

## ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ: ОСНОВНІ БАР'ЄРИ ТА НАПРЯМИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

О Чухрай Н.І., 2008

**Розкрито проблеми побудови ринкових відносин в Україні. Виявлено такі основні ознаки гіпокапіталістичної економіки, як її істотна відмінність від класичної ринкової економіки та непередбачуваність. Описано “український парадокс” побудови інноваційної моделі економіки. Проведено ідентифікацію основних бар'єрів переходу економіки на інноваційну модель та окреслено напрями їх подолання.**

**The problems of construction of market relations are exposed in Ukraine. Found out such basic signs of gipokapitalistichnoy economy as it substantial difference from a classic market economy that unforeseeableness. The “Ukrainian paradox” of construction of innovative model of economy is described. Authentication of basic barriers of transition of economy is conducted on an innovative model and outlined directions of their overcoming.**

**Постановка проблеми.** В умовах орієнтації України на інноваційну модель розвитку, загострення конкуренції, швидких змін потреб споживачів та поширення сучасних інформаційно-комунікаційних технологій ефективність діяльності підприємств стає все більш залежною від ефективного створення та комерціалізації інновацій. Використання нових знань у процесі інноваційної діяльності, яке набуває все більшого динамізму, є основою стійкості соціально-економічного розвитку країн, що переходять на постіндустріальну фазу розвитку. Принципово важливим при цьому є факт, що ефективність розвитку в сучасному суспільстві досягається не тільки через розвиток науки і промисловості, але й шляхом забезпеченням ефективного перебігу всього інноваційного циклу, однаково важливими компонентами якого є отримання нових знань, передавання їх до виробничого сектору економіки і подальше використання у виробництві.

Незважаючи на задекларований перехід української економіки на інноваційну модель ще за часи Президента Л.Д. Кучми, країна на сучасному етапі розвивається насамперед за рахунок сировинного та експортоорієнтованого секторів економіки. Інноваційна активність вітчизняних підприємств не збільшується, а національний дослідницький потенціал використовується не повною мірою. Протягом 17 років побудови незалежної держави в Україні прийнято достатньо законів і постанов, які спрямовані на регламентування та/або стимулювання інноваційної діяльності, водночас більшість з них на практиці не діють. У цьому зв'язку важливими завданнями є ідентифікація основних бар'єрів переходу економіки на інноваційну модель та окреслення напрямів їх подолання, що актуалізує тематику цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам інноваційної діяльності, її окремим аспектам присвячені роботи українських учених В. Александрової, О. Амоші, Ю. Бажала, В. Гейця, Г. Добрава, М. Долішнього, С. Ілляшенка, В. Куриляка, О. Лапко, Б. Маліцького, В. Мунтіяна, Б. Патона, В. Соловйова, Л. Федулової, М. Чумаченка, А. Чухна, І. Школи та інших відомих вітчизняних вчених і практиків. Особливо хотілось би відмітити проведений у 2007 р. колективом науковців Інституту економіки та прогнозування НАН України у [1] детальний розгляд інноваційних процесів, які відбуваються в Україні, окреслення стратегічних завдань побудови національної інноваційної економіки та розвитку інституційних передумов українського інноваційного проекту. Ще у 2006 р. академіки НАН України Геєць В.М. та Семиноженко В.П. у [2, с. 7] слушно зазначали, що “...від України сьогодні вимагається динамічний економічний розвиток на основі інновацій, глибокої та комплексної модернізації економіки та суспільства загалом.

Модернізація має торкнутися та охопити наукову, технологічну, організаційну й виробничу сфери та здійснюватись відповідно до нової економічної доктрини, яку необхідно прийняти без вагань як базовий програмний документ для України. Доктрина має визначити вектор нової економічної політики України та окреслити сутність реформ у суспільстві на найближчі 5 років, які уможливлуватимуть побудову суспільства знань, суспільства, де домінують високотехнологічні галузі та інтелектуальні послуги, а формування прибутків відбуватиметься, насамперед за рахунок освіти, науки та інновацій...” [2, с. 7]. Пройшло вже два роки, але, на жаль, Україна так і не стала на інноваційний шлях розвитку.

**Формулювання цілей статті.** З огляду на вищезазначене, цілями роботи є:

- виявлення проблем побудови ринкових відносин в Україні;
- ідентифікація основних бар’єрів переходу економіки на інноваційну модель та окреслення напрямів їх подолання.

