

JEL Classification: M-11

Ліпич Любов, доктор економічних наук, професор,  
кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
*Луцький національний технічний університет*

<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

[lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)

Lipych. Lyubov, Doctor of Economics, Professor,  
Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities  
*Lutsk National Technical University*

<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

[lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)

## ГЛОБАЛЬНІ ТА ЛОКАЛЬНІ ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ У МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ

Тенденції розвитку процесу глобалізації призвели до створення глобальних ланцюгів постачання. Мета статті - ідентифікувати компліментарності базових конкурентних стратегій глобального ланцюга постачання з локальними логістичними стратегіями. Встановлено, що логістична стратегія це набір внутрішньо та зовнішньо скоординованих, довгострокових рішень та дій щодо розміщення, транспортування, управління запасами, складування та обслуговування клієнтів, з метою отримання та збереження конкурентної переваги. Визначено потенційні можливості (більші можливості використання ефекту масштабу, краще використання виробничих потужностей, транспортування та зберігання, оптимізація витрат на запаси, розміщення виробничої діяльності поблизу торгових точок або в місцях, багатих на ресурси, концентрація наукових досліджень у країнах з високим рівнем інноваційності) та загрози і ризику (більша складність логістичних процесів, більша відстань переміщення продукції через державні кордони, вищі витрати на управління в компанії, яка виконує роль центрального координатора потоку, функціонування в різних соціально - культурних умовах, уніфікація систем, процедур, процесів і стандартів при збереженні відмінностей, що є результатом місцевих політичних, правових, економічних, екологічних та інфраструктурних умов) розвитку глобальних ланцюгів постачання.

Доведено, що згідно з принципами стратегічного управління цілі, засоби та інструменти локальних логістичних стратегій підприємства, мають узгоджуватися із загальною стратегією розвитку глобального ланцюга постачання, а остання з конкурентною стратегією.

Обґрунтовано, що при формуванні стратегії глобального ланцюга постачання слід використовувати традиційну методологію стратегічного аналізу. У глобальних ланцюгах постачання, що працюють для окремих клієнтів B2C, головним завданням локальної логістичної стратегії є адаптація якості послуг до різноманітних очікувань клієнтів за прийняттого рівня витрат. Глобальна інтеграція та локальна адаптація логістичних стратегій у відносинах між B2B, окрім економічних результатів, повинна враховувати соціальні та екологічні стандарти.

**Ключові слова:** стратегія глобального ланцюга постачання, локальна логістична стратегія, конкурентна стратегія, методологія стратегічного аналізу, ринок електронної комерції.

## GLOBAL AND LOCAL LOGISTICS STRATEGIES IN INTERNATIONAL SUPPLY CHAINS

Globalization trends have led to the creation of global supply chains. The purpose of the article is to identify the complementarities of the basic competitive strategies of the global supply chain with local logistics strategies. It has been established that a logistics strategy is a set of internally and externally coordinated, long-term decisions and actions regarding accommodation and transportation, inventory management, warehousing and customer service, in order to gain and maintain a competitive advantage. Potential opportunities (greater opportunities to use economies of scale, better use of production capacity, transportation and storage, optimization of inventory costs, location of production activities near trade points or in resource-rich places, concentration of scientific research in countries with a high level of innovation) and threats are identified and risks (greater complexity of logistics processes, greater distance of moving products across state borders, higher management

costs in a company that acts as a central flow coordinator, functioning in different socio-cultural conditions, unification of systems, procedures, processes and standards while maintaining differences, resulting from local political, legal, economic, environmental and infrastructural conditions) of the development of global supply chains. It has been proven that according to the principles of strategic management, the goals, means and tools of the enterprise's local logistics strategies should be consistent with the general strategy of the development of the global supply chain, and the latter with the competitive strategy.

It is substantiated that the traditional methodology of strategic analysis should be used when forming a global supply chain strategy. In global supply chains working for individual B2C customers, the main task of the local logistics strategy is to adapt the quality of services to various customer expectations at an acceptable level of costs. Global integration and local adaptation of logistics strategies in B2B relations, in addition to economic results, must take into account social and environmental standards.

