають в своєму арсеналі електровантажівки, зокрема з компанією “Фармасофт”, також гарантує отримання важливих переваг:

- 1) Зменшення вартості логістичних послуг. Електровантажівки працюють на електроенергії, що зазвичай є більш вигідним та екологічно чистим варіантом порівняно з бензином або дизельним паливом. Це дозволяє компаніям скоротити витрати при співпраці з логістичними операторами, які використовують електровантажівки.
- 2) Підтримка зеленого бізнесу і сталого розвитку. Робота з логістичним оператором, який використовує електровантажівки, дозволяє компаніям висвітлити своє відповідальне ставлення до навколишнього середовища. Це важливий фактор для залучення клієнтів та відповідності регуляторним вимогам.

- 3) Зниження ризику обмежень в міських зонах. Деякі місцеві органи влади можуть встановлювати обмеження на вантажні автомобілі з бензиновими або дизельними двигунами у центральних міських зонах або екологічно чутливих районах. Використання електровантажівок дозволяє клієнтам логістичної компанії отримати доступ до важливих ринків.
- 4) Підвищення продуктивності та ефективності. Електровантажівки можуть бути більш продуктивними та ефективними під час роботи, що сприяє більш швидкому та надійному транспортуванню вантажів.
- 5) Можливість отримання пільг і фінансової підтримки. У деяких регіонах і країнах, особливо на ринку ЄС, існують програми підтримки для компаній, які використовують екологічно чисту техніку, таку як електровантажівки. Таким чином логістичний оператор може гарантувати отримання даних пільг своїм клієнтам, що допомагає знизити загальні витрати.
- 6) Підвищення конкурентоспроможності Використання електровантажівок може допомогти компаніям зберегти конкурентні переваги в галузі ціноутворення, ефективності та сталого розвитку, що дозволяє залучати до співпраці більшу кількість клієнтів.

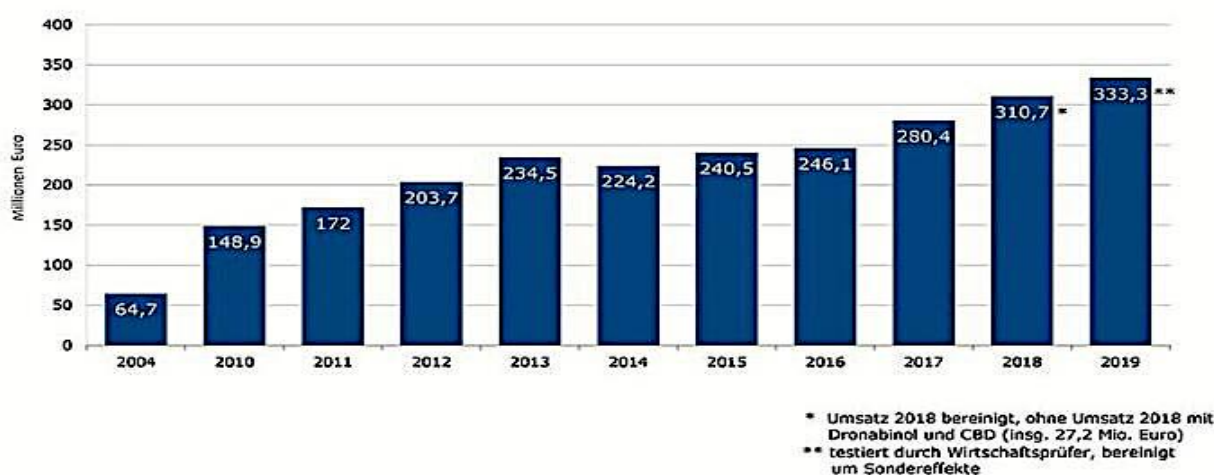
Отже, співпраця з логістичним оператором, який використовує при транспортуванні електровантажівки, може сприяти зниженню витрат, підвищенню ефективності та сприяти сталому розвитку.

Зважаючи на вище запропоновані переваги, компанія “Фармасофт” матиме змогу долучити до співпраці виробників екологічно чистих товарів у галузі фармацевтики та компаній, які дбають про охорону навколишнього середовища, прагнуть здійснювати свою діяльність соціально-відповідальним чином. В перспективі новими клієнтами “Фармасофт” можуть стати такі компанії, як “Bionorica Group”, “КРКА” та “PSI”.

Компанія «Bionorica Group» – це один із провідних світових виробників лікарських засобів рослинного походження. Мета компанії – це зробити медицину

більш природньою. Заради цього вони об'єднали сучасні дослідження у фармакології з цілющою силою рослин та вже більше 80 років виготовляють ефективні препарати з високим рівнем доказаної ефективності [28].

Компанія налічує більш ніж 1800 співробітників. Переважна кількість зосереджена в країні походження, а саме в Німеччині. Об'єм продажів у 2019 році склав 333,3 млн. євро, що на 7,3% більше у порівнянні з 2018 роком (310,7 млн. євро). Bionorica Group націлена на подальше зростання, як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Цьому сприяє також той факт, що коефіцієнт власного капіталу компанії складає 80%.



Діаграма 3.1 - Об'єм продажів "Bionorica Group" [28]

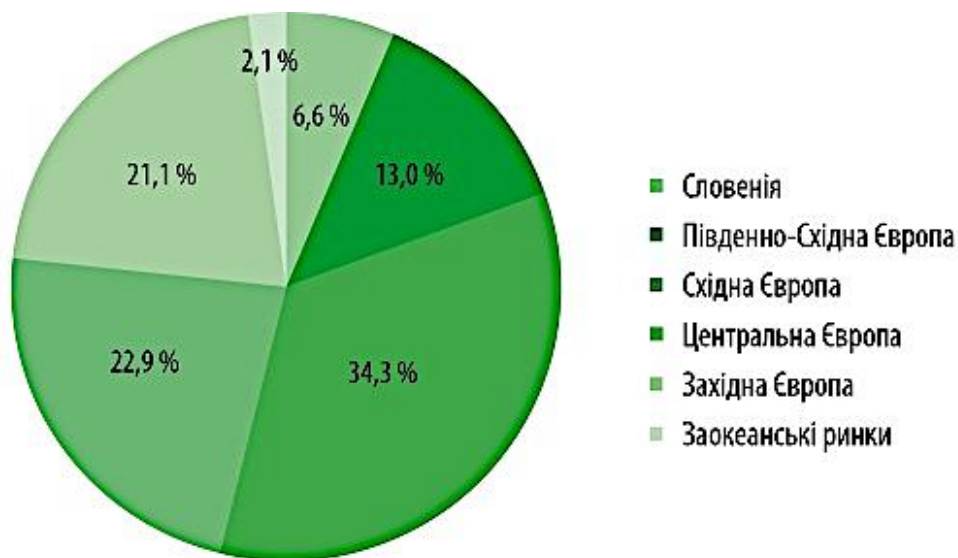
До того ж компанія займає лідируючі позиції на ринку фітопрепаратів Євразії. До прикладу, в Німеччині «Bionorica Group» залишається лідером ринку вже впродовж 13 років.



Рисунок 3.1 - Позиції “Bionorica Group” на ринку (*за даними Insight Health ApoChannel, реалізація через аптеки без рецепту згідно з показниками збуту в упаковках) [28]

Наступний потенційний клієнт – це компанія “КРКА”, що є однією з провідних компаній-виробників генеричних лікарських засобів у світі. Основним видом діяльності “КРКА” є виробництво та продаж рецептурних лікарських засобів, нерепетурних лікарських засобів та препаратів ветеринарного призначення. Компанія зосереджена на розробці власних високоякісних препаратів власного бренду, що складають додаткову цінність, та продаються під власним брендом “КРКА” [29].

Продукти компанії представлені на різних ринках по всьому світу та продаються більш ніж у 70 країнах світу. Частиною бізнес-стратегії “КРКА” є встановлення збалансованих продажів у п’яти різних регіонах: Словенія, Центральна Європа, Південно-Східна Європа, Східна Європа, Західна Європа та зовнішні ринки.



Діаграма 3.2 - Продажі “КРКА” за регіонами [29]

До того ж “КРКА” запровадила у свою діяльність відповідальну ділову поведінку, принципи доброчесного управління та корпоративної соціальної відповідальності. Компанія реалізує КСВ шляхом участі у гуманітарній роботі та в заходах зі сприяння прогресу в галузях науки, освіти та культури, а також у напрямках, що допомагають захищати природне середовище. До того ж здійснює співпрацю з різними групами місцевих громад.

Отже, за рахунок купівлі електромобілів, компанія “Фармасофт” має змогу залучити нових клієнтів, а саме такі фармацевтичні компанії, як “Bionotica Group”, “КРКА”, що зосереджені на виготовленні якісної, екологічної та безпечної продукції, сповідують у своїй діяльності принцип КСВ. У свою чергу компанія “Фармасофт” зможе запропонувати даним компаніям більш низькі ціни на логістичні послуги, більш якісні та безпечні перевезення вантажів, дотримання європейських стандартів галузі.

Ще однією інновацією, що забезпечує перехід від традиційних транспортних і логістичних процесів до цифровізації є система керування транспортуванням (TMS). Логістичне програмне забезпечення допомагає забезпечити своєчасну доставку товарів шляхом оптимізації вантажів і маршрутів доставки, відстеження

вантажів місцевими та глобальними маршрутами та автоматизації завдань, які раніше вимагали багато часу, таких як документація щодо дотримання торговельних норм і виставлення рахунків за вантаж. Система TMS зменшує витрати як для підприємств, так і для кінцевих клієнтів [11].

