

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ТА СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

(на матеріалах ПрАТ «ІДС»)

Студента 2 курсу ____ групи
Магістерського рівня вищої
освіти, денної форми навчання
спеціальності «Міжнародна
логістика»

Германа В'ячеслава
Корнелійовича

Науковий керівник
канд. екон. наук.,
доцент

Вдовічена Ольга
Геннадіївна

Завідувач кафедрую
К.е.н., доцент

Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ТА РИЗИКИ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	
1.1. Сутність логістичної стратегії, їх види, напрямки удосконалення.....	7
1.2. Види ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств та у сфері логістики	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВПЛИВУ ФАКТОРІВ НА ЇХ ДІЯЛЬНІСТЬ	
2.1. Дослідження впливу факторів маркетингового середовища на логістичну діяльність ПрАТ «ІДС».....	20
2.2. Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства ПрАТ «ІДС» та ринкових факторів.....	28
2.3. Оцінка логістичних ризиків та логістичних послуг у діяльності ПрАТ «ІДС».....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ІДС»	
3.1. Запровадження цифровізації та інновацій як напрямків удосконалення логістичної діяльності	43
3.2. Удосконалення етапів розробки логістичної стратегії підприємства ПрАТ «ІДС» в умовах воєнного стану	49
ВИСНОВКИ.....	55
Список використаних джерел	59
Додатки	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Протягом останніх років підприємствам доводилось функціонувати в умовах пандемії COVID-19, повного локдауну, повномасштабної війни в Україні, що суттєво змінило звичні умови ведення бізнесу в будь-якій ринковій ніші. Для того, щоб вижити в таких умовах та продовжити свій стратегічний розвиток підприємствам необхідно навчитися оперативно реагувати на всі можливі виклики та адаптуватися до змін, які відбуваються у мінливому бізнес-середовищі.

Переважна більшість представників бізнесу сходяться на думці, що у таких стрімких ринкових умовах визначальним фактором є ефективно побудована логістика підприємства. Складно з цим не погодитися, оскільки логістичне управління є основою будь-якого сучасного бізнесу та охоплює велику кількість бізнес-процесів підприємства. Саме питання логістики протягом останнього часу є визначальним, що пов'язано з блокуванням морських портів, суттєвим зростанням паливно-мастильних ресурсів, енергетичною кризою, порушенням роками вибудованих логістичних ланцюгів [4, с. 42]. Тому для вітчизняних підприємств, в тому числі і для ПрАТ «ІДС» надзвичайно важливим є розроблення такої логістичної стратегії, яка здатна забезпечити ефективну господарську діяльність навіть у найбільш несприятливих умовах.

Зважаючи, на вищезазначене тема щодо розробки логістичної стратегії та сучасних інструментів, технологій управління ризиками підприємства в умовах євроінтеграції є досить актуальною, особливо в умовах воєнного стану.

В економічній літературі питання вивчення логістики та логістичної стратегії протягом тривалого часу розглядалося в дослідженнях вітчизняних та іноземних учених. Так, У.М. Плекан [45] у своїй праці здійснив дослідження процесу оптимізації вибору логістичної стратегії підприємства;

Т.О. Водолажська [14] запропонувала класифікацію логістичних стратегій підприємства, О.І. Баєва [7] та К.А. Бігун [7] описали теоретичні розробки логістичних стратегій; Г.Т. Пятницька, М.Б. Шевчун, Н.Б. Ільченко [20] охарактеризували логістичні стратегії, які доцільно використовувати в торгівлі, О.А. Рудьківський [47] проаналізував концептуальні підходи до формування логістичної стратегії підприємства. В працях В. О. Шишкіна та Я. Ю. Бахметова описали використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкуренто-спроможності підприємства. Що стосується факторів, які можуть призводити до виникнення ризиків в діяльності підприємств, то дане питання висвітлювалось в працях: Вдовічена А.А. [4], Вдовіченої О.Г. [5], Власової Т.Г. [12], Долгові Л.І. [17], Корєнєвої Н.О. [23], Ілляшенка Л.М та ін.

У працях вітчизняних та іноземних вчених розглядається термінологічний апарат таких базових понять як: «логістика», «логістична стратегія», «логістичне управління», «логістичний менеджмент». А в умовах сьогодення рух товарів ще автомобільним транспортом є досить ускладненим, через черги на кордонах, відсутність достатньої кількості водіїв. У зв'язку з цим питання оцінки ефективності логістичних рішень та логістичної стратегії, аргументуються питання щодо реалізації логістичної стратегії у господарську діяльність підприємств, а також досліджуються окремі питання цього процесу.

Недостатньо розкрито питання управління розробленням логістичної стратегії підприємства та відсутній єдиний підхід щодо етапів даного процесу. Також потребує більш поглибленого дослідження дана тема в умовах воєнного стану в Україні, яка зумовлює потребу вітчизняних підприємств у використанні нових підходів до розроблення логістичної стратегії.

Мета і завдання дослідження. Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо

формування дієвої системи управління розробленням логістичної стратегії на підприємстві ПрАТ «ІДС» набуває особливого значення.

Для досягнення визначеної мети у випускній кваліфікаційній роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- вивчення застосування сучасних методів управління логістикою для подальшої розробки власної логістичної стратегії;
- дослідити сутність поняття «логістична стратегія» та різні варіанти підходів до її тлумачення;
- аналіз впливу факторів маркетингового середовища на логістичну діяльність підприємства;
- дослідити вплив логістики та логістичних послуг на діяльність ПрАТ «ІДС»;
- запровадження цифровізації та інновацій як напрямку удосконалення логістичної діяльності;
- удосконалення етапів розробки логістичної стратегії підприємства ПрАТ «ІДС» в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процес управління формуванням логістичної стратегії підприємства з урахуванням змін на ринку, цифровізації та в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні проблеми формування логістичної стратегії на підприємстві ПрАТ «ІДС» з урахуванням воєнного стану, загроз та можливостей.

