

- tehnologichnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky", no. 51 (2018): 75-81.  
DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.51.2018.153470>
- Nehodenko, V., Varhatiuk, M., and Shcherbata, M. "Teoretychni aspekty vyznachennia sutnosti katehorii «benchmarkinh»" [Theoretical Aspects of Defining the Essence of the Category "Benchmarking"]. *Ekonomichniyi analiz*, vol. 29 (1) (2019): 208-214.
- Pchelianska, H. O., and Holovchuk, Yu. O. "Vplyv instytut-siinykh faktoriv na marketynhove tsinoutvorennia orhanichnoi produktsii" [Influence of Institutional Factors on Marketing Pricing of Organic Products]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2020. [http://bses.in.ua/journals/2020/49\\_2020/15.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/49_2020/15.pdf)
- Serednytska, L. P., and Volynets, V. V. "Innovatsiini tekhnologii v lohistychnii systemi" [Innovative Technologies in the Logistics System]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2018. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-96>
- Stadnyk, V. V. "Heterarkhiia yak orhanizatsiina obolonka efektyvnoi vzaiemodii riznomanitnosti u zabezpechenni konkurentospromozhnosti suchasnykh korporatsii" [Heterarchy as an Organizational Shell

- of Effective Interaction of Diversity in Ensuring the Competitiveness of Modern Corporations]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Seriya "Ekonomichni nauky". 2015. <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4809/1/STADNYK%20VALENTYNA%20%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%80%D1%85.pdf>
- Stadnyk, V. V., and Mykhalchuk, S. O. "Metodolohichni osoblyvosti formuvannia efektyvnoho motyvatsiynoho mekhanizmu innovatsiynoho rozvytku pidpriemstva" [Methodological Features of Formation of the Effective Motivational Mechanism of Innovative Development of the Enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Seriya "Ekonomichni nauky". 2018. <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/7565/1/16.pdf>
- Vartanova, O. V., and Shester, I. V. "Benchmarkinh innovatsiynoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva" [Benchmarking of Innovative Potential of Industrial Enterprise]. *Naukovi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. 2014. [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/73.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/73.pdf)

УДК 338.1:627.2  
JEL: D47; L10; L99; O18; R49

## ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ РІЧКОВИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ

©2020 ШКУРЕНКО О. В., МЕЛЬНИК Ю. Ю.

УДК 338.1:627.2  
JEL: D47; L10; L99; O18; R49

### Шкуренко О. В., Мельник Ю. Ю. Діагностика конкурентного середовища як інструмент розвитку річкових портів України

*Мета статті полягає в діагностиці конкурентного середовища ПАТ «Київський річковий порт» із застосуванням моделі п'яти конкурентних сил М. Портера для розроблення пропозицій щодо розвитку річкових портів України. У результаті дослідження було встановлено, що послуги з перевезень річковим транспортом відіграють значну роль в економіці держав, і, безумовно, виникає проблема підвищення конкурентоспроможності річкових портів України, зважаючи на те, що держава має вагомий потенціал внутрішніх водних шляхів. Проведено SWOT-аналіз річкового транспорту та портів України, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Доведено, що одним із базових інструментів аналізу конкурентного середовища підприємства для цілей стратегічного планування є модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Виокремлено фактори впливу на конкурентне середовище річкового порту ПАТ «Київський річковий порт», а саме: вплив з боку держави; ринкова влада споживачів та послуг-замінників; вплив існуючих і нових конкурентів; вплив постачальників. Акцентовано увагу на тому, що необхідний системний підхід до розвитку сектора з перевезень внутрішніми водними шляхами, що є актуальним в умовах інтеграції шляхів сполучення в систему міжнародних транспортних коридорів. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є обґрунтування розроблення механізму управління стратегією розвитку річкових портів України.*

**Ключові слова:** річковий порт, конкурентоспроможність, транспорт, конкурентне середовище, модель п'яти конкурентних сил.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-426-436>

Рис.: 5. Табл.: 4. Бібл.: 19.

**Шкуренко Ольга Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

E-mail: [dondyy@ukr.net](mailto:dondyy@ukr.net)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0460-4800>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/Q-9421-2018>

**Мельник Юлія Юріївна** – магістр кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

E-mail: [yuliya.melnick@gmail.com](mailto:yuliya.melnick@gmail.com)

УДК 338.1:627.2  
JEL: D47; L10; L99; O18; R49

### Шкуренко О. В., Мельник Ю. Ю. Диагностика конкурентной среды как инструмент развития речных портов Украины

*Цель статьи заключается в диагностике конкурентной среды ОАО «Киевский речной порт» с применением модели пяти конкурентных сил М. Портера для разработки предложений по развитию речных портов Украины. В результате исследования было установлено, что услуги по*

перевозкам речним транспортом іграють значительную роль в економіці держав, і, безумовно, виникає проблема підвищення конкурентоспособності речних портів України, незважаючи на те, що держава має значительний потенціал внутрішніх водних шляхів. Проведен SWOT-аналіз речного транспорту і портів України, що дозволило виявити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози. Доказано, що одним з базових інструментів аналізу конкурентної середовища підприємства для цілей стратегічного планування є модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Виділені фактори впливу на конкурентну середовище речного порту ОАО «Київський речний порт», а саме: вплив з боку держави; ринкова влада споживачів і послугозамінників; вплив існуючих і нових конкурентів; вплив постачальників. Акцентовано увагу на тому, що необхідний системний підхід до розвитку сектора перевезень по внутрішнім водним шляхам, що актуально в умовах інтеграції шляхів зв'язу в систему міжнародних транспортних коридорів. Перспективою подальших досліджень в даному напрямку є обґрунтування розробки механізму управління стратегією розвитку речних портів України.

**Ключові слова:** речний порт, конкурентоспособність, транспорт, конкурентна середовище, модель п'яти конкурентних сил.

**Рис.:** 5. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 19.

**Шкуренко Ольга Владимировна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-логістики і транспортних технологій, Державний університет інфраструктури і технологій (ул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** dondyu@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0460-4800>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/Q-9421-2018>

**Мельник Юлія Юрьевна** – магістр кафедри бізнес-логістики і транспортних технологій, Державний університет інфраструктури і технологій (ул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** yuliya.melnick@gmail.com

UDC 338.1:627.2

JEL: D47; L10; L99; O18; R49

#### **Shkurenko O. V., Melnyk Yu. Yu. Diagnosis of the Competitive Environment as an Instrument for the Development of River Ports of Ukraine**

The article is aimed at diagnosing the competitive environment of the OJSC «Kyiv River Port» with the use of the model of five competitive forces according to M. Porter to develop proposals for the development of river ports in Ukraine. As a result of the research, it is determined that river transport services play a significant role in the economy of the countries, and, of course, there is a problem of increasing the competitiveness of Ukraine's river ports, despite the fact that the State has a significant potential of inland waterways. A SWOT-analysis of river transport and ports of Ukraine is carried out, allowing to identify strengths and weaknesses, opportunities and threats. It is proved that one of the basic instruments for analyzing the competitive environment of enterprise for strategic planning purposes is the model of the five competitive forces according to M. Porter. The factors of influence on the competitive environment of the river port of the OJSC «Kyiv River Port» are allocated, namely: influence from the State; market power of consumers and substitute services; influence from existing and new competitors; influence from suppliers. The emphasis is put on the need for a system approach to the development of the inland waterway transport sector, which is relevant in the context of the integration of communication routes into a system of international transport corridors. Prospect for further research in this direction is substantiation of the development of a management mechanism for the development of river ports of Ukraine.

