

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ФІРМ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

*М. В. Бойченко, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», bojchenko.m.v@ntu.one,
<https://orcid.org/0000-0002-9874-3085>,*

*О. О. Осадчий, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», osadchyi.o.o@ntu.one,
<https://orcid.org/0009-0001-8410-9649>*

Методологія дослідження. Під час проведення дослідження використано сукупність загальнонаукових методів пізнання, зокрема методи аналізу та синтезу – для вивчення особливостей європейської інтеграції нових країн-членів ЄС з точки зору управління ланцюгами постачань, вивчення змісту Директив та Регламентів ЄС щодо транспортних перевезень та управління ланцюгами постачань, метод узагальнення – для оцінювання наслідків впливу європейського законодавства на управління ланцюгами постачання українських фірм.

Результати. У роботі пропонується перелік заходів, що має бути вжитий керівництвом українських фірм задля адаптації їх діяльності до вимог законодавства ЄС та Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Пропонується при розробленні стратегічних планів діяльності фірм враховувати екологічні вимоги, необхідність серветизації, зміни конфігурації ланцюга створення вартості, потенційний вплив збільшення тривалості життєвого циклу продукту на обсяги реалізації, а також вирішення проблем зворотної логістики та можливостей повторного використання продуктів

Новизна. Надано оцінку впливу Директив та Регламентів Європейського Союзу, що спрямовані на створення циркулярної економіки та забезпечення сталого розвитку транспортної інфраструктури, на управління ланцюгами постачань українських фірм.

Практична значущість. Робота містить описання викликів, що створює перехід до циркулярної економіки в країнах-членах ЄС, на ланцюги постачання та ланцюжки створення вартості фірм, а також рекомендації для керівництва українських фірм щодо врахування впливу циркулярної економіки на їхні бізнес-моделі.

Ключові слова: менеджмент, управління ланцюгами постачань, циркулярна економіка, міжнародна логістика, європейська інтеграція.

Постановка проблеми. Незважаючи на виклики воєнного часу, Україна набула статусу країни-кандидата на членство до Європейського Союзу, що стало наступним важливим досягненням після підписання Угоди про асоціацію з ЄС. Очевидно, що цей прогрес дався нашій країні високою ціною, а саме по собі досягнення статусу «кандидата на вступ» не є кінцевою метою зовнішньої політики української держави. Для збереження незалежності, відновлення економічного та демографічного потенціалу критично важливим стає набуття повноцінного статусу країни-учасника Європейського Союзу з повноцінною інтеграцією в

спільний європейський ринок товарів, послуг, технологій, трудової сили та фінансових ресурсів. Це вимагає від урядових та підприємницьких структур реалізації комплексу заходів, які б дозволили у середньостроковій перспективі адаптувати як національне законодавство, так і чинні бізнес-моделі до вимог європейського спільного ринку. Лише така адаптація стане запорукою посилення конкурентних позицій українських фірм в умовах, коли національна економіка знаходиться (і буде знаходитися) під тиском регіональної та глобальної конкуренції, наслідків воєнних дій, кризових

явищ у національній фінансовій та економічній системах.

Європейський Союз визначає своїми пріоритетними напрямками сталий розвиток, ресурсозбереження та розвиток відновлювальних джерел енергії, що вкладається у загальну філософію побудови циркулярної економіки. Особливого значення набуває досвід інтеграції до ЄС наших країн-сусідів, які мали приблизно подібні до наших стартові умови: країн Балтії, Польщі, Словаччини, Угорщини, Румунії та Болгарії. Адаптація підходів до управління ланцюгами постачань до роботи в умовах спільного ринку має враховувати також ті виклики, що притаманні логістичним мережам більшості країн ЄС та України: значно менша роль залізничного транспорту у перевезенні комерційних вантажів, розвинуті перевезення водним, зокрема, річковим, та автомобільним транспортом, необхідність зміни міжнародної логістики з урахуванням актуальної воєнно-політичної ситуації та посилення контролю за напрямками експортної діяльності з урахуванням факту формування біполярного світу. Наслідком виникнення останнього стала не тільки російсько-українська війна, але й посилення конфронтації між країнами так званого західного світу (куди також зараховують Південну Корею, Японію та Австралію) та китайсько-російським альянсом (з союзниками). Найбільшою мірою воєнно-політичне протистояння вплинуло як на реалізацію китайської ініціативи «Один пояс- Один шлях», під яку істотно готувалися логістичні потужності більшості східних країн-членів ЄС, та яким передбачалося реалізація сухопутного маршруту доставки китайських товарів на європейський ринок транзитом через країни Центральної Азії, росію та Білорусь, так і на перспективи міжнародної торгівлі багатьох країн Східної Європи та виникнення так званих «транзитних тупиків» (до таких можна зарахувати північні та східні регіони нашої країни, де з початку повномасштабної агресії було втрачено залізничні та автомобільні логістичні маршрути до країн Азії). Зазначені обставини істотно вплинули на управління ланцюгами постачання українських фірм та мають братися до уваги керівниками в контексті процесів європейської

інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впливу європейської інтеграції на перспективи ведення бізнесу національних фірм розглядалися у численних працях вітчизняних та закордонних науковців. Так, у статті [1] розглянуто вплив Європейського стандарту EN 16258 на екологізацію логістики у країнах ЄС та країнах-партнерах, а також надано оцінку перспективам трансформації національної транспортно-логістичної системи з використанням «зеленої логістики» як інструменту. У роботі [2] описано три стадії розвитку форм координації логістики з урахуванням польського досвіду роботи транснаціональних корпорацій. Описано етапи еволюції управлінських підходів до функціонування логістичних систем з урахуванням архітектури рішень, принципів роботи з інформацією, залучених ресурсів та застосовуваних інструментів управління. Василь Швець та Микола Бойченко у своїй роботі [3] обґрунтовують доцільність передачі промисловими підприємствами частини логістичних ризиків операторам 3PL та 4PL з урахуванням досвіду країн ЄС. У роботі Марини Іванової та співавторів [4] розглядається вплив ефективності сформованих на підприємстві логістичних ланцюгів на стан його економічної безпеки, що пропонується здійснювати на підставі оцінювання стаціонарності співвідношення результатів від операційної діяльності до логістичних витрат, причому за взірць тут пропонується брати їхнє усереднене значення або детермінований у часі тренд. У статті Тетяни Кузнецової, Оксани Банар, Тетяни Понедільчук та Євгена Кузнецова [5] приділено певну увагу перспективам застосування цифрових технологій в процесі європейської інтеграції на прикладі цифрових інструментів EUREPGAP та електронних паспортів аграрної продукції. В дещо подібному ракурсі розглядають питання управління ланцюгами постачань Ігор Шльонак, Анатолій Солтус та Максим Рудь, акцентуючи увагу на процесах цифровізації управління ланцюгами постачання [6]. У роботі [7] розглядається питання впливу стану розвитку логістичної інфраструктури країни (на прикладі Хорватії) на розвиток міжнародної торгівлі, залучення іноземних

інвестицій та темпи зростання національної економіки за допомогою індексу LPI (Logistics Performance Index). Автор зазначає, що найбільшу перевагу від європейської інтеграції отримують країни, що розташовані в центрі та на заході, натомість периферійним країнам для досягнення максимального ефекту необхідно докладати зусилля для розвитку національної логістичної інфраструктури та отримання доступу до основних ринків, таких як Німеччина, Франція, Італія та Іспанія. Робота [8] описує роль транспортних послуг у забезпеченні міжнародної торгівлі Польщі з іншими країнами-членами ЄС, а також надає оцінку впливу цих послуг на стан польської економіки, зокрема в контексті її сталого розвитку. Зазначене дослідження розглядає транспортні послуги з точки зору їх чотирьох складових: морського транспорту, повітряного транспорту, інших видів транспортних послуг, поштових та кур'єрських послуг, на основі даних за 2010–2018 роки.

У дослідженні [9] проаналізовано досвід європейських мультинаціональних компаній з адаптування власних ланцюгів постачання до вимог функціонування циркулярної економіки. Описано практики мультинаціональних фірм, які найкращим чином відображають вимоги до циркулярної економіки, а також фактори, що впливають на впровадження ініціатив з розвитку циркулярної економіки в країнах Європи. Андреас Віланд у своїй статті [10] критикує усталений погляд на ланцюги постачання як інструмент забезпечення організацій дешевою робочою силою та ресурсами, зазначаючи, що насправді мова йде про формування навколо таких ланцюгів специфічного середовища, яке має кілька вимірів: бізнесової співпраці, соціальної взаємодії, економічного розвитку, а самі ланцюги постачання у такий спосіб виконують функцію соціально-економічної системи. Ельжбета Мачошек у своїй роботі [11] розглядає досвід Польщі щодо розміщення логістично-дистрибуційних центрів, що набуло особливої актуальності після вступу цієї країни до ЄС та її перетворення на основний виробничо-торгівельний майданчик для постачання європейських товарів на ринки країн-учасниць східного партнерства та пострадянських

республік. Стаття українських дослідників [12] визначає основні тенденції розвитку міжнародної логістики та пропонує розрахунок значень індексу ефективності логістичної діяльності (LPI) для різних регіонів світу у динаміці.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є дослідження особливостей управління ланцюгами постачання українських фірм в умовах інтеграції до Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наближення української економіки до Європейського Союзу вимагає від керівників організацій чіткого усвідомлення тих завдань, які необхідно виконати в різних сферах господарської діяльності протягом найближчих років. Керівними настановами на найближчий час для України залишатиметься Угода про асоціацію (далі – Угода), окремі положення якої визначають вимоги щодо гармонізації національного законодавства з загальноєвропейським у таких сферах як транзиту, перевезення усіма видами транспорту, а також інтермодальних перевезень. Важливим кроком є забезпечення взаємодії митних систем сторін угоди з наступною участю України у спільній транзитній системі із застосуванням правил транзиту вантажів визначених у Статті V ГАТТ 1994 року та положень Дохійського раунду переговорів про сприяння торгівлі [13]. При цьому в Угоді надається визначення терміну «транскордонне надання послуг», під яким розуміється надання послуг з території України на територію Європейського Союзу (та навпаки), а також на території України європейському споживачеві або навпаки – на території Європейського Союзу українському споживачу. У документі міститься визначення таких категорій як «керівники» та «спеціалісти» організацій, що надають транзитні та транспортні послуги, причому під «керівниками» пропонується розуміти тих осіб, які працюють на керівних посадах в межах юридичної особи і які, головним чином, управляють діяльністю підприємства, перебуваючи під загальним наглядом або у безпосередньому підпорядкуванні раді директорів чи акціонерів суб'єкта господарської діяльності або аналогічному органу, здійснюють управління підприємством

або департаментом чи підрозділом в його межах, здійснюють нагляд та контроль за діяльністю інших професійних співробітників та співробітників, які виконують функції нагляду або управління; мають повноваження особисто наймати на роботу та звільняти або надавати рекомендації щодо найму чи звільнення або виконувати іншу кадрову діяльність [13]. Що ж стосується «спеціалістів», то в Угоді під ними розуміють осіб, які працюють в межах юридичної особи та володіють спеціальними знаннями (зокрема технічними), високим рівнем кваліфікації, членством у професійних спілнотах, що є визначальними для виробництва, науково-дослідного обладнання, методів виробництва, а також управління підприємством [13].