Приватне Акціонерне Товариство «ІДС» працює на ринку з 1996 року у сфері виробництва та реалізації мінеральних вод.

Методи дослідження. Вирішення поставлених у випускній кваліфікаційній роботі завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових прийомів і методів дослідження: аналізу і синтезу, індукції і дедукції – для деталізації об'єкта і предмета дослідження; системного підходу для дослідження поняття «логістична стратегія»,

наукової абстракції – для дослідження економічної сутності категорій «логістика» і «стратегія»; логічного аналізу – для формулювання висновків, побудови концептуальної схеми формування логістичної стратегії; систематизації – при оцінці системного характеру управління якістю, сучасного стану її інформаційного забезпечення; експертної оцінки – для визначення критеріїв вагомості у процесі розроблення методики оцінки системи управління якістю; методу причинно-наслідкового зв'язку – для побудови моделі формування системи управління якістю. Обробка інформаційних матеріалів здійснювалась із використанням сучасних інформаційних технологій.

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують функціонування торговельних підприємств та регулюють економічні процеси, офіційні дані Державного комітету статистики України, наукові дослідження вітчизняних і іноземних учених, що стосуються проблем управління логістичною діяльністю, інформаційні ресурси мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів полягає у поглибленні та подальшому розвитку процесу формування логістичної стратегії підприємства ПрАТ «ІДС». Основні наукові положення випускної кваліфікаційної роботи доведені до рівня методичних рекомендацій, які можна використовувати у практиці господарювання досліджуваного підприємства ПрАТ «ІДС». Значення дослідження для практики управління у сфері торгівлі та роль логістичної діяльності в даному процесі

РОЗДІЛ 1

ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ТА РИЗИКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1.1. Сутність логістичної стратегії, їх види, напрямки удосконалення

Стрімкий розвиток глобалізаційних процесів та зростаючої конкуренції, проблема управління розробленням логістичної стратегії набуває особливого значення. Через це вітчизняні підприємства відчують необхідність у вивченні застосування сучасних методів управління для подальшого розроблення власної логістичної стратегії, яка б дозволила їм оптимізувати логістичні процеси, мінімізувати витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів. Невчасна поставка товарів, затримка на кордонах може призводити до часткового псування продукції, а це призводить до того, що управління ризиками набуває все більшої актуальності і значимості.

Підприємства, які швидко прийняли часто непопулярні та ризикові рішення, зуміли в умовах повномасштабної війни не лише зберегти свій бізнес, а й продовжити зростати в таких умовах.

Інтеграція з європейським ринком зумовлює зміни у торговельних умовах, логістиці товарів, відбувається збільшення різноманітних ризиків. Переважна більшість представників бізнесу сходяться на думці, що у таких стрімких ринкових умовах визначальним фактором є саме логістична діяльність. Саме тому, правильно організована логістика має вирішальний вплив на кінцеві результати діяльності підприємства й порушення у ній можуть призводити, як до фінансових так і репутаційних збитків.

На сьогодні проблеми ризиків та їх класифікація у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств та міжнародній логістиці розглядаються в умовах євроінтеграції та набувають дедалі більшої актуальності, особливо в умовах воєнного стану.

Для підтвердження вагомого значення міжнародної логістики можна описати ситуацію, яка склалась в Україні після повномасштабного вторгнення від 24 лютого 2022 року. У цей складний період невиправданої агресії морські порти опинились у блокаді, автомобільна та залізнична транспортна інфраструктура перебувають в стані перевантаження. Деякий час спостерігався дефіцит паливно-мастильних матеріалів, на сьогодні є дефіцит водіїв великогабаритного транспорту, у зв'язку з інтенсивними темпами мобілізації, а це загалом здійснює негативний вплив не лише на логістичні процеси, а й на стан національної економіки в цілому.

Безпосередній вплив війни на зовнішню торгівлю спричинили порушення торговельних шляхів та логістики; пошкодження інфраструктури та виробничих потужностей; зміна обсягів та структури експорту та імпорту; ризики безпеки та проблеми зі страхуванням; труднощі з фінансуванням та доступом до кредитів, торговельні бар'єри. Ми розділяємо думку науковців Вдовічена А.А. [4], Вдовіченої О.Г. [4;5], що важливо володіти актуальною інформацією про стан ринку та виклики, які стоять перед підприємством для формування конкурентних переваг.

Однією з найгостріших проблем, з якими зіштовхнулась Україна, стало порушення ланцюжків поставок. Бойові дії спричинили масштабні руйнування інфраструктури, порушили ланцюги постачання та призвели до різкого спаду економічної активності, що викликало значні економічні труднощі.

Основою досягнення ефективності логістичної діяльності є забезпечення її гнучкості та надійності, а також наявність на підприємствах сформованої логістичної стратегії. Поняття «логістичної стратегії» у науковому дискурсі є не новим, але недостатньо вивченим. Вчені по-різному підходять до трактування, акцентуючи увагу на різних елементах і деталях. Систематизація наукової літератури дозволила навести основні наукові підходи до визначення «логістична стратегія» у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи щодо визначення поняття «логістична стратегія»