Система управління транспортуванням забезпечує гнучке, масштабоване, стандартизоване управління транспортними процесами по всьому ланцюжку постачання. За рахунок впровадження TMS, компанія має змогу заощадити час доставки, зменшити витрати на транспортування, підвищити ефективність складу, усунути ризики невідповідності продукції, а отже, підвищити ефективність ланцюга постачання та задоволеність клієнтів.

На жаль, сучасні наукові дослідження показують що тільки 35–40% компаній запровадили в свою діяльність TMS-софт і інші технології для оптимізації операцій. Американська компанія Samsara, що спеціалізується на логістичній діджиталізації, відзначає, що основними ворогами запровадження інновацій у логістичній сфері на сьогодні є папір та олівець. Адже ще 7-8 років тому значна кількість автотранспортних компаній фіксували всі процеси на папері чи в електронних таблицях [18].

Проте, зараз провідні гравці ринку, як ніколи, усвідомлюють переваги нових технологій, зокрема діджиталізації. Logisticstians.com проаналізувала ринок TMS і виявила, що до 2026 року він досягне 6,63 мільярда доларів США, порівняно з 2,45 мільярдами доларів США у 2019 році.

Загалом існує два шляхи діджиталізації процесів або ж впровадження TMS: кастомна розробка або використання готового софту. Готове операційне забезпечення надається вендорами за схемою SaaS, а саме за передплатою. Спеціалізовані вендори вже створили цифрову платформу та пропонують готове рішення системи управління транспортом. Використання готового софту характеризується низкою переваг, зокрема швидкість впровадження, ефективний базовий функціонал, відповідність стандартам. До того ж, вендор самостійно

займається розвитком та обслуговуванням платформи. Таким чином, компанії-клієнту необхідно лише насолоджуватися перевагами готового рішення та вчасно платити за використання. Вартість даних платформ варіюється в залежності від обраного вендора. Цінова політика галузі вкрай непрозора, одні вендори пропонують свої послуги за \$400 на місяць, а інші вимагають у десять разів більше за ті ж самі послуги.

Альтернативний варіант – це створення власного програмного забезпечення, в залежності від потреб компанії. Для цього можна створити власну команду професіоналів або ж звернутись до спеціалізованої ІТ-компанії.

Для компанії “Фармасофт” доцільним варіантом є укладення договору з вендором, який вже створив власну цифрову платформу і просуває її як універсальне рішення для перевезень. Для цього необхідно ретельно продумати ключові функції TMS системи ще на етапі формування концепції. Адже дуже часто значна частина закладеного програмного забезпечення просто не використовується. Саме тому діяти потрібно невеликими кроками та розглядати діджиталізацію як поступовий процес. Спочатку запровадити TMS у розрізі справді необхідного функціоналу, а вже потім, за необхідності, додавати інші додатки та докуповувати нові функціональні характеристики у вендора. До того ж, важливим кроком під час запровадження TMS є перепідготовка працівників. Адже ефективність діджиталізації напряду залежить від вміння персоналу користуватись новим продуктом.

За рахунок впровадження системи TMS, компанія “Фармасофт” має змогу залучити нових клієнтів, зокрема компанію “PSI”. “PSI” – це швейцарська фармацевтична компанія, що спеціалізується на розробці клінічних досліджень. Вона представлена в низці європейських країн та реалізує свою діяльність на українському ринку вже більше 20 років. Компанія Фармасофт вже має все необхідне обладнання для перевезення такого виду вантажів, зокрема складське приміщення та вантажівки, що оснащені рефрижераторами, які підтримують температурний режим перевезення +2 +8 С та -20 С.

Проте після впровадження системи управління транспортуванням, компанія зможе запропонувати даному майбутньому партнеру низку переваг: зменшення часу доставки препаратів, усунення ризиків невідповідності та ризиків пов'язаних з температурним режимом транспортування зразків. Дані ризики вкрай важливо не просто мінімізувати, а усунути по всьому ланцюгу перевезення подібного роду вантажів, адже помилка коштуватиме компанії мільярди доларів. До того ж, компанія “Фармасофт” матиме змогу зменшити витрати на транспортування за рахунок автоматизації, а отже, й надавати логістичні послуги з перевезення клінічних досліджень клієнту економічно вигідніше, в порівнянні з конкурентами.

Таким чином, для того щоб залишатись конкурентоспроможною на логістичному ринку, компанії “Фармасофт” варто забезпечити впровадження технологій для оптимізації операцій. Термін окупності інвестицій в систему TMS складає 3-6 місяців за рахунок зниження витрат на паливно-мастильні матеріали на 10-30%, та зниження витрат на утримання автопарку на 10-25%. Отже, дане рішення дуже швидко почне приносити прибуток.

Сьогодні ключові гравці ринку дуже добре усвідомлюють переваги діджиталізації процесів. Згідно з ResearchAndMarkets, світовий ринок витрат на діджиталізацію логістики склав \$52,2 млрд. в 2022 році. Прогнозується, що в найближчі декілька років він буде зростати з сукупним середньорічним темпом у 8,8%, та досягне обсягу в \$75,5 млрд. до 2026 року. Безсумнівно, що діджиталізація один з ключових драйверів зростання галузі. Проте в той же час відбувається збільшення конкуренції. Компанії, що не зможуть швидко та успішно трансформувати свою діяльність відповідно до нових реалій ризикують втратити все.

3.2 Напрями підвищення ефективності сервісної підтримки клієнтів

Яскравим прикладом логістичних інновацій слугує автоматизація операцій, роботизація складів та хабів, що дозволить виконувати замовлення якомога ефективніше. Автоматизація процесів та операцій в логістичній сфері дає змогу

розуміти, де саме знаходяться всі матеріали та товари, що в свою чергу зменшує затримку замовлення, витрати на обробку та кількість помилок. Також скорочується час доставки товарів та частково зменшуються витрати за рахунок відмови від однієї з найдорожчих складових – людської праці.

Оптимізувати всі складські процеси допомагає система управління складом (WMS). Вона дозволяє повністю відстежити рух товару, від моменту надходження на склад, пакування зберігання й аж до моменту коли він залишає склад для виконання замовлення.

Впровадження системи WMS забезпечить для компанії “Фармасофт” утримання клієнтів. Оскільки система управління складом дозволяє мати всю інформацію під рукою, то у випадку коли клієнт надсилає запит на замовлення, система одразу зможе перевірити наявність товарів. До того ж володіння інформацією про вантаж в режимі реального часу – одна з ключових конкурентоспроможних переваг для партнерів логістичної компанії. Крім того немає потреби, щоб працівник особисто перевіряв чи порівнював замовлення та запас, WMS автоматично позначатиме замовлення як готове до пакування. Це економить багато часу та зусиль.

Таким чином вагомою перевагою для клієнтів “Фармасофт”, після запровадження системи управління складом, стане прискорення часу на виконання замовлення. До того ж WMS дозволить відмовитись від однієї з найдорожчих складових – людської праці. Саме завдяки цьому з’явиться можливість зменшити вартість логістичних послуг для партнерів компанії. Також з’явиться можливість оптимізувати складські приміщення з метою скорочення часу доставки вантажів покупцям [10]. В результаті, “Фармасофт” зможе забезпечити максимально короткі терміни доставки, мінімізувати затримки та знизити ймовірність помилок.

Сама ж компанія матиме змогу відстежувати, які товари користуються більшим попитом. Таким чином можна знайти нові способи оптимізації способу налаштування складу. До прикладу, товари, що характеризуються більшою

оборотністю доцільно зберігати поруч з завантажувальним майданчиком або зоною пакування, а не на протилежному кінці складу. В результаті впровадження системи автоматизації складу, компанії “Фармасофт” вдасться зменшити витрати, утримати існуючих клієнтів, витіснити конкурентів, адже доволі незначна кількість українських логістичних компаній користується перевагами WMS та може запропонувати їх своїм клієнтам. Фактично, за умови ефективного використання, система WMS дуже швидко починає приносити прибутки.

Саме тому компанії “Фармасофт” доцільно в повній мірі застосувати систему для автоматизації складу. Адже на даний момент складське приміщення лише частково автоматизоване. Для цього необхідно залучити фахівців, які проведуть логістичний аудит, підберуть та впровадять систему WMS, з урахуванням особливостей складського комплексу.

Існують чотири види рішень з оптимізації складських комплексів [16]:

1. Початковий рівень, що доцільно застосовувати малому бізнесу з невеликим товарообігом. Система дозволяє охопити лише невелику товарну номенклатуру.
2. “In Box” доцільно застосовувати при наявності великої кількості номенклатури товару та низького товарообігу. Проте в даному випадку немає можливості адаптувати функції WMS під особливості компанії. Всі процеси адаптують під роботу системи.
3. Рішення, що можна адаптувати під роботу компанії доцільно застосовувати великим логістичним компаніям та розподільчим центрам. Дані рішення завжди запроваджуються з нуля.
4. Рішення, що можна конфігурувати доцільно застосовувати в складських приміщеннях з площею більше 5 000 м², з великою номенклатурою товарів та товарообігом. Перевагою даного рішення є те, що існує можливість зміни та адаптації певних процесів на будь-якому етапі реалізації.