**Keywords:** river port, competitiveness, transport, competitive environment, model of five competitive forces.

**Fig.:** 5. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 19.

**Shkurenko Olga V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business-Logistics and Transport Technologies, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

**E-mail:** dondyu@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0460-4800>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/Q-9421-2018>

**Melnyk Yuliia Yu.** – Master of the Department of Business-Logistics and Transport Technologies, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

**E-mail:** yuliya.melnick@gmail.com

Українах Європейського Союзу послуги з перевезень річковим транспортом відіграють значну роль в економіці держав і користуються попитом не лише у виробничих підприємств, але й у повсякденному житті пересічних громадян, задовольняючи потреби у перевезенні як вантажів, так і пасажирів. Безумовно, виникає проблема підвищення конкурентоспроможності річкової інфраструктури України, зважаючи на те, що держава має вагомий потенціал внутрішніх водних шляхів, що характеризується наявністю трьох судноплавних річок, дві з яких входять в п'ятірку найбільших річок Європи [1] та наявності 25 річкових портів [2]. На ринку послуг з перевезень внутрішніми водними шляхами існує ряд стримуючих факторів, зокрема:

- ✦ застаріла інфраструктура загального користування (шлюзи, навігація та ін.);

- ✦ зношення рухомого складу та об'єктів портової інфраструктури;
- ✦ недостатність гарантованих глибин для навантаження та проходження великих суден; обмежений доступ на вхід суден під іноземним прапором;
- ✦ необґрунтовано високі ставки портових зборів, їх кількість;
- ✦ гостра конкурентна боротьба за вантажну базу.

Усі ці фактори негативно впливають на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання даної галузі. Тому виникає потреба в оцінці конкурентоспроможності річкового порту в нинішніх ринкових умовах.

Аналіз та оцінка діяльності річкових портів України були предметом досліджень вітчизняних

науковців та спеціалістів-практиків. Зокрема, група авторів Шандрівська О. Є., Якимішин Л. А., Васильців Н. М. провели PEST-аналіз середовища розвитку річкових перевезень в Україні [3], окреслили перспективи логістичної трансформації річкових портів України [4]. Стратегічну оцінку перспектив річкових вантажних перевезень в Україні здійснили Крикавський Є. В., Шандрівська О. Є., Патора-Висоцька З. [5]. Проблеми функціонування та розвитку морських портів та підвищення їхньої конкурентоспроможності присвячено велику кількість науково-практичних робіт як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі. Серед них на увагу заслуговують наукові праці Леконцева О. В. [6], Маркової Є. Ю. [7], Новікової К. В. [8], Кіщак І. Т. і Порудеєвої А. В. [9], Аляб'євої О. М. [10], Боняр С. М., Карпенко О. О., Корнійко Я. Р. та інші. Незважаючи на численні дослідження наукової проблеми стосовно розвитку морського та річкового транспорту, потребують подальшого вирішення питання підвищення конкурентоспроможності саме річкових портів України.

*Метою* статті є діагностика конкурентного середовища ПАТ «Київський річковий порт» із застосуванням моделі п'яти конкурентних сил М. Портера для розроблення пропозицій щодо розвитку річкових портів України.

Створення та розвиток конкурентного середовища – це невід'ємна складова ринкової економіки, що складається із сукупності зовнішніх чинників стосовно конкретного підприємства, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. Тому в сучасних конкурентних умовах для розвитку річкових портів України необхідним є виокремлення комплексу першочергових стратегічних завдань, вирішення яких дозволить підвищити їх конкурентоспроможність.

Для більш глибокого аналізу та оцінки конкурентоспроможності послуг річкового транспорту серед інших було проведено SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (*табл. 1*).

Одним із базових інструментів аналізу конкурентного середовища підприємства для цілей стратегічного планування є модель, запропонована М. Портером, яка, виходячи зі свого змісту, отримала назву «П'ять сил конкуренції галузі». На даний момент модель п'яти конкурентних сил є найбільш популярним інструментом аналізу конкуренції в галузі як з точки зору практичного використання, так і в плані подальшої теоретизації. Згідно з відповідним дослідженням за критерієм наукової точності, прикладної адекватності та рівня обізнаності, західні теоретики ставлять дану модель на перше місце, а практики – на друге серед 14 найбільш поширених інструментів стратегічного управління [11].

Суть ідеї, покладеної в основу моделі п'яти конкурентних сил, полягає в тому, що поточний і перспективний стан конкуренції в галузі визначається такими базовими факторами або силами: власне конкуренцією між підприємствами – операторами даної галузі; впливом споживачів; впливом виробників товарів-субститутів; загрозою появи нових конкурентів; впливом постачальників.

На думку авторів, окрім даних п'яти факторів впливу на конкурентне середовище річкового порту, варто додати вплив з боку держави, адже вона своїми законодавчими актами та регуляторними органами безпосередньо впливає на галузь, в якій діє досліджуване підприємство.

**Сила 1. Вплив з боку держави.** Ключовими економічними показниками ринку перевезень є динаміка ВВП транспорту, вантажооборот за видами сполучення, обсяг перевезених вантажів. Динаміка ємності транспортної галузі у ВВП України тісно пов'язана з економічними кризовими процесами. У *табл. 2* наведено динаміку валового внутрішнього продукту транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності за період 2015–2019 рр. Аналізуючи показники валового внутрішнього продукту України за період з 2015 р. по 2019 р., потрібно відзначити стійку тенденцію до зростання показників ВВП на 10,8%. Також із 2015 р. по 2019 р. простежується зростання частки транспортної сфери у ВВП на 137,7 млрд грн.

Крім цього, потрібно відзначити динаміку щодо зменшення відсоткової частки ВВП транспортного сектора у відсотковому еквіваленті до всього ВВП України за 2015–2019 рр.: у 2018 р. порівняно з 2015 р. показники зменшилися із 6,63% до 6,38% – на 0,25 в. п., однак необхідно відзначити також зростання цього показника у 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 0,4 в. п. На цю динаміку суттєво впливали зміни в структурі вантажообігу, які обслуговують внутрішні, експортно-імпорتنі та транзитні товарні потоки, і пасажирських перевезень у розрізі видів транспорту.

З огляду на можливості зростання товарообороту та обсягів перевезень вантажів, річковий транспорт, який поряд із морським, є складовою водного виду транспорту, має значний потенціал для розвитку [5]. Підприємствами транспорту за 2019 р. перевезено 674,5 млн т вантажів, що становить 108,0% від обсягів 2018 р., у т. ч. водним транспортом 6,1 млн т, спостерігається зростання на 9,2% (*табл. 3*).