### **Виклад основного матеріалу.**

#### *1. Проблеми побудови ринкових відносин в Україні*

Як відомо, перехід України до ринкової економіки був надзвичайно складним. Політична трансформація призвела до руйнування планової економіки у Радянському Союзі, а український уряд лібералізував більшість цін і створив правові рамки для приватизації. Після цього в Україні, а також в інших пострадянських країнах відбулась найшвидша в історії приватизація. Програма реформ була спрямована на повний перехід від централізованого планування до більш традиційної прозахідної ринкової економіки. Проте хід структурних перетворень був загальмований і велика кількість державних підприємств була виведена з процесу приватизації та залишилась не реструктуризованою. Наслідком таких реформ, на думку зарубіжних вчених, були “...одні з найбільш складних ринкових умов – хаотична економіка, жаклива інфраструктура, законодавчий вакуум, злочинність, корупція і бюрократія..., “при цьому” ...реалії щоденного бізнесу були далекі від адекватних...”.

З метою наближення економіки до міжнародних стандартів побудова ринкових відносин в Україні відбувалась і відбувається на фоні прийняття багатьох реформ. Водночас сильний опір реформам усередині уряду, правової системи та певної частини населення не сприяє швидкому реформуванню. Зокрема, протягом 1990–1999 рр. виробництво в Україні скоротилось на 60 %, набагато більше ніж в інших пострадянських країнах. Найбільших темпів інфляція набула у роки, коли вона становила :

- у 1992 р. – 1445 %,
- у 1993 р. – 6288 %,
- у 1994 р. – 850 %.

Отже, у 1993 р. Україна поставила світовий рекорд з інфляції протягом одного календарного року.

З 1999 р. ВВП України вперше за часи перебудови починає зростати і тенденція зберігається дотепер. З початку 2008 р. спостерігалися поступове прискорення зростання виробництва в експортоорієнтованих галузях економіки і перерозподіл фінансових ресурсів в економіці від решти секторів до сировинного та експортоорієнтованого секторів, зокрема й через банківську систему. За даними міністра економіки України Б. Данилишина, за підсумками семи місяців 2008 р. зростання виробництва у металургії становило 3,5 %, хімічній промисловості – 5,2 %. Загалом це забезпечило утримання доволі високих темпів зростання промисловості – 7,3 % [3]. На цьому тлі зростання ВВП на рівні 7,1 % було забезпечене високою динамікою інших видів економічної діяльності, і передусім сільського господарства. У нинішньому році отримано рекордні обсяги врожаю [3].

#### *2. Основні ознаки гіпокапіталістичної економіки*

Отже, теперішній стан економіки характеризується зростаючим попитом, але:

- низьким розвитком інституціонального середовища;
- нестабільним макроекономічним середовищем (політичним і економічним насамперед);

- зношеністю основних засобів;
- неефективною конкуренцією;
- високою часткою тіньової економіки;
- нечітко визначеними правами власності, практикою рейдерства;
- розвитком корупційних явищ;
- низькими стандартами корпоративного управління тощо.

Як зазначають закордонні фахівці, досі не зрозуміло, чи ці умови являють собою певний етап ще не завершеного процесу, чи вже сформоване становище у пострадянських країнах. Такий стан учений Hunter Jeffrey G. називає “гіпокапіталізмом” (від гр. *hupo* – менше, нижче) [ 4].

За усіма показниками гіпокапіталізм істотно відрізняється і від розвинутої ринкової економіки, яка існує у високорозвинених країнах, і від новостворюваної ринкової економіки, як наприклад, у Чілі. На думку керівників іноземних підприємств, що працюють на теренах пострадянських країн, гіпокапіталістичній економіці притаманні дві характерні ознаки: 1) її істотна відмінність від класичної ринкової економіки; 2) її непередбачуваність.

Вищенаведені зовнішні чинники викликають важкі наслідки для економіки країни, а саме: обумовлює нестабільність макросередовища (політичного і економічного насамперед), зношеність основних засобів та інфраструктури, розвиток корупції, недосконалість інституціональної реформи тощо. Зокрема, у Звіті “Про конкурентоспроможність України 2008 р.”, опублікованому Всесвітнім економічним форумом у рамках структури Системи глобальної конкурентоспроможності [5, с. 7], зазначається, що “...потенціал України залишається нереалізованим. Україна, яка займає 73 місце в переліку 131 країни, істотно відстає від нових країн-членів ЄС (за винятком Болгарії та Румунії), а також від деяких країн СНД, таких як Росія, Казахстан і Узбекистан...”. Відзначається, що “...ефективна діяльність державних органів управління – це найважливіша проблема для розвитку України. Державні й суспільні органи управління непрозорі і неефективні, у них панує корупція й фаворитизм; немає ефективної системи законодавчого регулювання; недостатня захищеність прав власності перешкоджає розвитку бізнесу...” [5, с. 8].