**Key words:** *global supply chain strategy, local logistics strategy, competitive strategy, strategic analysis methodology, e-commerce market.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Протягом століть із прогресом спеціалізації праці та розвитком торгівлі, виробництво та торгівля здійснювалися через адміністративні кордони країн і континентів. Технічний прогрес у засобах транспорту та зв'язку, а також сприятлива економічна та політична ситуація в останні десятиліття ХХ століття сприяла розвитку глобалізації. Згідно з визначенням Міжнародного валютного фонду, економічна глобалізація - це "зростаюча економічна взаємозалежність країн світу внаслідок зростання розміру та різноманітності міжнародних операцій на ринку товарів і послуг, полегшення потоків капіталу та широкого розповсюдження технологій" (*International Monetary Fund. May. 1997*). Процеси економічної глобалізації, що відбуваються протягом кількох десятиліть, призвели до значного зростання інтенсивності потоків продуктів і супутньої інформації та фінансових ресурсів між суб'єктами, розташованими в різних частинах світу. Тенденції розвитку аутсорсингу та офшоруння виробничої діяльності, що супроводжують процес глобалізації, не лише значно прискорили та ускладнили ці потоки, а й призвели до створення глобальних ланцюгів постачання, які часто виникають у групах корпоративного капіталу.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Значний внесок у вивчення питань щодо розробки логістичних стратегій підприємств здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: А.М. Чечет, К. Рутковські (*Rutkowski*), Е. Нікольс (*Nichols*), Р. Хендфілд (*Handfield*), Дж. Сток, Д. Ламберт, І. Наконечний, Д. Іванов, В. Дибська, Т. О. Колодізева, Є. В. Крикавський, К. М. Таньков [6], О. В. Бахурець [6], С. Г. Левченко, С. С. Терещенко, Дж. Гатторна (*Gattorna*), М.Л. Фішер (*Fischer*), П. Голінська (*Golińska*), та інші. Однак невирішеними залишаються питання формування логістичних стратегій глобального ланцюга постачання. Дані стратегії повинні бути інтегрованими з базовими конкурентними стратегіями та локальними стратегіями підприємств учасниками цього ланцюга.

**Цілі статті** - ідентифікація компліментарності базових конкурентних стратегій глобального ланцюга постачання з локальними логістичними стратегіями.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Поняття "Supply chain management - SCM" - Управління ланцюгами постачання - запропоновано на початку 1980 року компанією i2 Technologies разом з консалтинговою компанією Arthur Andersen. У 1982 році К. Олівер (*K. Oliver*) та М. Вебер (*M. Weber*) у статті "Supply Chain Management: Logistics catches up with strategy" запропонували розглядати матеріальні потоки від виробників вихідної сировини до кінцевого споживача в рамках інтегрованої стратегії управління ланцюгами постачання (*Чечет, 2012*).

Хоча концепція ланцюга постачання з'явилася більше 30 років тому цей термін все ще трактується по-різному.

Так, К. Рутковські (*Rutkowski, 2002*), Р. Хендфілд (*Handfield, 2002*), Е. Нікольс (*Nichols, 2002*) вважають, що ланцюг постачання - це передусім сукупність певних організацій, бізнес-одиниць, які впорядковані за потоками та процесами, підкреслюючи просторовий вимір ланцюга постачання. Такий підхід відображує об'єктне подання ланцюгів постачання, сутність якого полягає у його розгляді як логістичної системи, що складається із підсистем, ланок та елементів, які пов'язані між собою за принципом вкладеності (кожен наступний елемент є сукупністю безлічі більш дрібних складових) або мереж і каналів, що відповідає вимогам побудови логістичної інфраструктури в розрізі реалізації функцій товароруку. Об'єктно-просторове подання ланцюга постачання має важливу перевагу, бо дозволяє визначити його фізичні та ринкові межі як мега логістичної системи, але водночас певною мірою ігноруються такі важливі аспекти їх функціонування, як процеси, заради яких вони створюються, та відношення між учасниками, завдяки яким реалізується їх формування.

