

## ФОРМУВАННЯ АГРОЛОГІСТИЧНИХ ХАБІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРАРНОЇ СФЕРИ

Макаренко Н. О., Лищенко М. О.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** За період російсько-української війни (2014–2022) ускладнився розвиток логістичної діяльності аграрних підприємств й успішне виконання покладених на неї функцій, а з моменту повномасштабного воєнного вторгнення росії в Україну на великій території відсутні сприятливі умови для ведення аграрного бізнесу, тобто для створення ефективних логістичних ланцюгів та розвитку стратегій управління логістичною діяльністю агровиробників. Хоча зі сторони держави було докладено максимум зусиль для підтримки аграрних підприємств як в сфері кредитування та і в сфері створення сприятливого податкового клімату, що має сприяти відновленню і виробничого процесу в аграрній сфері і налагодженню відносин агровиробників із суб'єктами підприємницької діяльності із споріднених та суміжних галузей.

Кожне підприємство при цьому прагне, з одного боку, забезпечити власні інтереси, а з іншого – досягнути зниження ризиків. Засобом зниження ризиків є узгодження дій із діловими партнерами, досягнення певного компромісу в розподілі з ними економічних інтересів, що зробить процес відповідних відносин більш передбачуваним. Відтак аграрії та їхні партнери об'єктивно будуть зацікавлені в розбудові господарських зв'язків на регулярній та багатосторонній основі. На практиці цей процес має втілитися в розвиток інтеграційних відносин між суб'єктами, задіяними в системі аграрного виробництва<sup>1</sup>.

Інтеграцію логістичних систем на макrorівні зможе забезпечити логістичний хаб, який може бути координаційним та інтегративним механізмом управління та перетворення матеріальних, інформаційних та інших потоків, що об'єднує елементи логістичної системи мікрорівня на макrorівні та забезпечує високу ефективність виконання цілей цих елементів. При цьому агрологістичний хаб виступає як спосіб підвищення ефективності управління підприємствами аграрної сфери, а наявність чи відсутність окремих елементів залежить від його величини, а також місця розташування та цілей функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління логістичною діяльністю різних

підприємств в довоєнний період досліджували такі вчені, як А.М. Бутов<sup>2</sup>, О.П. Величко<sup>3</sup>, Н.Є. Герелиця<sup>4</sup>, Л.В. Забуранна<sup>5</sup>; О.М. Зеленко<sup>6</sup>, О.М. Коломицева<sup>7</sup>, І.М. Пальчик<sup>8</sup>, Л.В. Фролова<sup>9</sup>, С.В. Чурилов<sup>10</sup> пробували визначити місце інтегральних зв'язків в логістичних системах підприємств Н.І. Верхоглядова, В.Л. Дикань<sup>11</sup>, М.І. Іванова<sup>12</sup>, І.Є. Матвій<sup>13</sup>, Ж.В. Поплавська<sup>14</sup>, В.В. Стехін<sup>15</sup>.

<sup>2</sup> Бутов А. М. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6 (55). С. 211-216.

<sup>3</sup> Верхоглядова Н. І. Синергетичний ефект впровадження концепції інтегрованої логістики при формуванні конкурентних переваг промислового підприємства. *Економічний простір*. 2013. № 74. С. 183-195.

<sup>4</sup> Герелиця Н. Є. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств : дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Житомир, 2013. 248 с.

<sup>5</sup> Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2010. № 7. С. 120-123.

<sup>6</sup> Зеленко О. М. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 3. С.63-66.

<sup>7</sup> Коломицева А.О., Гузенко А. Д. Логістичне стратегічне управління в умовах сучасних підприємств. *Стратегічний розвиток національної економіки, регіонів і підприємств: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 15-17 листоп., 2012р.* Донецьк: ДонДУУ, 2012. С. 58-62.

<sup>8</sup> Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством: теоретико-методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. С. 234-239.

<sup>9</sup> Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Кривий ріг: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 161 с.

<sup>10</sup> Чурилов С.В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект. *Економіка і управління*. 2012. № 6. С. 142-147.