У стратегічній орієнтації вітчизняні підприємства успішно використовують теорію “мережевого капіталізму” і особистих зв’язків, яка з’явилась у середині 90-х рр. ХХ ст. Поняття мережевого капіталізму означає, що всі “...важливі альянси ґрунтуються на особистих зв’язках між бізнесменами, які знають і довіряють один одному. Правове інституційне середовище, що існує у бізнес-практиці у розвинених країнах, не відіграє в умовах мережевого капіталізму значної ролі...”. В Україні найуспішнішими є компанії, які володіють найширшими мережами особистих зв’язків, мають змогу лобіювати свої корпоративні інтереси в уряді. Здебільшого вітчизняні компанії орієнтуються на стратегії диверсифікації, стратегії, що відповідають ресурсній теорії і лише в окремих випадках – теорії галузевої організації. Серед стратегій бізнесу найпопулярнішими є стратегії, пов’язані з налагодженням особистих зв’язків, але в складніших формах, наприклад, через диверсифікацію, стратегічні альянси, горизонтальну і вертикальну інтеграцію. За результатами досліджень [5, с. 9], незважаючи на певні переваги ринку праці в Україні, відтік інтелекту, “кумівство” і фаворитизм у процесі працевлаштування на керівні посади залишається головною проблемою. Представники бізнесу відзначають серед існуючих проблем менеджменту небажання управлінського персоналу передавати повноваження й призначення друзів і родичів на керівні посади.

Деякі зарубіжні дослідники, вивчаючи особливості функціонування мережевих взаємовідносин в країнах пострадянського простору, відзначають трансформацію ще одного явища – блату. Ось що пишуть зарубіжні дослідники: “...*Блат* – система створення мережі, вбудована в межах російської і української культур, яка залежить від неформальних, особистих контактів, які при використанні в бізнесі, забезпечують потенціал, щоб здобути конкурентоздатну перевагу. *Блат* практикувався протягом сторіч в постсоціалістичних країнах і все ще глибоко вкорінений в культуру і економіку. *Блат* вбудовується в ієрархічну соціальну структуру і використовується під час роботи з податковими службами, митними управліннями, банками, регіональною адміністра-

цією і загалом є важливим у веденні бізнесу...” [6, с. 19]. Автори розрізняють явище “Блат” у двох формах на сучасному етапі:

1) традиційна форма *блату*, яка забезпечується завдяки неформальним мережам, що ґрунтуються на довірі, та довготривалим персональним контактам;

2) сучасна форма *блату*, яка ґрунтується на використанні адміністративної влади та домінуванні однієї сторони в мережі зв’язків над другою.

За результатами досліджень авторів, проведених на 100 підприємствах пострадянського простору, традиційна форма *блату* позитивно корелює з інноваціями і ефективністю діяльності організації; водночас поширення сучасної форми *блату* негативно впливає на діяльність організації [6, с. 19].

Отже, в умовах гіпокапіталізму за несформованого інституціонального середовища, низьких стандартів корпоративного управління, слабкого ринку капіталу, недостатнього захисту прав інтелектуальної власності, високої частки тіньової економіки на перший план виходять дещо інші, ніж у традиційних ринкових відносинах, чинники успіху бізнесу. За таких умов істотна роль відводиться зв’язкам, блату, партнерству, родинним відносинам, лобюванню інтересів, фаворитизму. Зарубіжні дослідники відзначають, що “...люди з метою захисту від ризику і непередбачуваності середовища покладаються на тісні зв’язки з друзями, членами сімей, співробітниками. Процес є двосторонній – ті, хто робить їм послуги можуть розраховувати і на послуги у відповідь. І це поширюється на бізнес-середовище...” [6, с. 34].