Як відомо, на відміну від України, де залізничний транспорт традиційно є одним з основних засобів перевезення вантажів, в Європі він відіграє допоміжну роль, значно поступаючись автомобільному, морському (річковому) та навіть авіаційному. Саме тому Стаття 135 Угоди детально визначає умови її застосування до торгівлі між портами України та третіми країнами і між портами держав-членів Європейського Союзу та третіми країнами, що стало особливо актуальним з моменту переорієнтації значної частини вантажів у напрямку українських, румунських портів на Дунаї та молдовського порту Джурджулешти, а також спрямуванням значної частини експортної продукції аграрних та металургійних підприємств України до румунського порту Констанца. Хоча дія Угоди не поширюється на внутрішні морські перевезення між портами України або між портами окремих держав-членів Європейського Союзу, проте у випадку руху обладнання, наприклад порожніх контейнерів, які не перевозяться в якості вантажу за винагороду між портами України або між портами окремої держави-члена Європейського Союзу, такі операції все ж розглядаються як частина міжнародних морських перевезень [13]. Відповідно, у Частинах 2, 3 та 4 Статті 135 Угоди визначаються категорії «міжнародні морські перевезення» та «морські навантажувально-розвантажувальні послуги» так, як це представлено на рисунку 1.

Під «морським плечем» (див. рис. 1)

розуміють традиційно дистанцію між двома пунктами навантаження та розвантаження морського судна, а у випадку інтермодальних перевезень воно означає використання декількох видів транспорту (зокрема й морського) за єдиним документом та за укладеними різними постачальниками транспортних послуг контрактами [13]. Важливо зазначити, що послуги з морського плеча можуть надаватися і у внутрішніх водах кожної зі сторін (до таких відносяться річкові водні маршрути та окупована росіянами акваторія Азовського моря). Послуги агента з митного очищення вантажів означає виконання митних формальностей від імені іншої сторони щодо імпорتنих, експортних поставок або транзитних перевезень вантажів незалежно від того, чи належить зазначена послуга до основної діяльності фірми, що надає такі послуги, чи є звичайним доповненням до її основного виду діяльності [13].

Зберігання контейнерів у межах порту або на віддаленні від моря з метою їхнього заповнення/розвантаження, ремонту та підготовки до відправки вантажу належить до діяльності з надання контейнерних станцій та депо перевізникам вантажів [13]. «Фідерні послуги» означають попереднє та подальше транспортування міжнародних вантажів морем, зокрема контейнерів, між портами на території України та Європейського Союзу, у той час як «транспортно-експедиційні послуги» означають діяльність, яка полягає в організації та моніторингу відправки вантажів від імені вантажовідправника шляхом організації транспортування та супутніх послуг, підготовки документації та надання комерційної інформації зацікавленим сторонам [13].

Україна та ЄС зобов'язуються до моменту набуття нашою країною повноцінного членства надавати суднам під прапором України та країн ЄС максимально сприятливий режим, що застосовується до суден власної країни, зокрема це стосується доступу до портів, використання інфраструктури та портових послуг, застосування морських допоміжних послуг (навантажувально-розвантажувальних, складських послуг та послуг зберігання, митного оформлення, послуг контейнерних станцій та депо, мор-

ських агентських послуг, транспортно-експедиційних (морських) послуг, оренди суден з екіпажем, обслуговування та ремонту суден, послуг буксирування), а також

пов'язаних з ними ставок та зборів, митних послуг, розподілу місць для стоянки та послуг із завантаження та розвантаження [13].



Рис. 1. Діяльність з організації міжнародних морських перевезень та надання навантажувально-розвантажувальних послуг
Джерело: розроблене авторами на основі [13]

Також учасники Угоди зобов'язуються уникати дискримінації кожної зі сторін при наданні портових послуг з лоцманської проводки, буксирування та допомоги при буксируванні, постачанні продовольства, заправки та водопостачання, збору сміття та утилізації баластних відходів, послуг капітана порту, навігаційної допомоги, берего-

вих експлуатаційних послуг в порту, зокрема зв'язку, водо- та електропостачання, аварійно-ремонтної майстерні, якірної стоянки, причалу та причальних послуг [13]. За умови, коли Україна має чинні аналогічні угоди з якоюсь з країн ЄС, причому норми Угоди є менш сприятливими у порівнянні з двосторонньою угодою, то перевагу матимуть

більш сприятливі положення матимуть перевагу без шкоди для зобов'язань Сторони ЄС