За даними Державної служби статистики України, у 2015 р. водним транспортом було перевезено 6,45 млн т, у той час, як у 2018 р. цей показник сягнув відмітки 5,59 млн т, тобто зафіксовано зменшення на 13,33% (*рис. 1*). Така ситуація склалася через збройний конфлікт на сході, анексію Криму та розірвання зв'язків з Російською Федерацією, ускладнення роботи українських морських торговельних портів, розташованих на узбережжі Азовського моря (м. Маріуполь та м. Бердянськ).

## SWOT-аналіз річкового транспорту та портів України

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурентна вартість доставки товарів, особливо якщо вона здійснюється на великій відстані.</li> <li>2. Вартість розробки внутрішніх водних шляхів на 5–10% нижча від вартості споруди еквівалентної залізниці або чотирисмугової автомагістралі.</li> <li>3. Екологічність та енергоефективність (відносно малий об'єм споживання палива, низький рівень викидів CO<sub>2</sub> в навколишнє середовище).</li> <li>4. Інтеграція з морським транспортом.</li> <li>5. Вантажопідйомність транспорту.</li> <li>6. Вигідне розташування річкових портів та можливість забезпечення транзитних вантажопотоків.</li> <li>7. Значний потенціал залучення річкових портів завдяки високій щільності розміщення вздовж водойм р. Дніпро виробничих підприємств.</li> <li>8. Розгалуженість річкової сітки України</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмежений період навігації.</li> <li>2. Мала потенційна кількість рейсів та низька швидкість «обертання» суден через відсутність гарантованих глибин.</li> <li>3. Низький рівень законодавчого регулювання.</li> <li>4. Регулярні неконтрольовані скидання води на водосховища роблять нестабільним показник робочої глибини річок.</li> <li>5. Низька прозорість надання митних послуг.</li> <li>6. Довга процедура та бюрократизм, щодо надходження інвестиційних коштів.</li> <li>7. Застарілість флоту, застаріле навантажувально-розвантажувальне обладнання.</li> <li>8. Дефіцит спеціалізованих контейнерних терміналів та великотоннажних суден для внутрішніх перевезень масових вантажів.</li> <li>9. Необґрунтовано високі ставки портових зборів, їх кількість.</li> <li>10. Відсутність системної кадрової політики та брак кваліфікованого персоналу на внутрішніх водних шляхах.</li> <li>11. Відсутність Міжнародного реєстру суден України</li> </ol>
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження проекту Закону України «Про внутрішній водний транспорт».</li> <li>2. Розвиток фідерних контейнерних ліній у контексті узгодженого розвитку різних видів транспорту.</li> <li>3. Розширення комплексу логістичних послуг, що надаються річковими портами з використанням стандартних функцій типового логістичного центру.</li> <li>4. Можливість впровадження концесії річкових портів.</li> <li>5. Інноваційний розвиток логістичних систем/річкових кластерів.</li> <li>6. Розвиток інфраструктурного забезпечення річкових портів як необхідної складової перспективного перетворення річкових портів у багатофункціональні логістичні центри.</li> <li>7. Високий рівень забруднення авто- та залізничним транспортом</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність цілісного, системного державного управління галуззю.</li> <li>2. Неконкурентні умови роботи порівняно з іншими видами транспорту, зокрема надмірне податкове навантаження та відсутність гарантованого бюджетного фінансування.</li> <li>3. Відсутність чіткого розподілу відповідальності за утримання та розвиток внутрішніх водних шляхів, дублювання функцій між органами виконавчої влади.</li> <li>4. Відсутній доступ до річки Дніпро для вільного проходження суден під іноземним прапором без відповідного одноразового дозволу.</li> <li>5. Політична нестабільність в Україні.</li> <li>6. Низька ефективність впровадження реформ в галузі.</li> <li>7. Неузгодженість українського законодавства із законодавством західноєвропейських країн (із восьми конвенцій щодо спрощення процедур в управлінні, торгівлі та на транспорті Україна як незалежна держава приєдналася лише до однієї Митної конвенції з міжнародного перевезення вантажів із використанням книжки міжнародних дорожніх перевезень (МДП) 1975 р.)</li> <li>8. Занепад суднобудівної сфери України</li> </ol>

Джерело: авторська розробка.

Однак, якщо розглянути в розрізі групи, прослідковується закономірне зниження за рахунок морського транспорту, а річковий зберігає чітку динаміку зростання, де обсяг перевезень вантажів збільшився на 17,9% до 3,70 млн т у 2018 р., порівняно із 2015 р. [12].

Зокрема, у період 2010–2016 рр. спостерігається падіння вантажообороту на 60,6% – як закордонного (на 62,4%), так і каботажного (на 58,1%) видів сполучення. Такий різкий перепад 2016 р. пов'язаний зі зменшенням середньої відстані перевезення 1 т

вантажів на аналізований період на 26,8%, знизилась інтенсивність перевезень вантажів на 50% та обсяг переробки вантажів річковими портами на 33,3%. У період за 2010–2016 рр. спостерігалось погіршення інфраструктурних показників річкового транспорту: рухомого складу – на 36,4% та експлуатаційної довжини річкових судноплавних шляхів – на 27,3% [5].

У 2019 р. у загальних обсягах перевезень вантажів водним транспортом закордонні становили 41,0%. Порівняно із 2018 р. обсяги закордонних перевезень вантажів збільшилися на 2,3% (рис. 2).

Динаміка валового внутрішнього продукту України за 2015–2019 рр.<sup>1</sup>

Рік	Всього ВВП, млн грн	ВВП транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	У % до всього ВВП
2015	1 979 458	131 209	6,63
2016	2 385 367	156 745	6,57
2017	2 983 882	191 209	6,41
2018	3 560 596	227 256	6,38
2019	3 974 564	268 968	6,78
2019 у % до 2015	200,80	204,99	0,15 в. п.
2019 у % до 2018	111,63	118,36	0,4 в. п.

**Примітка:** <sup>1</sup> – без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

**Джерело:** складено за даними [12].

Динаміка вантажних перевезень за 2019 р. у відношенні до 2018 р.