### 3. “Український парадокс” побудови інноваційної моделі економіки

Знаходячись на етапі переходу із стадії факторної орієнтованості до стадії орієнтованості на ефективність (за класифікацією під час розрахунку Глобального індексу конкурентоспроможності), країна володіє такими конкурентними перевагами, як достатньо високий рівень вищої освіти й професійної підготовки (53 місце), порівняно ефективно функціонуючий ринок праці (65 позиція), порівняно високий інноваційний потенціал (65 позиція). Цікаво, що автори Звіту... зазначають, що “...інновації не є життєво необхідними для країни, що перебуває на рівні розвитку України...” [5, с. 9] і наголошують на пріоритетності розвитку трансферу “...існуючих зарубіжних технологій, спрощення схем ліцензування та підтримання припливу прямих іноземних інвестицій за рахунок використання існуючих технологій в інших країнах...”. Відзначається, що “...займаючи 93 місце зі своїм порівняно низьким рівнем оснащення новими технологіями, Україна втрачає багато можливостей для розвитку, які пропонуються запозиченими з інших країн технологіями...” [5, с. 9].

Ситуація ускладнюється із входженням України до Всесвітньої торговельної організації, оскільки рівень конкурентоспроможності багатьох вітчизняних товарів залишається на низькому рівні. За таких умов способом створення стійкої конкурентної переваги є формування і освоєння ринкових шансів і можливостей, що з’являються завдяки активній інноваційній діяльності з метою здобуття контролю над новим конкурентним простором. На нашу думку, неправомірно нехтувати потужним науково-дослідним потенціалом галузевої науки, вітчизняних НДІ, академічних установ та університетів, а необхідно активно розвивати їх співпрацю з промисловими підприємствами.

На нашу думку, можна стверджувати про існування певного “українського парадоксу”. Володіючи істотними конкурентними перевагами стійкого порядку, які притаманні інноваційно-орієнтованим економікам, країна знаходиться серед країн третього світу. Чому?

За результатами опитування, проведеного фахівцями Всесвітнього Економічного Форуму у рамках структури Системи глобальної конкурентоспроможності [5, с. 27], серед основних бар’єрів економічного розвитку України менеджери назвали:

- нестабільність державної політики (16 %);
- корупція (16 %);
- нестабільність уряду (перевороты) (13 %);
- податкова система (податкове регулювання і ставки податків) (12 %);
- неефективний держапарат (9 %).

Щодо конкурентоспроможності Львівщини, то Львівська обл. займає 4-те місце по Україні або 63-тє місце, одразу за Росією й перед Ямайкою. Львівська обл. займає 1-ше місце у загальнонаціональному рейтингу за показником макроекономічної стабільності й 2-ге місце щодо якості вищої освіти. Особливе занепокоєння викликає низька ефективність місцевого ринку праці. Утім корупція вважається найпроблематичнішим фактором для ведення бізнесу у Львівській обл. (18,2 % відповідей проти 12,5 % по Україні загалом) [5, с. 56].

#### 4. Напрями переходу на інноваційну модель розвитку

Орієнтація економіки України на інноваційну модель вимагає її розвитку за чотирма основними напрямками.

По-перше, оскільки в сучасній економіці виступають знання та інтелект, а носієм знань є людина, то на перше місце за пріоритетністю можна поставити завдання формування в Україні високоосвіченої та висококваліфікованої нації. Слід обернути спадаючий тренд у витратах на освіту і надати освіті справжній, а не вербальний пріоритет. Це стосується насамперед підвищення оплати праці та престижності професії викладачів і вчителів, стимулювання процесу повернення вітчизняних педагогів з еміграції створенням кращих умов у праці і розвитку кар'єри, зменшення рівня “внутрішньої” та зовнішньої еміграції.

Рівень інвестування в людський капітал в Україні сьогодні не відповідає мінімальним вимогам. Розвиток цього специфічного капіталу повинен стати пріоритетом як на державному рівні, так і у підприємницькій діяльності, а також на рівні фізичних осіб, що повинно знайти своє вираження у витратах на розвиток сфери освітніх послуг. Без суспільства з високим рівнем освіти та інтелекту не може йти про побудову інноваційної економіки.

По-друге, важливим завданням залишається проблема становлення інноваційної культури вітчизняних підприємств та організацій, що вимагає зміни способу мислення влади, роботодавців та індивідуумів: взаємна довіра стимулює конструктивну атмосферу на роботі і поза нею. Слід вести боротьбу з типовими для *homo sovieticus* рисами, зокрема, очікування розпорядження, коли треба проявити ініціативу, і ризик прийняття рішення, відсутність відкритості на зміни довкола і здатності адаптації, швидке сприйняття інновацій тощо.

