

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

УДК 338.49:658.012

Хадарцев Александр Валентинович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

Хадарцев Александр Валентинович

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики, предпринимательства и маркетинга
Национальный университет
«Полтавская политехника имени Юрия Кондратюка»*

Khadartsev Oleksandr

*PhD, Associate Professor of the
Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»
ORCID: 0000-0002-3520-4164*

Голубка Карина Олексіївна

*студентка кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

Голубка Карина Алексеевна

*студентка кафедры экономики, предпринимательства и маркетинга
Национального университета
«Полтавская политехника имени Юрия Кондратюка»*

Holubka Karyna

*Student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»*

**ЛОГІСТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА:
ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

**ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА БИЗНЕС-СРЕДЫ:
ВЛИЯНИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
LOGISTICS INFRASTRUCTURE OF BUSINESS ENVIRONMENT:
INFLUENCE ON ENTERPRISE STRATEGY FORMATION**

***Анотація.** Досліджено специфіку функціонування, місце та роль, які посідає сучасне логістичне посередництво в інфраструктурі бізнес-середовища, задля формування ефективних стратегій підприємництва для суб'єктів господарювання. Обґрунтовано здатність логістики бути ефективним механізмом формування, організації та реалізації успішної підприємницької діяльності, відповідно до вимог конкретного бізнес-середовища, як поле взаємодії сторін попиту та пропозиції. З позицій ретроспективи розкрито концептуальні наукові засади становлення і розвитку логістики, її інтеграцію у широкий спектр бізнес-процесів суб'єктів підприємництва, перейняття на себе провідних ролей забезпечення організаційно-економічних відносин в процесі товароруку. Розглянуто теоретико-методичні засади щодо формування комплексу стратегій суб'єктів господарювання. Зокрема акцентовано увагу на впливі зовнішнього середовища, та визначенні оптимального інструментарію щодо адаптації до такого впливу. Наведено критеріальні особливості формування сучасної стратегії підприємницької діяльності, пріоритетності ринкової гнучкості та маневреності, порівняно з неорганічністю традиційного ресурсного забезпечення. Відзначено дієвість логістичного посередництва щодо досягнення суб'єктом господарювання даних критеріїв. Розглянуто сучасну специфіку ринку*

логістичних послуг в Україні, зокрема ключові фактори та перепони, які опосередковано обмежують розвиток національного бізнес-середовища та підприємницької діяльності в цілому. Представлено чинники об'єктивного та суб'єктивного характеру, що здатні обмежувати застосування логістичних підходів у якості сталих елементів бізнес-моделей суб'єктів господарювання. За результатами дослідження запропоновано орієнтири успішної підприємницької діяльності, через адаптацію у стратегіях елементів логістичної інфраструктури та сервісу, відзначено інноваційний характер логістики в забезпеченні конкурентоспроможності та сталості господарювання.

Ключові слова: підприємницька діяльність, товарний ринок, стратегія, логістика, логістичний сервіс, логістична інфраструктура.

Аннотація. Исследована специфика функционирования, место и роль, которые занимает современное логистическое посредничество в инфраструктуре бизнес-среды, для формирования эффективных стратегий предпринимательства для субъектов хозяйствования. Обосновано способность логистики быть эффективным механизмом формирования, организации и реализации успешной предпринимательской деятельности в соответствии с требованиями конкретной бизнес-среды, как поля взаимодействия сторон спроса и предложения. С позиций ретроспективы раскрыты концептуальные научные основы становления и развития логистики, ее интеграции в широкий спектр бизнес-процессов субъектов предпринимательства, принятие на себя ведущих ролей обеспечения организационно-экономических отношений в процессе товародвижения. Рассмотрены теоретико-методические основы по формированию комплекса стратегий субъектов хозяйствования. В частности, акцентировано внимание на воздействии внешней среды и определении оптимального инструментария по адаптации к такому