Вид транспорту	Вантажооборот		Перевезено вантажів	
	млн ткм	у % до 2018 р.	млн т	у % до 2018 р.
Транспорт, усього:	338885,2	102,1	674,5	108,0
залізничний	181844,7	97,6	312,9	97,1
автомобільний	48831,5	114,7	242,7	129,7
водний	3386,9	100,7	6,1	109,2
трубопровідний	104528,1	105,3	112,7	103,0
авіаційний	294,0	86,6	0,1	92,7

**Джерело:** складено за даними [12].

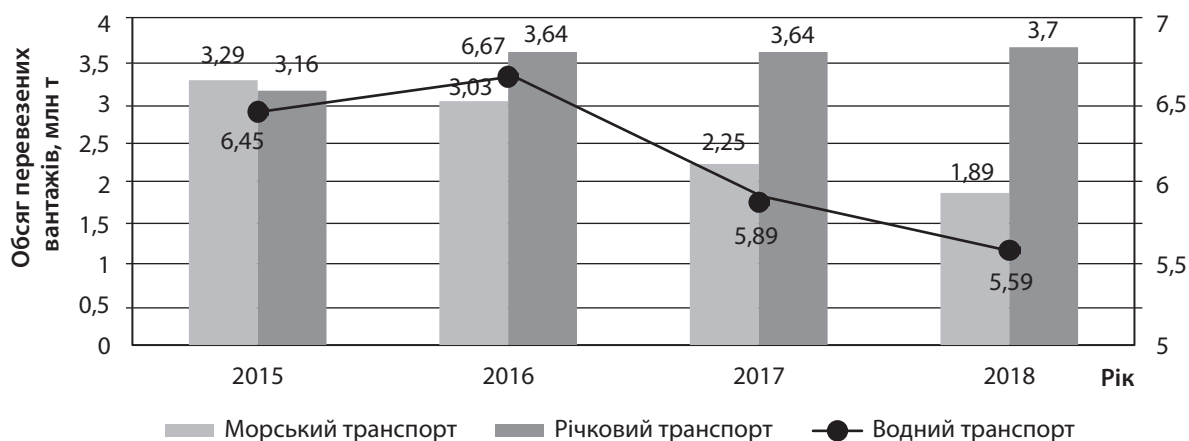


Рис. 1. Обсяги перевезення вантажів морським і річковим транспортом за 2015–2018 рр., млн т

**Джерело:** побудовано за даними [12].

Однак навіть попри такі позитивні зрушення в галузі річкових перевезень, з боку держави виникає ряд перепон, що стримують стрімке зростання. До них, перш за все, слід віднести:

1) Законодавчі засади функціонування ринку вантажних перевезень внутрішніми водними шляхами, котрі визначаються Верховною Радою

України. Близько 50% актів ринку за результатами системного перегляду були визначені як такі, що мають ознаки незаконності та/чи неактуальності. При цьому більшість актів які визначені як такі, що мають ознаки незаконності, є актуальними та потребують внесення змін до чинного законодавства з метою закріплення підстав для їх прийняття, зо-

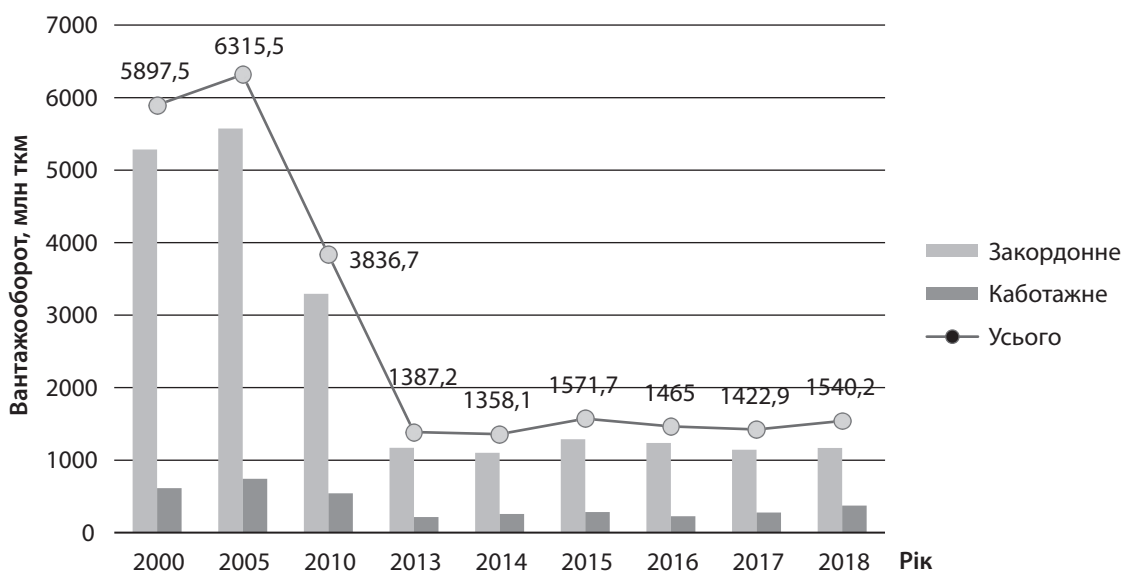


Рис. 2. Вантажооборот річкового транспорту за видами сполучення

Джерело: складено авторами на основі [13].

крема розширення повноважень Міністерства інфраструктури України [14].

2) Скорочення капітальних інвестицій у галузь при високому рівні зносу основних фондів річкового транспорту дестабілізує роботу підприємств на ринку річкових перевезень, оскільки через відсутність або крайню застарілість флоту та непридатність до використання гідротехнічних споруд організація перевезень річковим транспортом є або неможливою, або економічно неефективною та небезпечною.

3) Брак коштів, необхідних для утримання, обслуговування та модернізації водних шляхів не дозволяє утримувати їх у належному експлуатаційному стані та створює загрозу екологічної катастрофи. Недофінансування технічного обслуговування основних судноплавних маршрутів та гідротехнічних споруд спричиняє згорання обсягів проведення днопоглиблювальних робіт.

4) Відсутність стратегічних документів щодо розвитку галузі, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку судноплавних компаній, інфраструктури внутрішніх водних шляхів України, зокрема портової інфраструктури, терміналів, шлюзів, каналів, інших гідротехнічних споруд та прилеглих земель, і які були б розроблені з урахуванням вимог вантажовласників, експедиторів, операторів приватних причалів (терміналів), що унеможливує залучення додаткових інвестицій у галузь і проведення модернізації основних фондів, забезпечення їх техніко-технологічного переоснащення відповідно до світових стандартів.

5) Загострення конкуренції на фрахтовому ринку р. Дунай в умовах скорочення вантажної бази в поєднанні з високими ставками по кредитах і обтяжливими податками на українські судноплавні компанії, що вищі, ніж стягуються із судовласників в

інших країнах, призводять до скорочення річкового флоту, його фізичного та морального зносу, намагання реєструвати придатні до експлуатації судна під більш зручним прапором, ніж український.