Статтею 136 Угоди визначено, що Україна та Європейський Союз визначатимуть умови взаємного доступу на ринок для автомобільного, залізничного та внутрішнього водного транспорту відповідними спеціальними угодами. Важливо зазначити, що з одного боку такий процес передбачає гармонізацію українського законодавства з загальноєвропейським шляхом ухвалення Верховною Радою відповідних нормативно-правових актів, а з іншого – передбачає проведення інтенсивних двосторонніх переговорів з кожною країною ЄС щодо умов взаємного доступу на зазначені ринки, де кожна зі сторін буде намагатися максимально відстояти власні інтереси на етапі підготовки України до набуття повноправного членства. Такого роду перемовини не варто розглядати як порожню формальність, оскільки період після набуття країною статусу кандидату може тривати десятиліттями: так, Туреччина набула статусу кандидату на вступ до ЄС далекого 1987 року, Північна Македонія – у 2004 році, Албанія та Сербія – у 2009 році. Таким чином «тимчасові» та «перехідні» умови можуть зберігати чинність впродовж тривалих періодів часу та суттєвим чином позначатися на розвитку національних економік країн – кандидатів на вступ до Союзу. Перед початком повномасштабної агресії Україною було досягнуто суттєвого прогресу в інтеграції українських повітряних перевізників до європейського ринку, що відбулося після ратифікації Верховною Радою Угоди між Україною, та Європейським Союзом і його державами-членами про спільний авіаційний простір [14]. У цій частині, окрім очевидних переваг від надання перевізникам з України та країн ЄС на ринках сторін та застосування однакових правил із забезпеченням режимів найбільшого сприяння при перевезенні пасажирів та вантажів, інтерес представляє описання особливостей інтермодальних перевезень в умовах, коли використовується авіаційний транспорт. У випадку, коли авіаперевізники здійснюють наземні перевезення під власним іменем, вони звільняються від зобов'язань дотримуватися законів та

правил, що регулюють повітряні перевезення, можуть на власний розсуд ухвалювати рішення про укладання спільних комерційних домовленостей, беручи при цьому до уваги інтереси споживачів послуг, а також технічні та економічні обмеження [14]. Аналогічні вимоги поширюються і на морських перевізників у тих випадках, коли вони під власним іменем виконують перевезення наземним транспортом. Авіаперевізникам (так само як і непрямим постачальникам послуг) дозволяється залучати наземний транспорт для перевезення вантажів за тією самою накладною. Вантаж, що перевозиться повітряним чи наземним транспортом підлягає митному оформленню в аеропортах, а саме його транспортування авіаперевізники можуть здійснювати самостійно або на основі укладених домовленостей з іншими перевізниками, причому такого роду інтермодальні перевезення вважаються єдиною послугою (розглядаються як єдине ціле), що означає поєднання ціни та належне інформування отримувачів послуг про поєднання повітряних та наземних перевезень.

Аналогічні за містом угоди уклалися більшістю країн-членів ЄС, але найбільший інтерес для українських фірм представляє досвід Польщі, Болгарії та Хорватії. Хоча перша знаходилася у відносно привілейованому стані через вигідне географічне розташування та близькість до найбільших європейських ринків Німеччини та Франції, проте на момент приєднання проблемою залишалася слабо розвинута мережа швидкісних автомобільних магістралей, питання розміщення дистрибуційних та логістичних центрів, оновлення інфраструктури повітряних та морських портів, а також захист інтересів національних фірм на загальноєвропейському ринку. У 2018 році польськими фірмами було перевезено майже 270 млн т вантажів, що дорівнює 23% від обсягу загальноєвропейських перевезень, що залишає за цією країною провідний статус країни – постачальника транспортних послуг в усьому Європейському Союзі. З 2004 року, коли Польща стала членом ЄС, обсяги перевезень польськими компаніями зросли у шість разів, причому 64% обсягів вантажопотоків припадала саме на міжнародні перевезення, тобто за межами самої Польщі [8].

Так само слабо розвинутою була магістральна мережа Хорватії, хоча тут безперечною перевагою знову таки залишалася географічна близькість до ринків таких країн ЄС як Італія, Німеччина та Австрія. Водночас, хорватському уряду в процесі інтеграції довелося зіткнутися з необхідністю подолання наслідків війни за незалежність, що тривала з 1991 по 1995 роках. За оцінками дослідників [7], логістичний ринок Хорватії залишається недостатньо розвинутим, зазнаючи негативного впливу від високого рівня безробіття, відносно низьких зарплат, низька скорочення реальних доходів та купівельної здатності населення країни. Це спричинило суттєве (на 36,3%) скорочення обсягів пасажирських перевезень з 2009 по 2012 роки усіма видами транспорту, а також до скорочення на 33% обсягів перевезених вантажів (товарів та продукції) за той самий період, причому найбільше падіння – на 40,9% - продемонстрував автомобільний транспорт [7]. Ситуація почала поліпшуватися після набуття країною статусу члена Європейського Союзу у 2013 році, завдяки чому з'явилася можливість використання вигідного географічного положення – своєрідних адриатичних «морських воріт» для вантажів з Далекого Сходу та з інших неєвропейських країн. Розвиток мережі швидкісних автомобільних магістралей у період після набуття членства в ЄС супроводжувався інвестиціями (значною мірою з фондів Європейського Союзу) у розвиток залізничної інфраструктури, що дозволило би портам у хорватській Рієці, словенському Копері та італійській Венеції скласти конкуренцію північноєвропейським портам і спрямувати частину вантажопотоків до Центральної та Східної Європи за адриатичним маршрутом [7].