воздействию. Приведены критериальные особенности формирования современной стратегии предпринимательской деятельности, приоритетности рыночной гибкости и маневренности по сравнению с неорганичностью традиционного ресурсного обеспечения. Отмечено действенность логистического посредничества по достижению предприятием данных критериев. Рассмотрено современную специфику рынка логистических услуг в Украине, в частности ключевые факторы и препятствия, которые косвенно ограничивают развитие национальной бизнес-среды и предпринимательской деятельности в целом. Представлены факторы объективного и субъективного характера, способные ограничивать применение логистических подходов в качестве постоянных элементов бизнес-моделей субъектов хозяйствования. По результатам исследования предложены ориентиры успешной предпринимательской деятельности, через адаптацию в стратегиях элементов логистической инфраструктуры и сервиса, отмечено инновационный характер логистики в обеспечении конкурентоспособности и устойчивости хозяйствования.

Ключевые слова: предпринимательская деятельность, товарный рынок, стратегия, логистика, логистический сервис, логистическая инфраструктура.

Summary. The specifics of functioning, place and role of modern logistics mediation in the infrastructure of the business environment, in order to form effective business strategies for businesses. The ability of logistics to be an effective mechanism for the formation, organization and implementation of successful business activities, in accordance with the requirements of a particular business environment, as a field of interaction between supply and demand. From the standpoint of retrospect, the conceptual scientific principles of formation and development of logistics, its integration into a wide range of

business processes of business entities, taking on leading roles in ensuring organizational and economic relations in the process of trade. Theoretical and methodological principles for the formation of a set of strategies of business entities are considered. In particular, attention is focused on the impact of the external environment, and determining the optimal tools for adaptation to such influences. The criterion features of the formation of a modern business strategy, the priority of market flexibility and maneuverability, compared with the in-organicity of traditional resource provision. The effectiveness of logistics intermediation in achieving these criteria by the business entity is noted. The current specifics of the logistics services market in Ukraine are considered, in particular, key factors and obstacles that indirectly limit the development of the national business environment and business activities in general. Factors of objective and subjective nature are presented, which are able to limit the application of logistics approaches as permanent elements of business models of business entities. According to the results of the study, the guidelines of successful business activity are proposed, through the adaptation in the strategies of the elements of logistics infrastructure and service, the innovative nature of logistics in ensuring the competitiveness and sustainability of management is noted.

Key words: *entrepreneurial activity, commodity market, strategy, logistics, logistics service, logistics infrastructure.*

Постановка проблеми. Визначення ефективної стратегії підприємницької діяльності залежить від ряду факторів як внутрішнього середовища суб'єкту господарювання, так і зовнішнього бізнес-середовища. Тому, в сучасних умовах господарювання, передавання певних «технічних» функцій забезпечення бізнес-процесів на аутсорсинг логістичним провайдерам, дозволяє суб'єктам господарювання не лише оптимізувати використання власних ресурсів, а й сфокусуватись на

головних цілях та задачах підприємництва. Адекватна оцінка переваг існуючої логістичної інфраструктури є запорукою формування успішної стратегії підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання функціонування логістики, теоретико-методичні засади формування стратегій підприємницької діяльності висвітлені у публікаціях багатьох науковців та практиків бізнесу. Зокрема це праці С.Ф. Кугана [1], І.В. Федотової [2], І.Ю. Єпіфанової та М.Ю. Дзюбо [4], Л.В. Олійник та А.П. Кузнецової [5], А.В. Босенка [11], Ю.О. Головчук та Г.О. Пчелянської [12], а також ряду фахівців логістичних компаній. Та незважаючи на вагомі наукові і практичні здобутки, значимість логістичної інфраструктури і сервісу у формуванні ефективних стратегій підприємництва, роль логістичних посередників в оптимізації бізнес-процесів потребують подальшого обґрунтування. Зокрема це стосується визначення аспектів застосування логістичних підходів, відповідно до вимог видів економічної діяльності або специфіки ринкової ніші суб'єкта підприємництва.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідити специфіку функціонування, місце та роль, які посідає сучасне логістичне посередництво в інфраструктурі бізнес-середовища, задля формування ефективних стратегій підприємництва для суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний логістичний сервіс перейняв на себе ряд функцій суміжних сфер підприємництва, а з деякими сферами навіть утворився стійкий нерозривний механізм – як-то маркетинг і логістика. Дослідники одностайно зазначають [1; 2; 3], що саме логістична інфраструктура і логістичні провайдери є своєрідним «фронтом» першочергового стикання та взаємодії у каналах товароруху між вихідним виробництвом і кінцевим споживанням, оскільки виконують як оперативні, так і координаційні функції щодо сторін попиту та пропозиції:

- виявлення потреби в ресурсах і товарах, управління забезпеченістю ними процесів виробництва, обігу та споживання;
- моніторинг та аналіз ринків (початково товарного, наразі й інших), прогнозування їх поведінки;
- виконання операцій безпосередньо фізичного переміщення товарів в процесі суспільного товарообміну, ряду супроводжувальних та допоміжних операцій;
- організаційно-технічне забезпечення, розвиток інфраструктурних елементів та функцій суспільного товарообміну – складування, зберігання, обслуговування, перетворення, тощо;
- інтегруюча організація та управління системою матеріально-інформаційних потоків (як перманентно, так і дискретно), налагодження прямого і зворотного зв'язку між учасниками каналів товароруку та суспільного товарообміну;

Така трансформація сутності і місця логістичного посередництва відбулася протягом відносно нетривалого часового періоду, відповідно до переорієнтації механізмів функціонування світового ринку, а у сучасних умовах – під впливом глобалізаційних процесів та всеохоплюючої інформатизації суспільства. Логістика пройшла ґрунтовну науково-методологічну еволюцію, що відобразилося у трьох головних парадигмах її розвитку:

- функціональній – де логістика уособлювалася як певні види діяльності, а основним завданням було зниження витрат на операційну діяльність при виконанні заданого набору послуг і підтримці стандартів якості обслуговування;
- ресурсній – де логістика ставала складовою бізнес-процесу, а пов'язані витрати є одним із істотних факторів загальної ефективності використання ресурсів;
- інноваційній – де основною ідеєю є оптимізація доданої вартості в

ланцюзі поставок, а отже логістика приймає визначальну роль при формуванні всього ланцюга.

Досліджуючи історико-економічні аспекти становлення логістики, С.Ф. Куган відзначає [1, с. 46], що сучасна логістика вже давно не обмежується «методологією фізичного розподілу», вона комплексно охопила управління ланцюгом постачання – від залучення ресурсів у виробництво і до надходження продукту у споживання. Таким чином потенціал логістики стає «фактором національного успіху», а логістичний сервіс – ключовою засадою розвитку бізнес-одиниць, незалежно від масштабу їх діяльності. Аналогічну специфіку сучасної логістики як інтегральної категорії наводить й І.В. Федотова [2, с. 18], підсумовуючи логістику як «синтетичний інструмент менеджменту...для досягнення цілей бізнесу». Така концепція (на думку дослідниці) відображає нове розуміння бізнесу, де підприємства чи компанії сприймаються не як суб'єкти господарювання, а як центри логістичної активності. В цьому сенсі показовою є специфіка формування доданої вартості агровиробництва. Так (за даними проекту USAID «Агроінвест») в сільському господарстві США працює менше 5% зайнятого населення, а в галузях транспортування, перероблення та зберігання сільськогосподарської продукції – зайнято майже 20% населення. До того ж вартість виробництва (вирощування с/г продукції, або сировина) складає лише 25% загальної вартості, а 75% - додана вартість. Цілком обернене співвідношення для країн пост-СРСР: 75% - вартість виробництва, а 25% - додана вартість. Також наукові прогнози USAID стверджують, що тенденція до переважання доданої вартості над вартістю виробництва є невідворотною, а отже логістика (коректніше – інтегрована логістика) стане домінувати у бізнес-процесах навіть в цій «традиційній» галузі.