Автор, джерело	Логістична стратегія – це ...
О.І. Баєва, К.А.Бігун	" - одна з логістичних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою стратегією розвитку та ін.), що ідентифікується в логістичних системах і ґрунтується на таких цілях як оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення товарів, забезпечення високого рівня логістичного сервісу, мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі" [7, с.210]
Т.О. Водолажська	"набір завдань, пов'язаних із формуванням дій підприємства, спрямованих на досягнення мети ефективного використання ресурсів на основі синхронізації логістичних процесів при утворенні логістичних потоків" [6, с. 178]
Г.В. Єсель	" - постановка довгострокових цілей логістичної системи та обґрунтування шляхів їх реалізації завдяки оптимізації розподілу ресурсів і забезпечення збалансованої взаємодії всіх складових логістичної системи" [32]
Н.Б. Ільченко	"система цілеспрямованих рішень щодо зміни стану з урахуванням умов внутрішнього та зовнішнього логістичного середовища відповідно до загальної стратегії підприємства" [20, с. 36]
Г.Коваленко І. Чукіна (4)	"комплекс рішень, планів, заходів, що пов'язані з ефективним управлінням матеріальними потоками в межах логістичної системи" [22, с. 68]
У. Плекан	"сукупність дій, рішень та методів ефективного управління підприємством, а саме управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, які орієнтовані на створення необхідних для підтримки життєдіяльності підприємства умов"

Проаналізувавши підходи до визначення та використовуючи метод аналізу та синтезу, ми прийшли до висновку, що *логістична стратегія* – це довгострокова комплексна програма дій та цілей, спрямованих на оптимізацію всіх логістичних процесів та ресурсів підприємства з метою досягнення конкурентних переваг та задоволення потреб клієнтів.

Логістична стратегія є частиною загальної стратегії підприємства і виконує функцію визначення довгострокових цілей та шляхів оптимізації логістичних процесів та ресурсів. Вона також взаємодіє з іншими ключовими стратегіями в сфері виробництва, маркетингу, що в свою чергу вимагає гармонійного вирішення великої кількості завдань та визначення оптимальних рішень у багатьох аспектах діяльності.

Узагальнення наукової практики дозволило виділити декілька основних завдань логістичної стратегії, до яких відносяться: планування ланцюга постачання, вибір логістичних маршрутів, покращення логістичного сервісу, створення системи управління запасами, оптимізація логістичних витрат скорочення непродуктивних операцій, освоєння нового програмного забезпечення та технологій в сфері логістики, швидке реагування на зміни, оптимізація складських операцій, обробка виконання замовлень та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

До переліку загальних логістичних стратегій вчені відносять такі типи стратегій: 1) логістична стратегія «орієнтована на витрати»; 2) логістична стратегія, орієнтована на продуктивність; 3) «динамічна» логістична стратегія, орієнтована на рівень обслуговування; 4) логістична стратегія орієнтована на утворення міцних стратегічних зв'язків між постачальником та замовником; 5) стратегія мінімізації загальних логістичних витрат; 6) стратегія покращення якості логістичного сервісу; 7) стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру.

У своїй науковій праці І.М. Пальчик [41] виокремлює п'ять популярних типів логістичних стратегій, серед яких: 1) стратегія мінімізації логістичних витрат; 2) стратегія покращення логістичного сервісу; 3) стратегія максимізації доходу та прибутку; 4) стратегія підвищення конкурентних переваг підприємства; 5) стратегія логістичного аутсорсингу [41].

Внаслідок повномасштабної війни збитки транспортної інфраструктури, за приблизними підрахунками, становлять понад 40 млрд. доларів США.

Тому діяльність підприємства повинна бути націлена на вирішення проблем транспортно-логістичної системи (див. табл. 1.2) [29; 30]

Таблиця 1.2

Проблеми транспортно-логістичної системи України в умовах війни

Рівень на якому виникають проблеми	Види проблем
На рівні країни	- знищення та пошкодження транспортної інфраструктури внаслідок війни; - відсутність інвестицій; - низький рівень нормативно-правового забезпечення; - недостатній розвиток логістичних центрів як об'єктів організації транспортних перевезень; - фізичний та моральний знос транспортної інфраструктури; - екологічні проблеми [29, с. 57].
На рівні перевізника	- недостатня забезпеченість основними засобами; - низький рівень професіоналізму працівників; - відсутність робочої сили; - завищена вартість послуг; - високий рівень зносу основних засобів.
На рівні експедитора	- недостатній рівень відповідальності; - непрозорий ринок діяльності; - низький рівень логістичних послуг; - велика кількість фірм на ринку, які надають логістичні послуги; - завищена вартість послуг [30]
На рівні замовника	- пошук шляхів зниження витрат на доставку вантажу шляхом вилучення з ланцюга експедитора; - намагання створити власний парк основних засобів; - недостатнє розуміння процесу надання логістичних послуг.

На нашу думку, одним з напрямків для вирішення поставлених задач є необхідність кооперації малих та середніх транспортних підприємств, а також експедиторські підприємства у мультимодальні транспортно-логістичні центри, які надаватимуть логістичні послуги. Це сприятиме залученню інвестицій до транспортної інфраструктури, а також формуванню єдиних стандартів обслуговування.

Тому для вирішення питання щодо відновлення транспортної інфраструктури необхідно здійснювати за трьома напрямками:

- технологічним (контенуванням вантажних перевезень, збільшенням масштабів морських перевезень);
- інституційним (уніфікація та стандартизація вантажів, збільшення транспортних перевезень у міжнародних логістичних операціях);

- інформаційним (використання інформаційних технологій, залучення геоінформаційних систем моніторингу логістичних переміщень).

Що стосується міжнародної діяльності, міжнародних перевезень весь час здійснюється удосконалення міжнародного законодавства та міжнародних норм, а це інколи призводить до непередбачуваних обставин, а при цьому змінюється обсяг та рівень ризиків.