У випадку Болгарії до застарілого залізничного парку, необхідності оновлення інфраструктури повітряних та морських портів додавався брак потужностей (магістралей, потужностей дунайських портів) для транспортування товарів до ключових ринків Європейського Союзу, сусідство з Грецією та Туреччиною, економічна ситуація в яких значно поступалася ситуації в країнах ЄС, що розташовані у Центральній та Західній Європі, а також «периферійне» сприй-

няття Брюсселем цієї балканської країни в силу її ізольованості. Для підприємств Хорватії, Болгарії та Польщі викликом стала втрата ринків так званих пострадянських країн та країн Східної Європи, необхідність переорієнтації ланцюгів постачання у бік європейського спільного ринку, заміна національних стандартів та регламентів, приведення їх у відповідність європейським [7,8]. Основні вимоги зазначених регламентів, стандартів та директив стосуються концепції «циркулярної економіки» та її основних принципах – перепроєктуванні продуктів, скороченні відходів, повторному використанні та переробці, завдяки чому мінімізується забруднення середовища, продовжується термін служби матеріалів і продуктів, відбувається відновлення природних екосистем [15]. Відповідно до позиції Європейської комісії, реалізація принципів циркулярної економіки на території країн спільного ринку дозволить створити нову економічну вигоду, яка приносить одночасно користь як суспільству так і природному середовищу. При цьому Європейська комісія декларує прагнення створити оптимальне бізнес-середовище для сталого зростання, інновацій та створення нових робочих місць, для чого у 2015 році був ухвалений План дій Європейського Союзу щодо перетворення економік країн-членів на циркулярні, в яких цінність продуктів і матеріалів зберігається протягом якомога довше, приносячи, таким чином, великі економічні вигоди разом із соціальними та екологічними стимулами [15]. За оцінками Європейської Комісії ЄС має потенціал генерувати 320 мільярдів євро вартості до 2025 року, враховуючи інвестиції у мобільність (135 мільярдів євро), продовольчу безпеку (70 мільярдів євро) та архітектурне середовище (115 мільярдів євро) [9]. Водночас, вагомий внесок у розвиток економіки ЄС чинять мультинаціональні корпорації, причому які координують та керують глобальними ланцюгами постачання, охоплюючи ринки країн в різних частинах світу, впливаючи на динаміку виробництва та споживання товарів на окремих національних ринках, включно з ринками країн-членів ЄС. Вважається, що з 1988 року 71% усіх викидів парникових газів припадає на частку 100 мультинаціона-

льних корпорацій світу [9]. У пропонуваній Європейській Комісією бізнес-моделі мета підприємницької діяльності має полягати не лише у створенні додаткової вартості, але й у забезпеченні соціальної стабільності та екологічної рівноваги для забезпечення сталого розвитку. Таким чином, компанії мають не лише докладати управлінські зусилля для отримання прибутку, але також працювати над досягненням довгострокового балансу між конкурентоспроможністю, збереженням природного середовища та соціальною відповідальністю [15]. Роль Європейської Комісії та національних урядів країн-членів ЄС є значимою у формуванні громадської свідомості та знань про принципи

та цілі циркулярності в економіці, а також інтегруванні правових механізмів циркулярної економіки в чинну систему законодавства в частині екологічного регулювання, технічної підтримки, фінансових ініціатив, політики стимулювання, платформ співпраці, рекомендацій для моніторингу та аудиту структури ланцюгів постачання [15].

Зміна бізнес-моделі відповідно до принципів циркулярної економіки впливає на ланцюги постачання фірм, спричиняючи зміни, що узагальнені у табл. 1, та які можуть бути згруповані як складності в економічній та фінансовій життєздатності, ринковій позиції та конкурентоздатності фірми, проблеми з характеристиками товару [19].

Таблиця 1

Зміни в ланцюгах постачання фірм внаслідок створення циркулярної економіки

№	Зміна	Описання	Вплив на ланцюги постачання
1	Часовий розрив між доходними та витратними грошовими потоками	Орієнтовані на обслуговування бізнес-моделі відокремлюють у часі понесені витрати на виробництво продукту (послуги) та доходи від його (її) реалізації клієнтам, що збільшує період окупності для виробника	Проблема серветизації (сервісно-орієнтованій моделі бізнесу)
2	Фінансовий ризик	В орієнтованих на продаж бізнес-моделях фінансовий ризик перекладається на покупця, а у сервітизованій бізнес-моделі фінансовий ризик залишається за постачальником навіть після першої операції	Проблема серветизації (сервісно-орієнтованій моделі бізнесу)
3	Операційний ризик	В сервітизованих бізнес-моделях витрати від пошкодження продукту, сервісне обслуговування, ремонт (операційні) залишаються за постачальником	Проблема серветизації
4	Канібалізація	Нові продукти, призначені для довшого використання, можуть канібалізувати існуючі та впливати на потоки доходів компанії від традиційних продуктів і зменшувати загальні обсяги продажів компанії в майбутньому	Актуалізація явища канібалізації та зростання його значення, оскільки в циркулярній економіці воно призводить до збільшення тривалості життєвого циклу продукту (товару) та зменшує продажі нових (навіть відремонтованих) продуктів завдяки нижчому коефіцієнту заміни.

5	Інтелектуальна власність та ноу-хау	Діяльність (наприклад, відновлення), здійснена третьою стороною (незалежною від виробника), може призвести до втрати виробником контролю над інтелектуальною власністю, втіленою у продуктах. З тих самих причин виробники можуть перешкоджати легкому доступу сторонніх осіб до запасних частин, посібників з ремонту та інструментів	Проблеми конфігурації ланцюга створення вартості
6	Імідж бренду	Діяльність (відновлення або ремонт) здійснена третьою стороною (незалежною від власника бренду), якщо вона не виконується належним чином, матиме негативний вплив на імідж бренду	Проблеми конфігурації ланцюга створення вартості
7	Зміна моди	Продукти, призначені для тривалого використання, не реагують на них зміни моди	Ця зміна набуває особливого значення в умовах циркулярної економіки, оскільки сучасна конкуренція між продуктами базується на інших характеристиках, ніж тривалість (ціна, просування, мода, додаткові сервіси).
8	Складність продукту	Поширення нових матеріалів та технологічне ускладнення продукту посилюють труднощі в управлінні процесами його відновлення та переробки	Проблема зворотної логістики та відновлення
9	Масова товарна кастомізація	Масова кастомізація стимулює виробників до більшої диференціації товару та створення персоналізованих продуктів, що ускладнює їхнє використання для повторного виробництва	Проблема зворотної логістики та відновлення