<sup>11</sup> Дикань В.Л. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем через утворення територіально-промислового кластера. *Міжнародний техніко-економічний журнал «Українські залізниці»*. 2014. № 9(15). С. 23-26.

<sup>12</sup> Іванова М. І. Сучасні стратегії інтегрованого логістичного управління. *Регіональні економічні проблеми в умовах сучасних викликів: Міжнародна науково-практична конференція (Київ, 27–28 лютого 2015 р.)*. Київ: Київський економічний науковий центр, 2015. С. 41-46.

<sup>13</sup> Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. № 580. С. 450.

<sup>14</sup> Поплавська Ж. В., Полянська А. С. Переваги та критерії інтеграції функцій логістики. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С.120-127.

<sup>15</sup> Стехін В. В. Інтеграція підприємств АПК на засадах логістичного підходу. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. Полтава: ПДАА. 2011. Вип. 2. Т. 1. С. 291-295.

<sup>1</sup> Ревуцька А. О. Вплив інтеграційних відносин на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2014. № 3. Т. 15. С.154-161.

Однак, дослідження учених щодо організаційних заходів інтеграційного управління логістичною діяльністю учасників ринку в межах макрологістичних систем аграрної сфери потребує пошуку оптимальних способів відновлення економіки регіону в умовах воєнного стану через розробку рекомендацій щодо забезпечення належного функціонування аграрного ринку через інтеграційні зв'язки між його учасниками.

**Метою дослідження** є вивчення особливостей формування агрологістичних хабів в умовах воєнного стану, аналіз їх функцій та інтегральних зв'язків між суб'єктами в логістичних системах аграрної сфери.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Забезпечення конкурентних позицій аграрних підприємств в умовах війни та невизначеності інституціонального середовища можливе лише на засадах розвитку інтеграційних процесів. Компонентами інтегрованої логістичної системи є потенціали аграрних підприємств, зовнішні та внутрішні зв'язки у її межах, правила їх взаємодії і межі співпраці. Прийняття рішень щодо складу, структури та тактики об'єднання має здійснюватись із урахуванням інтеграційних обмежень (зобов'язань учасників один перед одним) і критеріїв оптимальності його функціонування (досягнення цілей і покращення результативних показників діяльності кожного окремого учасника).

Підвищення ефективності стратегічного управління агропідприємствами в умовах повномасштабного вторгнення російських військ в Україну можливе за рахунок використання логістичного підходу, зокрема шляхом формування логістичних хабів, які будуть виконувати функції щодо сприяння просуванню матеріальних потоків до кінцевих споживачів та надаватимуть інші консалтингові послуги. Створення логістичних хабів дозволить удосконалити процеси з постачання, збуту, складування, транспортування, управління запасами підприємств аграрної сфери та забезпечить зменшення витрат на їх організацію та проведення. За рахунок передачі частини допоміжних функцій, товаровиробниками приділятиметься більше уваги виконанню виробничих процесів з вирощування сільськогосподарських культур та розведення тварин.

Зі змінами стратегічного логістичного управління особливої уваги набуває вивчення ринку постачання ресурсів і готової продукції, удосконалення систем матеріально-технічного та інформаційного забезпечення аграрних підприємств на основі логістичного підходу. Використання інструментарію логістики зі створенням макрологістичних систем дозволяє поліпшити внутрішнє та сформувати сприятливе зовнішнє середовище господарювання агровиробників. Тому в умовах війни для забезпечення належного функціонування

аграрної галузі актуальним є питання формування саме аграрних логістичних хабів.

Всеукраїнською асоціацією органів місцевого самоврядування «Українська асоціація районних та обласних рад» ще в 2016 році було розроблено Методичні рекомендації з підготовки проектів для залучення коштів державного фонду регіонального розвитку щодо проектного напрямку: «Створення Агро-логістичного центру для розповсюдження сучасних технологій ведення бізнесу в сільськогосподарській сфері; підвищення ефективності роботи фермерських господарств; розвитку підприємств заготівлі, збуту, переробки сільськогосподарської продукції, постачання матеріально-технічних та інших ресурсів на засадах кооперації». Концепція проекту «Створення Агро-логістичного центру» передбачає мету, передумови та складові проекту (інформаційно-маркетингова, транспортна, складська, заготівельно-торговельна та навчально-методична складова)<sup>16</sup>.