Наукова праця Джона Деніелса, одного з експертів у галузі міжнародного бізнесу, міжнародних операцій передбачає встановлення стратегій управління цими ризиками [47]. У цій праці звертається увага на політичні, інвестиційні та ризики пов'язані з інфляцією. Каплан розглядає зовнішньоекономічний ризик як результат взаємодії різних галузей економіки та ринків, що впливають на міжнародні відносини та діяльність підприємств. Це визначення враховує можливість як позитивних так і негативних результатів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Позитивні відхилення можуть означати успішні угоди, розвиток нових ринків, збільшення обсягів продажів. Негативні відхилення можуть включати фінансові втрати, неспроможність на нових ринках, небажані зміни у законодавстві та тарифних бар'єрах [5, с.8]. Зміни законодавства та нетарифних бар'єрів призводять до ризиків переміщення товарів. Вказане трактування підкреслює важливість ретельного аналізу, планування та управління ризиками досягнення успіху в міжнародному бізнесі. Такий підхід в міжнародній діяльності дозволяє підприємствам більш ефективно використовувати можливості глобалізації, а також мінімізувати можливі негативні наслідки зовнішньоекономічних операцій.

1.2. Види ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств та у сфері логістики

З огляду на міжнародне динамічне середовище, в умовах воєнного стану, з'являються нові ризики, тому існують різні підходи до класифікації та

розгляду ризиків в умовах євроінтеграції. У кваліфікаційній роботі з метою удосконалення системи управління ризиками та їх мінімізації для суб'єктів ЗЕД та міжнародної логістичної діяльності необхідно провести дослідження та класифікацію можливих ризиків для підприємства.

Комерційні ризики стосуються операційної діяльності, зовнішньоекономічної діяльності та включають зміни на ринках, зміни валютних курсів, неплатоспроможність партнерів, проблеми з логістикою, відмінності в законодавстві між країнами. Науковці Чернівецького національного університету М. Бойчук та Л. Маханець досліджували тему прийняття рішення в умовах невизначеності [45, с. 137]. Виходячи з власних досліджень та ризиків, автори виокремлюють політичні ризики, економічні, торговельні та фінансові ризики. Управління цими ризиками є важливою частиною стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

Підприємства зазвичай стикаються з різними видами ризиків, пов'язаних з міжнародною торгівлею, доставкою товарів та зовнішньоекономічною діяльністю. Деякі з найбільш поширених для таких підприємств включають: валютний, політичний, логістичний, економічний, кредитний, ризик змін в ринкових умовах та конкурентний ризик.

Управління цими ризиками може вимагати використання різноманітних стратегій, таких як диверсифікація ринків, захист від валютного ризику за допомогою фінансових інструментів, страхування та ретельний аналіз міжнародного середовища. Відомий науковець Дуглас Норт, який досліджував ризики, пов'язані з умовами контракту та доставки товарів. У своїй роботі він розглядав роль інституцій у формуванні економічних результатів, включаючи вплив правових умов і контрактів на ефективність ринкових відносин. Виходячи з цього він виділяв дві категорії ризиків: ризики пов'язані з умовами контракту та зовнішні ризики.

Основними факторами, які пов'язані з умовами контракту є:

1. Недостатня чіткість умов поставки;
2. Зміна умов в процесі;

3. Невиконання обов'язків сторонами.

Зовнішні ризики відносно контракту: політичні ризики, економічні ризики, технологічні ризики.

Багато вчених займались дослідженням соціокультурних ризиків у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Але особливо увагу потрібно на сьогодні приділяти логістичним ризикам. Сучасним науковцем Є. Крикавським описано управління логістичними ризиками. *Логістичні ризики* виникають внаслідок перешкод та непередбачуваних обставин у логістичному ланцюзі поставок, які впливають на ефективність логістичних операцій. Автор досліджує перелік ризиків логістичних операцій та наводить свою класифікацію: ризики постачання, виробництва, складування та транспортні ризики. Під час здійснення торговельних відносин автори виділяють такі ризики: ризики під час доставки товарів, ризики, що виникають під час митного контролю та митного оформлення доставки, пов'язані із необхідністю здійснення документального контролю, ризики, які виявляються після факту митного оформлення, ризики митного аудиту.

Виходячи з вищеперерахованого, варто зазначити, що існує велика кількість підходів до класифікації ризиків та виділити наступні недоліки у формуванні класифікації ризиків ЗЕД, про які часто згадується у працях:

1. Неоднорідність класифікації. Класифікація ризиків може бути фрагментованою та неоднорідною, що призводить до ускладнень в управлінні ризиками.
2. Відсутність врахування сучасних тенденцій.
3. Недостатня адаптивність. Деякі класифікації можуть повільно адаптовуватись до змін у бізнес середовищі або нових технологій.
4. Не може існувати єдиного підходу до узагальненої класифікації, яка б підійшла кожному учаснику ЗЕД.

В умовах воєнного стану кількість ризикових ситуацій та факторів, які на це впливають ще збільшується. Для прогнозування настання ризикової

події, зниження ризику та запобіганню ризиків слід сформувану покращену класифікацію ризиків та розглянути кожну групу детальніше.