Тому буде об'єктивним твердження, за яким логістика, логістичні інфраструктура та сервіс є ґрунтовною базою щодо настановлення і

розвитку підприємницької взаємодії між економічними суб'єктами, а також щодо формування конкретних господарських зв'язків та договірних відносин. Аналогічно й доводить О.Ф. Яременко [3], про значущість логістичних підходів щодо забезпечення глибокої економічної інтеграції, а також стратегічному плануванні та управлінні певних господарськими процесами. Отже, формування ефективної стратегії підприємництва, особливо для суб'єктів господарювання що діють на товарних ринках, не може не ґрунтуватись на усій доступній логістичній інфраструктурі та потенціалі логістичного сервісу (який надається або може надаватися на певному ринку провайдерами логістики).

Методичні підходи щодо формування комплексу стратегій суб'єктів господарювання вказують на вихідне значення впливу зовнішнього середовища та спроможність адаптації до його особливостей [4]. Ключовими критеріями формування будь-якої стратегії стають не скільки поточні ресурсні можливості, досяжність майбутніх перспектив, або потенціал реалізації логіко-структурного ланцюга цілей бізнес-структури. Актуальним базисом формування ефективної стратегії підприємництва в сучасних умовах є гнучкість до динамічних структурних змін ринкової кон'юнктури, органічність пристосування до багатогранної диференціації вимог попиту та релевантне усвідомлення причинно-наслідкових механізмів прийняття господарських рішень, як-то нерозривні ланки: «вартість-час», «витрати-ефект», «ціна-доступність», тощо. За даними Ради логістичного менеджменту США, через логістику у загальному щорічному збільшенні продуктивності праці забезпечується 2,5-3% (з 5-6%), до того ж скорочення на 1% логістичних витрат еквівалентно майже 10%-му збільшенню обсягу продажів. Формування бізнес-стратегій та організація бізнес-процесів із застосуванням логістичних принципів або підходів за даними Європейської асоціації логістики забезпечує:

- зниження рівня запасів на 30-50%;

- скорочення часу руху продукції на 25-45%;
- зменшення повторних складських перевезень в 1,5-2 рази;
- скорочення витрат автоперевезень – 7-20%, залізничних – 5-12%.

Досліджуючи принципи формування ефективних стратегій, Л.П. Олійник та А.В. Кузнєцова [5] підкреслюють, що підприємство для досягнення своєї мети і фінансових результатів має точно уявляти своє місце в ринковій ніші, виходячи з власного становища і особливостей конкретного ринку. Тобто забезпечення конкурентоспроможності за рахунок лідерства в цінах, або через продуктову диверсифікацію не сприймається у якості альтернативи, оскільки неявною доданою вартістю стає логістичний сервіс, а він в свою чергу здатний нівелювати конкурентні переваги у якості чи у ціні. Оскільки сучасна конкурентна боротьба може здійснюватися через форми обслуговування клієнтів (наприклад онлайн і оффлайн торгівля) та за домінування у каналі розподілу (наприклад між виробником і посередником, які мають власні торгові марки), то саме логістика надає можливість «чистому» підприємству сконцентруватися на головних цілях. Прикладом передавання «технічних» функцій логістичному провайдеру може бути організація дистрибуції через розподільчий центр, що пропонує ряд компаній на українському ринку. Так, за даними логістичної компанії «УВК Україна» (<https://www.uvk.ua>) яка працює з 2001 р. та надає широкий спектр логістичного сервісу, організація через розподільчі центри має ряд переваг для торговельних мереж та інших бізнес-структур, як-то:

- можливість збільшити (до 30%) торгові площі точок продажу – за рахунок переводу складських приміщень;
- потенціал зростання доходів (до 10%) – через збільшення присутності товарів;
- можливість знизити закупівельні витрати – за рахунок додаткових знижок постачальників за обсяги;

- удосконалення управління якістю продукції – через передавання організаційних функцій з контролю якості провайдеру;
- зниження транспортних витрат – за рахунок оптимізації взаємодії з постачальниками.