До лютого 2022 року деякі великі проекти логістичних центрів (хабів) вже отримали «зелене світло», але в складних умовах військового часу все більшої уваги вимагає логістичне забезпечення діяльності агровиробників як необхідними ресурсами, так і процесів продажу готової агропродукції через порушення транспортних зав'язків та можливостей перевезення матеріальних потоків.

Проведені нами дослідження показують, що логістичні хаби для агропромислової галузі в Україні на сьогодні ще не сформовані, що призупиняє нормальний розвиток економіки як країни так і економіки окремих регіонів. Їх формування потребує концентрації зусиль та капіталу для і відновлення порушених і зведення нових будівель та складських споруд, терміналів, майданчиків та під'їзних шляхів, товарної, інформаційної інфраструктури в місці локалізації, максимально наближеному до системи автострад, інших видів комунікацій.

З технічної сторони агрологістичний хаб представляє собою сукупність будівель та споруд, які за функціональним призначенням поділяються на об'єкти складського, транспортного господарства, а також офісні приміщення, інженерно-технічні комунікації та інше. Особливістю агрологістичного хабу має бути його відкритість для діючих у визначеному регіоні аграрних підприємств та господарюючих суб'єктів на території об'єднаних територіальних громад, які бажатимуть вести свою діяльність за участю такого центру, доступність його виробничих потужностей для всіх учасників аграрного ринку.

<sup>16</sup> Методичні рекомендації з підготовки проектів для залучення коштів державного фонду регіонального розвитку. 2016. URL: <https://rozvytok.in.ua/law/roz-yasnennya/1227> (дата звернення: 14.09.2020)

Агрологістичні хаби мають бути спрямовані на обслуговування не тільки крупних аграрних підприємств, а й підприємств малого та середнього бізнесу, а також господарств населення, що можуть здійснюють сільськогосподарську діяльність в умовах воєнного часу як з метою самозабезпечення продуктами харчування, так і виробництва аграрної продукції. Агрологістичні хаби можуть вважатися спеціалізованими підприємствами, розміщені на безпечній від військових дій місцевості, до прикладу, території об'єднаної територіальної громади, та бути призначені для обслуговування аграрних товаровиробників з метою надання їм комплексу логістичних послуг, що сприятиме зниженню витрат коштів та часу на виробництво і збут агропродукції, а також забезпеченню її якості на внутрішньому ринку.

На сьогоднішній момент логістичні функції аграріями виконуються лише частково, велика кількість агропідприємств пошкоджені, або ж взагалі зруйновані, тому переважна більшість не можуть виконувати весь комплекс логістичних функцій. Однією з проблем господарств населення є масштаби виробництва, які не використовують в повному обсязі сучасні арготехнології, техніку та обладнання<sup>17</sup>.

З цією метою аграрні логістичні хаби повинні виконувати наступні функції (рис. 1):

- транспортування продукції від аграрних товаровиробників до місця її зберігання та / або до споживача;
- оформлення товарно-транспортних накладних та інших видів документарного забезпечення операцій купівлі-продажу;
- передскладувальна підготовка продукції – сушіння з метою доведення до кондиційної вологості (для зернових, технічних культур), пакування;
- складування та зберігання продукції в спеціально обладнаних складських спорудах, проведення операцій для забезпечення якості агропродукції;
- накопичення та формування партій товару для їх подальшого продажу замовникам;
- виконання функцій з постачання товаровиробників необхідними матеріально-технічними ресурсами за системою «точно в термін» та за цінами, що є нижчими, ніж в роздрібній мережі (ціни виробника, оптові ціни);
- пошук, залучення та формування довгострокових контактів з покупцями агропродукції, в'ятому числі і з іноземними.