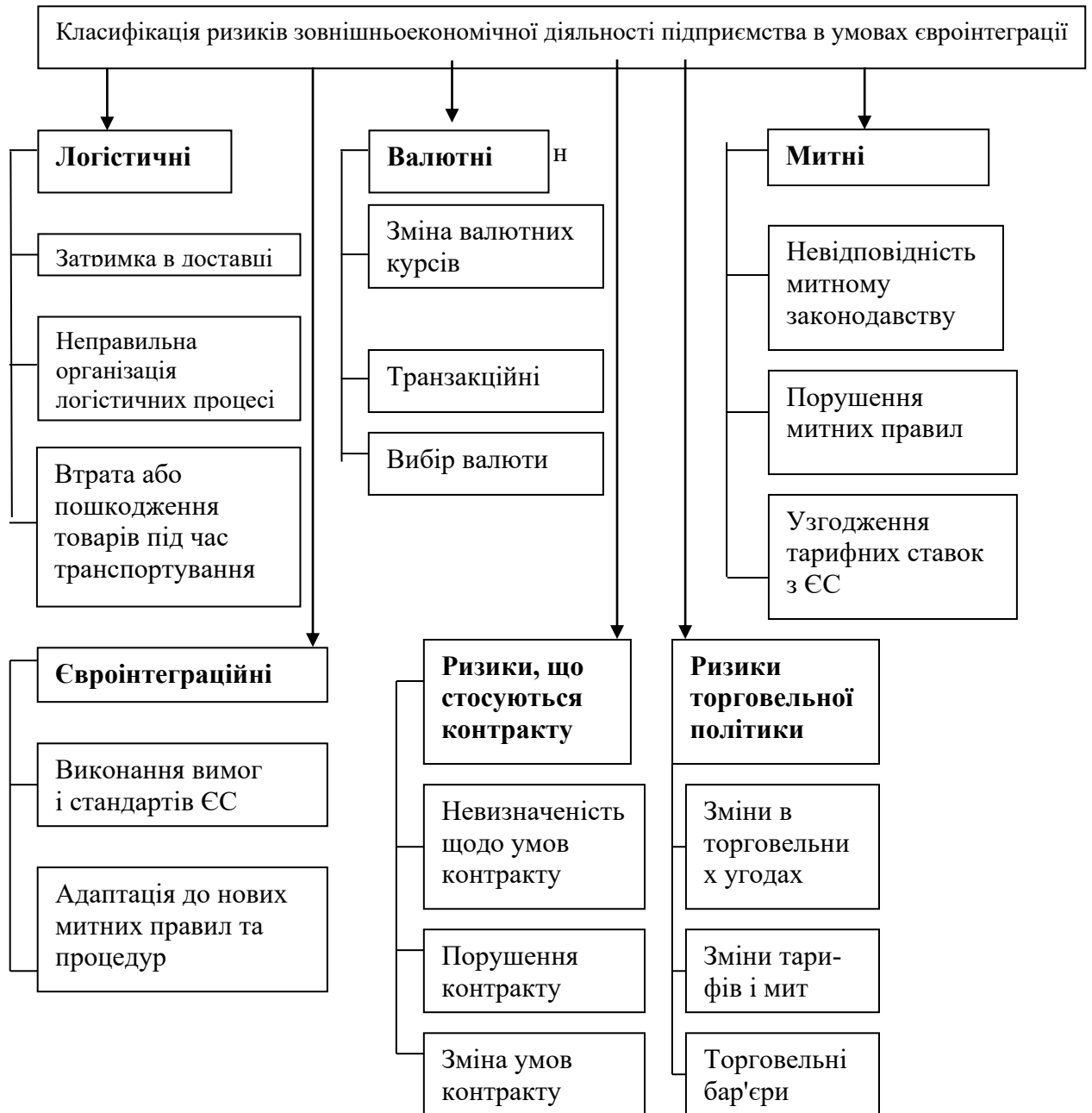


Рис. 1.1. Вдосконалена класифікація ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції

Ризики зовнішньоекономічної діяльності в умовах євроінтеграції можна розглядати, як сукупність різних аспектів, включаючи країновий ризик та комерційний.

В умовах воєнного стану в Україні, країновий ризик є особливо актуальним, оскільки виникає внаслідок нестабільності, військових дій, змін в законодавстві, політиці, рівень корупції, економічні кризи. І в принципі ці всі фактори присутні в українській економіці, що призводить до виникнення ризиків. Комерційний або інвестиційний ризик пов'язані з поведінкою контрагентів та партнерів підприємства в процесі ведення бізнесу та здійснення інвестицій.

Управління ризиками може вимагати різних стратегій та інструментів. Також управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності, логістичними ризиками в умовах воєнного стану та євроінтеграційної стратегії можна розглянути як багатофункціональну складову ризику для підприємства і виділити такі види:

1. Ризик управління даними. Використання електронних систем ЗЕД може створити ризик витоку конфіденційної інформації або порушення конфіденційності клієнтів.
2. Ризик кібербезпеки. Збільшується потенційна загроза хакерських атак із впровадженням електронних систем. Порушення безпеки може призвести до втрати даних, або порушення доставки товарів, виробничого процесу.
3. Ризик процесів електронної комерції. Залежно від рівня автоматизації та інтеграції з іншими системами є ризик затримок у виконанні замовлень.
4. Логістичний ризик. Електронні системи можуть зробити ланцюжок постачання складним та вразливим на випадок збоїв.
5. Ризик фінансів і платежів. В епоху глобалізації та цифровізації, більшість платежів виконуються з допомогою електронних систем, що може призвести до фінансового шахрайства.
6. Ризик порушення вимог щодо захисту даних. Порушення вимог щодо захисту даних, таких як регламент з захисту даних в Європейському Союзі або інші регулятивні норми можуть призвести до значних штрафів.

7. Ризики зміни у законодавстві та регулюванні. Зміни в законодавстві можуть стосуватись електронної комерції та ЗЕД, і можуть створити додаткові ризики для підприємства.

Багато підприємств шукають можливості розширення своєї діяльності через співпрацю з закордонними партнерами. Цей процес супроводжується ризиками, які необхідно враховувати при виборі закордонного партнера. У сучасних умовах велика ймовірність виникнення політичного ризику. Політичні конфлікти або непередбачувані політичні події можуть вплинути на здатність партнера виконати свої зобов'язання згідно контракту. Економічна нестабільність, валютні коливання або інші економічні проблеми в країні партнера є тими ризиковими факторами, що можуть призвести до фінансових труднощів у партнера.