Дж. Сток, Д. Ламберт, І. Наконечний, Д. Іванов, В. Дибська та автори словника ANNEX розглядають ланцюг постачання як інтеграцію, послідовність, комбінацію процесів, бізнес-процесів, акцентуючи увагу на логістичних процесах, що відбуваються у ланцюгах постачання і створюють споживчу вартість для клієнтів. Такий підхід відповідає процесному підходу до визначення ланцюгів постачання, сутність якого полягає у розгляді логістичного ланцюга як послідовності потоків і процесів, що здійснюються у функціональних областях або в межах ключових логістичних бізнес-процесів (*Колодізева, 2016*).

Процесний підхід до визначення поняття ланцюга постачання враховує переваги SCM, але не приймає до уваги необхідність побудови системи взаємовідносин між учасниками ланцюгів постачання.

Є. В. Крикавський (*2013*), К. М. Таньков, О. В. Бахурець (*Таньков, Бахурець, 2011*), С. Г. Левченко, С. С. Терещенко (*Левченко, Терещенко, 2011*) підкреслюють у своїх визначеннях ланцюга постачання цілеспрямований характер взаємовідносин суб'єктів господарювання, який приводить до інтеграції і кооперації учасників у просторі та часі.

Такий підхід до визначення ланцюгів поставок, на думку автора, відповідає новітній інтегральній парадигмі логістики та теперішньому етапу розвитку економіки - компетентності та взаємодії. Використання поведінкового підходу до визначення ланцюга постачання відкриває можливості для отримання синергетичного ефекту, який є результатом інтеграції та кооперації в логістичних системах. Науковці Таньков К. М. та Бахурець О.В. (*Таньков, Бахурець, 2011*) синергетичний ефект у ланцюгах постачання розглядають як ефект взаємного посилення зв'язків його елементів за умови їх спільних дій, а наявність у ланцюгах постачання інтегрованої системи поточкових процесів вважають важливою умовою створення "синергетичного портфеля", який слугує для послаблення негативних впливів зовнішнього середовища.

З розвитком глобалізації відбувається процес інтернаціоналізації підприємств та, відповідно, їх ланцюгів постачання. Лібералізація зовнішньої торгівлі, умови, що сприяють прямим іноземним інвестиціям і динамічний розвиток транспортних та інформаційних технологій сприяють появі ланцюгів постачання з транснаціональною мережею. У цьому контексті виникла концепція глобальних ланцюгів постачання. Аналогічно до вже охарактеризованих контекстів сутності ланцюгів постачання, це поняття включає:

- співробітництво в різних функціональних сферах господарюючих суб'єктів, розташованих у різних країнах світу, між якими рухається продукція, супутня інформація та фінансові ресурси,

- двонаправленість матеріальних потоків, супутніх інформаційних та фінансових потоків, які рухаються між різними континентами проходячи шлях від отримання сировини до місць споживання кінцевої продукції,

- усі процеси, функції, відносини і маршрути для потоків продуктів, послуг, інформації та фінансових операцій відбуваються між підприємствами, що розташовані в різних частинах земної кулі (Gattorna, 2006).

Логістичну стратегію компанії слід зрозуміти як набір внутрішньо та зовнішньо скоординованих, довгострокових рішень та дії щодо розміщення, транспортування управління запасами, складування та обслуговування клієнтів, з метою отримання та збереження конкурентної переваги. Внутрішня координація означає необхідність підтримувати узгодженість довгострокових логістичних рішень із загальною конкурентною стратегією розвитку, а також з іншими функціональними стратегіями в рамках даного підприємства, особливо з інвестиційною, маркетинговою, виробничою та фінансовою стратегіями. Зовнішня координація довгострокових логістичних рішень і заходів зводиться до забезпечення їх узгодженості зі стратегічними цілями постачальників і одержувачів, що утворюють інтегрований ланцюг постачання.