Формування інноваційної культури відбувається значно складніше, ніж фінансування найсучасніших технологій, і вимагає значно більше часу, ніж, наприклад, впровадження технологічних інновацій. Водночас така трансформація, у тому числі “комерціалізація розумів”, видається все ж таки необхідною для покращання інноваційності вітчизняної економіки. Іншими словами – терміново потрібний новий підхід, переставлення на нові рейки свідомості зацікавлених суб'єктів – менеджерів та їх підлеглих, від яких будуть очікувати ініціативи і самостійності. На нашу думку, необхідна національна програма формування інноваційної культури в Україні. Перші кроки у цьому напрямі вже зроблені. Зокрема, в багатьох технічних університетах України з 2007 р. запроваджені магістерські програми 8.050209 “Менеджмент інноваційної діяльності” та 8.000014 “Управління інноваційною діяльністю”. У межах цієї програми у вишах під час підготовки студентів економічних і технічних спеціальностей у перелік нормативних дисциплін доцільно ввести дисципліни “Інноваційний менеджмент” і “Менеджмент знань”. Центрам підтримки бізнесу, бізнес-інкубаторам та іншим осередкам тренінгових та консалтингових послуг рекомендувати систематично проводити для підприємців тренінгові програми з менеджменту інновацій. У засобах масової інформації здійснювати соціальну рекламу для пропаганди важливості орієнтації держави на інноваційний шлях з метою формування інноваційної свідомості у населення.

По-третє, всупереч звичним поглядам фінансові витрати достатньо помістити серед цих напрямів саме на третьому, а не на більш ранньому місці. Тим більше, що постулати щодо збільшених витрат на освіту чи науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (далі НДВКР) настільки ж легко декларувати, наскільки складно потім реалізовувати їх на практиці – чи з напруженого бюджету, чи з фондів підприємств.

Наголошуючи на важливості початку інтенсивного інвестування, насамперед в прикладні наукові дослідження, не йдеться виключно про засоби з бюджету, а передусім про зміну ставлення приватного сектору до проблеми інвестування у НДДКР.

Наступною проблемою є визначення оптимальних пропорцій розподілу бюджетних коштів, особливо на фундаментальні і прикладні дослідження. Ускладнений доступ до все ще дорогих кредитів і брак венчурного інвестування істотно гальмують розвиток ризикового бізнесу. Тим часом інноваційність, особливо створення нових інноваційних фірм, істотно залежить від наявності джерел зростання та інновацій, вимагає нових, узгоджених з її специфікою, методів фінансування, таких як вторинні ринки акцій і капіталу ризику. Доступ до фінансових засобів важливим є зрештою не тільки для нових фірм і не тільки на етапі застосування нових технологій, а також на етапах збуту та дифузії наукомістких товарів.

І останнє. Подолання слабкості українських підприємств – їх низької схильності до інновацій, вимагає зміни не лише відповідної макроекономічної, структурної і регіональної політики, правової і організаційної інфраструктури, але також запровадження дієвої системи стимулювання інноваційної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, усунення бар'єрів на шляху їх створення і функціонування у формі прозорих податкових пільг, “експрес”-дотацій, лізингу устаткування з дотаціями, преміювання за передавання технології тощо.

Елементами інфраструктури інноваційної діяльності повинні стати інноваційні інкубатори, регіональні організації-консультанти з інноваційної діяльності, які можуть функціонувати, наприклад, через Інтернет, торгова інноваційна біржа та інші форми інноваційного типу, а також розвиток академічного підприємництва (див. [7]). Потрібен ринок НДДКР, який, своєю чергою, сприятиме покращанню пропозиції для підприємств у сфері інновацій. Поза вже згаданими проінноваційними місцевими інституціями, інституційну систему можуть формувати центральні інституції, система фондів стимулювання винахідливості та інноваційності, інноваційні мережі тощо. Замість переважно негнучких традиційних дослідницьких осередків слід переходити на нетрадиційні форми організації науки, зокрема, малі динамічні осередки, які співпрацюють у межах мережі з розкиданими в різних регіонах відділеннями і малими фірмами, які у разі потреби їх підтримують консультаціями чи шляхом забезпечення фінансовими ресурсами, інформацією, обладнанням чи технологіями.

**Висновки.** Орієнтуючись на інноваційну модель розвитку, в країні необхідно розвинути умови для завершення переходу на стадію орієнтованості на ефективність, розвиваючи насамперед інституціональне середовище, фінансові ринки, оснащеність новими технологіями, підвищуючи ефективність ринків товарів та послуг, а також ринку праці. Водночас без подолання політичної кризи та корупційних явищ в усіх сферах економіки, без підвищення стандартів корпоративного управління, запровадження етичних норм ведення бізнесу, відмови від “кумівства” і фаворитизму навіть за достатньо високого рівня вищої освіти та дослідницького потенціалу вийти з гіпокапіталізму і побудувати економіку за інноваційною моделлю не вдасться.