Виходячи з вище сказаного можна зазначити, що розвиток інтеграційних відносин між суб'єктами, задіяними в системі аграрного виробництва в умовах війни є кроком до забезпечення ефективності логістичного управління діяльністю підприємств

<sup>17</sup> Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ІІІ, 2015. 525 с.

зادля забезпечення їх функціонування на аграрному ринку. При цьому необхідно також приділити увагу логістичному аутсорсингу, ефективність якого у військовий час залежить в основному від скорочення загальних затрат, змінювання структури затрат підприємств (оптимізація затрат, які пов'язані з транспортуванням, безпечністю, експлуатацією засобів транспортування, інформаційним сервісом) та забезпечення відносно належного рівня якості логістичного сервісу для споживачів (оптимізація термінів постачання, моніторинг всіх процесів переміщення вантажів, скорочення кількості помилок).

Економічний ефект від впровадження аутсорсингу в логістичній діяльності – це досить складний параметр, як і самі послуги. Науковці не мають єдиної думки щодо теоретичних та практичних аспектів оцінювання ефективності аутсорсингу. Саме тому слід визначити групу методів, котрі повинні володіти спільними рисами щодо методики їх розрахування. Проведене дослідження дозволило виокремити деякі методичні підходи в оцінюванні ефективності стратегії аутсорсингу в логістиці. Один із основних методичних підходів визначає ефект аутсорсингу в логістиці як різницю між затратами при здійсненні логістичних процесів власними силами та затратами їх при передаванні стороннім підприємствам.

Дослідницею Л.В. Фроловою запропоновано таку формулу:

$$CB + ДД_a > ПB_a + ВТР_a \quad (1)$$

Характеризуючи формулу науковиці, то має місце порівняння собівартості логістичних процесів власними силами ( $CB$ ) і можливого додаткового доходу ( $ДД_a$ ) із сукупними затратами ( $ПB_a$ ) та затратами ( $ВТР_a$ ) при одержанні даних послуг в аутсорсерів, що передбачає доцільність переходження на логістичний аутсорсинг.

О.М. Зеленко вважають, що оцінювання ефективності логістичного аутсорсингу для замовників визначають як різницю між інвестиціями, що слід вкладати в виконання функцій власними силами, та виплатами виконавцям за виконання замовлень.

Щоб прийняти рішення про логістичний аутсорсинг В.В. Стехін пропонує порівнювати затрати. При відношенні затрат на виконання логістичних функцій власноруч до затрат, щодо залучення третіх осіб більше 1, залучення третіх осіб доцільно, коли ж менше – вигіднішим буде виконати логістичні функції власноруч. Дану методику доцільно використовувати на будь-яких етапах логістичної діяльності підприємств, що уможливило обчислення економії або перевитрати ресурсів при виконанні різних логістичних функцій. Проте недоліками даного методичного підходу є те, що в склад затрат у обох випадках дослідники включають різні види і статті затрат, які безумовно впливають на формування загальних затрат. Наступний методичний під-

