

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІД ЧАС ДІЇ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

**КОРЮГІН Андрій Валерійович**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій*

*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

*ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3408-1905>*

**Анотація.** У статті розглянуто засади стратегічного управління логістичної діяльності в умовах війни в Україні. Проаналізовано ризики діяльності підприємств, а також розглянуті перспективи удосконалення управління логістичною діяльністю. Впровадження стратегічного управління логістичною діяльністю дозволяє підприємствам підвищити ефективність реалізації логістичних процесів задля задоволення потреб споживачів. Логістична стратегія має стати фундаментом побудови нової стратегії, яка дозволить отримувати конкурентні переваги внаслідок узгодження дій у сферах постачання, виробництва, маркетингу.

**Ключові слова.** стратегічне управління, логістична діяльність, логістична стратегія, військовий стан.

**Постановка проблеми.** На сучасному складному етапі розвитку України стратегічне управління логістичною діяльністю відіграє важливу роль у стабільному розвитку економіки та соціального середовища. Це обумовлює планування діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням як поточних умов, так і врахування перспектив розвитку логістичної діяльності у післявоєнній відбудові. Логістична діяльність наразі характеризується низкою ризиків, небезпек та відповідно підвищеними оцінками та вимогами з боку клієнтів.

Військові дії на території України обумовлюють підвищену увагу таким аспектам логістичної діяльності як врахування та зменшення ризиків, оптимальне використання ресурсів, формування інфраструктури. Така соціально-економічна ситуація в країні обумовлює розробку стратегій, що враховують розвиток логістики в умовах військових дій та наступну відбудову національної економіки.

**Аналіз основних досліджень та публікацій.** Питання розробки стратегій логістичної діяльності знайшли своє відображення у працях таки вітчизняних науковців як Н.Т. Гринів, Є.В. Крикавський, О.М. Тридід., Н.М. Тюріна. При цьому малодослідженими залишаються питання розробки стратегій логістичної діяльності в умовах запровадження воєнного стану та післявоєнної відбудови.

**Мета статті** - дослідження особливостей стратегічного управління логістичною діяльністю під час дії військового стану та особливостей застосування логістичних стратегій для формування конкурентних переваг підприємства.

**Виклад основних результатів.** Військові дії на території України обумовлюють зміни у стратегії логістичної діяльності, яка повинна враховувати сучасну ситуацію, розробляти напрями та шляхи їх реалізації. Така стратегія повинна оцінювати фактори

середовища., формувати відповідні цілі та рішення для їх досягнення.

Стратегія управління логістичною діяльністю - це план або набір заходів, що передбачає оптимізацію управління логістичними процесами, зокрема дотримання графіку поставок та формування ефективного ланцюга постачання.

На нашу думку, стратегія управління логістичною діяльністю повинна враховувати наступні аспекти

1. Дослідження впливів війни на національну та світову економіку та урахування ризиків, пов'язаних з політичною стабільністю.

2. Диверсифікація інвестицій: Спрямування інвестицій на актуальні та перспективні напрями та активи для зменшення ризиків.

3. Забезпечення ефективності логістичних операцій, зокрема безперебійні поставки та альтернативні шляхи реалізації продукції:

4. Антикризове управління: Мінімізація впливу ризиків зовнішнього середовища на логістичну діяльність.

5. Ефективна взаємодія з місцевим підприємницьким середовищем: Залучення місцевих компаній, їх унікальних знань, досвіду та ресурсів для досягнення цілей стратегії логістичної діяльності компанії.

Основним акцентом фокусування стратегічного управління має бути належний рівень якості «логістичного сервісу» за оптимальних витрат, що підвищує конкурентоспроможність підприємств. При цьому варто в сучасних умовах акцентувати увагу на розробці альтернативних шляхів ресурсного забезпечення, закупівлі сировини та матеріалів, формуванні ефективної системи розповсюдження продукції. Це сприятиме зниженню рівня витрат, що надасть можливість удосконалення якості логістичних послуг, досягнення ритмічності постачань; адаптує підприємства до мінливих запитів зовнішнього середовища до запитів ринку; гарантування рівня сервісу, очікуваного споживачами, що може призвести до появи додаткових або нових конкурентних переваг на ринку. Завдання сучасного підприємства враховують той факт, що ядром виробничого процесу на підприємстві виступають логістична діяльність та раціоналізація внутрішньовиробничих операцій.