Відповідно до принципів стратегічного управління цілі, засоби та інструменти локальних логістичних стратегій підприємства як однієї з функціональних стратегій, мають узгоджуватися із загальною стратегією розвитку глобального ланцюга постачання. Роблячи стратегічний вибір у глобальних ланцюгах постачання, необхідно враховувати вид продукту та домінуюче виробниче середовище. На думку М.Л. Фішера (Fischer, 1997) продукти повсякденного вжитку, які необхідно купувати часто, мають, як правило, низьку рентабельність. Тому вимагають від менеджерів ланцюга постачання прагнення зменшити їх вартість і забезпечити лідерство у витратах .

З іншого боку, у разі прибутковості вище середньої, що притаманна інноваційним продуктам, термін життя яких на ринку значно коротший, доцільно створити максимально гнучкий ланцюг постачання, головною метою якого є гнучке реагування на високі вимоги з точки зору якості логістичного обслуговування клієнтів за прийняттого рівня витрат (Golińska, 2014). При значній диверсифікації товарної пропозиції, що зазвичай означає наявність суттєвих відмінностей у прибутковості окремих товарів і ринків збуту, необхідно вибрати стратегію орієнтовану на конкретних покупців чи необхідних їм послуг. Все частіше підприємства формують глобальні ланцюги постачання орієнтовані на створення доданої вартості. Це зазвичай передбачає необхідність підвищення рівня інноваційності. Компліментарність базових конкурентних стратегій глобального ланцюга постачання з локальними логістичними стратегіями представлена в табл. 1.

Глобальна структура суб'єктів господарювання та міжнародний масштаб діяльності ланцюгів постачання створюють безпрецедентні можливості для розвитку, але водночас вимагають заходів щодо уникнення загроз та впливу додаткових джерел ризику для їх ефективного та успішного функціонування.

До потенційних можливостей розвитку глобальних ланцюгів постачання перш за все належать:

- більші можливості використання ефекту масштабу в закупівлях, виробництві та розподілі,

- краще використання виробничих потужностей, транспортування та зберігання,

- оптимізація витрат на запаси, зокрема зниження рівня непотрібних і надлишкових запасів завдяки можливості переміщення продукції між ланками ланцюга

Таблиця 1.

Компліментарність логістичних стратегій глобального ланцюга постачання з локальними логістичними стратегіями в контексті конкурентних стратегій

Конкурентні стратегії	Стратегії глобального ланцюга постачання	Локальні логістичні стратегії підприємств
Стратегія лідерства у витратах	Мінімізація логістичних витрат з дотриманням принципів сталого та соціально відповідального розвитку	- зменшення запасів, - мінімізація транспортних і складських витрат, - ефект масштабу виробництва та постачання, - скорочення кількості працюючих
Стратегія диверсифікації (найвищий рівень обслуговування клієнтів)	Максимізація рівня якості послуг постачання при передбаченому рівні логістичних витрат	- найвищі стандарти обслуговування щодо термінів виконання, надійності, частоти та еластичності постачання, їх моніторингу, - високі стандарти обслуговування до і після завершення операції, - логістичний аутсорсинг, - стратегічне партнерство з кур'єрськими компаніями
Стратегія концентрації на вибраних сегментах ринку (змішана стратегія)	Гнучка адаптація логістичної системи до переваг обраних сегментів ринку та мінімізація витрат на обслуговування при збереженні їх прийнятної рівня по відношенню до інших клієнтів	- організаційна реконфігурація ланцюга постачання, - локалізація нових виробничих підприємств і розподільних центрів, - оптимізація рівня та асортименту товарних запасів, - підвищення якості служби постачання в обраних сегментах ринку
Стратегія максимізації доданої вартості шляхом інноваційності	Підвищення доданої вартості для клієнтів та інших зацікавлених сторін за рахунок кращого використання активів і удосконалення процесів планування, реалізації та контролю потоків	- підвищення інформаційної прозорості вздовж усього ланцюга постачання завдяки технології хмарних обчислень, програмним агентам, мобільним технологіям, Інтернету речей та системам штучного інтелекту - вдосконалення або зміна транспортної технології, а також автоматизація складських робіт

*Джерело: власні напрацювання.*

в різних країнах, які обслуговують споживачів з різними вимогами до якості та технології,

- розміщення виробничої діяльності поблизу торгових точок або в місцях, багатих на ресурси, зокрема, які характеризується наявністю кваліфікованих працівників і низькою вартістю робочої сили,

- концентрація наукових досліджень у країнах з високим рівнем інноваційності та проведення активної політики її розвитку.