Джерело: [19]

В процесі європейської інтеграції для українських фірм важливо враховувати вимоги Директиви 2010/40/EU (ухвалена 7 липня 2010 року) та Директиви (EU)2023/2661 (ухвалена 22 листопада 2023 року). Перша з них визначає вимоги до створення у країнах-членів ITS («інтелектуальних транспортних систем»), запровадження яких повинно сприяти зменшенню антропогенного навантаження на природне середовище, зробивши сам процес транспортування вантажів безпечнішим та економічно ефективнішим. Директивою описа-

но заходи, що мають прискорити застосування інноваційних транспортних технологій в Європейському Союзі, а кінцевою метою має стати створення повністю сумісних та безперешкодних інтелектуальних транспортних систем як всередині самого ЄС (в його країнах-членах), залишаючи право вибору за останніми конкретних програмних продуктів, в які будуть спрямовуватися інвестиції національними урядами [17]. Директивою 2010/40/EU визначено функціональні, технічні, організаційні та такі, що стосуються надання послуг специфікації для

забезпечення сумісності, безперервності та взаємодії інтелектуальних транспортних систем на території Союзу. Під ІТС тут розуміються удосконалені програмні продукти, які безпосередньо не є програмами штучного інтелекту (ШІ) як такі, проте спрямовані на надання інноваційних послуг різними видами транспорту як окремо, так і в їх поєднанні, керування дорожнім рухом, завдяки чому надавачі та споживачі послуг будуть краще поінформованими, самі послуги будуть більш безпечними, а використання транспортних мереж буде краще скоординованим та раціональним [17].

Ухвалена у 2023 році нова Директива має на меті доповнення Директиви 2010/40/EU завдяки адаптації транспортних фірм та споживачів послуг до появи нових варіантів дорожньої мобільності, додатків мобільності та підключеної та автоматизованої мобільності. Це дозволить стимулювати прискорене розгортання нових інтелектуальних послуг, надаючи можливість отримувати ключові дані про дороги, подорожі, обмеження швидкості, плани руху транспорту, дорожні роботи та дорожній рух у цифровому форматі. Це забезпечить доступність основних послуг, пов'язаних з безпекою, для водіїв в рамках Транс'європейської мережі TEN-T [18].

Транс'європейська мережа TEN-T створена відповідно до вимог Регламенту ЄС (EU) 2024/1679, яким встановлюються вимоги до транспортної інфраструктури для забезпечення узгодженого рівня якості в межах Євросоюзу, сприяння пасажирським та вантажним перевезенням, доступу до робочих місць та послуг, сприяння торгівлі та економічному країні-членів, зміцнення єдності Європейського Союзу (економічної, соціальної та територіальної), побудові транскордонних безперервних транспортних систем та усуненню вузьких ланок у транспортних системах. Важливою умовою функціонування Транс'європейської мережі TEN-T з 2024 року визначено зменшення впливу транспорту на навколишнє середовище та клімат, а також на підвищення безпеки та стійкості мережі [18]. Транс'європейська мережа складається з трьох рівнів: базової мережі, розширеної базової мережі та комплексної мережі. Ба-

зова мережа має бути завершена до 2030 року, забезпечуючи сполучення між великими містами та основними транспортними вузлами. Розширена базова мережа має бути завершена у 2040 році, а комплексна мережа має сполучити усі регіони Європи та бути завершеною у 2050 році [18]. Ці етапи повинні забезпечити розвиток стійких форм транспорту, енергоефективної та надійної інфраструктури, сприяти цифровізації логістичних бізнесів та полегшувати мультимодальність перевезень всередині ЄС.

Ще одним документом, який потенційно може вплинути на діяльність українських фірм, є ухвалений у березні 2024 року проєкт Директиви ЄС щодо належної перевірки корпоративного сталого розвитку. Хоча сам проєкт здобув неоднозначну оцінку (наприклад, Німеччина утрималася від голосування за нього) і до того ж ще потребує схвалення Радою ЄС та Європейським парламентом, проте його шанси на остаточну імплементацію є дуже високими. Проєктом передбачається, що протягом трирічного перехідного періоду під його дію потрапляють компанії, які спочатку мають понад 5000 співробітників та глобальний річний оборот у 1,5 млрд євро, через чотири роки дія документу поширюється на компанії з чисельністю співробітників у 3000 осіб та 900 млн євро обороту, а за п'ять років до сфери його впливу додаються фірми з чисельністю у 1000 та більше співробітників та глобальним чистим річним оборотом у 450 млн євро [16]. Для усіх зазначених компаній запроваджуються зобов'язання щодо дотримання прав людини та екологічно належної поведінки (так званий «due diligence»), причому вони охоплюють весь ланцюг створення цінності компанії: власні ділові операції, партнерів по бізнесу (постачальників), а також партнерів, що задіяні у дистрибуції продукції, її обслуговуванні, транспортуванні, зберіганні та утилізації [16]. Ті підприємства, що підпадають під дію документу, зобов'язані розробити та реалізувати так званий «план переходу» (план, спрямований на зменшення викиду парникових газів та боротьбу з глобальним потеплінням), а також зберігати документацію щодо дотримання власних зобов'язань стосовно екологічно належної діяльності

протягом п'яти років з моменту створення або отримання таких документів [16]. На відміну від доволі подібного за змістом німецького Закону про належну перевірку ланцюга постачань, цим проєктом передбачена можливість фізичних та юридичних осіб позиватися до компанії-порушника на основі національного законодавства протягом п'яти років з моменту вчинення такого порушення. При цьому максимальний розмір штрафу може становити до п'яти відсотків глобального чистого обороту фірми.