Для компанії “Фармасофт” доцільно буде запровадити систему WMS, на основі рішень, що можна конфігурувати, так як компанія характеризується наявністю значної кількості складів, з площею більше 5 000 м², має велику кількість клієнтів, що забезпечує потужний товарообіг та велику товарну номенклатуру.

Для того, щоб ефективно запровадити систему для автоматизації складу необхідно звернутись до розробників спеціалізованого програмного забезпечення, які створять продукт відповідно до потреб підприємства.

На початковому етапі запровадження WMS складське приміщення розподіляють на спеціалізовані зони: для вивантаження товарів, їх розміщення, зберігання, обробки та завантаження на транспортні засоби, для подальшого розповсюдження. Також на даному етапі необхідно здійснити збір наявної інформації про стан складу, а саме про загальну площу, чисельність працівників, обладнання тощо. Це необхідно для того, щоб постачальник програмного забезпечення надав комплексне рішення з урахування всіх аспектів діяльності компанії.

Далі всі вантажі, які надходять до складського приміщення, маркують за допомогою штрих-кодів. Співробітникам складу надають сканери, які передають всю наявну інформацію про товар до WMS-системи. Таким чином, система аналізує дані під час розподілу продукції до різних пунктів зберігання. WMS система зберігає дані про температурний режим зберігання товару, термін придатності, особливості товарного сусідства, постачальників тощо. До того ж система сама створює маршрути розвантаження та завантаження в режимі реального часу, що допомагає більш ефективно використовувати техніку, час та простір.



Рисунок 3.2 - Принцип роботи WMS системи [36]

Інтеграція WMS-системи коштує від 2000 до 150 000 доларів, в залежності від розміру та особливостей складського приміщення. Компанії “Фармасофт” на початковому етапі доцільно здійснити повну автоматизацію одного зі складів. В такому випадку, приблизна вартість реалізації рішення складатиме 50 000 доларів. Проте, як показує світова та вітчизняна практика, система WMS дуже швидко починає приносити прибутки.

За даними Ukrainian Intelligent Systems (UIS), термін окупності WMS-системи складає від 6 до 12 місяців, а термін запровадження займає від 4 до 8 тижнів. UIS вже протягом 5 років допомагає оптимізувати логістику середнього та великого бізнесу. Перші проекти компанія реалізувала в партнерстві з TNT, Rozetka та «Нова пошта».

Ще однією тенденцією у логістичній сфері виступає забезпечення прозорості ланцюга поставок. Адже, все більшій кількості клієнтів необхідно отримувати дані

в режимі реального часу. Найголовнішим активом для відстеження постачання слугує технологія Інтернету речей (IoT). «Інтернет речей» належить до мережі фізичних пристроїв, транспортних засобів, приладів та інших фізичних об'єктів, у які вбудовано датчики, програмне забезпечення та підключення до мережі, що дозволяє їм збирати та обмінюватися даними [13].

Завдяки даній технології можна відстежувати роботу обладнання (доцільність профілактичного обслуговування), транспортних засобів (підвищення ефективності використання палива) та товару через хмарні послуги. Ці дані можна аналізувати в режимі реального часу, щоб виявити закономірності, тенденції та аномалії, які можуть допомогти підприємствам оптимізувати свою діяльність, підвищити ефективність та прибутковість.

Одним із прикладів застосування технології IoT є радіочастотна ідентифікація мітками RFID. За допомогою даних міток можна отримати всі дані про товар, на якому вони знаходяться. RFID-мітка (транспондер), зберігає всю інформацію про певний об'єкт і містить його унікальний номер ідентифікації.

За допомогою RFID технології безконтактного обміну даними, що використовує радіочастотне електромагнітне випромінювання, відбувається відстеження переміщень об'єктів та автоматична ідентифікація для обліку [25].

Таким чином впровадження даного рішення дозволить компанії “Фармасофт” активувати такий драйвер зростання прибутку, як зменшення витрат, за рахунок автоматизації операцій та обліку. Дана технологія ідентифікує одиниці зберігання та їх переміщення по складу, забезпечує облік тар. Alinean Research опублікувала звіт про рентабельність інвестицій у RFID технології, який містив потужні статистичні дані. Зокрема, компанії, які впровадили RFID, відчули зниження витрат на ланцюг поставок на 3-5% і збільшення доходу на 2-7% завдяки більшій точності та видимості в усьому ланцюжку поставок.

До того ж відбудеться витіснення конкурентів, адже компанія зможе запропонувати більш швидке та точне виконання замовлення, в порівнянні з конкурентами логістичної галузі.

Також інноваційна RFID технологія дозволить забезпечити утримання вже існуючих клієнтів. Доступ у режимі реального часу до інформації про продукт означає, що компанія може реалізовувати товар значно швидше, ніж конкуренти, які не використовують RFID технологію, і може збільшити продажі, оскільки скорочуються дефіцити, а репутація покращується.

Якщо говорити про клієнтів компанії “Фармасофт”, то впровадження даного рішення пропонує їм безліч переваг, а саме збільшення швидкості та точності операцій, надає захист від крадіжок та забезпечує відстеження вантажу в режимі реального часу при транспортуванні.

Зважаючи на вищезазначене, компанії “Фармасофт” доцільно запровадити рішення на основі RFID технологій. Для цього необхідно звернутися до спеціалістів, що розробляють комплексні рішення. Спеціалізовані компанії забезпечують проектування рішень зважаючи на особливості складського приміщення, забезпечують підбір та поставку обладнання, тестування та навчання персоналу.

На складі застосовуються декілька схем реалізації RFID технології. До прикладу, точками контролю можуть виступити стаціонарні зчитувачі на воротах. Проте для ефективного використання технології на складі, необхідно, щоб все було промарковано штрих-кодами: товар, місця зберігання, тара тощо.

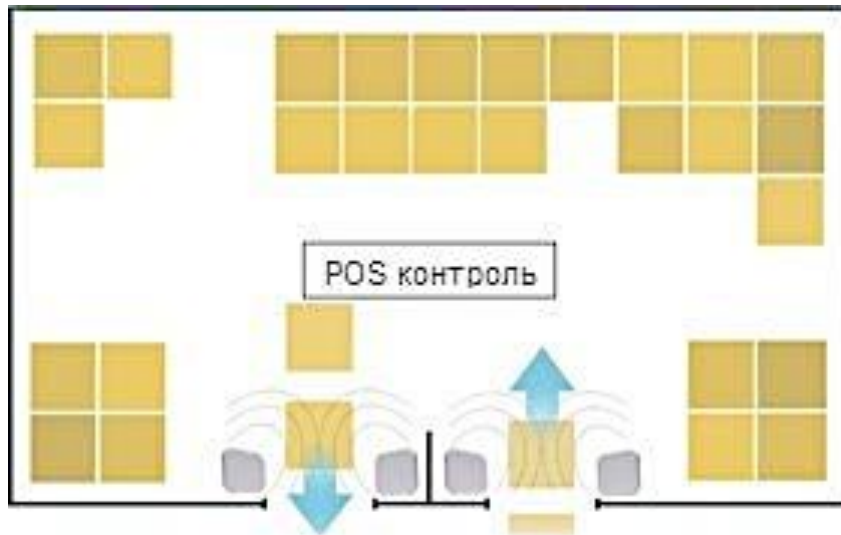


Рисунок 3.3 - Контрольні точки на воротах [24]

В залежності від об'єкту маркування застосовуються різні види RFID тегів. Для маркування продукції, необхідно застосовувати етикетки, що містять RFID мітку. Інформація, що міститься на даних етикетках друкується за допомогою RFID-принтеру, що оснащений RFID-модулем. Транспортні тари маркують мітками у спеціальних корпусах, які дають змогу захистити мітку при перевезенні та дають змогу закріпити її на об'єкті. Металеві тари маркують особливими RFID мітками для металу.

При зборі та контролю замовлень, для початку, сканується номер місця, де зберігається товар, згодом штрих-код на пакуванні товару, далі код ящика, куди покладуть замовлення. Програма автоматично розпізнає рух товару і додає новий пункт до замовлення. Після того, як товар проходить контрольні ворота, програма підтверджує правильність збору замовлення і відправлення його на зону пакування [24].

Таким чином, для реалізації RFID технологій на складі, необхідно запровадити облік товару за штрихованими кодами, забезпечити оснащення транспортних тар та самого транспорту RFID мітками (піддони, ящики, контейнери, візки, навантажувачі та гідравлічні візки) під час формування замовлень. Вся продукція сканується за штрих-кодами і зібрана партія

«підтягується» до мітки піддону. Коли мітка перетинає контрольну точку, то вважається, що товарна партія відбула зі складського приміщення.

Проте, перш ніж запровадити технологію RFID на складі, необхідно мати відповідне програмне забезпечення для керування та обробки даних, позначених RFID мітками. Якщо на складі вже запроваджена система управління складом (WMS), скоріш за все, вона вже оснащена можливостями керування RFID, що значно зменшує вартість впровадження програмного забезпечення. Залежно від розміру складських операцій і необхідного рівня налаштування, вартість програмного забезпечення RFID може коливатися від 5000 до 100 000 доларів США. Тому доцільно проконсультуватися з експертом у сфері реалізації RFID, щоб проаналізувати потреби складських операцій і визначити найбільш економічно ефективне програмне рішення RFID.