Глобальні ланцюги постачання також повинні протистояти численним загрозам і запобігати додатковим ризикам. Це зокрема:

- більша складність логістичних процесів і, як правило, більша відстань переміщення продукції через державні кордони,

- вищі витрати на управління в компанії, яка виконує роль центрального координатора потоку через необхідність контролю та отримання повної інформаційної прозорості у всіх ланках глобального ланцюга постачання,
- функціонування в різних соціально - культурних умовах та подолання труднощів у міжособистісних контактах,
- уніфікація систем, процедур, процесів і стандартів при збереженні відмінностей, що є результатом місцевих політичних, правових, економічних, екологічних та інфраструктурних умов, які можуть створювати різні ринкові реалії.

Вирішення останніх двох із зазначених вище викликів означає необхідність пошуку балансу між глобальним масштабом функціонування ланцюга постачання і локальними умовами діяльності учасників, які характеризуються специфічним стратегічним потенціалом у вигляді індивідуального набору внутрішніх сильних та слабких позицій. На думку таких науковців, як Д. Холтбрюгге та М.К. Велге, основною проблемою в процесі інтернаціоналізації управління є пошук компромісу між глобальною інтеграцією наднаціональних систем і структур і локальною адаптацією до різних умов у різних частинах земної кулі (*Holtbrügge, Welge, 2015*). Вирішити цю проблему можна за допомогою традиційної і загальновідомої процедури стратегічного управління, в якій довгострокові цілі, методи і засоби їх досягнення визначаються на основі результатів стратегічного аналізу внутрішнього потенціалу організації та середовища її функціонування. Напрямки та цілі розвитку ланцюгів постачання, а також методи і засоби їх реалізації, відповідно до рівня їхньої зрілості, а також уміння управляти внутрішнім потенціалом їх учасників в контексті глобальних і локальних проблеми розвитку, представлено на рис. 1.

У випадку глобальних ланцюгів постачання, створених у межах груп корпоративного капіталу, стратегічний вибір має бути результатом як діагностованих сильних і слабких позицій материнської компанії, так і стратегічного потенціалу місцевих дочірніх компаній. Глобальна інтеграція систем управління, зокрема ІТ-систем та організаційних структур, особливо важлива, коли ланки ланцюга постачання, які розташовані в різних країнах, утворюють послідовний технологічний ланцюг від місць отримання сировини через її переробку до продажу кінцевої продукції кінцевому споживачу. Тоді материнська компанія бере на себе роль центрального координатора потоків продукції, інформації та фінансових ресурсів між дочірніми компаніями, розташованими в різних країнах, утворюючи ланки глобального ланцюга постачання. Водночас адаптація до місцевих економічних, правових, технологічних, соціально-культурних чи інфраструктурних умов, а також до сильних і слабких позицій певної ланки ланцюга постачання може означати необхідність відхилення від процедур і стандартів, рекомендованих материнською компанією. Це може включати процедури закупівель, управління запасами, виробництво, транспортування, продажі, управління потоками повернення та, особливо, якість послуг постачання. Необхідність гнучко реагувати в цьому відношенні є бажаною як у відносинах B2B (Business to Business), так і B2C (Business to Customers). У випадку логістичних послуг для клієнтів на динамічному та турбулентному ринку електронної комерції це стає ключовою умовою успіху.

До 2020 року обсяг електронної комерції в усьому світі становив понад 4 трильйони доларів США. Це відповідає приблизно 18 відсоткам загального обсягу роздрібних продажів у всьому світі (майже 24 трильйони доларів США). За час пандемії коронавірусу, глобальна електронна комерція у 2020 році зросла на 28 відсотків. Зокрема, у Латинській Америці на 37%, Північній Америці на 32%, у Західній Європі на 26% , у Центральній та Східній Європі на 29% (*E-commerce in Europe, 2021*).