Разом з тим ряд ґрунтовних досліджень ринку логістичних послуг в Україні [6; 7; 8] свідчить про існування обмежень об'єктивного і суб'єктивного характеру, які не дозволяють суб'єктам підприємницької діяльності в повній мірі скористатися навіть наявним потенціалом логістичної інфраструктури та сервісу. С. Лиса [6, с. 54] відзначає загальну тенденцію до динамічного зростання зацікавленості у логістичному аутсорсингу, у зв'язку з перевагами вивільнення капітальних і операційних витрат для підприємств, а також щодо його розгляду як елементу бізнес-моделі. Але нерозвиненість логістичної пропозиції, відставання галузі від провідних світових країн, викривлена державна економічна політика щодо значущості логістичного посередництва для України створює істотні перешкоди для розвитку національного бізнес-середовища в цілому [7; 9]. Так за показником Logistics Performance Index (або LPI, ґрунтується на загальносвітовому опитуванні експедиторських компаній і служб доставки) у 2014 р. Україна займала в світовому рейтингу 61-е місце, у 2016-му – 80-е місце, у 2018-му – 66-е місце. Показник інтегрує в собі шість критеріїв оцінки, які свідчать про як про рівень логістичного сервісу і інфраструктуру, так і про нормативно-правове регулювання в цій сфері: митне і прикордонне оформлення; торгівельна й транспортна інфраструктура; організація міжнародних перевезень за конкурентоспроможними цінами; якість і компетентність логістичних послуг; відстеження проходження вантажу; своєчасність постачання вантажу. Зокрема фахівці наводять такі проблеми щодо розвитку логістичного посередництва в Україні [7; 8; 9], а й відповідно активізації як міжнародних бізнес-зв'язків, так і підприємницьких ініціатив:

1) складнощі при митному перетині державного кордону – підприємці вважають це «квестом з загадками й складнощами»;

2) орієнтація більшості логістичних провайдерів на вузькому сегменті послуг, оскільки за структурою ринок логістичних послуг сегментується: транспортування – 89%; зберігання – 8%, експедиція – 2%, управління ланцюгами постачань – лише 1%.

3) недостатність та низька якість складської інфраструктури: по Україні питомий показник складських приміщень 15 кв. м на 1000 осіб, у розвинених країнах Європи у 15 разів вищий; високоякісних складів класу А і В – 10%, класу С – 10%, класу D – 40%, інші – не класифікуються.

До того ж фахівці логістичного ринку відзначають недовіру та упереджене ставлення самих підприємців до потенціалу логістичного аутсорсингу в своїх бізнес-моделях. В. Шевченко (генеральний директор групи логістичних компаній ZAMMLER) показово характеризує такі аспекти незбалансованості ринку логістичних послуг [10]. Зокрема він зазначає про обережне ставлення суб'єктів торгівлі до такого логістичного сервісу як фулфілмент (передача логістичному провайдеру комплексу обслуговуючих функцій – прийом замовлень, складське обслуговування, організація call-центру, доставка та інші). На тлі динамічного розвитку в Україні тієї ж інтернет-комерції, бізнес-суб'єкти «бояться передавати» свої канали комунікацій з клієнтами (споживачами) і натомість втрачають можливості з економії фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. При тому, що логістичні провайдери функціонують у своїй галузі і не зацікавлені здійснювати інтервенції в «клієнтські» сфери бізнесу.

На доведення значущості логістики як базису формування підприємницьких стратегій свідчить специфіка генерації в доданої вартості в національній економіці. Дослідження А.В. Босенка [11] вказують, що в торгівлі, промисловості та сільському господарстві створюється лівова частка доданої вартості, зокрема: щодо суб'єктів мікропідприємництва –

торгівля займає майже 40%; щодо середніх підприємств – 25% припадає на промислове виробництво; частка доданої вартості сільського господарства господарстві – найбільша в сегменті малого підприємництва. Дослідник також узагальнює декомпозицію підприємництва за масштабом [11, с. 6]:

- вагомість малого і середнього підприємництва у створенні доданої вартості та зайнятості в національній економіці;
- неоднорідність та відносно невеликий ресурсний потенціал, малого та середнього підприємництва;
- нижча продуктивність та інноваційність даного сектору (у порівнянні з європейськими показниками).