Розмір складу, кількість активів, які необхідно відстежувати, і складність операцій також впливають на вартість впровадження технології RFID. Невеликий чітко сформульований проект може коштувати всього десять тисяч доларів, тоді як великий складний склад із мобільними зчитувачами, стаціонарними шлюзами та автономними мобільними роботами (AMR) із можливостями RFID може коштувати сотні тисяч доларів.

Саме тому краще розпочати з поступового впровадження технології у складські операції. Для початку варто надавати пріоритет цінним активам із високим ризиком і налаштувати впровадження RFID, оцінюючи потреби складу.

Вартість обладнання залежить від типу обладнання та обсягу операцій. Вартість зчитувачів RFID може коливатися від приблизно 1000 доларів США за базовий ручний зчитувач, до понад 10 000 доларів США за стаціонарний зчитувач із розширеними можливостями. RFID-мітки, які прикріплюються до продуктів або посилок, що відстежуються, можуть коштувати від кількох центів до кількох доларів кожна, залежно від таких факторів, як тип мітки та кількість.

Окрім вартості самої технології RFID, можуть бути додаткові витрати, пов'язані з установкою та інтеграцією. Наприклад, може знадобитися звернутися до консультанта або інтегратора для допомоги в процесі впровадження, що може коштувати кілька тисяч доларів. Можливо, також доведеться понести додаткові витрати, пов'язані з налаштуванням та інтеграцією технології RFID у існуючу систему управління складом.

Загалом витрати на впровадження технології RFID на складі можуть значно відрізнятися залежно від низки факторів. Для компанії “Фармасофт” приблизна вартість реалізації проекту становить близько 30 000 доларів США. Проте, потенційні переваги щодо підвищення точності інвентаризації, зниження витрат на робочу силу та підвищення ефективності можуть переважити початкові інвестиції. Період окупності проекту зазвичай складає від 3 до 5 років.

Повністю інтегрована система RFID характеризується високою рентабельністю інвестицій. Вона максимізує ефективність і забезпечує повну видимість на кожному етапі ланцюжка поставок. Хоча впровадження RFID потребує часу та ресурсів, переваги варті інвестицій і зусиль.

Отже, розвиток технології в логістичній галузі прогресує. Відбувається автоматизація процесів у всьому ланцюгу постачання, створюються нові способи транспортування та шляхи обміну інформацією. Саме завдяки даним процесам працівники концентруються на більш відповідальних завданнях. До прикладу, безпосередньо контактують з клієнтами або ж виконують складний аналіз із прийняттям стратегічних бізнес-рішень. Такого роду завдання, зважаючи на складність та ризик помилки, й надалі будуть виконувати працівники компанії. Адже сучасні технології можуть лише підказати та порадити яким чином збільшити ефективність операцій. Фінальне ж рішення залишається за людиною.

В умовах глобалізації логістична компанія повинна як ніколи вдосконалювати методи підвищення своєї ефективності для того, щоб залишатись

конкурентоспроможною. Адже ще 50 чи 100 років тому не було необхідності проведення настільки складного аналізу для збільшення прибутковості. В епоху діджиталізації конкуренти також залучають соціальні мережі та інформаційні технології, як засіб покращення ринкової позиції.

Саме тому компанії “Фармасофт” необхідно постійно шукати нові шляхи розвитку. На даний момент таким шляхом є роботизація процесів. Насамперед доцільно проаналізувати наявні логістичні процеси, та спробувати їх вдосконалити, а вже потім автоматизувати певні дії та операції.

До того ж, дане рішення майже жодним чином не вплине на звільнення співробітників. Компанії “Фармасофт”, реалізуючи вище запропоновану стратегію розвитку, доцільно залишити існуючих співробітників і не наймати нових. Працівникам, до обов’язків яких входили завдання, що будуть автоматизовані, можна надати інші завдання. Це менш витратно, ніж наймати на роботу нових спеціалістів ззовні. Окрім того, не варто забувати, що хтось повинен керувати даними системами з автоматизації, програмувати їх та виправляти помилки.

Ще однією перевагою автоматизації операцій буде збільшення продуктивності праці співробітників: працівники будуть робити більше за такий самий період часу. Таким чином, враховуючи кадрові недоліки у транспортно-логістичній галузі, автоматизація – це відмінне рішення. Компанія не змінює схему рекрутингу. Лише впроваджує нові технології для певних процесів, виконує внутрішні кадрові перестановки та завдяки цьому збільшує продуктивність організації. Ми живемо у цікавий час. Зміни відбуваються все швидше та швидше. Саме тому ТОВ “Фармасофт” варто повністю адаптуватись до нових тенденцій ринку логістичних послуг для того, щоб і надалі залишатись однією з провідних українських компаній галузі.

ВИСНОВКИ

Поняття управління конкурентоспроможністю стало особливо актуальним у ХХ столітті. Драйвером даного процесу стали такі фактори, як вступ в світове господарство багатьох нових держав та посилення економічної конкуренції між країнами. Розширення національних ринків, зниження торговельних бар'єрів, процеси глобалізації та інтернаціоналізації призвели до загострення конкурентної боротьби. Таким чином забезпечення конкурентоспроможності компаній - це ключовий термін у сучасній економічній науці, який тісно пов'язаний з прибутковістю підприємств у мінливому турбулентному середовищі.

Кожній компанії, що прагне до розвитку та, щонайменше, до збереження існуючих позицій на ринку, необхідно використовувати певний індивідуальний набір інструментів та методів для досягнення конкурентоспроможності. До основних характеристик, що забезпечують міжнародне лідерство компаній належать: можливість виробництва конкурентоспроможної продукції, надання конкурентоспроможних послуг, здатність до ефективної і продуктивної діяльності та найголовніше - це здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять ключові конкуренти галузі.

До першого методу управління конкурентоспроможністю компаній належить реалізація інноваційної політики, яка визначає здатність підприємства конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Головне значення інновацій полягає в удосконаленні продуктів, методів розподілу та методів виробництва.

Другий метод забезпечення конкурентоспроможності компаній відображається в наявності кваліфікованих трудових ресурсів, які відповідають вимогам міжнародного ринку праці. Досвід зарубіжних компаній свідчить про посилення ролі управління персоналом у системі факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до сучасних концепцій менеджменту, люди є одним із найважливіших економічних ресурсів підприємства, що впливає на його дохід, конкурентоспроможність і розвиток.

Варто відзначити, що в епоху глобалізації однією з найважливіших характеристик середовища компанії є рівень знань. Знання, накопичені фірмою, дозволяють передбачати зміни, впроваджувати інновації та приймати належні стратегічні рішення. Саме це забезпечує конкурентні переваги, до яких прагне кожна компанія. До того ж, дана тенденція вимагає переосмислення підходів до управління компанією. Управління повинно базуватися на стратегічному лідерстві, що здійснюється групою топ-менеджерів, без застосування авторитарного стилю управління.

Ефективне стратегічне лідерство забезпечує здатність прогнозувати, креативно мислити та спільно працювати з іншими для впровадження змін, спрямованих на створення успішного майбутнього. Для забезпечення успішного та стабільного розвитку компанії, важливо створити таке робоче середовище, в якому працівники відчують свою важливість та бажають сприяти успіху підприємства.

Третім важливим методом управління конкурентоспроможністю підприємств слугує система управління якістю. Сьогодні, коли споживач може вибирати з величезної кількості запропонованих товарів та послуг, одним із найважливіших факторів існування та розвитку суб'єкта господарювання на ринку є якість, яку він може запропонувати. Вагомою конкурентною перевагою компанії є те, що її продукція (послуги) відповідають міжнародним стандартам якості та обов'язково мають сертифікат відповідності системи якості міжнародного стандарту ISO 9001.

Четвертим методом забезпечення конкурентоспроможності слугує постійне вдосконалення компаній, що працюють на внутрішньому ринку, і розширення їх діяльності на міжнародному ринку. При цьому адаптація продукції відповідно до вимог зовнішнього ринку виступає одним з ключових факторів успіху компанії. До того ж дана адаптація включає зміну комунікативних методів та маркетингової стратегії відповідно до вимог та тенденцій міжнародних ринків. Адже на зовнішніх ринках позиціонування бренду є таким же важливим фактором, як наявність

якісного продукту чи послуги. Комунікація з конкретною аудиторією повинна відбуватись з огляду на культурні особливості певного ринку. Компанії необхідно пристосовувати рекламну стратегію та стратегію просування відповідно до нових умов ведення бізнесу.

До того ж на сучасному ринку, що характеризується жорсткою конкуренцією, логістика відіграє одну з ключових ролей для забезпечення конкурентоспроможності. Логістичний сервіс став головним елементом формування маркетингової стратегії компанії, за рахунок посилення взаємодії маркетингу та логістики. До того ж власне рівень забезпечення сервісу стає головним аргументом вибору споживача.

Таким чином відбувається збільшення важливості логістики, особливо в умовах зростання промислового виробництва та збільшення фінансових зв'язків. Адже логістика дозволяє покращити процеси постачання, виробництва і розподілу, що може призвести до зменшення загальних витрат підприємства. Ефективне управління логістикою може сприяти зменшенню запасів, раціоналізації маршрутів доставки і зниженню витрат на зберігання товарів. До того ж якісне управління логістичними операціями може сприяти підвищенню робочої продуктивності, збільшенню обсягів виробництва і покращенню обслуговування клієнтів, що в свою чергу збільшує прибутковість компанії.

