

Світлана Смерічевська

*д.е.н., професор, професор кафедри логістики,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
Україна*

smerichevska.s@gmail.com

Катерина Барда

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ОПП «Логістика»,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
Україна
7487049@stud.kai.edu.ua*

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО РИТЕЙЛУ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

THE STRATEGIC ROLE OF LOGISTICS COMPETENCIES IN IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN RETAIL ON INTERNATIONAL MARKETS

Анотація. Стратегічна роль логістичних компетенцій для українського ритейлу стала не просто перевагою, а необхідною умовою виживання, адаптації та конкурентоспроможності на міжнародних ринках, особливо в умовах геополітичної та економічної турбулентності. Розвиток передового управління ланцюгами постачання, глибока цифрова інтеграція та експертиза в міжнародних митних процедурах дають українським ритейлерам змогу радикально знижувати операційні витрати, підвищувати ефективність і швидкість доставки, а також будувати міцну довіру з іноземними партнерами та споживачами. Системні інвестиції в людський капітал і транскордонну інфраструктуру є ключовими для зміцнення логістичної стійкості та підтримки сталої глобальної експансії.

Abstract. The strategic role of logistics competencies for Ukrainian retail has become not just an advantage, but a necessary condition for survival, adaptation, and competitiveness in international markets, especially in conditions of geopolitical and economic turbulence. The development of advanced supply chain management, deep digital integration, and expertise in international customs procedures enable Ukrainian retailers to radically reduce operating costs, increase delivery efficiency and speed, and build strong trust with foreign partners and consumers. Systemic investments in human capital and cross-border infrastructure are key to strengthening logistical resilience and supporting sustainable global expansion.

Ключові слова: логістичні компетенції, конкурентоспроможність ритейлу, цифрова логістика, митна логістика, міжнародні ринки, стійкість ланцюгів постачання, євроінтеграція.

Keywords: logistics competencies, retail competitiveness, digital logistics, customs logistics, international markets, supply chain resilience, European integration.

В умовах глобальної ринкової турбулентності, спричиненої геополітичними конфліктами, макроекономічними трансформаціями та значними збоями в міжнародних ланцюгах постачання, стратегічне значення логістичних компетенцій для українського ритейлу на міжнародній арені набуло імперативного характеру. Логістика більше не є допоміжною операційною функцією, вона стала основним детермінантом конкурентоспроможності. Вона прямо впливає на здатність компанії створювати та доставляти цінність ефективно, підтримувати фінансову стійкість і встановлювати довготривалу довіру з міжнародними стейкхолдерами. Ефективна логістика вже не обмежується лише фізичним переміщенням товарів; вона охоплює стратегічне планування, проактивне управління ризиками та бездоганне дотримання міжнародного регулювання усіх елементів, критично важливих для успішного входження на світові ринки, зокрема в Європейський Союз [3]. Здатність українських ритейлерів до розширення на ринки ЄС та інші міжнародні платформи безпосередньо залежить від розвитку та ефективного використання спеціалізованих логістичних навичок, включаючи експертизу в інтермодальних перевезеннях, цифровому управлінні ланцюгами постачання, митній відповідності та стратегіях мінімізації ризиків [1].

Логістичні компетенції генерують багатопланову конкурентну перевагу, що проявляється на трьох основних рівнях. На макrorівні ефективна логістика підвищує національний Індекс ефективності логістики (LPI) [2], що є ключовим індикатором надійності країни для міжнародних інвесторів і покупців, зміцнюючи репутацію України як прогнозованого торговельного партнера. В операційному плані логістика забезпечує подвійну ефективність: зовнішню (підвищення задоволеності клієнтів завдяки гарантованій швидкості, гнучкості та надійності доставки, що критично в міжнародній електронній комерції та омніканальному ритейлі) та внутрішню (зниження витрат за рахунок оптимізації потоків, раціональної консолідації вантажів та мінімізації втрат). Це прямо знижує собівартість продукції, дозволяючи пропонувати більш конкурентні ціни на міжнародних ринках. На організаційному рівні інтегровані логістичні стратегії покращують життєву цінність клієнта (Customer Lifetime Value) та фінансові показники, прискорюючи оборотність активів та підвищуючи загальну рентабельність бізнесу [8].

Розвиток цих можливостей вимагає опанування кількох ключових компетенцій. По-перше, це майстерність інтермодальної транспортної логістики та кризово-адаптивного планування маршрутів, що вимагає ефективного поєднання залізничного, автомобільного, морського (через порти третіх країн) та авіаційного транспорту. Обмеження доступу до Чорного моря посилює критичне значення залізничного транспорту та переорієнтації експорту через західні маршрути. Це передбачає не лише вибір оптимального виду транспорту, а й уміння швидко перебудовувати логістичні ланцюги у відповідь на зовнішні шоки, такі як блокади або руйнування інфраструктури. Життєво необхідним є глибоке знання специфіки Європейських вантажних залізничних коридорів, технологій сухих портів (dry ports) та суворих норм ЄС щодо ваги та габаритів транспортних засобів, недотримання яких призводить до високих штрафів та затримок [1].

По-друге, це глибока цифрова інтеграція та прогностична аналітика в управлінні ланцюгами постачання [3]. Цифрові платформи, такі як WMS (Warehouse Management Systems), TMS (Transport Management Systems) та ERP, забезпечують повну прозорість, контроль у реальному часі та автоматизацію всіх етапів постачання, від замовлення до кінцевої доставки. Використання машинного навчання та штучного інтелекту для предиктивної логістики дозволяє точно прогнозувати міжнародний попит, запобігаючи ситуаціям *overstocking* (надлишок) чи *stockouts* (дефіцит), та автоматизуючи транскордонну обробку замовлень. Інвестиції в надійну мережеву інфраструктуру, хмарні рішення та технології цифрових двійників підтримують безперервний зв'язок між українськими виробничими майданчиками та європейськими розподільчими хабами. Ці технології також допомагають оптимізувати використання складських площ та ефективно управляти контейнерним парком в умовах дефіциту. Розвиток цифрових платформ розширює можливості для експорту логістичних послуг та просування української продукції на міжнародні ринки, забезпечуючи мережевий доступ до нових клієнтів та партнерів [8].