Валютні ризики є значущою складовою ризиків для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Ці ризики виникають у зв'язку з потенційними змінами валютних курсів, що може вплинути на вартість товарів та послуг, доходи та витрати підприємства. Ризик вибору валюти та ризик коливання валютних курсів є ключовими складовими валютних ризиків, з якими зіштовхуються підприємства. Якщо говорити про ризик вибору валюти, то підприємство має вирішити в якій валюті буду проводити свої транзакції. Вибір валюти може вплинути на рівень ризику, з яким стикається. Щодо ризиків коливання валютних курсів, то це може вплинути на вартість операцій, прибутковість та загальну фінансову стабільність підприємства.

Логістичні ризики становлять важливу складову ведення бізнесу як на внутрішньому ринку так і на міжнародному, що значною мірою впливає на ефективні сит міжнародних операцій. Невчасна доставка товарів та затримка транспортування товарів можуть виникнути через різні причини, такі як природні фактори, погодні умови, технічні проблеми або політичні обмеження, що може призвести до порушення графіків поставок та невиконання зобов'язань. Також може виникнути пошкодження чи втрата під

час транспортування, а це все ускладнює доставку товарів та призводить до ризиків та фінансових втрат.

Таким чином, з початком повномасштабного вторгнення росії в лютому 2022 року було пошкоджено ланцюги руху товарів, як в повітряному просторі, так і морські шляхи через які вивозилась значна частина товарів. Питання логістичної діяльності в торговельній сфері почало відігравати першочергову роль. Основою досягнення ефективності в логістичній сфері є забезпечення її гнучкості та надійності в умовах воєнного стану, а також наявність на підприємствах сформованої логістичної стратегії. Проаналізувавши підходи науковців до логістичної стратегії, ми сформували власне визначення: логістична стратегія – це довгострокова комплексна програма дій та цілей, спрямованих на оптимізацію всіх логістичних процесів та ресурсів підприємства з метою досягнення конкурентних переваг та задоволення потреб клієнтів.

У підсумку можна сказати, що сфера логістичних послуг в Україні має багато перешкод, які стримують розвиток транспортно-логістичного обслуговування:

- низька швидкість проходження товарних потоків (це пов'язано і з військовими діями, і блокуванням кордонів, до 40% простоїв у дорогах);
- недостатній рівень інтеграції програмно-обчислювальних комплексів та інформаційних систем;
- недостатня пропозиція комплексної транспортно-логістичної послуги для забезпечення внутрішньорегіональних та міжрегіональних, та міжнародних перевезень.
- дефіцит транспортно-логістичних, складських та термінальних комплексів високого та середнього класу (особливо для контейнерних вантажів, питома вага яких у світовій практиці становить понад 53%).
- потреба у зміні концепції від єдиного технологічного процесу і штрафів за простої до планування перевезень та принципах єдиного вікна та єдиної тарифної ставки;

- недостатній рівень кваліфікації працівників, та недостатня кількість в умовах воєнних дій, через мобілізацію та збільшення попиту на автомобільні перевезення, у зв'язку зі зменшенням перевезень водним транспортом та залізничним.

Загалом важливість логістики у торговельній діяльності важко переоцінити, а особливо чітко це стало видно в умовах воєнного стану. Концепція логістики є тим важелем, який здатний регулювати економічні процеси принципово новими та креативними підходами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВПЛИВУ ФАКТОРІВ НА ЇХ ДІЯЛЬНІСТЬ

2.1. Дослідження впливу факторів маркетингового середовища на логістичну діяльність ПрАТ «ІДС»

В ринкових умовах господарювання підприємство є відкритою системою, діяльність якої являє собою взаємодію внутрішнього і зовнішнього середовища.

Досліджуване підприємство Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «ІДС» зареєстроване та знаходиться в місті Київ, за адресою місто Київ, вул. Болсуновська будинок 13-15. Дата первинної реєстрації підприємства 8.04.1996 року, про що є відповідний запис. Керівником та незмінним генеральним директором підприємства є Ткачук Марко Олександрович.

Статутний капітал 4 500 000 грн. Засновником підприємства є компанія "Інтернешнл дистрибушн сістемз лімітед", Кіпр, 3027, м. Лімасол.

Основні напрямки діяльності:

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Залежно від сили впливу чинників кожного середовища, одне з них є домінуючим над іншим і впливає на його функціонування. Діяльність будь-якого підприємства, в тому числі ПрАТ «ІДС» значною мірою залежить від впливу багатьох факторів, які взаємодіють між собою, змінюються в часі, є специфічними для кожної сфери діяльності. Зміни, які відбуваються у світі

дедалі більше примушують звернути увагу на зовнішнє середовище підприємства.

На стан соціально-економічного розвитку підприємств України впливають різні чинники, у тому числі демографічні проблеми, які особливо загострились в Україні в умовах воєнного стану.

Демографічна ситуація має важливий вплив на економічний розвиток країни, який залежить від якості робочої сили. Тому зменшення кількості населення, а особливо в економічно активному віці, може призвести до скорочення: робочої сили, що в умовах воєнного стану вже активно відчувалось на другому році війни, а зараз питання працівників особливо гостро постає перед керівниками підприємств.

Таким чином, зменшення кількості населення породжує значні виклики для економічного розвитку країни і вимагає від уряду ретельного аналізу для розробки стратегій та подолання цих проблем. Фахівці, науковці інституту демографії, як О. Гладун звертають увагу на зниження рівня народжуваності в Україні протягом 30 років, починаючи з 1991 року і до початку повномасштабної війни населення України скоротилось більше ніж на 10 млн. осіб. Л. Слюсаренко підкреслює, що Україна зараз має найвищий рівень природного скорочення населення. Цю думку підтримує і директор Інституту демографії Елла Лібанова. І відсутність людей працездатного віку та значна частка дітей та підлітків, серед 5,9 млн. осіб, які емігрували в Європу з початку повномасштабної війни створює значні проблеми для економіки, зайнятості та логістичної, зовнішньоекономічної діяльності. Ще у 1991 році населення становило 52 млн. чол., а станом на 1.02.2022 р. склало близько 34,5 млн. людей. Протягом півроку інтенсивної війни кількість жителів та працівників в Україні, скоротилась на 6,7 мільйонів [31, с. 15]. Деякі виїхали закордон, а частина опинилась під окупацією.