Логістика допомагає гарантувати стабільність бізнесу шляхом забезпечення доступу до необхідних ресурсів для виробництва і постачання готових товарів або послуг клієнтам. Інтегрований підхід до управління логістикою передбачає співпрацю між різними відділами підприємства та логістичними партнерами, що сприяє кращій координації та результативності.

Отже, всі перераховані фактори підкреслюють важливість ефективного управління логістичними процесами для успішного ведення бізнесу та для покращення конкурентоспроможності компаній.

Логістичні послуги характеризується величезним потенціалом до зростання та мають неабиякі перспективи для розвитку. За даними Центру бізнес технологій “ТОТ”, обсяг глобального логістичного ринку складе 236 мільярдів доларів до 2024 року. Передбачається, що щорічне зростання складатиме 7,5% відповідно до CAGR (в грошовому вираженні) і 6% в кількісному вимірі.

Більш стрімке зростання в грошовому вираженні вказує на те, що вартість логістичних послуг буде ставати все більшою. А ключовим драйвером розвитку ринку виступатимуть інвестиції в технологічні інновації. Зокрема йдеться про автоматизацію вантажно-розвантажувального устаткування, автоматизацію управління складом, забезпечення прозорості ланцюга поставок, впровадження новітнього програмного забезпечення тощо. Загалом ключовими тенденціями ринку логістичних послуг є інноваційні технології, що спрощують управління бізнесом та роблять компанії більш конкурентоспроможними.

Розглядаючи ефективне управління логістичними процесами як засіб забезпечення конкурентоспроможності компаній, доцільно проаналізувати діяльність компанії «Фармасофт». ТОВ «Фармасофт» одна з небагатьох компаній на українському логістичному ринку, що надає повний цикл 3PL послуг в галузі фармацевтики. Компанія здійснює імпорт, складську обробку вантажів, а також здійснює доставку термолабільних препаратів по всій території України.

Саме високий рівень компетентності в галузі фармацевтичної логістики та наявність великої кількості міжнародних сертифікатів забезпечує компанію “Фармасофт” значною кількістю партнерів та клієнтів, серед яких представлені світові фармацевтичні компанії, локальні та глобальні контрактні та дослідницькі організації, міжнародні благодійні організації. На даний момент компанія активно співпрацює з багатьма світовими організаціями, надаючи весь спектр послуг з транспортування благодійних та гуманітарних вантажів.

Компанія здійснює для клієнтів міжнародне та локальне транспортування фармацевтичних вантажів (лікарські засоби, вакцини, активні субстанції). На

всьому етапі перевезення вантажу відбувається контроль температури та відстеження геолокації у режимі 24/7, завдяки встановленню спеціальних датчиків (логерів). В вантажівках забезпечене встановлення рефрижераторів для перевезення температурних вантажів (+2+8C, +15+25C, -20C). До того ж компанія бере на себе зобов'язання та забезпечує повний документальний супровід, що стосується транспортування як в межах України, так і при перетині кордону.

Драйвером розвитку компанії виступає створення спільного проекту «Фармасофт» з USAID і SAFEmed, щодо доставки медичних препаратів до українських медичних установ. Програма має на меті полегшення доступу до необхідних та якісних ліків та забезпечення їхньої максимальної наявності в умовах обмеженого державного бюджету. Зокрема, саме компанія «Фармасофт» виграла тендер на надання логістичних послуг з розповсюдження вакцин Pfizer та AstraZeneca від COVID-19, які потребують ультранизких температур.

На даний момент, логістична компанія продовжує активно розвиватись та шукати нові вектори розвитку. Адже в умовах глобалізації кожній компанії вкрай важливо не зупинятись на досягнутому та постійно впроваджувати нові рішення, ідеї та технології, щоб залишатись конкурентоспроможними на глобальному ринку. Основним шляхом для досягнення даних цілей виступають інноваційні технології, а їх розвиток є ключовим фактором стійкого зростання. Насамперед інновації в сфері логістики активно застосовують в закупівельній, складській, транспортній, виробничій, збутовій діяльності, при розподіленні ресурсів та управлінні запасами.

Таким чином конкурентною перевагою для логістичних компаній, зокрема для компанії «Фармасофт», може слугувати використання електромобілів. Купівля електромобілів компанією «Фармасофт» призведе не лише до мінімізації транспортних витрат в процесі доставляння вантажів, а й також до збільшення кількості клієнтів, за рахунок пристосування до політики ЄС в галузі автомобілебудування. Також до переваг використання електровантажівок

належать: зниження витрат на оплату праці, збільшення продуктивності, зменшення ризику втрати товарів за рахунок того, що електровантажівки можуть допомогти уникнути пошкоджень товару під час завантаження та розвантаження, збільшення обсягів роботи.

Ще однією інновацією, що забезпечує конкурентні переваги, є система керування транспортуванням (TMS). Логістичне програмне забезпечення допомагає забезпечити своєчасну доставку товарів шляхом оптимізації вантажів і маршрутів доставки, відстеження вантажів місцевими та глобальними маршрутами та автоматизації завдань, які раніше вимагали багато часу, таких як документація щодо дотримання торговельних норм і виставлення рахунків за вантаж. Система TMS зменшує витрати як для підприємств, так і для кінцевих клієнтів.

Система управління транспортуванням забезпечує гнучке, масштабоване, стандартизоване управління транспортними процесами по всьому ланцюжку постачання. За рахунок впровадження TMS, компанія має змогу заощадити час доставки, зменшити витрати на транспортування, підвищити ефективність складу, усунути ризики невідповідності продукції, а отже, підвищити ефективність ланцюга постачання та задоволеність клієнтів.

Також яскравим прикладом логістичних інновацій слугує автоматизація операцій, роботизація складів та хабів, що дозволить виконувати замовлення якомога ефективніше. Автоматизація процесів та операцій в логістичній сфері дає змогу розуміти, де саме знаходяться всі матеріали та товари, що в свою чергу зменшує затримку замовлення, витрати на обробку та кількість помилок. Також скорочується час доставки товарів та частково зменшуються витрати за рахунок відмови від однієї з найдорожчих складових – людської праці.

Оптимізувати всі складські процеси допомагає система управління складом (WMS). Вона дозволяє повністю відстежити рух товару, від моменту надходження на склад, пакування зберігання й аж до моменту коли він залишає склад для

виконання замовлення. Фактично, за умови ефективного використання, система WMS дуже швидко починає приносити прибутки.

До того ж інструментом забезпечення конкурентоспроможності у логістичній сфері виступає забезпечення прозорості ланцюга поставок. Адже все більшій кількості клієнтів необхідно отримувати дані в режимі реального часу. Найголовнішим активом для відстеження постачання слугує технологія Інтернету речей (IoT). Завдяки даній технології можна відстежувати роботу обладнання (доцільність профілактичного обслуговування), транспортних засобів (підвищення ефективності використання палива) та товару через хмарні послуги. Ці дані можна аналізувати в режимі реального часу, щоб виявити закономірності, тенденції та аномалії, які можуть допомогти підприємствам оптимізувати свою діяльність, підвищити ефективність та прибутковість.

Одним із прикладів застосування технології IoT є радіочастотна ідентифікація мітками RFID. За допомогою даних міток можна отримати всі дані про товар, на якому вони знаходяться. RFID-мітка (транспондер), зберігає всю інформацію про певний об'єкт і містить його унікальний номер ідентифікації. За допомогою RFID технології безконтактного обміну даними, що використовує радіочастотне електромагнітне випромінювання, відбувається відстеження переміщень об'єктів та автоматична ідентифікація для обліку. Таким чином впровадження даного рішення дозволить компанії активувати такий драйвер зростання прибутку, як зменшення витрат, за рахунок автоматизації операцій та обліку.

Проте, не варто забувати, що конкретні методи та інструменти для управління міжнародною конкурентоспроможністю можуть варіюватися залежно від галузі, розміру та стратегії підприємства. Тому, для підвищення конкурентоспроможності, кожній компанії необхідно розробляти і впроваджувати власну комплексну систему заходів, спрямовану на забезпечення цінності для споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коновалова Л. А. Звіт про управління ТОВ “Фармасофт”. 2019 рік. С. 1-8.
2. <https://www.farmasoft.ua/pro-kompaniyu/> - офіційний сайт ТОВ “Фармасофт”.
3. Mark Hammar. What is ISO 9001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://advisera.com/9001academy/what-is-iso-9001/>.
4. Good distribution practices (GDP). Certification for pharmaceutical industry [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sgs.com/en-ca/services/good-distribution-practices-gdp-certification-for-pharmaceutical-industry>.
5. <https://medzakupivli.com/uk/pro-mzu/partnery/proectna-diyalnist/proekt-safemed>. – офіційний сайт “Медичних закупівель України”.
6. [https://www.ema.europa.eu/en/human-regulatory/research-development/compliance/good-manufacturing-practice#:~:text=Good%20manufacturing%20practice%20\(GMP\)%20describes,European%20Union%20\(EU\)%20level](https://www.ema.europa.eu/en/human-regulatory/research-development/compliance/good-manufacturing-practice#:~:text=Good%20manufacturing%20practice%20(GMP)%20describes,European%20Union%20(EU)%20level) – official website of “European Medicines Agency”.
7. Настанова СТ-Н МОЗУ 42-4.0:2016. Лікарські засоби. Належна виробнича практика. Офіційне видання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.dls.gov.ua/wp-content/uploads/2018/10/GMP-1_2016.pdf.
8. <https://www.iata.org/en/services/certification/> - official website of “IATA”.
9. Луценко І., Матіяш Д. Інноваційні технології в логістиці. Міжнародна науково-практична конференція “Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи”, 2023. – 293 с.
10. Julia Rittenberg, Rob Watts. What is warehouse management system (WMS). Forbes [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/advisor/business/software/what-is-wms/>.
11. <https://innovecs.com/blog/transportation-management-system/> - official website of “Innovecs” (a global digital transformation tech company).
12. <https://www.sap.com/products/scm/transportation-logistics/what-is-a-tms.html> - official website of “SAP”.
13. What is Internet of things. IBM [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ibm.com/topics/internet-of-things>.
14. Стащенко Ю.В., Гавриловський О.С. Сучасні тенденції розвитку глобального ринку транспортно-логістичних послуг. Економіка та суспільство. Випуск 39/2022. С. 1-5.
15. <https://www.tot.com.ua/post/rinok-logistichnih-poslug> - офіційний сайт “TOT”.