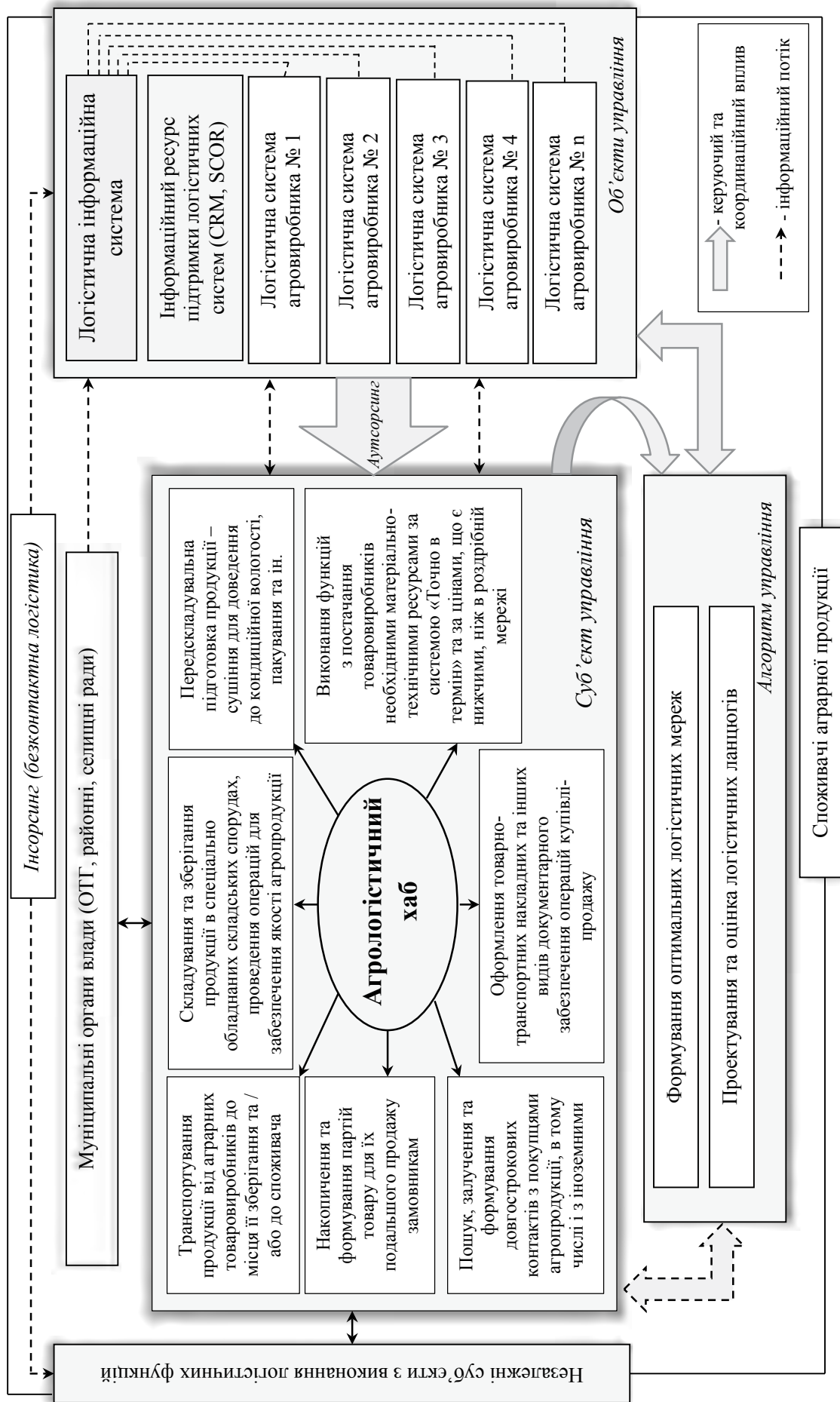


Рис. 1. Модель організаційно-інформаційного механізму управління логістичною діяльністю аграрних підприємств на засадах інтеграції логістичних процесів

хід передбачає розрахунок коефіцієнту ефективності логістичного аутсорсингу із врахуванням затрат на здійснення логістичного процесу власноруч, місячний фонд робочого часу, вартості послуг аутсорсера та коефіцієнта ризику.

М.І. Іванова пропонує розраховувати коефіцієнт економічної доцільності логістичного аутсорсингу за наступними формулами:

$$K_{екда} = \frac{I_{pca}}{I_{pco}}, \quad (2)$$

$$I_{pca} = \frac{SD'W_t}{100 \sum_{i=1}^i (R_{at} + P_{at})}, \quad (3)$$

$$I_{pco} = \frac{SD'W_t}{100 \sum_{i=1}^i (R_{ot} + P_{ot})}, \quad (4)$$

де  $K_{екда}$  – коефіцієнт економічної доцільності аутсорсингу;

$I_{pca}$  – індекс ринкової стійкості підприємств із врахуванням аутсорсингу;

$I_{pco}$  – індекс ринкової стійкості підприємств без врахування аутсорсингу;

$S$  – річні обсяги реалізації продукції;

$D$  – частка чистого прибутку від обсягів реалізації;

$W$  – ймовірність успішності логістичних операцій, яка варіюється в межах шкали успішності (від 0 до 1);

$t$  – тривалість розрахункового періодів на здійснення логістичних операцій;

$R_w, R_o$  – прогнозні затрати на здійснення логістичних операцій;

$P_w, P_o$  – сукупні прогнозні ринкові втрати із врахуванням і без урахування аутсорсингу.