По-третє, це експертиза в митній логістиці та дотриманні регуляторних норм. Бездоганне знання та безпомилкове застосування Інкотермс 2020, Правил походження товарів, Митних кодексів ЄС та вимог сертифікації є критичним. Ефективне митне управління прискорює проходження продукції через кордони, мінімізує фіскальні ризики та забезпечує безперервність торгівлі. Це особливо важливо для експорту високотехнологічної продукції та товарів з високою доданою вартістю; недотримання норм може призвести до значних штрафів, конфіскації, тривалих затримок та серйозної репутаційної шкоди [4].

По-четверте, управління ризиками та стійкість ланцюга постачання є стратегічними імперативами. Триваючий конфлікт призвів до зростання логістичних витрат та непередбачуваності. Це вимагає розробки та регулярного оновлення планів безперервності бізнесу (BCP), впровадження угод з багатоваріантним постачанням сировини та комплектуючих, використання альтернативних транспортних маршрутів та диверсифікації логістичних партнерів. Динамічні ланцюги постачання, здатні до швидкої адаптації та оперативної перебудови, мінімізують фінансові та репутаційні втрати від непередбачуваних

подій. Крім того, інтеграція зворотної логістики перетворює процес повернення товарів з центру витрат на драйвер клієнтської лояльності та елемент сталого розвитку (ESG) [1].

Розвиток логістичних компетенцій має бути підкріплений цілеспрямованими інвестиціями в інфраструктуру та людський капітал. Українські ритейлери повинні активно інвестувати у підготовку спеціалістів високого рівня у сферах міжнародного SCM, митного права та логістичної аналітики для роботи за регуляторними стандартами ЄС. Створення та модернізація логістичних центрів і консолідаційних складів у прикордонних країнах ЄС скорочує відстань «останньої милі», підвищує ефективність управління запасами постачальником (VMI) та прискорює доставку і якість обслуговування. На макрорівні Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) активно фінансує проєкти, спрямовані на підтримку та модернізацію транспортної інфраструктури України, зокрема, у розвиток мультимодальних коридорів та розширення вузлів з європейською колією 1435 мм для прямої інтеграції в європейську залізничну мережу [6]. Ці інвестиції підтримують довгострокову інтеграцію в європейську ритейл-екосистему. Також ключовим є використання та посилення ініціативи «Шляхи солідарності» ЄС (EU Solidarity Lanes), яка забезпечує альтернативні коридори (автомобільні, залізничні, внутрішні водні шляхи) для безперервного доступу української продукції до європейських портів та ринків. Це стало вирішальним фактором у підтримці українського експорту після морської блокади [5].

Цифрові логістичні компетенції прискорюють інтеграцію у світові ритейл-мережі [3]. Компанії з передовими е-логістичними рішеннями можуть легко підключатися до глобальних платформ, таких як Amazon, Allegro та Zalando, які висувають високі вимоги до точності доставки та єдиних стандартів даних. Ці можливості оптимізують операційну ефективність, підвищують довіру та позиціонують українських ритейлерів як технологічно розвинених міжнародних партнерів [8].

Логістика функціонує як потужний мультиплікатор конкурентоспроможності українського ритейлу. Вона не лише знижує торговельні витрати та прискорює вихід на ринок, але й критично покращує стійкість компаній та їхню здатність адаптуватися до глобальних трендів, таких як сталий розвиток (ESG) та декарбонізація ланцюгів постачання. Розгляд логістики як стратегічного активу, а не просто фонового процесу, дозволяє ритейлерам отримати стійкі конкурентні переваги на міжнародній арені. У мінливому глобальному середовищі логістичні компетенції забезпечують стратегічну стійкість, позиціонуючи український ритейл як інноваційного, адаптивного та глобально конкурентоспроможного гравця, що пришвидшує його інтеграцію до внутрішнього ринку ЄС [2, 8]. Трансформація логістичної екосистеми України визначатиме конкурентоспроможність її ритейл-сектору в наступному десятилітті.

Література

1. Industry Trends: The State of Ukraine's Logistics Sector: Trends and Features. URL: <https://gol.ua/en/industry-trends-the-state-of-logistics-in-ukraine-trends-and-features/>
2. Logistics Performance Index 2023. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global>
3. Smerichevska S.V., Prodanova V.V., Yakushev O.V. Digitization of Logistics and Supply Chain Management. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. № 26, 2024. С.113-123. ISSN:2708-3195. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26-9>
4. Зовнішня торгівля України товарами: Підсумки 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/en/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosini/ukraines-foreign-trade-goods-results-2024>
5. Solidarity Lanes Initiative. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en
6. Інвестиції в логістику, критичну інфраструктуру та енергосектор є пріоритетними напрямками у співробітництві України з Європейським інвестиційним банком. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/investyziyi-v-logistyku>
7. Смерічевська С.В. Стратегії управління ризиками в ланцюгах постачання в епоху глобальної турбулентності та еру штучного інтелекту. Scientific and technological revolution of the XXI century 2024. International scientific conference (20.04.2024). N32 on April 20, 2024, Germany. С.61-64. DOI:10.30890/2709-1783.2024-32-00-005
8. Як логістика впливає на бізнес в Україні та Європі. URL: <https://allylogistic.com/>