16. Кхалецькая А. Що таке WMS система або як автоматизувати складську логістику [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/sho-take-wms-systema/>.
17. Кхалецькая А. Як окупити технологію за 6 місяців, або як UIS оптимізує логістику [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ain.ua/ru/2020/11/17/okupit-texnologiyu-za-6-mesyacev-ili-kak-uis-optimiziruet-logistiku/>.
18. Гузенко С. Діджиталізація перевезень: головні виклики при оцифруванні логістики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/amp/20257544-didzhitalizaciya-perevezen-golovni-vikliki-pri-ocifruvanni-logistiki>.
19. <https://systemgroup.com.ua/uk/rishennya-ta-pz/upravlinnya-dostavkamy/tms-logistua-systema-upravlinnya-transportom> - офіційний сайт “Systemgroup”.
20. https://espresso.tv/news/2017/11/23/bilshe_platysh_dali_yide_mask_nazvav_ciny_na_novi_elektrovantazhivky_tesla - офіційний сайт “ЕСПРЕСО”.
21. <https://minfin.com.ua/ua/2018/03/04/32535286/> - офіційний сайт “Мінфін”.
22. Бризгалов В. Майбутнє комерційного електротранспорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://logistics-ukraine.com/2019/01/31/майбутнє-комерційного-електротрансп/>.
23. <https://news.dtki.ua/taxation/pdv/65420-za-iaxix-vimog-import-elektromobiliv-zvlniajetsia-vid-pdv> - офіційний сайт “Дебет-Кредит”.
24. <https://www.vostok.dp.ua/ukr/infa1/rfid/rfidnasklade/> - офіційний сайт “Vostok”.
25. <https://systemgroup.com.ua/uk/rfid-identyfikaciya-v-logistyci> - офіційний сайт “Systemgroup”.
26. <https://www.advancedmobilegroup.com/blog/rfid-return-on-investment> - офіційний сайт “Advancedmobilegroup”.
27. URL: <https://ecolog-ua.com/news/ekologichnyy-vyklyk-maybutnogo-logistyka-elektromobiliv> - офіційний сайт “Ecobusiness Group”. 28.09.2021.
28. <https://bionorica.ua/nasha-kompanija/daty-i-fakty/> - офіційний сайт “Bionorica”.
29. <https://www.krka.ua/ua/pro-krka/dobrochiesnist-ta-vidpovidnist-vimogham/> - офіційний сайт “KRKA”.
30. Євтушенко В., Шуба Т., Цвятко Л., Попкова Д. Стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні. Вісник Хмельницького національного університету 2023, No 2. С. 117-120.
31. Іванова І., Боровик Т., Руденко А., Залозна Т. Ринок логістичних послуг України: Сучасний стан, проблеми, перспективи. Галицький економічний вісник. 01.10.2020.
32. Розвиток логістично-транспортної інфраструктури прикордонних областей Західного регіону України. Порівняльна системна оцінка: науково-аналітична доповідь / наук. ред.

- Х. М. Притула; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2023. 87 с.
33. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю.М., Волинчук Ю.В. Перспективи розвитку логістичних послуг в умовах пандемії. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". 30.09.2021. С. 1-9.
34. Нечипорук А., Кочубей Д. Фармацевтична логістика в умовах воєнного стану. Товари і ринки. 2023. №2. С. 4-15.
35. <https://logist.fm/publications/kak-avtomatizaciya-vliyaet-na-sotrudnikov-transportno-logisticheskoy-otrasli> - офіційний сайт "Logist.fm". Публікація 22.08.2019.
36. <https://ssk.ua/ua/blog/wms-sistema-kak-eto-rabotaet-501> - офіційний сайт "Sklad service". 24.03.2020.
37. <https://opendatabot.ua/c/34821159> - офіційний сайт "Опендатабот" (ТОВ "Фармасофт").
38. https://zvitnist.com/30440702_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOUDPOVDALNSTUFARMASOFT - офіційний сайт "Zvitnist".
39. Трайкун Ю.М., Муромець Н.Є. ВПЛИВ ЛОГІСТИКИ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА. «Молодий вчений». No 1 (28), Частина 1, січень, 2016 р.
40. Коновалова І. В. Луценко І. С. ЛОГІСТИКА ЯК ФАКТОР АКТИВАЦІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК.
41. Науменко М.О. ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Вісник економіки транспорту і промисловості No 61, 2018.
42. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія / М.Ю. Григорак. - К.: Сік Груп Україна, 2017. - 513 с.
43. Вплив логістики на підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://referatss.com.ua/work/vpliv-logistiki-na-pidvishhennja-konkurentospromozhnosti-pidpriiemstva/>.
44. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2006. — 272 с.
45. Бойчук Н.Я., Малинка К. С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. Сучасні проблеми економіки і підприємництва - Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут", збірник наукових праць, випуск 17, 2016.

46. МАЛИК О. ХАЧАТРЯН А. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ. Хмельницький університет управління та права. С. 84-86.
47. Golovchenko, O., Saiensus, M., Sorokoumov, G., Onofriichuk, O., Zubko, O. and Liu, L. (2022). Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises. Econ. Aff., 67(03): 317- 326.
48. Dr. Ajitabh Ambastha and Dr. K. Momaya. Competitiveness of Firms: Review of theory, frameworks and models. Singapore Management Review, vol 26, no. 1; First half 2004, p. 45-61.
49. <https://www.solutions.kompass.com/blog/how-to-deal-with-international-competition/> - official website of Kompas International. 28.02.2023
50. Elena Loredana COMĂNESCU, Ioana Antoaneta PONEA (RADU). Competitiveness of Companies in the Competitive Environment - The Essential Question of Performance Management. International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION. Vol. XXIV, No 1, 2018. P. 273- 278.
51. Victoria V. Prokhorova, Oksana N. Kolomyts, Alyona I. Nenasheva, Nickolay A. Sholukha, Pavel G. Vashchenko. Logistics Management as a Tool to Achieve Competitive Advantages of the Enterprise Trade. International Review of Management and Marketing, 2016, 6(S6) 32-37.
52. Depperu D., Cerrato D. ANALYZING INTERNATIONAL COMPETITIVENESS AT THE FIRM LEVEL: CONCEPTS AND MEASURES. P. 1-27.
53. Yanton-Drozdovska E. INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE. Vol. 2 No. 16 (2020): THE ACTUAL PROBLEMS OF REGIONAL ECONOMY DEVELOPMENT.
54. Hout T., Porter M. E., Rudden E. How Global Companies Win Out. Harvard Business Review [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/1982/09/how-global-companies-win-out>.
55. MARC DE THOMASSON. How can a company gain competitive advantage through internationalisation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.victanis.com/blog/how-can-a-company-gain-competitive-advantage-internationalisation>.
56. Run Z., Karmina N. Global Competition and Ways to Ensure Business Competitiveness. 38th IBIMA Conference: November 2021, Seville, Spain.
57. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases) Seventh Edition. USA: Thomson Learning, Inc., 2007. 842 p.

58. Gowri Vijayan, Nitty Hirawaty Kamarulzaman, Aroop Mukherjee, Selvakkumar K. N. Vaiappuri etc. Supply Chain and Logistics Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (4 Volumes). USA: IGI Global, 2019. 2148 p.
59. Stephan M. Wagner, Christian Busse. Managing innovation the new competitive edge for logistics service providers. Germany: die Deutsche Nationalbibliothek, 2008. 205 p.
60. Tobias Kihlén. Logistics-based Competition -A Business Model Approach. Sweden: Linköping University, 2007. 198 p.
61. S. Conti, P. Giaccaria. Local Development and Competitiveness. Italy: Kluwer Academic Publishers, 2000. 281 p.
62. Dr Prashant Salwan. Best Business Practices for Global Competitiveness. India: Sterling Publishers Pvt. Ltd., 2007. 285 p.
63. Tereza Semerádová, Petr Weinlich. Achieving Business Competitiveness in a Digital Environment: Opportunities in E-commerce and Online Marketing. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG, 2022. 238 p.
64. Prashant Gupta, Rajesh Kumar Jain, Upinder Dhar. Enhancing enterprise competitiveness: (marketing, people, IT and Entrepreneurship). India: Allied Publishers Pvt. Ltd., 2007. 647 p.
65. Aleksei V. Bogoviz, Yulia V. Ragulina. Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration: Volume 1. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG, 2020. 335 p.
66. Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Ellram. Fundamentals of Logistics Management. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc. 1998. 611 p.