При нерівності  $K_{екда} > 1$ , доцільно передати виконання функцій сторонньому підприємству, тобто аутсорсеру. Чим вищим є значення  $K_{екда}$ , тим привабливішим виступає аутсорсер для підприємств-замовників. При нерівності  $K_{екда} < 1$  є недоцільним передача функції аутсорсеру. Якщо  $K_{екда} = 1$  необхідно проводити додатковий розрахунок.

Ж.В. Поплавською та А.С. Полянською запропоновано проводити оцінку ефективності логістичного аутсорсингу за формулою:

$$D = X \times \frac{Z + K}{T} - A \times K_p, \quad (5)$$

де  $D$  – коефіцієнт ефективності аутсорсингу;

$X$  – прогнозовані трудозатрати робітника, год;

$Z$  – розмір місячної зарплати;

$K$  – накладні витрати, які припадають на 1 робітника в місяць (соціальні пакети, забезпечення робочих місць);

$T$  – фонд робочого часу в місяць;

$A$  – вартість послуг аутсорсера;

$K_p$  – коефіцієнт ризиковості.

При значенні  $D > 0$  аутсорсинг буде більш ефективним. Така методика запроваджена з практики економічного аналізування та уможливує використання різних видів виміру (кількісний, грошовий, натуральний), надає конкретні значення задля порівняння і розрахунку ефективності, але характеризується певними недоліками: використання прогнозних показників впливає на точність розрахунку, не враховують усі затрати, що виникають при співробітництві з аутсорсерами.

На думку І.М. Пальчика, проект аутсорсингу успішний для підприємства в тому випадку, коли вирішуються наступні завдання: зосереджується увага на основних видах діяльності, здійснюється контролювання витрат, одержання доступу до технологій, підвищується ринкова дисципліна через високу прозорість бізнес-процесів, існує можливість до виявлення гнучкості у випадках змін попиту.

Н.І. Верхоглядова критерії оцінювання ефективності аутсорсингу поділені на три групи: зміна затрат на виконання логістичної операції; зміна адміністративних затрат і зміна рівня якості послуги.

Основною перевагою використання даного підходу є розробка критеріїв, що характеризують суть ефективності як економічної категорії. Хоча в оціночних критеріях, що запропоновані не враховуються показники ефективності. До наступного підходу належить методика, в якій поєднують зміну доходів і затрат підприємств. Їх основою є положення, що результатами аутсорсингу можуть бути скорочення затрат і збільшення доходів, збільшення доходів і скорочення затрат<sup>18</sup>.

Так, І.Є. Матвій вважає, що при оцінюванні ефективності аутсорсингу не обов'язковим є застосування економічних методів, достатньо здійснювати аналізування доходів та затрат підприємств й використовувати наступну формулу:

$$\sum \Delta P_i + \sum \Delta K_i > 0, \quad (6)$$

де  $\sum \Delta P_i$  – сума змін доходів в  $i$ -х галузях підприємств при застосуванні аутсорсингу;

$\sum \Delta K_i$  – сума змін затрат в  $i$ -х галузях підприємств при застосуванні аутсорсингу.