Сучасний рівень стратегічного управління в Україні повинен враховувати зміни у логістичній діяльності у зв'язку з військовим діями на території України. Військові дії на території України зумовили зміну методів управління бізнесом та логістичною діяльністю. Зокрема, у зовнішньоекономічній діяльності багато товарів ввозять як гуманітарну допомогу, що спрощує час їх очікування на митниці. У експорті продовжують домінувати зернові культури, чорні та кольорові метали. це зерно, руда та чорні метали [2]. Проте через небезпеку у портах, значна частина логістичних каналів трансформувалась на маршрути через Румунію, Польщу, Німеччину та інші країни Європи. Але блокування західних кордонів зі сторони Польщі показало слабкі місця автомобільного транспорту, що спричинило величезні черги на кордонах та зриви термінів поставок вантажів. Збільшення штату митниці та додаткових пунктів пропуску через кордон та збільшення обмежено вирішують таку проблему. Тому експортери звертають увагу на експорт продукції через залізницю, проте недостатні потужності, неузгодженість інфраструктури України та інших країн обмежують можливості логістичної діяльності цим видом транспорту [1].

У внутрішньому середовищі стратегічного управління логістичною діяльністю необхідно акцентувати увагу на комплексному розвитку та впровадженні логістичних систем на підприємствах. На підставі досвіду розвинутих ринкових економік ЄС, США та інших країн, основними етапами становлення логістичних

систем на підприємствах є наступні:

1-й етап – база даних на підприємстві з описом основних характеристик середовища логістичної системи;

2-й етап – моделювання логістичної системи та формування її основних завдань;

3-й етап – формування логістичної системи;

4-й етап – проведення тестів, якщо є потреба, доопрацювання системи;

5-й етап – впровадження логістичної системи на підприємстві.

Виділяють такі принципи створення логістичної системи [3]:

– логістична система узгоджує свої інформаційні, ресурсні, технічні та інші характеристики логістичної системи;

– застосування системного підходу, який передбачає розгляд елементів логістичної системи як взаємопов'язаних та взаємодіючих;

– узгодження локальних цілей функціональних систем для реалізації їх глобальних цілей;

– стійка та адаптивна а робота логістичної системи при допустимих відхиленнях параметрів та факторів середовища.

Водночас досвід підприємницьких структур розвинутих країн світу свідчить про необхідність впровадження управлінського механізму логістичної системи, що реагує зміни потреб та пріоритетів логістичної системи, контролює та оновлює зміст логістичних операцій, орієнтує логістичні механізми та потоки на нові цілі.

Такий управлінський механізм можна розглядати як особливий формат стратегічного управління створеною логістичною системою на підприємстві. При Така система повинна бути інтегрованою та спрямованою на результати як відповідь на зростання нестабільності зовнішнього середовища. Інтеграція логістичної системи повинна забезпечити легку адаптацію до змін факторів середовища. Стратегія в такій системі виступає принциповим способом дій для вирішення поставлених завдань. Сама логістична концепція оптимізації змінює структуру стратегічного управління. Логістичну стратегію розуміють як динамічний банк технологій прийняття рішень, набір еволюційних цілей підприємства, який спрямовує розвиток логістичних систем підприємства. У практичному аспекті стратегія – це узагальнена модель дій, що передбачає координацію та розподіл ресурсів підприємства задля досягнення поставлених цілей. З позиції повсякденної логістичної діяльності, стратегічне управління логістикою спрямоване на постановку мети та завдань логістичної системи підприємства, її взаємодію із зовнішнім середовищем для реалізації поставлених завдань, відповідно до внутрішніх можливостей, що дозволяє підприємству чутливо та ефективно реагувати на фактори зовнішнього середовища.

Практика вітчизняних підприємств свідчить про формальну розробку логістичних стратегій або їх відсутність взагалі. Це обумовлено слабким розумінням управлінського персоналу переваг логістики як інтегрованого методу управління. Логістика не сприймається як ефективний інструмент менеджменту отримання конкурентних переваг на ринку, завдяки зниженню витрат у виробничо-розподільчій діяльності підприємства, підвищенню якості сервісу споживачам.

Серед вітчизняних науковців поки що відсутня єдність поглядів щодо визначення основного змісту поняття «логістична стратегія» [10]. Певні наукові підходи дають власне розуміння логістичних стратегій.

На думку Д. Уотерса логістична стратегія – це певна інтеграція, що охоплює усі стратегічні рішення і плани щодо управління ланцюгом постачань, «формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими

операціями, що виконуються в ланцюзі постачань» [5].

Є.В. Крикавський розглядає логістичні стратегії як елемент загальної інтеграції в межах підприємства, що пов'язує всі функціональні стратегії для реалізації конкуренції фірми та охоплює усі сфери діяльності підприємства. Умовами реалізації логістичної стратегії виступають наявність загальнофірмової стратегії, вертикальна інтеграція сфер логістики, система постачання, виробництва та розподілу, орієнтована на матеріальні потоки; відповідність систем управління та інформації; проведення відповідних заходів щодо підвищення ефективності; відповідність рівнів автоматизації підприємства, переміщення товарів та інформації [4].