На підприємстві ПрАТ «ІДС» навіть незважаючи на значне зменшення потенційних споживачів ведуть активну боротьбу на ринку мінеральних вод, так за 7 місяців 2024 року було відвантажено 289 млн. пляшок мінеральних

вод, навіть з урахуванням перешкод відключення електроенергії, недостатня кількість водіїв великогабаритного транспорту, вантажників, комірників.

Далекоглядний підхід до логістики на підприємстві ПрАТ «ІДС», дав можливість отримати значну конкурентну перевагу та забезпечити доставку товарів до місць збуту продукції. Тому вдала логістична діяльність та продумана політика розподілу дала змогу не тільки втримати частку ринку, а перевиконати план за перші 6 місяців на 10,5%. На підприємстві стратегічно здійснюють підготовку до наступного літнього сезону, і за словами генерального директора ПрАТ «ІДС» підготовка починається вже восени до наступного літа. Маючи значні виробничі потужності з осені починається робота над розливом та складуванням води, щоб забезпечити потреби літнього сезону. Отже, ми повинні розуміти, які загрози створює таке стрімке зменшення населення для економіки країни та її майбутнього.

За даними видання Wall Street Journal, посиляючись на демографів рівень народжуваності в Україні може впасти до найнижчого у світі. Коефіцієнт народжуваності на початку 2022 року знизився до 1,2, тоді як для підтримки народжуваності потрібно мінімум 2,1. Крім того, за словами Лібанової, в Україні простежується висока передчасна смертність та масштабна еміграція закордон.

За актуальними даними демографічна ситуація поки лише погіршується, так смертність в Україні втричі перевищує народжуваність від початку 2024 року. Так, за перше півріччя 2024 року в Україні народилося 87655 дітей – це на 9% менше ніж за аналогічний період попереднього року. У той же час зафіксовано 250 972 смертей, найбільше немовлят та померлих в Україні було на Дніпропетровщині та в Києві . Це дуже високий показник смертності, навіть в 1,4 рази більше ніж 2021 року під час епідемії COVID-19

За даними ООН, Україна знаходиться на 180 місці в світі за кількістю дітей на одну жінку. За цим показником наша країна посідає 4-е місце за динамікою зменшення населення [31, с. 10].

У 1992 році народилося 596,8 тис. малюків, а в 2020 р. лише 293,4 тис., що є найнижчим показником з часів незалежності, а в 2024 році народжуваність знизиться втричі у порівнянні з 1990 роком. Перший спад народжуваності був зафіксований у 1994-1997 роках, а у 2008-2009 роках був певний пік народжуваності: на світ з'явилося 510,6 тис. дітей. Ще один пік народжуваності у 2012 р коли народилось 520,7 тис. дітей. [40].

В умовах сьогодення ситуація погіршилась катастрофічно у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії, що призвело до трагічних наслідків для цивільного населення в різних регіонах України. Щодня фіксуються втрати та поранення мирного населення, а також руйнування багатьох цивільних об'єктів та об'єктів критичної інфраструктури. Лише на початку вторгнення в травні 2022 року сума прямих документованих збитків склала 94,3 млрд. дол., і з того часу щодня продовжує зростати. Війна призвела до того, що половина українських підприємств закрилася повністю, а друга половина працює з набагато меншою ефектністю ніж раніше.

За класифікацією ООН ми маємо демографічно старе населення, яке рахується таким, коли відсоток осіб старших 65 років перевищує 7%. Офіційні дані свідчать, що з початку активної фази збройної агресії російської федерації кількість населення України в 2022 році зменшилась на 6,7 млн. осіб. Це призвело до змін у статеві-віковій структурі населення, зокрема спостерігається зменшення частки молоді віком до 20 років та жінок продуктивного віку [31, с. 12].

В умовах воєнного стану багато українців виїжджають закордон через війну, економічну нестабільність та інші чинники. Значна кількість українців шукає притулку в Європі, США та інших країнах світу. Станом на листопад 2022 року понад 8,6 млн. українських біженців були змушені покинути Україну, при цьому лише 4,7 млн. з них отримали тимчасовий захист.

Але варто зазначити, що це не всі громадяни, які залишили країну, досить суттєвим є зменшення кількості населення через вивезення українських громадян до росії. За інформацією Управління Верховного

комісара ООН у справах біженців, станом на вересень 2022 року до росії було переміщено 2,9 млн. осіб. та 9400 українських дітей. За інформацією російських ЗМІ, вїхало в росію 3,4 млн. українців а тому числі 448 тис. дітей.

Таким чином, дані генерального директора підприємства ПрАТ «ІДС» (Моршинська, Миргородська) втратило близько 27% споживачів є виваженими, правильно визначеними. В мінеральної води газованої чи не газованої сегмент споживання є досить великим, крім тих хто фінансово не може собі дозволити. За даними соціологічного дослідження проведеного українськими дослідниками, більшість емігрантів з України – люди працездатного віку: 42% від 30 до 39 років; 29% від 40 до 49 років. Зазначено, що 83% опитаних мають вищу освіту або незакінчену вищу освіту. Серед українських біженців 30% є висококваліфікованими фахівцями, 12% - кваліфіковані працівники, 14% - керівники підприємств або підрозділів і ще 14% - підприємці [17, с. 32].