Висновки. Роблячи узагальнення щодо особливостей управління ланцюгами постачання українських фірм в умовах євроінтеграції, варто відзначити важливість попередньої адаптації українських фірм до роботи в умовах циркулярної економіки, зростання витрат на впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій, витрат на утилізацію та повторне використання ресурсів, а також цифровізацію власних бізнес-моделей. Високу ризикованість для українських фірм становлять вимоги щодо зменшення впливу на довкілля, зокрема в частині боротьби з глобальним потеплінням (відповідно до норм ЄС до 2050 року зростання середньорічної температури внаслідок антропогенної діяльності не повинно перевищувати 1,5 градуси Цельсія), а також зобов'язання контролювати діяльність власних бізнес-партнерів, що залучені до міжнародних ланцюгів постачання продукції, оскільки для більшості країн світу, що розвиваються, подібні вимоги є важко досяжними. Українські фірми мають почати перебудову власних ланцюгів постачання та створення цінності з урахуванням наслідків впливу циркулярної економіки на моделі ведення бізнесу, зокрема в частині впливу на зміну прав інтелектуальної власності, імідж брендів, маркетингову політику, фінансові та операційні ризики у власній діяльності. Менеджмент фірм при розробленні стратегічних планів діяльності повинен враховувати екологічні вимоги, необхідність серветизації, зміни конфігурації ланцюга створення вартості, потенційний вплив збільшення тривалості життєвого циклу продукту на обсяги реалізації, а також вирішення проблем зворотної логістики та можливостей повторного використання продуктів.

Література

1. Бойченко М.В. Зелена логістика вантажо-перевезень: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економічної науки України*. 2021. №2. С. 152-155.
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В., Богач К.С., Казимиренко О.В. Тенденції управління ланцюгами постачань в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2017. №121. С. 144-167.
3. Швець В.Я., Бойченко М.В. Аутсорсинг в логістиці автомобільних вантажоперевезень в Україні: стан, проблеми та перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. №3(57). С. 103-108.
4. Ivanova, M., Smiesova, V., Tkachenko, A., Boichenko, M., Arkhupenko, T. Efficiency of the logistics chain as a factor of economic security of enterprises. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2021. №2(37). С. 151-160.
5. Понедільчук Т.В., Кузнецова Т.В., Банар О.В., Кузнецов Є.С. Перспективи розвитку HR-менеджменту, бізнесу та логістики в епоху діджиталізації й євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2024. №2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3075/3111>
6. Шльончак І.А., Солтус А.П., Рудь М.П. Аналіз можливості застосування технології blockchain у сфері управління ланцюгами постачань. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2023. №7 (38-2). С. 231-236.
7. Pupavac, D., Golubović, F. Croatian competitiveness within European logistics space. *Business Logistics in Modern Management*, 15th International scientific conference, 2015. URL: <https://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement15/blimm1517.pdf>
8. Malkowska, A., Malkowski, A.. International trade in transport services between Poland and the European Union. *Sustainability*. 2021. №13(1). P. 424.
9. Calzolari, T., Genovese, A., Brint, A. The adoption of circular economy practices in supply chains—An assessment of European Multi-National Enterprises. *Journal of Cleaner Production*. 2021. №312. P. 127616.
10. Wieland, A. Dancing the supply chain: Toward transformative supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*. 2021. №57(1). P. 58-73.
11. Macioszek, E. The principles and methods of locating logistics centers in transport networks. In *Decision support methods in modern transportation systems and networks* Cham: Springer International Publishing. 2021. pp. 149-162.
12. Maiboroda, O., Bezuhla, L., Gukaliuk, A., Shymanska, V., Momont, T., Ilchenko, T. Assessment of perspective development of transport and logistics systems at macro and micro level under the conditions of Industry 4.0 integration. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. VOL.21 №3. P. 235-244.
13. Офіційний портал Верховної Ради України. УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ між Україною, з однієї сторони, та Європейським

Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони.
URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

14. Офіційний портал Верховної Ради України. Угода між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом і його державами-членами, з іншої сторони, про спільний авіаційний простір
URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_004-21#Text

15. Mhatre, P., Panchal, R., Singh, A., Bibyan, S. A systematic literature review on the circular economy initiatives in the European Union. *Sustainable Production and Consumption*. 2021. №26. P. 187-202.

16. Legal Advise. The European Supply Chain Due Diligence Act is coming
URL:<https://www.ebnerstolz.de/en/european-supply-chain-due-diligence-act-is-coming-480250.html>

17. European Commission. ITS Directive and Action Plan
URL:https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/intelligent-transport-systems/road/its-directive-and-action-plan_en

18. European Commission. The eFTI Regulation
URL:https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport/efti-regulation_en

19. Bressanelli, G., Perona, M., Saccani, N. Challenges in supply chain redesign for the Circular Economy: a literature review and a multiple case study. *International Journal of Production Research*. 2019. №57(23), P. 7395-7422.

References

1. Boichenko, M.V. (2021). Zelena lohystyka vantazhoperevezen: problemy i shliakhy vyrishennia. *Visnyk ekonomichnoi nauki Ukrainy*, (2), 152-155.