**Перспективи подальших досліджень.** Оскільки гіпокапіталізм є найжорстокішою формою капіталізму, популярність диверсифікації є очевидною реакцією на надзвичайно високий рівень ризику за умов гіпокапіталізму. Водночас досить популярним в Україні є також використання стратегії, що орієнтується на галузеву організацію. Згідно з теорією галузевої організації підприємство досягає успіху насамперед за рахунок посідання певної позиції на ринку та створених нею бар'єрах входу на цей ринок. Такими бар'єрами може бути доступ до дешевих джерел сировини або дешевих фінансових ресурсів тощо. Особливості використання вітчизняними підприємствами цієї стратегії становитимуть предмет подальших досліджень автора.

1. *Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України / За ред. В.М. Гейця, В.П. Семиноженка, Б.Є. Кваснюка. Т. 2: Інноваційно-технологічний розвиток економіки. – К.: Фенікс, 2007. – 564 с.* 2. *Гейць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.* 3. *Данилишин Б. Світова фінансова криза – тест для України // Дзеркало тижня. – 11–17 жовтня 2008. – № 38 (717).* 4. *Hunter Jeffrey G. Determinants of business success under “hypocapitalism”: Case studies of Russian firms and their strategies' Department of Business*

*Studies, Assumption College. Retrieved from the World Wide Web: [http// www. sciencedirect.com/ science?](http://www.sciencedirect.com/science?) 5. Дрзенік Х.М., Геїзер Т. Основні положення Звіту про конкурентоспроможність України 2008: назустріч економічному зростанню та процвітання. – Женева: Всесвітній Економічний Форум, 2008. – 74 с. 6. Chenhall Robert H. Control within the Cultural Context of Blat : a study of Management Control Systems, Strategy, Innovation and Performance within Russian Business Organizations. – Monash University, Department of Accounting and Finance, 2006. 7. Чухрай Н.І. Академічне підприємництво у регіональному вимірі // Соціально-економічний розвиток регіонів України: проблеми науки та практики: Монографія. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2007. – С. 227–247.*

УДК 339.138

О.Є. Шандрівська, М.М. Гагелюк  
Національний університет “Львівська політехніка”

## **МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

*О Шандрівська О.Є., Гагелюк М.М., 2008*

**Розкрито актуальність розгляду логістики з погляду формування конкурентних переваг підприємства. Наведено сучасні підходи до трактування стратегій логістичних операцій і чинники впливу на варіабельність формування логістичного ланцюга. Розглянуто вплив застосування Інтернет-технологій на розвиток логістичних операцій. Наведено підходи до формування стратегії логістичного ланцюга за ознаками цілеполягання та рівнем деталізації її планування. Досліджено напрями формування конкурентних переваг за критеріями переваг у якості; переваг у часі; переваг за витратами; переваг за критерієм надійності**

**Actuality of consideration of logistic is exposed as forming of competitive edges of company. The modern going near determination of strategies of logistic operations and factors of influence on forming of logistic chain is pointed. Going is considered near forming of strategy of logistic chain on the basis of signs of teleology and level of working out in detail of their planning. Investigational direction on forming of competitive edges on the basis of criteria of advantages in quality, advantages in time, advantages in costs and advantages in reliability.**

**Постановка проблеми.** Логістика змінює сучасне конкурентне середовище та стає однією з найважливіших сфер сучасного світу бізнесу. Нові погляди на управління та стратегію логістики (табл. 1) дають змогу отримувати конкурентні переваги за рахунок якіснішого задоволення потреб клієнтів в кінці логістичного ланцюга. Комбінаторика послуг, що становить зміст обслуговування, очікування клієнта в процесі його обслуговування та рівень сприйняття наданих йому послуг істотно впливають на якість обслуговування. Саме якість обслуговування скеровує процес передачі товарів і послуг до кінцевого споживача. І тільки після завершення цього процесу продукт чи послуга досягає своєї абсолютної цінності. Цей процес формує множину альтернатив для створення доданої вартості і є конкурентною перевагою підприємства.

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграють інструменти маркетингу, які істотно впливають на стратегію логістичних операцій. Поєднання маркетингових і логістичних стратегій дає можливість застосовувати технології, які підвищують рівень розуміння індивідуальних споживачів і пропонують кращі способи доступу до них.