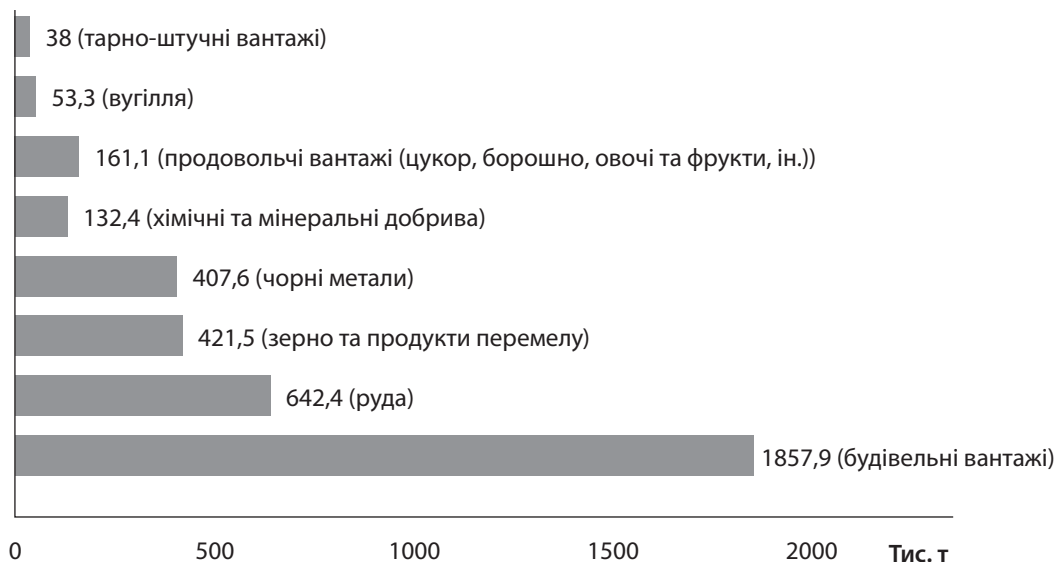
6) Відсутність ефективної системи фінансування утримання та експлуатації шлюзів Дніпровського каскаду з урахуванням обмежених можливостей Державного бюджету України та за умови відсутності фінансування з боку енергогенеруючої компанії, а також чіткого державного контролю за цільовим використанням коштів [15].

7) Обмежений доступ на вхід суден під іноземним прапором до внутрішніх водних шляхів.

8) Використання карантинного, фіто-санітарного та ветеринарного контролю як корупційного джерела доходів; неефективне виконання ним своїх основних функцій [5].

**Сили 2 та 3. Ринкова влада споживачів та послуг-замінників.** Специфікою ринку з послуг перевезень річковим транспортом є обслуговування вантажопотоків, для яких важлива не швидкість, а ритмічність доставки. Річковий транспорт України спеціалізується на перевезеннях вантажів здебільшого навалного характеру: будівельні вантажі, руда, зерно та продукти помелу, чорні метали, хімічні та мінеральні добрива, вугілля, тощо. Номенклатура вантажів є майже незмінною з 1990 р. по 2019 р., змінювалась лише кількість зазначених вантажів (рис. 3). При цьому в економічній зоні річки Дніпро розташовані безліч підприємств, яким було б зручно транспортувати свої вантажі річкою. Наприклад, п'ять областей – Житомирська, Полтавська, Дніпропетровська, Донецька та Запорізька – забезпечують залізниці майже 60% вантажів, це близько 200 млн т.

Згідно з даними Міністерства інфраструктури України, за підсумками січня – березня 2020 р. ван-



**Рис. 3. Перевезення вантажів річковим транспортом за видами вантажів у 2019 р., тис. т**

Джерело: побудовано за даними [12].

тажні перевезення головною річкою України досягли 1,1 млн т. Порівняно з аналогічним періодом 2019 р. цей показник збільшився на 50,6%. Загалом за 2019 р. річкові перевезення по р. Дніпро збільшилися на 20% порівняно з 2018 р. і становлять 11 794 млн т [16].

За даними Річкової інформаційної служби, у 2019 році українські металурги збільшили перевезення металопродукції Дніпром на 32,9% порівняно з 2018 р. – до 1,7 млн т. Позитивній динаміці посприяло два фактори: продовження навігації до кінця 2019 р. і безпосередньо зусилля вантажовідправників. Так, комбінат «Запоріжсталь» у 2019 р. наростив відвантаження металопродукції через Запорізький річковий порт на 36% порівняно з минулим роком – до 905 тис. т. У 2018 р. виробники металургії перевезли річкою Дніпро 1,29 млн т вантажів, що на 6,7% більше порівняно з попереднім роком. Загалом, річкою Дніпро перевозять у найбільшій кількості зернову та металургійну продукцію, де лідером за динамікою обсягу річкових вантажоперевезень у країні є зернові. Схема перевезення по Дніпру істотно спрощує шлях, дозволяє уникнути вузьких ланок залізничної логістики та розвантажує автомобільні дороги. Тому попит на послугу річкової логістики зростає, і цей ринок має великі перспективи розвитку (рис. 4) [2; 12].

Середньорічний темп приросту зернової продукції у 2016–2019 рр. становив 34,9% проти 13,1% за металопродукцією. Значення послуг із перевезень річковим транспортом, наприклад для гірничо-металургійного комплексу, поки що відносно невелике – у 2019 р. Дніпром перевезли лише 1,8% (у 2018 р. – 1,4%) від того обсягу, який галузь возить залізницею. Але через постійне подорожчання залізничних вантажоперевезень і дедалі частіше застосовувану практику конвенцій у пікові періоди в напрямку портів

вантажовідправники ГМК шукають будь-які можливості для диверсифікації шляхів доставки продукції до споживачів.

За словами директора Маріупольської філії «Метінвест-Шіппінг» Романа Кучеренка, для «Метінвесту» перевезення річкою – це альтернатива залізниці. Зокрема, у 2019 р. компанія «Метінвест» збільшила обсяг річкових перевезень продукції на 43,3% – до 1,376 млн т. З них 987 тис. т пішло на експорт, 390 тис. т – у каботаж. У 2018 р. річкові перевезення «Метінвесту» становили 960 тис. т: 825 тис. т – на експорт, 135 тис. т – у каботажі [17].

**Сили 4 та 5. Вплив існуючих і нових конкурентів.** ПАТ «Київський річковий порт» розташований у Київській гавані із протяжністю берегової лінії понад 1,5 тис. м. Порт має власний вантажний флот, до якого належать: вантажний самохідний флот, буксирний флот, службово-допоміжний флот, а також несамохідний флот, для виконання різних видів робіт і обслуговування великих вантажопотоків. Вантажні причали обладнані сучасними вантажно-розвантажувальними засобами. Наявність залізничної колії, зручний під'їзд для габаритного автотранспорту, сучасні вагові комплекси дають унікальні можливості переробки вантажів, які прибувають водним, залізничним і автомобільним видами транспорту. Також у складі підприємства є гідротехнічні споруди, спеціальні пристрої для стоянки, обробки та навігаційного обслуговування флоту, берегове господарство та ремонтні майстерні. Окремий структурний елемент – Митний термінал з міжнародним пунктом пропуску [18]. Основних конкурентів за місцем розташування та величиною порту ПАТ «Київський річковий порт» наведено в табл. 4.