Виходячи з цих підходів можна стверджувати, що логістична стратегія – це, інструмент реалізації загальної стратегії підприємства стосовно матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. При формуванні логістичної стратегії подібно до загальної стратегії формують логістичну місію; визначають стратегічні цілі та завдання; аналізують логістичне середовище підприємства з подальшим проведенням логістичного аудиту на підставі чого приймають стратегічні логістичні рішення [8].

Закордонний досвід показав, що стійкі конкурентні переваги отримують завдяки застосуванню логістичних стратегій у поєднанні з маркетинговою політикою фірми. Така інтеграція спрямована на забезпечення високого рівня обслуговування кінцевого споживача з наданням певних додаткових цінностей. Вони можуть охоплювати еластичність поставок залежно від величини партії, і умови оплати, терміни та місця виконання замовлення. Розвиток таких компетенцій у вітчизняних підприємств можуть полегшити вихід на ринки країн ЄС, особливо в умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови. в умовах розвитку практики функціонування зони вільної торгівлі Україна – ЄС. Тому найбільш актуальними логістичними факторами складники формування конкурентних переваг підприємств виступають:

- оптимальний час логістичних операцій;
- високий рівень якості логістичних послуг;
- оптимальний рівень логістичних витрат.

Логістична система підприємства буде цінною тоді, коли вона випереджатиме оперативні потреби постачання, виробництва та збуту, але з урахуванням оперативних потреб.

Закордонні підприємства набули глобальних конкурентних переваг порівняно з вітчизняними, що обумовлено нестабільною політикою органів державної влади та політичними потрясіннями в останні роки. Натомість на становлення логістичної стратегії вітчизняних підприємств та формування на цій основі конкурентних переваг негативно впливають нестабільність національної економіки та політики органів державної влади.

Діагностика середовища формування стратегічного управління логістичною діяльністю дозволяє виявити низку проблем у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Серед основних проблем зовнішнього середовища слід виділити наступні: невизначеність сфер розвитку логістики в існуючих господарських системах; недосконале законодавство щодо розвитку підприємництва, особливо у сфері оподаткування; недостатня науково-методична база розвитку логістики у реальному секторі національної економіки; слабка структуризація діяльності господарських систем, яка посилилась в умовах військових дій; великий моральне і фізичний старіння обладнання та технологій у сфері виробництва; зруйнована частково транспортна інфраструктура; призупинення будівництва мережі сучасних доріг; недостатній

розвиток виробничо-технічної бази складського господарства; слабке застосування сучасних цифрових інструментів у практичній логістичній діяльності підприємств у сфері виробництва та обігу. Варто вже застосувати нові можливості електронних мереж.

Проблемами внутрішнього середовища виступають: недостатня кількість високопрофесійних фахівців з питань розвитку логістичної діяльності, вище керівництво багатьох підприємств не розглядає логістику як джерело розвитку підприємства, високий рівень «тіньових» схем логістичного забезпечення експортно-імпортних операцій з боку підприємств.

Усунення цих проблем буде сприяти ефективному впровадженню закордонного досвіду, але також варто активно впроваджувати онлайн-технології роботи з партнерами для забезпечення якості надання логістичних послуг; забезпечити відповідність між кількістю поставок і потребою в них; активно використовувати аутсорсинг в питаннях інформаційного та транспортного забезпечення переміщення матеріальних, фінансових, інформаційних та інших логістичних потоків.

Основними викликами розвитку логістичної діяльності будуть виступати:

- зростання потреб у логістичних операціях, які будуть переважати наявні можливості вітчизняних підприємств;
- зниження попиту на логістичні послуги при продовженні тривалих військових дій, що може спричинити стагнацію;
- розвиток міжнародної співпраці та реалізація великих проектів, особливо в період післявоєнної відбудови;
- державно-приватне партнерство у логістичній діяльності .

Міжнародне партнерство, популярні мультимодальні перевезення для зменшення ризиків та оперативності процесів постачання сприяють розвитку вітчизняних підприємств у сфері логістики [6].

Перспективною тенденцією буде забезпечення задоволення потреб споживачів в одному місці. Успішними будуть ті компанії, які зможуть надати широкий перелік якісних послуг самостійно або за допомогою своїх партнерів. При цьому основним пріоритетом та конкурентним фактором буде виступати низька ціна, адже в умовах післявоєнної відбудови клієнти будуть обирати послуги виходячи з обмежених фінансових можливостей..