Малий та середній бізнес – саме та категорія підприємництва яка здатна найбільше «виграти» від впровадження логістичних підходів в свої бізнес-моделі. В. Шевченко зазначає [10], що близько 80% клієнтів логістичних провайдерів є великий бізнес, але саме середній та малий бізнес забезпечує найбільшу маржинальність і до того ж несистемно користується логістичними послугами, оскільки не усвідомлює їх місце в своїх бізнес-процесах. Аналогічно й А.В. Босенко відмічає, що «...стратегії підприємств малого та середнього бізнесу направлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо щодо гнучкості». Тому успішна підприємницька діяльність, ґрунтуючись на доступних елементах логістичної інфраструктури, може бути реально впроваджена через ряд адаптивних стратегій [11]:

- стратегію «копіювання» - перейняття сервісу більш великого виробника (постачальника), конкурування з яким одноосібно неможливе через брак ресурсів;
- стратегію «оптимальності» - забезпечення мобільності та гнучкості товароруху в порівняно менших масштабах але без втрати економії від ефекту масштабу;

- стратегію «зростання» - передача функцій товаропросування логістичному провайдеру, за відсутності власних фінансових можливостей;
- стратегію «партнерства» - співпраця з суб'єктами крупного бізнесу, де для компенсації недостатнього власного ринкового потенціалу залучається логістичний провайдер.

Також доречно відмітити, що саме інноваційність бізнес-процесів є віддзеркаленням потенційного успіху підприємництва [12], оскільки вона в забезпечує конкурентоспроможність та довготривалу збалансованість суб'єкту господарювання до відповідного бізнес-середовища. Таким чином наявна логістична інфраструктура дозволяє не лише структурувати стратегічні вектори підприємницьких дій чи визначити пріоритети використання ресурсів підприємництва, а й реалізувати інноваційні інструменти взаємодії у бізнес-середовищі.

Висновки. Сучасні логістичні підходи і логістичне посередництво істотно перетворили як вигляд, так і методи здійснення підприємницької діяльності. Логістична інфраструктура та сервіс здобули провідні ролі у багатьох сферах економічних відносин, перебрані ними функції стають підґрунтям при визначенні стратегічних орієнтирів підприємництва. Сучасна логістика є вже не лише інструментом здійснення товароруку в каналах розподілу, а й цілісною концепцією організації бізнесу та управління його процесами. Тому і в методологічному, і в практичному аспектах, логістика здатна ефективно виконати роль стратегічного механізму формування, організації та реалізації успішної підприємницької діяльності, відповідно до вимог конкретного бізнес-середовища. Через стратегії підприємництва, побудовані на теоретичній і практичній базах логістичного посередництва, вбачається здійснення інноваційних змін в усталені формати господарських взаємовідносин.

Література

1. Куган С.Ф. Трансформация идей логистики в экономико-управленческих исследованиях / С.Ф. Куган // Вестник Брестского государственного технического университета. Серия: Экономика. 019. №3. С. 44–49. URL: <https://rep.bstu.by/handle/data/4868>.
2. Федотова І.В. Концептуальні основи інтегрованої логістики / І.В. Федотова // Економіка транспортного комплексу. 2017. Вип.30. С. 15-32.
3. Яременко О.Ф. Особливості логістики за умов глобалізації конкурентного середовища / О.Ф. Яременко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. №3, Т.1. С. 240-244.
4. Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / І.Ю. Єпіфанова, М.Ю. Дзюбко // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2017. Вип.2. С. 99-103.
5. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства / Л.В. Олійник, А.П. Кузнєцова // Економіка і організація управління. 2018. №3. С. 118-126.
6. Лиса С. Ринок логістичних послуг в Україні: динаміка, структура, перспективи / С. Лиса // Товари і ринки. 2017. №2. С. 52-61.
7. Махова Г.В., Алакозова П.Е. Розвиток логістичних підприємств України: проблеми та перспективи / Г.В. Махова, П.Е. Алакозова // Бізнес Інформ. 2017. №4. С. 240-245.
8. Трифонова О.В., Трушкіна Н.В. Стан, проблеми та тенденції розвитку транспортної логістики в Україні / О.В. Трифонова, Н.В. Трушкіна // Вісник економічної науки України. 2019. №1. С. 143-149.
9. Тутов С. Нелогічна логістика України / С. Тутов // Ракурс (інтернет-видання). 07.06.2017. URL: <https://racurs.ua/ua/1574-nelogichna->