Київський порт розташований найвище по р. Дніпро, що, безперечно, забезпечує конкурентну по-

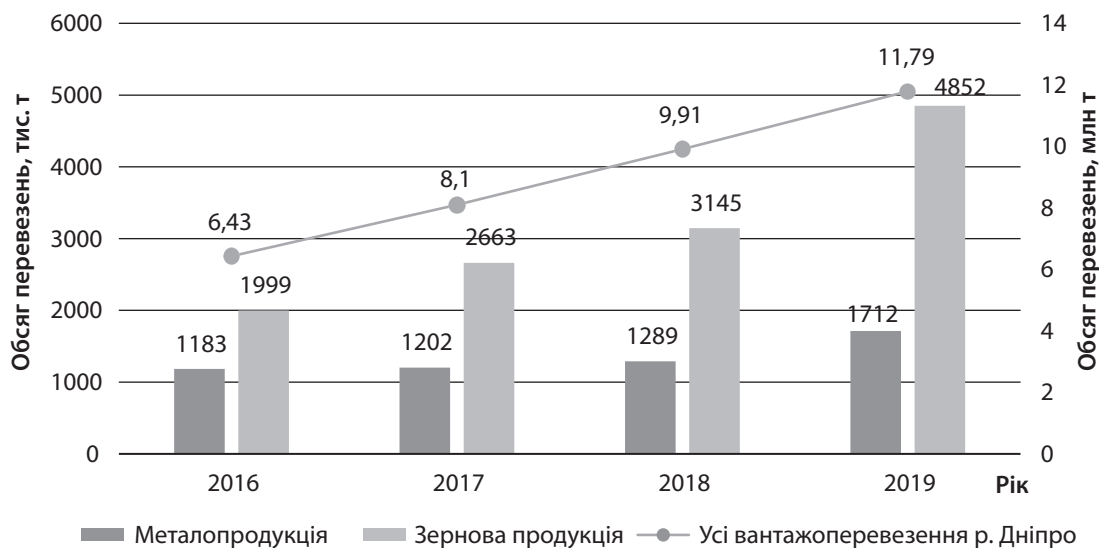


Рис. 4. Обсяг вантажних перевезень р. Дніпро за 2016–2019 рр.

Джерело: побудовано на основі [2].

Таблиця 4

Конкуренти ПАТ «Київський річковий порт» на р. Дніпро

№ з/п	Найменування порту	Місце-знаходження		Причали		Адміністрація порту
		Берег	Км	Довжина, м	Глибини біля причалів, м	
1	Запорізький річковий порт	Правий	306	2786	3,5–4,0	Філіал «Запорізький річковий порт» АСК «Укррічфлот»
2	Київський річковий порт	Правий	854,5	1479	5,0	ПрАТ «Київський річковий порт»
3	Дніпропетровський річковий порт	Лівий	392	1345	3,0–4,0	Дніпропетровський річковий порт» АСК «Укррічфлот»
4	Новокаховський річковий порт	Лівий	94	1200	3,4–3,8	«Новокаховський річковий порт»
5	Херсонський річковий порт	Правий	28	950	4,5–7,8	ДП «Херсонський річковий порт» АСК «Укррічфлот»
6	Кременчуцький річковий порт	Лівий	543	608	4,0	«Кременчуцький річковий порт»

Джерело: складено за даними [2].

зицію в даному регіоні. Згідно з даними компанії «Food&Agri», першу десятку річкових терміналів України 2019 р. за обсягом перевалки зображено на рис. 5.

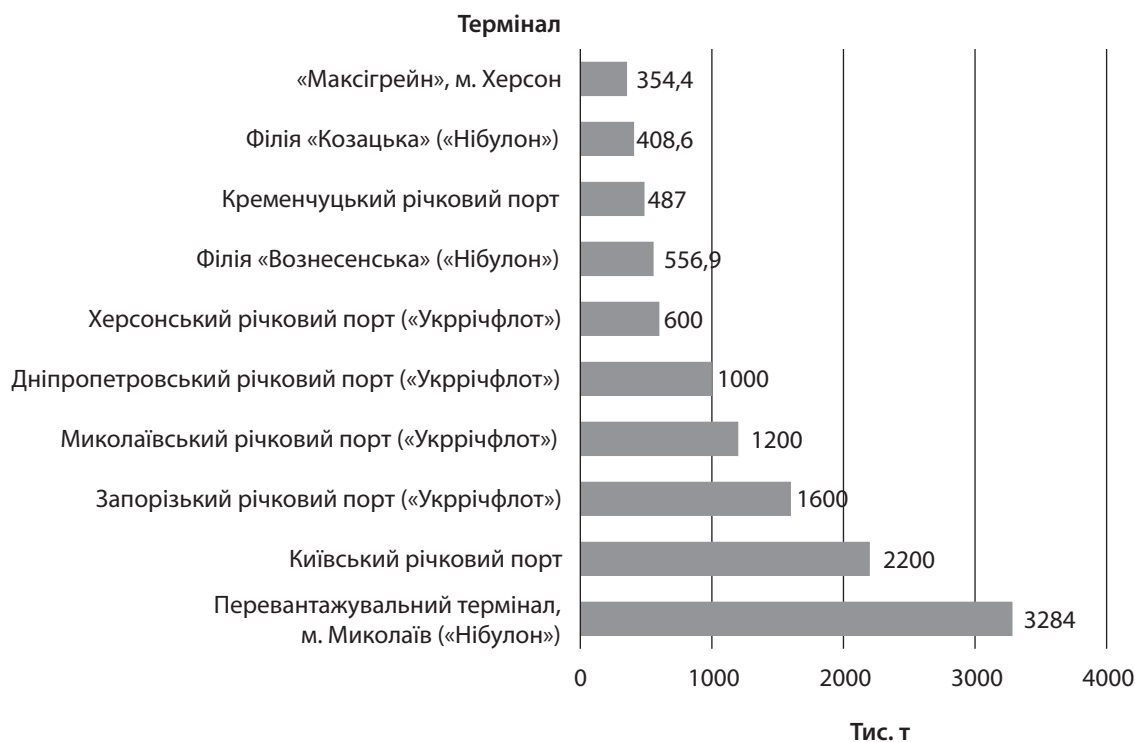
На ринку присутні чотири оператори. Два з них – «Укррічфлот» і «Нібулон», які є вертикально інтегрованими компаніями та одночасно операторами перевезень, власниками вантажів, власниками річкових терміналів та суднобудівниками.

За оцінкою Офісу ефективного регулювання, індекс Херфіндала – Хіршмана становить 2700, що вказує на високий рівень концентрації ринку. Навіть за відсутності картельної змови між учасниками ринку високий рівень концентрації часто призводить

до завищених цін порівняно з аналогічним ринком з великою кількістю учасників та, відповідно, низькою концентрацією. Проте у випадку ринку перевезень на внутрішніх водних шляхах України це малоімовірно через наявність конкуренції з боку залізничного транспорту. Завищення цін може спостерігатися тільки для тих типів вантажів, які з якихось причин не можуть бути перевезені залізницею [14].

Потенційними бенефіціарами можуть бути велика кількість дрібних і середніх підприємств, які розташовані в 100 км зоні від річки. Зокрема, це підприємства агросектора. Крім того, індустріальні парки, облаштовані навколо річкових портів, можуть стати факторами розвитку малого та середнього підприємництва. Існує позитивний досвід впроваджен-





**Рис. 5. Обсяги перевалки вантажів річковими портами України за 2019 р.**

Джерело: побудовано на основі [19].

ня такого підходу в Німеччині, який наразі активно переймає Китай.