Перспективним напрямом буде виступати державно-приватне партнерство як засіб залучення додаткових інвестицій в національний ринок, та логістичну діяльність зокрема. Передумовами цих процесів вже сьогодні виступають успішні волонтерські проекти щодо залучення приватного капіталу для забезпечення оборони країни та благодійництво. Далі такі проекти знайдуть своє поширення у логістичній, транспортній, виробничій інфраструктурі тощо. Однією з ключових задач стратегічного управління логістичною діяльністю в умовах війни виступає забезпечення національної безпеки та економічних інтересів країни. Цей процес охоплює комплекс заходів захисту критичних об'єктів, безпека інфраструктури, розвиток логістичних каналів для забезпечення потреб армії в обладнанні та техніці, а населення у прифронтовій зоні у гуманітарній допомозі [7,9].

Стратегічне управління логістичною діяльністю виступає фактором стимулювання інвестиційної діяльності в умовах війни. В його межах визначають потенційні можливості для інвестування, стратегічне партнерство та ризик-аналіз.

З огляду на непередбачувані фактори логістичної діяльності в умовах війни, стратегічне управління виступає фактором прийняття обґрунтованих рішень на підставі аналізу середовища, оцінки ризиків та можливостей, визначення перспектив

розвитку країни [6].

Військові дії трансформують реалізацію логістичної діяльності, що повинно враховуватись стратегічним управлінням у цій діяльності. Війна виступає загрозою бізнесу, що обумовлює оцінку ризиків та вжиття заходів щодо безпеки та розвитку логістичної діяльності. Логістичні стратегії в умовах війни спрямовані на зменшення ризиків та максимізація можливостей для ефективної логістичної діяльності вітчизняних підприємств..

**Висновки.** Отже, стратегічне управління логістичної діяльності в умовах військових дій в Україні спрямоване на аналіз ситуації та середовища, розробку заходів безпеки, реалізацію сформованих логістичних стратегій для стабільного розвитку національної економіки та забезпечення безпеки країни. При цьому необхідно проводити аналіз конкурентних переваг у розрізі часових меж логістичної діяльності на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях. Відбуваються зміни у формуванні ланцюгів вартості, що створює нові можливості логістичного забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Потрібно оцінювати потенціал підприємства на основі стратегічного управління логістичною діяльністю від постачання сировини та ресурсів до доставки товару або надання послуг споживачам. Це дозволить виявити нові можливості у розвитку та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Стратегічне управління логістичною діяльністю повинно стати фундаментом розробки сучасної загальнофірмової стратегії, що передбачає застосування сучасних технологій та цифрових інструментів для підвищення ефективності логістичних операцій. Обґрунтована мінімізація витрат і часу у сферах поставок, маркетингової діяльності та обігу сприятиме отриманню більш ефективних конкурентних переваг.

Підсумовуючи, слід відзначити, що військові дії в Україні, особливо у східній та південних частинах створюють складні умови для стратегічного управління логістичною діяльністю. Але виявлені в статті ризики та можливості є відправною точкою для вдосконалення управлінської діяльності щодо розвитку логістичних стратегій в умовах війни. Актуальними будуть залишатися подальші наукові дослідження щодо скорочення матеріальних, інформаційних витрат та часу в діяльності вітчизняних підприємств. Розвиток адекватного стратегічного управління, гнучких логістичних стратегій будуть сприяти забезпеченню післявоєнної відбудови та подальшого стійкого розвитку економіки України.

#### *Список використаної літератури*

1. Гринів Н. Т., Равліковська А.А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні / Гринів Н.Т., Равліковська А.А. Академічні Візії. 2022. № 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7411975>
2. Державна служба статистики України. (2023). Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. Отримано з [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
3. Єлєтенко О.В. Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.
4. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. Львів: Інтелект-Захід, 2006. 206 с.
5. Кучмєєв О. О. Особливості побудови стратегії управління логістичною системою торговельного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2018. Вип. 20№Ч. 2. С. 72-75.

6. Основні виклики логістичного ринку України 2023 року [Електронний ресурс]. Отримано з <https://logist.fm/>

7. Сафонова В., Бучнєв М., Прокопенко О., Сергієнко С. Організаційно-економічні напрями заощадження енергії як фактор підвищення капіталізації інноваційно орієнтованих підприємств агропродовольчої сфери в умовах безпекового управління та змін у логістиці. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. №11(258) С. 45-52.

8.Трийд О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб.; за ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Трийдіда. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 224 с.

9.Ходаківська О. В., Орлова-Курилова О.В., Кирилюк С.М., Бучнєв М.М. Моделювання системи управління інноваційним потенціалом та фінансової системи економіки: компенсаторні інструменти державного впливу в умовах глобалізації. Агросвіт. 2021. № 19. С. 10-15.

10. Шкодїна О.С., Тюрїна Н.М. Засади формування логістичної стратегії промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2, Т. 1. С. 26–29.