logistyka-ukrayiny.html.

10. В Украине сформировался дефицит качественных складов – Виктор Шевченко, CEO ZAMMLER GROUP // Logist.fm (інтернет-видання). 21.01.2019. URL: <https://logist.fm/publications/v-ukraine-sformirovalsya-deficit-kachestvennyh-skladov-viktor-shevchenko-seo-zammler>
11. Босенко А.В. Тенденції формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні / А.В. Босенко // Наукові записки Національного університету Острозька академія. Серія: Економіка. 2017. №4. С. 4-9.
12. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку / Ю.О. Головчук, Г.О. Пчелянська // Економіка та держава. 2020. №3. С. 66-70.

References

1. Kuhan, S.F. (2019). Transformation of ideas of logistics in economic management research. Vestnyk Brest'skoho hosudarstvennoho tekhnicheskoho unyversyteta. Seryya: Ekonomyka, 3, 44–49. Retrieved from: <https://rep.bstu.by/handle/data/4868> [in Russian].
2. Fedotova, I.V. (2017). Conceptual foundations of integrated logistics. Ekonomika transportnoho kompleksu, 30, 15-32 [in Ukrainian].
3. Yaremenko, O.F. (2018). Peculiarities of logistics in the conditions of globalization of the competitive environment. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, 3/1, 240-244 [in Ukrainian].
4. Yepifanova, I.Yu. & Dzyubko, M.Yu. (2017). Formation of enterprise development strategy in modern conditions. Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomika, 2, 99-103 [in Ukrainian].
5. Oliynyk, L.V. & Kuznyetsova, A.P. (2018). Methodological principles of

- formation of enterprise development strategy. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, 3, 118-126 [in Ukrainian].
6. Lysa, S. (2017). The market of logistics services in Ukraine: dynamics, structure, prospects. *Tovary i rynky*, 2, 52-61 [in Ukrainian].
 7. Makhova, H.V. & Alakozova, P.E. (2017). Development of logistics enterprises of Ukraine: problems and prospects. *Biznes Inform*, 4, 240-245 [in Ukrainian].
 8. Tryfonova, O.V. & Trushkina N.V. (2019). Status, problems and tendencies of transport logistics development in Ukraine. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny*, 1, 143-149 [in Ukrainian].
 9. Tutov, S. (2017). Illegal logistics of Ukraine. *Rakurs*, Jun 07. Retrieved from: <https://racurs.ua/ua/1574-nelogichna-logistyka-ukrayiny.html> [in Ukrainian].
 10. In Ukraine, there is a shortage of high-quality warehouses – Viktor Shevchenko, CEO ZAMMLER GROUP. (2019). *Logist.fm*, Jan 21. Retrieved from: <https://logist.fm/publications/v-ukraine-sformirovalsya-deficit-kachestvennyh-skladov-viktor-shevchenko-seo-zammler> [in Russian].
 11. Bosenko, A.V. (2017). Tendencies of formation of strategic alternatives of development of small and medium business enterprises in Ukraine. *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu Ostroz'ka akademiya. Seriya: Ekonomika*, 4, 4-9 [in Ukrainian].
 12. Holovchuk, Yu.O. & Pchelyans'ka, H.O. (2020). Peculiarities of forming the strategy of increasing the competitiveness of the enterprise on the basis of the paradigm of innovative development. *Ekonomika ta derzhava*, 3, 66–70 [in Ukrainian].