Оскільки під час пандемії коронавірусу продажі через електронну комерцію зросли, зросла і кількість замовлень та вимоги до логістики. Так у Великій Британії, 15% покупців очікують, що час постачання складе 1–2 дні, порівняно з 11% минулого року.



Рис.1 Стратегія розвитку глобальних ланцюгів постачання.

Джерело: власні напрацювання.

Слід зазначити, що існують чіткі відмінності в тому, як сприймається важливість рівня якості логістичних послуг у різних країнах Європейського Союзу. Це можна проілюструвати результатами досліджень ринку електронної комерції, що динамічно розвивається, які відображено у звіт E-commerce in Europe 2020, який щорічно готується організацією PastNord (табл. 2.) (E-commerce in Europe 2021).

Таблиця 2.

Європейський ринок електронної комерції у 2020 році

Країна	Кількість споживачів, які здійснили онлайн покупки, млн. осіб	Відсоток населення, яке робить покупки онлайн	Орієнтовні середні витрати на людину на рік, євро
Великобританія	49,3	95%	2 316
Швеція	7,6	96%	1 932
Бельгія	7,8	87%	1 572
Данія	4,1	88%	2 916
Нідерланди	13	94%	1968
Польща	25,8	85%	1296
Німеччина	62,1	94%	2088
Норвегія	3,9	93%	2364
Італія	40	84%	1 608
Іспанія	34,6	92%	1452
Франція	44,7	87%	2 208
Фінляндія	4,1	95%	1392

Джерело: [12].

У Бельгії відповідний показник становить 18%, порівняно з 12% у 2019 році, в Іспанії 21% порівняно з 16%. Це пов'язано з тим, що багато нових споживачів, особливо старшого віку, з'явилися на ранніх стадіях пандемії коронавірусу і тепер звикли до переваг електронної комерції, що призвело до підвищення попиту. Досвідчені споживачі електронної комерції, як правило, більш вимогливі, коли справа стосується як варіантів оплати так і методів і термінів постачання (*E-commerce in Europe, 2021*).

Група компаній EVO оприлюднила підсумки 2020 року на ринку електронної комерції в Україні. Так, загальна сума товарів і послуг, які придбали українці в інтернеті у 2020 році, сягнула 107 млрд грн. Це на 41% більше ніж у 2019 році. Зросла і кількість онлайн-оплат - щонайменше на 50% (*Підсумки ринку електронної комерції в Україні по даним EVO, 2021*).

На думку фахівців, темпи зростання e-commerce частково збережуться і її обсяг зросте ще на третину (*Підсумки ринку електронної комерції в Україні по даним EVO, 2021*). Цьому сприяють:

- поява безпечних способів онлайн-оплати на маркетплейсах,
- здешевлення постачання,
- швидкість і ріст якості обслуговування продавцями.

Покупці стали більш вимогливими і продавці під лаштувалися: моментальна обробка замовлень, відправлення сьогодні, просте повернення товарів вже стали звичними.

Пандемія виштовхнула в онлайн традиційно оф лайнові ніші, зокрема ліки та продукти харчування. У декілька разів зріс попит на продукцію з магазинів і ресторанів. Мало ймовірно що покупці відмовляться від цих зручностей.

**Висновки, обговорення та рекомендації.** При формуванні стратегії глобального ланцюга постачання може бути використана традиційна методологія стратегічного аналізу, яка дозволяє ідентифікувати як глобальні, так і локальні можливості та загрози його розвитку. У глобальних ланцюгах постачання, створених підприємствами, що працюють для окремих клієнтів B2C, головним завданням локальної логістичної стратегії є адаптація якості послуг до різноманітних очікувань клієнтів за прийнятної рівня витрат. Набагато складнішою проблемою є глобальна інтеграція та локальна адаптація логістичних стратегій у відносинах між підприємствами виробництва та торгівлі B2B, в яких, згідно з парадигмою сталого розвитку, окрім економічних результатів, повинні враховуватися соціальні та екологічні стандарти.