Безпосередній вплив на мале та середнє підприємництво буде помірним. У короткостроковій перспективі зміни в законодавстві щодо внутрішніх водних шляхів можуть створити умови для появи лоцманів – приватних підприємців. У середньостроковій перспективі, після впровадження ініціатив з упорядкування річкової інфраструктури, може з'явитися клас дрібних підприємців, які володіють та безпосередньо оперують малим вантажним флотом, подібно тому, як це відбувається зараз в Європі [14]. Так, упродовж останніх кількох років спостерігається поява нових гравців, які роблять інвестиції в річкову інфраструктуру. Є серед них як всесвітньовідомі бренди, наприклад COFCO, так і ті, що з'явилися нещодавно, але змогли вже стати відомими на ринку, як, наприклад, «Грейн-Траншипмент».

**Сила 6. Вплив постачальників.** Ринкова влада постачальників проявляється в їх здатності підвищити ціну або знизити якість товарів чи послуг, які вони постачають. Зокрема, у структурі операційних витрат діяльності річкового порту та транспорту для каботажного перевезення річкою Дніпро є витрати на дизельне паливо (40–50%). Великі паливні компанії створюють систему знижок і програм лояльності для своїх клієнтів, при цьому якість палива не завжди відповідає заявленому. При низькій якості палива зростають його витрати, швидше забруднюються фільтри, відповідно, зростають витрати на ремонтні роботи. Амортизація та лізингові платежі в сукуп-

ності сягають майже 30%, витрати на персонал (11%) та акцизний податок на нафтопродукти (7–10%). Крім того, плата за лоцманське проведення річковими лоцманами становить близько 6% і варіюється в широких межах залежно від геометрії суден.

Отже, проведена діагностика конкурентного середовища річкового транспорту та портів України дозволила виділити рушійні сили в теперішній час і на перспективу, за рахунок яких можливий їх розвиток у майбутньому.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні механізму управління стратегією розвитку річкових портів.

## ВИСНОВКИ

Подальший розвиток річкових портів України можливий за рахунок:

- ✦ стабілізації макроекономічної ситуації в державі;
- ✦ вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази щодо сектора перевезень внутрішніми водними шляхами;
- ✦ розвитку водно-транспортної та портової інфраструктури гаузі;
- ✦ розширення спектра надання послуг перевалки та доставки вантажів, зокрема ДСП, цегли, нафтопродуктів і металопрокату;
- ✦ субсидювання перевалочних робіт; підвищення рівня безпеки річкових портів.

Реалізація вищезазначених руйнівних сил забезпечить підвищення конкурентоспроможності річкового транспорту та портів України, які є важливою ланкою в системі забезпечення економічної безпеки країни. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Список річок Європи. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список\\_річок\\_Європи](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_річок_Європи)
2. Річкова інформаційна служба водних шляхів України. URL: <https://ukrris.com.ua/>
3. Шандрівська О. Є., Якимішин Л. Я., Васильців Н. М. Стратегічна оцінка середовища розвитку річкових перевезень в Україні. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2. № 2. С. 43–57. DOI: 10.15276/mdt.2.2.2018.4.
4. Шандрівська О. Є., Якимішин Л. Я., Васильців Н. М. Перспективи логістичної трансформації річкових портів України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 18. Ч. 3. С. 134–140. URL: [http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/18\\_3\\_2018ua/29.pdf](http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/18_3_2018ua/29.pdf)
5. Крикавський Є. В., Шандрівська О. Є., Патора-Вищівська З. Стратегічна оцінка перспектив річкових вантажних перевезень в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Том 1. С. 121–128.
6. Леконцева О. В. Оцінка конкурентоспроможних позицій морських портів України за допомогою матриці БКГ. *Вісник Донецького державного університету управління*. 2018. № 4. С. 135–142.
7. Маркова Є. Ю. Оцінка конкурентоспроможності морських портів з використанням полікритеріального рейтингування. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. № 15. С. 82–86.
8. Новікова К. В. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємств портового господарства України. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 3. Ч. 2. С. 18–23.
9. Кіцак І. Т., Порудєєва А. В. Морські порти України в контексті підвищення їхньої конкурентоспроможності. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6. С. 42–46. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/10.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/10.pdf)
10. Аляб'єва О. М. Аналіз сучасного стану морських портів України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 240–246. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-240-246>
11. Гаращенко Н. Н., Коцюба А. С. Инструментальная адаптация модели пяти сил отраслевой конкуренции М. Портера на основе теории нечетких множеств. *Современная конкуренция*. 2013. № 4. С. 42–59. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentalnaya-adaptatsiya-modeli-pyati-sil-otraslevoy-konkurentsii-m-portera-na-osnove-teorii-nechetkih-mnozhestv-1>
12. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
13. Транспорт і зв'язок України – 2018: статистичний збірник. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/08/zb\\_tr2018pdf.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zb_tr2018pdf.pdf)

14. Зелена книга «Вантажні перевезення внутрішніми водними шляхами». Київ, 2017. URL: [http://www.eu4business.eu/files/medias/regulation.gov\\_ua\\_vantazhni\\_perevezennya\\_vnutrishnimi\\_vodnimi\\_shlyhami\\_final.pdf](http://www.eu4business.eu/files/medias/regulation.gov_ua_vantazhni_perevezennya_vnutrishnimi_vodnimi_shlyhami_final.pdf)
15. Михайличенко К. М., Ємельянова О. Ю., Белашов Є. В. Розвиток річкового транспорту у контексті реалізації євроінтеграційних планів України. Аналітична записка. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/1763/>
16. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/31589.html>
17. Сталева артерія: що заважає розвитку річкових перевезень металопродукції // GMK Center. 09.04.2020. URL: <https://gmk.center.ua/posts/staleva-arteriya-shho-zavazhaie-rozvitku-richkovih-perevezenn-metaloprodukcii/>
18. Київський річковий порт. URL: <https://krp.com.ua/about/%D1%96nfrastruktura-%D1%96-portoflot/>
19. Муравський А. ТОП-10 річкових терміналів України 2019 року. URL: <https://foodagri.in.ua/publikatsiyi/top-10-richkovykh-terminaliv-ukrayiny-2019-roku1>