Ефективність логістичного аутсорсингу – це сума зміни доходів і затрат в сферах логістичної діяльності. Результати змін можуть бути додатними та від'ємними, але їх загальна сума має бути більше нуля. Різниця між загальним доходом і затратами після впровадження аутсорсингу повинна бути більше від різниці загального доходу і затрат перед його упровадженням:

$$\sum_0 P_i - \sum_0 K_i > \sum_p P_i - \sum_p K_i, \quad (7)$$

<sup>18</sup> Logistyka dystrybucji / pod red. K. Rutkowskiego. Warszawa: Centrum Doradztwa I Informacji Difin sp. z o.o., 2001. 324 p

де  $\sum_0 P_t$  – дохід в окремих сферах логістичної діяльності підприємства після впровадження аутсорсингу;

$\sum_p P_t$  – дохід в окремих сферах логістичної діяльності підприємства перед впровадженням аутсорсингу;

$\sum_p K_t$  – витрати в окремих сферах логістичної діяльності підприємства перед впровадженням аутсорсингу;

$\sum_0 K_t$  – витрати в окремих сферах логістичної діяльності підприємства після впровадження аутсорсингу.

Забезпечення функціонування та навіть розвитку будь-якого суб'єкта господарювання через управління логістичною діяльністю забезпечується в більшості країн світу і такий підхід вже довів власне спроможність значно підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень. Жорсткі конкурентні умови сьогодення, в котрих функціонують вітчизняні аграрні підприємства, надають стимул менеджменту підприємств відшукувати нові резерви підвищення їх конкурентоспроможності. Сукупність традиційних методів управління не в змозі забезпечувати значну конкурентну перевагу, тому завдання пошуку форм організації агробізнесу, які б відповідали сучасним економічним вимогам постає перед управлінцями підприємств.

Досвід високорозвинених країн світу свідчить про важливу роль використання засобів стратегічного логістичного управління як резерву підвищення конкурентоспроможності, а комплексність використання інструментів із стимулювання збуту дозволяє максимально завантажувати наявні потужності підприємства та знаходити нові способи збуту продукції. Логістичне управління при цьому має забезпечувати оптимізацію витрат на такі заходи<sup>19</sup>.

Одним із головних завдань як для досліджень фактичних станів логістичної діяльності, так і для розробки стратегій управління логістичною діяльністю аграрних підприємств виступає визначення ефективності стратегічного логістичного управління підприємствами через використання маркетингових підходів до забезпечення конкурентних переваг підприємств на аграрному ринку.

Сфера логістичної діяльності в сучасних умовах ринкових відносин постає засобом забезпечення стратегічних цілей підприємств. Розробка та реалізація стратегій логістичного управління підприємствами аграрної сфери забезпечують виконання конструктивної стратегічної програми розвитку будь-якого господарства, спрямованої

на оптимальну організацію потокового процесу та забезпечення його конкурентоспроможності. Розвиток теорії і практики стратегічного логістичного управління на сьогодні знаходиться на етапі власного розвитку, що потребує розробки високоефективних наукових принципів управління в сфері формування стратегій логістичного управління підприємствами. Досить велика кількість підприємств використовують стратегічне управління логістичною діяльністю, яке застосовують при мінімізації затрат логістичних мереж та забезпечення конкурентоспроможності підприємств. При цьому, стратегії сприяють розробці ефективних логістичних систем управління, як злагодженого процесу управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками у взаємозв'язку постачальників, виробників і споживачів.

Конкурентні стратегії створюють можливість практичного впровадження логістичних засад в процесі управління сучасними підприємствами та їх функціонування як логістичних систем. Їх залучення до визначення основних цілей підприємств передбачає становлення нових стратегічних рівнів їх розвитку в контексті забезпечення конкурентної переваги. Формування ефективних конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств повинно базуватися на визначених загальних основах, що висувають вимоги до їх внутрішніх структур, змісту і призначення.

Стратегія управління логістичною діяльністю – це основний фактор успішного розвитку сфери агровиробництва та ефективного функціонування господарських суб'єктів зокрема. Так як стратегія управління логістичною діяльністю формується через місію і корпоративну стратегію підприємств, то вона є найефективнішим способом досягнення конкурентних переваг на ринку, оскільки вищезазначена стратегія має бути складовою стратегічного планування підприємства поряд з фінансовим, виробничим та маркетинговим планом. Слід врахувати те, що сучасні підприємства, як правило, на практиці не розробляють стратегію управління логістичною діяльністю, оскільки не кожен менеджер чітко розуміє призначення логістичного управління як інтегрального інструменту управління, що б дозволило оптимізацію матеріальних та фінансових потоків підприємств, досягнення конкурентоспроможності в середовищі ринку.