#### **Авторські внески:**

Концептуалізація: Ліпич Любов  
 Зберігання даних: Ліпич Любов  
 Формальний аналіз: Ліпич Любов  
 Придбання фінансування: Ліпич Любов  
 Розслідування: Ліпич Любов  
 Методика: Ліпич Любов  
 Ресурси: Ліпич Любов  
 Нагляд: Ліпич Любов  
 Підтвердження: Ліпич Любов  
 Візуалізація: Ліпич Любов  
 Написання: Ліпич Любов

#### **Список бібліографічного опису:**

1. Чет А.М. Сучасні тенденції управління ланцюгами поставок. Вісник НТУ. 2012. Вип.26. с.351-3561
2. Logistyka dystrybucji. za red. K. Rutkowskiego. Warszawa. Helion. 2000. 323 с.

3. Handfield R.B, Nichols E.L. Supply Chain Redesign. Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems. Prentice Hall. 2002.
4. Колодізева. Т. О. Управління ланцюгами поставок. Навчальний посібник. Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с.
5. Крикавський Є. В. Нова парадигма логістики: стратегічний статус. Наукові праці ДонНТУ. Серія "Економічні науки". 2013. № 4 (46). С. 240 – 247.
6. Таньков К. М. Бахурець О.В. Методичні підходи до визначення і класифікації ланцюгів поставок промислових підприємств. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113tank.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113tank.pdf).
7. Левченко С. Г. Інститут уповноваженого економічного оператора: новела законодавства. Митна справа. 2011. № 4 (76). С. 22–30.
8. Gattorna J. Living Supply Chain. How to Mobilize the Enterprise around Developing What Your Customer Want, Prentice Hall. 2006. P.28.
9. Fischer M.L. What is the right supply chain for your Product? Harvard Business Review. 1997. №3-4/97.
10. Golińska P. Logistics Operations, Supply Chain Management and Sustainability, Springer, Berlin. 2014.
11. Holtbrügge, D., & Welge, M. K. Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien. Schäffer-Poeschel. 2015.
12. E-commerce in Europe 2021. NordPost. Stockholm. <https://www.postnord.com/siteassets/documents/media/publications/e-commerce-in-europe-2021.pdf/>.
13. Підсумки ринку електронної комерції в Україні по даним EVO: 107 млрд грн. на покупки в інтернеті. URL: <https://ain.ua/ru/2020/12/25/pidsumky-2020-evo/>

### References:

1. Chechet A.M. (2012). Suchasni tendentsii upravlinnia lantsiuhamy postavok. [Modern trends in supply chain management]. Visnyk NTU. Vyp.26. S. 351-3561.
2. Logistyka dystrybucji. za red. K. Rutkowskiego. Warszawa. Helion. 2000. 323 с.
3. Handfield R.B, Nichols E.L.(2002). Supply Chain Redesign. Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems. Prentice Hall.
4. Kolodizieva. Т. О. (2016). Upravlinnia lantsiuhamy postavok. [Supply chain management] Navchalnyi posibnyk. Kharkiv. KhNEU im. S. Kuznetsia. 164 s.
5. Krykavskiy Ye. V. (2013). Nova paradyhma lohistyky: stratehichnyi status. [Нова парадигма логістики: стратегічний статус]. Naukovi pratsi DonNTU. Serii "Ekonomichni nauky". № 4 (46). S. 240 – 247.
6. Tankov K. M. Bakhurets O.V. (2011). Metodychni pidkhody do vyznachennia i klasyfikatsii lantsiuhiv postavok promyslovykh pidpriemstv. [Methodical approaches to the definition and classification of supply chains of industrial enterprises]. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113tank.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113tank.pdf).
7. Levchenko S. H. (2011). Instytut upovnovazhenoho ekonomichnogo operatora: novela zakonodavstva. [Institute of the authorized economic operator: amendment of the legislation]. Mytna sprava. № 4 (76). S. 22–30.
8. Gattorna J. (2006). Living Supply Chain. How to Mobilize the Enterprise around Developing What Your Customer Want, Prentice Hall, p. 2.
9. Fischer M.L.(1997) What is the right supply chain for your Product? Harvard Business Review. №3-4/97.
10. Golińska P. (2014). Logistics Operations, Supply Chain Management and Sustainability, Springer, Berlin.
11. Holtbrügge, D., & Welge, M. K. (2015). Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien. Schäffer-Poeschel.
12. E-commerce in Europe 2021. NordPost. Stockholm. <https://www.postnord.com/siteassets/documents/media/publications/e-commerce-in-europe-2021.pdf/>
13. Pidsumky rynku elektronnoi komertsii v Ukraini po danym EVO: 107 mlrd hrn. na pokupky v interneti. [Results of the e-commerce market in Ukraine according to EVO data: UAH 107 billion. for shopping on the Internet]. URL: <https://ain.ua/ru/2020/12/25/pidsumky-2020-evo/>