Огляд зарубіжної літератури

- 1. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases) Seventh Edition. USA: Thomson Learning, Inc., 2007. 842 p.**

In the dynamic landscape of today's competitive business environment, the distinguishing factor between successful and failing firms often lies in their ability to make sound strategic decisions. This book, enriched with the latest academic research and trends, utilizes numerous real-world examples to underscore key concepts and demonstrate their practical application. Each chapter commences with a brief vignette featuring an existing company, effectively introducing chapter and showcasing their relevance in contemporary organizational settings.

- 2. Gowri Vijayan, Nitty Hirawaty Kamarulzaman, Aroop Mukherjee, Selvakumar K. N. Vaiappuri etc. Supply Chain and Logistics Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (4 Volumes). USA: IGI Global, 2019. 2148 p.**

"Supply Chain and Logistics Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications" is an essential resource centring on the proficient management of risk elements and the integration of the latest strategies in supply management. It also delves into the realm of digital supply chain optimization and business transformation. Covering various topics such as inventory management, competitive advantage, and transport management, this multi-volume work is ideally suited for business managers, supply chain professionals, academics, researchers, and advanced students in the fields of supply chain management, operations management, logistics, and operations research.

- 3. Stephan M.Wagner, Christian Busse. Managing innovation the new competitive edge for logistics service providers. Germany: die Deutsche Nationalbibliothek, 2008. 205 p.**

The book, "Managing Innovation: The New Competitive Edge for Logistics Service Providers" focuses on the role of innovation management as a crucial element for achieving a competitive edge in the field of logistics services. The book delves into strategies and approaches that logistics service providers can employ to enhance their innovative practices and maintain a competitive position in the industry.

- 4. Tobias Kihlén. Logistics-based Competition -A Business Model Approach. Sweden: Linköping University, 2007. 198 p.**

Recognition of logistics as a potential source of competitive advantage is on the rise, both in practical business scenarios and academic research. Given the strategic implications of logistics, there is a need for a more profound exploration of its role in shaping a firm's strategy. Therefore, this dissertation aims to provide a unique contribution by employing a business model approach to examine and describe logistics-based competition. Notably, it delves into unexplored territory by identifying various components of a logistics-based business model that collectively influence the role of logistics in a firm's overall strategy.

- 5. S. Conti, P. Giaccaria. Local Development and Competitiveness. Italy: Kluwer Academic Publishers, 2000. 281 p.**

The book scrutinizes the issue of technological innovation, revealing that the trajectory of any economy is closely tied to its ability to generate not just tangible products but also knowledge. It emphasizes that a crucial factor in determining the future of an economy lies in its capacity to not only manufacture goods but also foster innovation and knowledge creation.

6. Dr Prashant Salwan. Best Business Practices for Global Competitiveness. India: Sterling Publishers Pvt. Ltd., 2007. 285 p.

Utilizing information gathered from case studies, fact sheets, and a variety of self-assessment tools, this research investigates the existing management practices within service sector. It offers practical recommendations for implementing and operating successful strategies. Despite the recent rapid expansion of the service sector in fields such as financial services, information and communication technologies, insurance, and education, there is a noticeable lack of management expertise. The study contends that deploying a few universally effective management strategies can markedly enhance a company's global competitiveness when applied correctly.

7. Tereza Semerádová, Petr Weinlich. Achieving Business Competitiveness in a Digital Environment: Opportunities in E-commerce and Online Marketing. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG, 2022. 238 p.

The COVID-19 pandemic underscores the critical importance of a country's digital competitiveness in shaping its future economic development. As a result, businesses have been compelled to examine and leverage the opportunities presented by e-commerce and online marketing tools. This book features insights from experts who outline the necessary conditions for attaining competitiveness in the realm of online marketing.

8. Prashant Gupta, Rajesh Kumar Jain, Upinder Dhar. Enhancing enterprise competitiveness: (marketing, people, IT and Entrepreneurship). India: Allied Publishers Pvt. Ltd., 2007. 647 p.

The book describes brand promotion in the context of creating and adapting an effective marketing strategy. The book also analyzes the effective implementation of changes from the perspective of personnel management and the company's IT system.

9. Aleksei V. Bogoviz, Yulia V. Ragulina. Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration: Volume 1. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG, 2020. 335 p.

This book, featuring contributions from leading scholars and industry experts, offers a cohesive framework for understanding the intricate factors and trends that shape industry competitiveness. Structured into eight parts, it encompasses both quantitative and qualitative research on a range of topics. These include technologies, economic development, and human resources in Industry 4.0; management in the digital economy; artificial intelligence and knowledge management approaches; drivers of sustainable and innovative development in corporations; resilient and competitive systems in the energy sector; compliance and anti-corruption mechanisms; and competence networks and technological integration.

10. Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Ellram. Fundamentals of Logistics Management. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc. 1998. 611 p.

Crafted by well-known authors, "Fundamentals of Logistics Management" introduces an exceptional marketing perspective to logistics management, seamlessly integrating accounting, finance, and manufacturing into its comprehensive coverage. This approach offers a timely and practical perspective that caters to the expectations of readers seeking a new and insightful take on logistics management.

Анотація кваліфікаційної магістерської роботи

"Management of the company's competitiveness in the conditions of globalization on the example of Farmasoft"

The paper analyzes the theoretical foundations, methods and tools of increasing the level of competitiveness of companies in the conditions of globalization. The author analyzes the competitive advantages that ensure an increase of the competitiveness of enterprises, in particular, they include: an effective international development strategy, effective use of marketing and branding, effective management of supply chains, investment in innovation and research, ensuring quality management and compliance with international quality standards, effective financial management, creation of corporate culture, effective use of modern technologies and information systems etc.

A separate part of the article is devoted to logistics process management tools that provide companies with competitive advantages on the global market. The author proves that in conditions of growing competition, logistics plays one of the key role in ensuring the competitiveness of enterprises. In addition, the author analyzes the process of managing the international competitiveness of «Pharmasoft» LLC, one of the leading logistics company in Ukraine.

After conducting this research, the author came to the conclusion that in order to achieve and maintain international competitiveness, each company needs to develop and implement its own comprehensive system of measures aimed at creating value for consumers. After all, there is no standard set of tools and methods for managing international competitiveness. They can vary depending on the industry, strategy, size of the enterprise.

Maintaining these benefits requires a global approach to strategy development and implementation. The company will not be able to maintain an international competitive advantage for a long time if it does not expand its boundaries related to the advantages in

the country of base. It is necessary to apply a global strategic approach that will complement the advantages in the national market and help the company compensate for the negative effects of external factors.

Based on the work, the author formulated recommendations on effective methods and tools for managing the international competitiveness of «Pharmasoft» LLC. To ensure the company's competitive advantages, it is necessary to invest in innovative technologies, in particular, in the transportation management system (TMS), warehouse management system (WMS), Internet of Things technology (IoT).

Таблиця 1.2 – Сутність та переваги ключових логістичних концепцій [43]

Назва логістичної концепції	Сутність логістичної концепції	Переваги логістичної концепції
1	2	3
«JUST-IN-TIME»	Концепція передбачає виключення запасів матеріалів, сировини та напівфабрикатів під час виробничого процесу.	• Поліпшення якості продукції • Зниження собівартості виробництва • Скорочення страхових запасів • Прискорення оборотності капіталу компанії
«REQUIREMENTS/ RESOURCE PLANNING»	Концепція передбачає задоволення потреб у матеріалах, сировині та продукції для ефективного планування виробництва та постачання споживачам. Вона також передбачає підтримку низьких рівнів запасів матеріальних ресурсів і готової продукції. До того ж передбачає оптимізоване планування виробничих процесів, графіків доставки та операцій з закупівлі.	• Зниження витрат, що пов'язані з зберіганням та управлінням запасами • Зниження рівня запасів на складі шляхом завчасного визначення пункту доставки • Зменшення потреби в великій площі складування шляхом скорочення запасів • Зниження транспортних витрат шляхом отримання якісного зворотного зв'язку щодо виконання замовлень

1	2	3
«LEAN PRODUCTION»	Концепція передбачає виготовлення продукції високої якості при невеликих розмірах виробничих партій. Також передбачає дотримання низького рівня запасів та наявність висококваліфікованих працівників.	• За рахунок скорочення розмірів виробничих партій, відбувається зменшення ресурсів, а отже, й запасів • За рахунок скорочення часу на виробництво одиниці продукції, відбувається зменшення витрат від браку
«RULES BASED REORDER»	Концепція передбачає виявлення та оптимізацію рівня страхових запасів з метою зниження коливань попиту.	Дана концепція не характеризується широким вжитком, проте після початку запровадження нових інформаційних технологій метод розпочинає набирати популярність.
«QUICK RESPONSE»	Концепція передбачає забезпечення координації між роздрібними та оптовими посередниками, з ціллю покращення просування готової продукції до їх дистриб'юторських мережах у відповідь на додаткову зміну попиту.	Зменшення запасів готової продукції на складі до рівня не нижче величини, яка дає змогу швидко та якісно задовольнити попит споживачів, при цьому значно підвищуючи швидкість обороту даних запасів.
«AUTOMATIC REPLENISHMENT»	Концепція передбачає забезпечення виробників продукції певним набором правил з метою ухвалення рішень що стосуються товарних атрибутів та категорій.	Шляхом усунення необхідності відстежувати одиничні продажі та рівень запасів товарів, що необхідно швидко реалізувати, відбувається задоволення потреб роздрібних торговців в певній товарній категорії.

Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015965401

Дата перевірки:
04.12.2023 09:36:36 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
04.12.2023 09:39:49 EET

ID користувача:
100005721

Назва документа: Загінняк А.С.Управління конкурентоспроможністю компанії в умовах глобалізації на прикл...

Кількість сторінок: 84 Кількість слів: 16598 Кількість символів: 132705 Розмір файлу: 14.56 MB ID файлу: 1015644070

7.86% Схожість

Найбільша схожість: 1.63% з Інтернет-джерелом (https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7337/1/23_%d0%a4%kl...)

7.19% Джерела з Інтернету

296

Сторінка 86

4.39% Джерела з Бібліотеки

411

Сторінка 90

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

23

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

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

МІЖНАРОДНИЙ ВИМІР ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

**Збірник матеріалів
студентської науково-практичної Інтернет-конференції**

**м. Київ
23 листопада 2023 р.**

Тенденції розвитку світового ринку металургійної продукції Маслен К.О.	219
Характеристика та аналіз міжнародного ринку нафти Добриденко Д.Р.	223
Стратегія виходу українського підприємства на зарубіжний товарний ринок Левченко С.Т.	227
Розвиток фінансового ринку України в сучасних реаліях функціонування світового фінансового ринку Чухно К.С.	230
Глобальні фінансові інститути у світовій інституційно-регуляторній системі Кухар А.О.	233
Міжнародний вимір відновлення економіки України Загірник А.С.	236
Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізації Іванченко О.Ю.	239
Штучний інтелект в системі управління підприємством Касинчук К.О.	242
Розвиток двосторонніх міжнародних економічних зв'язків України з Республікою Польща Ковальчук О.В.	247
Управління проєктами по SCRUM: сучасні підходи та інструменти Назаренко Я.С.	250
Особливості системи управління персоналом SAMSUNG ELECTRONICS в контексті корейської культури Романенко А.В.	253
Міжнародні компанії у відновленні економіки України Пачисаєва К.Д.	255
Управління рекламною діяльністю в міжнародному бізнесі Подколіпін М.О.	258
Концептуальні засади організації маркетинг-менеджменту в системі управління компанією Рішак М.Є.	261
Процедура реєстрації прав інтелектуальної власності у контексті міжнародних стандартів та її проблематика Борещак Д.Ю.	265
Теоретичні аспекти управління рекламною діяльністю в міжнародному бізнесі Сафсак Ф.Р.	268
Сучасний стан ринку логістичних послуг в Україні Козоміт О.В.	271
Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності продукції українських підприємств Fetman V.F.	274
Effectiveness And Problems Of International Companies Functioning In Ukraine: The Coca-Cola Case Voitko I.Y.	276
Ways Of Increasing The Competitiveness Of Ukrainian Producers On The World Market Ткачук А.В.	278
Управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій (на прикладі компанії APPLE) Veronika Tamasova	283

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Під впливом процесів глобалізації та інтернаціоналізації відбувається загострення конкуренції на міжнародних ринках. Таким чином задля збереження та зміцнення позицій, компанії постійно шукають шляхи для збільшення конкурентних переваг.

Конкурентні переваги компанії стосуються всієї системи створення цінності, яка повинна бути врахована в процесі виробництва та використання товару. Даний процес включає ланцюжки створення цінності як самого підприємства, так і його постачальників, торгових посередників, споживачів та клієнтів [1].

Варто зазначити, що відбувається збільшення ролі логістики в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Логістичний сервіс став головним елементом формування маркетингової стратегії компанії за рахунок посилення взаємодії маркетингу та логістики. Крім того власне рівень забезпечення сервісу стає головним аргументом вибору споживача [2].

Розглядаючи ефективне управління логістичними процесами як засіб забезпечення конкурентоспроможності компаній, доцільно розглянути ТОВ «Фармасофт», одну з небагатьох українських компаній, що надає повний цикл 3PL-послуг в галузі фармацевтики. В результаті дослідження тенденцій результативності, були виявлені тенденції щодо розвитку компанії та розроблено низку рекомендацій щодо варіантів розширення клієнтської бази та напрямів підвищення ефективності сервісної підтримки клієнтів підприємства.

Першою конкурентною перевагою для логістичних компаній, зокрема для компанії "Фармасофт", може слугувати використання електромобілів. Купівля електромобілів призведе не лише до мінімізації транспортних витрат в процесі доставки вантажів, а й до зниження витрат на оплату праці, збільшення продуктивності, зменшення ризику втрати товарів та збільшення обсягів роботи.

До того ж активітується драйвер залучення нових клієнтів, за рахунок пристосування до політики ЄС в галузі автомобілебудування [3]. В перспективі новими клієнтами ТОВ "Фармасофт" можуть стати такі компанії, як "Biophica Group", "KPKA" та "PSI".

Для практичної реалізації даної рекомендації доцільно для початку придбати щонайменше 3 електровантажівки Tesla Semi та встановити зарядні пристрої на території біля складського приміщення. Вартість реалізації проекту становить \$579 000 [4].

Другою конкурентною перевагою слугує запровадження системи керування транспортуванням (TMS). Логістичне програмне забезпечення допомагає забезпечити своєчасну доставку товарів шляхом оптимізації вантажів і маршрутів доставки, відстеження вантажів місцевими та глобальними маршрутами та автоматизації завдань, які раніше вимагали багато часу [5].

Для реалізації даної ініціативи компанії "Фармасофт" буде доцільно укласти договір з вендором, який вже створив власну цифрову платформу і просуває її як універсальне рішення для перевезень. Термін окупності інвестицій в систему TMS складе 3-6 місяців, за рахунок зниження витрат на паливно-мастильні матеріали на 10-30% та зниження витрат на утримання автопарку на 10-25%. Отже, дане рішення дуже швидко почне приносити прибуток.

Третя конкурентна перевага відображається в запровадженні системи управління складом (WMS). Вона дозволяє повністю відстежувати рух

товару від моменту надходження на склад, пакування, зберігання й аж до моменту коли він залишає склад для виконання замовлення [6].

Компанії "Фармасофт" на початковому етапі доцільно здійснити повну автоматизацію одного зі складів. В такому випадку, приблизна вартість реалізації рішення складатиме \$50 000. За даними Ukrainian Intelligent Systems (UIS), термін окупності WMS-системи складе від 6 до 12 місяців, а термін запровадження - від 4 до 8 тижнів.

Четвертою конкурентною перевагою виступає забезпечення прозорості ланцюга постачань [7]. За допомогою запровадження RFID-технології безконтактного обміну даними стане можливим відстеження переміщень об'єктів та автоматична ідентифікація для обліку [8]. Для реалізації RFID-технології необхідно запровадити облік товару за штрихованими кодами, забезпечити оснащення транспортних тар та самого транспорту RFID-мітками. Для компанії "Фармасофт" приблизна вартість реалізації проекту становить близько \$30 000. Період окупності проекту зазвичай складає від 3 до 5 років. Проте потенційні переваги щодо підвищення точності інвентаризації, зменшення витрат та підвищення ефективності можуть переважити початкові інвестиції.

Отже, здійснивши дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства, можна зробити висновок, що кожній компанії необхідно розробляти та впроваджувати власну комплексну систему заходів спрямовану на створення цінності для споживачів.

Крім того, конкурентні переваги можуть бути ефективними лише у разі їх постійного аналізу, модернізації та поліпшень. Підтримка даних переваг вимагає глобального підходу до розробки та впровадження стратегії. Компанія не зможе довго зберігати міжнародну конкурентну перевагу якщо не буде розширювати свої межі, пов'язані з перевагами у країні базування. Необхідно застосовувати глобальний стратегічний підхід, що доповнить

переваги на національному ринку і допоможе компанії компенсувати негативні впливи зовнішніх факторів.

Список літератури:

1. Prashant Gupta, Rajesh Kumar Jain, Upinder Dhar. Enhancing enterprise competitiveness: (marketing, people, IT and Entrepreneurship). India: Allied Publishers Pvt. Ltd., 2007. 647 p.

2. Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Ellram. Fundamentals of Logistics Management. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc. 1998. 611 p.

3. Луценко І., Матіаш Д. Інноваційні технології в логістиці. Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи", 2023. – 293 с.

4. https://espreso.tv/news/2017/11/23/bilshe_platysh_dali_yide_mask_nazviv_ciny_na_novi_elektrovantazhivsky_tesla - офіційний сайт "ЕСПЕКО".

5. <https://innovecs.com/blog/transportation-management-system/> - official website of "Innovecs" (a global digital transformation tech company).

6. Julia Rittenberg, Rob Watts. What is warehouse management system (WMS). Forbes [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/advisor/business/software/what-is-wms/>

7. What is Internet of things. IBM [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ibm.com/topics/internet-of-things>.

8. <https://systemgroup.com.ua/uk/rfid-identyfikaciya-v-logistyce> - офіційний сайт "Systemgroup".