При цьому доцільно основну увагу приділяти цільовим і інтегрованим чинникам, тобто стратегію логістичного управління слід розглядати як спосіб систематизації логістичних завдань у межах загальногосподарських, зростання логістичної значущості в господарській діяльності та зміцнення стратегічних позицій підприємств, заснованих на відповідні

<sup>19</sup> Directions of Development of the Logistic Systems in the Forest Complex of Belarus / S. Baranowski, E. Busko, S. Shishlo, W. Tanas, M. Szymanek. *Journal of Research and Applications in Agricultural Engineering*. 2013. Vol. 58(2). pp. 6-12.

концепції логістики, побудові інтегративної структури логістичної системи й орієнтації усіх ланок логістичного ланцюга на кінцевий результат задля досягнення конкурентних переваг підприємства в аграрній галузі.

Позитивний ефект інтегральних аспектів може проявлятися в наступних напрямках: зростання продуктивності суб'єкту господарювання; ефективність реструктуризації підприємства; комплексність функціонування усіх складових системи; концентрація ресурсів на найефективніший напрямок технологічної політики; економічне рішення відповідних задач щодо використання інфраструктури логістики; стимулювання до отримання найефективнішого кінцевого результату.

Логістичний підхід сприяє чіткій і швидкій реакції на рівень попиту споживачів та задоволенню його за мінімальних затрат і запасів, тому ефективність впровадження стратегій логістичного управління значною мірою залежить від визначених чинників. Оскільки середовище функціонування підприємств є динамічним, визначальне значення має моніторинг чинників впливу, котрий сприяє максимальному корегуванню остаточної мети і завдань та швидкій адаптації суб'єктів господарювання до воєнних та поствоєнних умов.

## **Висновки**

Створення агрологістичних хабів сприятиме забезпеченню агровиробничого процесу в умовах військового стану, виконуватиме контролюючу функцію – приймаючи продукцію, що відповідає визначеним якісним параметрам та стандартам. Агрологістичні хаби можуть зменшити ризики агровиробників, пов'язані із забезпеченням матеріально-технічних ресурсів, порушення строків поставок тощо. При цьому такі структури звільнять аграрні підприємства від виконання непрофільних операцій; підвищать рівень їх забезпечення ресурсами на момент потреби в них; прискорять рух матеріальних потоків, зокрема доставку готової продукції до споживача; зменшать транспортно-складські витрати, а також втрати від псування продукції, зниження її якості; сприятимуть виконанню договірних зобов'язань. Виходячи з вище сказаного можна зазначити, що розвиток інтеграційних відносин між суб'єктами, задіяними в системі аграрного виробництва є кроком до підвищення ефективності логістичного управління діяльністю підприємств в умовах російсько-української війни задля досягнення продовольчої безпеки вітчизняного ринку та виконання експортних зобов'язань України щодо збуту агропродовольчої продукції.

### **Інформація про авторів:**

**Макаренко Наталія Олексіївна,**

доктор економічних наук, доцент,

професор кафедри маркетингу та логістики

Сумський національний аграрний університет

160, вул. Герасима Кондратьєва, м. Суми, 40000, Україна

**Лишенко Маргарита Олександрівна,**

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри маркетингу та логістики

Сумський національний аграрний університет

160, вул. Герасима Кондратьєва, м. Суми, 40000, Україна

### **Information about the authors:**

**Makarenko Natalia Oleksiivna,**

Doctor of Economics, Associate Professor,

Professor of Marketing and Logistics

Sumy National Agrarian University

160, Gerasim Kondratiev str., Sumy, 40000, Ukraine

**Lyshenko Margarita Oleksandrivna,**

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Marketing and Logistics

Sumy National Agrarian University

160, Gerasim Kondratiev str., Sumy, 40000, Ukraine