Дата подання публікації 21.08.2022 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-20>

**JEL Classification: C10; E32; F49; H56; M41**

Талах Валентин, к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-2185-7957>  
[talaxvi@gmail.com](mailto:talaxvi@gmail.com)

Talakh Valentyn, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-2185-7957>  
[talaxvi@gmail.com](mailto:talaxvi@gmail.com)

Талах Тетяна, к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-1947-8114>  
[tetyana.talah@gmail.com](mailto:tetyana.talah@gmail.com)

Talakh Teniana, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0002-1947-8114>  
[tetyana.talah@gmail.com](mailto:tetyana.talah@gmail.com)

## **ФОРС-МАЖОРНІ ОБСТАВИНИ ЯК АНАЛІТИЧНИЙ ФАКТОР СТАТИСТИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ (ЕКСПОРТ)**

Сьогодні поняття форс-мажорні обставини («форс-мажор») часто використовується у суспільному просторі. Юридичне закріплення форс-мажору, або обставин непереборної сили (саме таке формулювання вживається в законодавстві), міститься, зокрема, у Цивільному та Господарському Кодексах України.

Велика війна в Україні внесла корективи в діяльність як держави в цілому так і підприємців, зокрема. Постійна загроза ракетних ударів та ризики сухопутного вторгнення на ту чи іншу частину території не гарантують беззаперечне виконання зобов'язань за договорами. Нерідко форс-мажорні обставини сприймають як ключ до вирішення різних ситуацій: розірвання договорів та застосування тих чи інших наслідків їх розірвання, уникнення виконання зобов'язань чи відповідальності за їх порушення.

У статті запропоновано проводити аналіз впливу фактору війни на зовнішню торгівлю в Україні за трьома послідовними етапами:

I. 1992-2013 роки – довоєнний період:

– відсутність форс-мажорних обставин в Україні упродовж 1992-2008 років позитивно впливала на зростання як експорту, так і імпорту товарів та послуг, проте не чинила суттєвого впливу на динаміку сальдо зовнішньої торгівлі країни;

– світова криза 2007 року (згідно з законодавчою базою фінансово-економічні кризи не є форс-мажорною обставиною) зчинила суттєвий негативний вплив на усі показники зовнішньої торгівлі України, а саме, зменшення експорту та імпорту склало -37,4% та -45,0% відповідно.

II. 2014-2021 роки – російське збройне вторгнення в АР Крим та війна на сході України (на Донбасі) з квітня 2014 року:

– форс-мажорні обставини 2014 року в Україні негативно вплинули як на експорт, так і на імпорт товарів та послуг. Проте в цілому на зовнішньоторговельний баланс це не вплинуло – він залишався позитивним. Просідання обсягів зовнішньої торгівлі мали недовготривалий характер – два роки;

– позитивна динаміка експорту товарів та послуг з 2017 року не зчинила суттєвого впливу на сальдо зовнішньої торгівлі країни та його динаміку – у переддень повномасштабного вторгнення дефіцит балансу складав 4,7 млрд дол США.

III. Широкомасштабне вторгнення Росії в Україну з 24 лютого 2022 року та по даний час:

– на початок поточного 2022 року фактичний обсяг експорту товарів та послуг складав 6009,8 млн. дол. та зазнав різкого зменшення у 2,3 рази у березні, після початку широкомасштабного вторгнення;