[https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).152-155](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).152-155)

2. Bardas, A.V., Boichenko, M.V., Dudnyk, A.V., Bohach, K.S., & Kazymyrenko, O.V. (2017). Tendentsii upravlinnia lancuhamy postachan v umovakh hlobalizatsii. *Ekonomichniy prostir*, (121), 144-167.

3. Shvets, V.Ya., & Boichenko, M.V. (2019). Autsorsynh v lohystyky avtomobilnykh vantazhoperevezen v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, 3(57), 103-108.

DOI: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-103-108

4. Ivanova, M., Smiesova, V., Tkachenko, A., Boichenko, M., & Arkhynenko, T. (2021). Efficiency of the logistics chain as a factor of economic security of enterprises. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2(37), 151-160.

<https://doi.org/10.18371/fcaptop.v2i37.229950>

5. Ponedilchuk, T.V., Kuznietsova, T.V., Banar, O.V., & Kuznietsov, Ye.S. (2024). Perspektyvy rozvytku HR-menedzmentu, biznesu ta lohystyky v epokhu didzhitalizatsii i ievrointehratsii. *Efektivna ekonomika*, (2). Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/307>

5/3111 <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.20>

6. Shlionchak, I.A., Soltus, A.P., & Rud, M.P. (2023). Analiz mozhlyvosti zastosuvannia tekhnologii blockchain u sferi upravlinnia lantsuhamy postachan. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk*, 7 (38-2), 231-236. [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7\(38\).2.231-236](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7(38).2.231-236)

7. Pupavac, D., & Golubović, F. (2015). Croatian competitiveness within European logistics space. *Proceedings from MIIM '15: XV International scientific conference. «Business Logistics in Modern Management»*. Retrieved from <https://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement15/blimm1517.pdf>

8. Malkowska, A., & Malkowski, A. (2021). International trade in transport services between Poland and the European Union. *Sustainability*, 13(1), 424. <https://doi.org/10.3390/su13010424>

9. Calzolari, T., Genovese, A., & Brint, A. (2021). The adoption of circular economy practices in supply chains—An assessment of European Multi-National Enterprises. *Journal of Cleaner Production*, (312), P. 127616.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127616>

10. Wieland, A. (2021). Dancing the supply chain: Toward transformative supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 57(1), P. 58-73.

<https://doi.org/10.1111/jscm.12248>

11. Macioszek, E. (2021). The principles and methods of locating logistics centers in transport networks. In *Decision support methods in modern transportation systems and networks* (pp. 149-162). Cham: Springer International Publishing.

https://doi.org/10.1007/978-3-030-71771-1_10

12. Maiboroda, O., Bezuhla, L., Gukaliuk, A., Shymanska, V., Momont, T., & Ilchenko, T. (2021). Assessment of perspective development of transport and logistics systems at macro and micro level under the conditions of Industry 4.0 integration. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, Vol .21, (3), 235-244. DOI:10.22937/IJCSNS.2021.21.3.32

13. Ofitsiyni portal Verkhovnoi Rady Ukrainy. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Ievropeiskim Soiuzom, Ievropeiskim spivtovarystvom z atomnoi enerhii i iichnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

14. Ofitsiyni portal Verkhovnoi Rady Ukrainy. Uhoda mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Ievropeiskim Soiuzom i iioho derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony, pro spilnyi aviatsiyni prostir Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_004-21#Text

15. Mhatre, P., Panchal, R., Singh, A., & Bibyan, S. (2021). A systematic literature review on the circular economy initiatives in the European Union. *Sustainable Production and Consumption*, (26), 187-202.

<https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.09.008>

16. Legal Advise. The European Supply Chain

Due Diligence Act is coming Retrieved from <https://www.ebnerstolz.de/en/european-supply-chain-due-diligence-act-is-coming-480250.html>

17. European Commission. ITS Directive and Action Plan Retrieved from https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/intelligent-transport-systems/road/its-directive-and-action-plan_en

18. European Commission. The eFTI Regulation

Retrieved from https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport/efti-regulation_en

19. Bressanelli, G., Perona, M., & Saccani, N. (2019). Challenges in supply chain redesign for the Circular Economy: a literature review and a multiple case study. *International Journal of Production Research*, 57(23), 7395-7422.

<https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1542176>

SPECIFIC FEATURES OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT OF UKRAINIAN FIRMS IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

M. V. Boichenko, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,

O. O. Osadchyi, Post-graduate Student, Dnipro University of Technology

Methods. During the research, a range of general scientific methods of cognition was used, in particular, methods of analysis and synthesis – to study the features of the European integration of the new EU member states from the point of view of supply chain management, to study the content of EU Directives and Regulations on transport and supply chain management, a method of generalization – to assess the consequences of the impact of European legislation on supply chain management of Ukrainian firms.

Results. The work offers a list of measures that should be taken by the management of Ukrainian firms in order to adapt their activities to the requirements of EU legislation and the Association Agreement between Ukraine and the European Union. It is proposed to take into account environmental requirements, the need for servitization, changes in the configuration of the value chain, the potential impact of increasing the duration of the product life cycle on sales volumes, as well as solving the problems of reverse logistics and the possibility of reusing products when developing strategic business plans of companies.

Novelty. The paper provides an assessment of the influence of Directives and Regulations of the European Union, aimed at creating a circular economy and ensuring the sustainable development of transport infrastructure, on the of supply chain management of Ukrainian firms.

Practical value. The work contains a description of the challenges that the transition to the circular economy in EU member states creates for supply chains and value chains of firms, as well as recommendations for the management of Ukrainian firms to consider the impact of the circular economy on their business models.

Keywords: management, supply chain management, circular economy, international logistics, European integration

Надійшла до редакції 03.06.24 р.