## REFERENCES

- Aliabieva, O. M. "Analiz suchasnoho stanu morskyykh portiv Ukrainy" [Analyzing the Current Status of Ukrainian Seaports]. *Biznes Inform*, no. 2 (2019): 240-246. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-240-246>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua>
- Garashchenko, N. N., and Kotsyuba, A. S. "Instrumentalnaya adaptatsiya modeli pyati sil otraslevoy konkurentsii M. Portera na osnove teorii nechetkikh mnozhestv" [Instrumental Fuzzy Sets Based Adaptation of Porter's Five Competitive Forces Model]. *Sovremennaya konkurentsia*. 2013. <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentalnaya-adaptatsiya-modeli-pyati-sil-otraslevoy-konkurentsii-m-portera-na-osnove-teorii-nechetkih-mnozhestv-1>
- Kishchak, I. T., and Porudieieva, A. V. "Morski porty Ukrainy v konteksti pidvyshchennia yikhnoyi konkurentosprozhnosti" [Sea Ports of Ukraine in the Context of Improving Their Competitiveness]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. 2018. [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/10.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/10.pdf)
- Krykavskiy, Ye. V., Shandrivska, O. Ye., and Patora-Vysotska, Z. "Stratehichna otsinka perspektiv richkovykh vantazhnykh perevezen v Ukraini" [Strategic Perspective Assessment of River's Freight Transportation in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 6 (2017): 121-128.
- Kyivskiy richkoviy port. <https://krp.com.ua/about/%D1%96nfrastruktura-%D1%96-portoflot/>
- Lekontseva, O. V. "Otsinka konkurentospromozhnykh pozitsii morskyykh portiv Ukrainy za dopomohoiu matrytsi BKH" [Assessment of Competitive Positions of Ukrainian Seaports Using the BCG Matrix]. *Visnyk Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnia*, no. 4 (2018): 135-142.
- Markova, Ye. Yu. "Otsinka konkurentospromozhnosti morskyykh portiv z vykorystanniam polikryterialnoho reytynhuvannia" [ENGLISH\_UA Assessment of the Com-

- petitiveness of Seaports Using Multicriteria Rating]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku*, no. 15 (2018): 82-86.
- Ministerstvo infrastruktury Ukrainy. <https://mtu.gov.ua/news/31589.html>
- Muravskiy, A. "TOP-10 richkovykh terminaliv Ukrainy 2019 roku" [TOP-10 River Terminals of Ukraine in 2019]. <https://foodagri.in.ua/publikatsiyi/top-10-richkovykh-terminaliv-ukrayiny-2019-roku1>
- Mykhailychenko, K. M., Yemelianova, O. Yu., and Bielashov, Ye. V. "Rozvytok richkovoho transportu u konteksti realizatsii yevrointehratsiinykh planiv Ukrainy. Analitichna zapyska" [Development of River Transport in the Context of Implementation of Ukraine's European Integration Plans. Analytical Note]. <http://old2.niss.gov.ua/articles/1763/>
- Novikova, K. V. "Metodychni instrumentarii otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstv portovoho hospodarstva Ukrainy" [Methodological Tools for the Assessment of Competitiveness of Port Enterprises of Ukraine]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, vol. 2, no. 3 (2017): 18-23.
- Richkova informatsiina sluzhba vodnykh shliakhiv Ukrainy. <https://ukrris.com.ua/>
- "Spysok richok Yevropy" [List of Rivers of Europe]. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список\\_річок\\_Європи](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_річок_Європи)
- "Staleva arteriia: shcho zavazhaie rozvytku richkovykh perevezen metaloproduksii" [Steel Artery: Which Hinders the Development of River Transportation of Metal Products]. GMK Center. 09.04.2020. <https://gmk.center/ua/posts/staleva-arteriya-shho-zavazhaie-rozvytku-richkovykh-perevezen-metaloprodukcii/>
- Shandrivska, O. Ye., Yakymyshyn, L. Ya., and Vasylytsiv, N. M. "Perspektyvy lohystychnoi transformatsii richkovykh portiv Ukrainy" [Perspectives of Logistic Transformation of Ukrainian River Ports]. *Naukovy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*. 2018. [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18\\_3\\_2018ua/29.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_3_2018ua/29.pdf)
- Shandrivska, O. Ye., Yakymyshyn, L. Ya., and Vasylytsiv, N. M. "Stratehichna otsinka seredovyshcha rozvytku richkovykh perevezen v Ukraini" [Strategic Evaluation of the Environment for the Development of River Transport of Ukraine]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, vol. 2, no. 2 (2018): 43-57. DOI: 10.15276/mdt.2.2.2018.4
- "Transport i zviazok Ukrainy - 2018: statystychni zbirnyk" [Transport and Communications of Ukraine - 2018: Statistical Collection]. [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/08/zb\\_tr2018pdf.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zb_tr2018pdf.pdf)
- "Zelena knyha «Vantazhni perevezennia vnutrishnimy vodnymy shliakhamy»" [Green Paper on Inland Waterways Freight.]. Kyiv, 2017. [http://www.eu4business.eu/files/medias/regulation.gov\\_ua\\_vantazhni\\_perevezennia\\_vnutrishnimi\\_vodnymi\\_shlyahami\\_final.pdf](http://www.eu4business.eu/files/medias/regulation.gov_ua_vantazhni_perevezennia_vnutrishnimi_vodnymi_shlyahami_final.pdf)

УДК 656.078  
JEL: C61; G30

## НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2020 МАКОВЕЄВА О. В.

УДК 656.078  
JEL: C61; G30

### Маковеева О. В. Напрямки підвищення ефективності логістичної системи виробничих підприємств

Метою статті є дослідження ключових напрямків підвищення ефективності логістичної системи виробничих підприємств. Установлено, що логістична система повинна формуватися в одному напрямі з місією та цілями підприємства. Основними складовими функціонування логістики є постачання, виробництво, маркетинг, збут, складське господарство, транспортне господарство, персонал. Обґрунтовано важливість формування структурно-організаційної моделі організації системи логістики на підприємстві. До структурних одиниць підприємства доцільно віднести: відділ постачання; відділ маркетингу; відділ збуту; гуртовий склад або розподільчий центр; відділ транспортування; відділ логістики. Суть функціонування розробленої структурно-організаційної моделі системи логістики полягає в орієнтації розвитку підприємства в тих напрямках, які відповідають його інтересам і можливостям організаційно-економічного розвитку, в підвищенні ефективності діяльності та конкурентоспроможності за рахунок формування економічного потенціалу. Отже, ефективність функціонування такої системи залежатиме безпосередньо від умов і повноти її інтеграції у виробничі процеси підприємства на основі формування відповідної інформаційної бази. Розробка логістичної системи дозволить точніше планувати виробничо-збутову діяльність підприємства на вищому та середньому рівнях управління. Підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств значною мірою залежить від ефективності їх логістичної діяльності в організаційних межах суб'єкта господарювання та у процесах міжсуб'єктної взаємодії з партнерами в інтегрованих ланцюгах постачань. Це обумовлює потребу в проведенні постійного моніторингу ефективності логістичних процесів та загалом ефективності системи логістики як складної організаційно-економічної та техніко-технологічної системи, що охоплює сукупність суб'єктів логістичної діяльності, задіяних у ній об'єктів, здійснюваних потокових процесів, а також – правові, організаційно-управлінські, методичні та інформаційні засади їх взаємодії. Інтегрована модель організації системи логістики на підприємстві для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності буде предметом подальших розробок.

**Ключові слова:** логістична система, ефективність, виробниче підприємство.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-436-442>

Рис.: 3. Бібл.: 9.

**Маковеева Олена Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України (вул. Генуезька, 22, Одеса, 65009, Україна)  
E-mail: [makoveeva.e@ukr.net](mailto:makoveeva.e@ukr.net)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2726-915X>