Європейська Бізнес Асоціація в квітні 2024 року оприлюднила результати дослідження ринку праці. 52% відсотки роботодавців повідомили, що кількість працівників, які наразі працюють та проживають закордоном не перевищує 5% від загального штату компанії, тоді як у 19% респондентів перебувають закордоном 6-10% працівників. [23; 4]. Серед країн, де проживає найбільше працівників підприємств було названо такі країни: Німеччина, Польща, Чехія, Румунія, Велика Британія, Іспанія, Ізраїль, Нідерланди, Словенія, Австрія, Норвегія, Бельгія, США, Канада, Латвія, Італія. Але варто зазначити, що 32% респондентів (роботодавців) написали, що всі працівники компанії наразі живуть та працюють в Україні. Водночас деякі підприємства застосовують формати тимчасових контрактів закордоном, по завершенні яких співробітники можуть повернутися в Україну. На підприємстві ПрАТ «ІДС» поки майже немає працівників, які можуть працювати закордоном постійно. Така можливість правда є лише у представників підприємства, які займаються зовнішньоекономічною

діяльністю, оскільки для ведення переговорів та налагодження контактів, потрібно їздити до партнерів, здійснювати пошук нових споживачів.

За результатами дослідження «Works Україна» на підставі даних опитування соціологічної компанії «Factum Group», проведеного у липні серпні 2023 року, 53% дорослих біженців працевлаштувались закордоном, тільки 9% відсотків із них працюють онлайн на українські компанії [23, с. 5]. Варто зауважити, що деякі українці перебувають закордоном на загальних підставах, не використовуючи інструменти міжнародно-правового статусу – як туристи, або не маючи візу для інших цілей, а саме візу цифрового кочівника.

На сьогодні, а саме у 2024 році три чверті роботодавців відчують дефіцит кадрів в Україні. Дефіцит кадрів у різних секторах економіки є поширеною проблемою в Україні, особливо у контексті політичних та економічних викликів, включаючи війну. Ця проблема впливає на різні галузі, включаючи ІТ, логістику (доставку товарів), виробництвом, сільським господарством, будівництвом, 74% опитаних роботодавців відмітили, що зараз відчують дефіцит кадрів, 17% частково відчують дефіцит кадрів і 7% не відчують дефіциту кадрів взагалі. Але досить невелика частина респондентів має укомплектований штат, лише 7%. І варто зазначити, що тренд до нестачі кадрів лише погіршився у порівнянні з попереднім періодом (55% восени 2023 року) [57].

За даними генерального директора ПрАТ «ІДС» підприємству вдалось зберегти основний контингент на підприємстві, виробництво, торгові компанії, хоча частина працівників була мобілізована – 190 чоловік. Найбільший дефіцит зараз якраз водіїв, працівників складу: комірників, вантажників, зав. складами.

Згідно досліджень основними проблемами ринку праці, окрім дефіциту талантів, в 2024 році є:

- мобілізація;
- бажання працювати віддалено;

- відтік кваліфікованих кадрів закордон;
- вигорання і втома працівників;
- неготовність рекрутерів і роботодавців до співпраці з кандидатами 40+;
- низький рівень інклюзивності, мало ініціатив щодо залучення ветеранів та людей з інвалідністю;
- відсутність стратегічного управління демографічними процесами;
- виїзд студентів на навчання закордон;
- перерозподіл робочих сил всередині країни (концентрація кандидатів в більш безпечних регіонах);
- диспропорції між зарплатними очікуваннями кандидатів та фінансовими можливостями бізнесу;
- брак фахівців зі знанням англ. мови;
- офіційне працевлаштування військовозобов'язаних (через ризик бути мобілізованим).

Ризики, зумовлені війною, відрізняються від тих, з якими стикається організація в мирний час. Ризики в системі управління є складними, але більшість видів кадрових ризиків є неочевидними, їх дуже важко ідентифікувати та оцінити, оскільки вони не пов'язані з людськими ресурсами, в основі яких є сутність особистості, яка є найскладнішим об'єктом управління.

За даними Українського інституту майбутнього на кінець 2023 року в Україні проживало близько 25,6 млн. осіб. В тому числі 15,5 млн. – це економічно неактивне населення, з них більше 8 млн. осіб пенсіонери, з яких 2,7 млн. продовжують працювати; 4,8 млн. – діти у віці до 15 років. При цьому залишається 10,1 млн. – економічно активне населення, з них 8,1 млн. працюють, а 2 млн. безробітні. З тих хто працює 3 млн. осіб працюють в бюджетній сфері, залишається 5,1 млн. осіб. При цьому до війни в Україні було 17,3 млн. населення працездатного віку, із них 9,1 млн. чоловіків та 8,3

млн. жінок. Тобто найбільше з початком повномасштабного вторгнення українська економіка втратила саме населення працездатного віку, це близько 7,2 млн. осіб. Але це економічно активне населення, яке працювало, заробляло кошти здійснювало покупки, тобто були потенційними споживачами продуктів, води, побутової техніки, засобів гігієни і т.д. Купівельна спроможність населення з початком війни набагато зменшилась, а люди пенсійного віку та діти мають значно нижчі купівельні спроможності.

Таким чином, з 37,4 млн. осіб з початком повномасштабного вторгнення виїхало за оцінками ООН 10,5 млн. осіб, при чому 3,4 млн. виїхало, або було насильно вивезено в росію. На підприємстві ПрАТ «ІДС» дуже точно оцінили скорочення ринку споживання власної продукції на 27%. Також відбулась значна внутрішня міграція, переміщення населення всередині України склало близько 8 млн. осіб.

В Україні скорочується обсяг самої економіки, зменшується внутрішній ринок, відповідно падають виробництво і споживання. Тобто наслідки війни з росією відчутні як у демографічній ситуації, так і в економічному стані українців. За даними Світового банку, за межею бідності перебувають 7 млн. українців, і найбільш серйозні наслідки бідності спостерігаються в сільській місцевості.

Відсутність значної частини населення призведе до скорочення надходжень до державного бюджету податків, а це призведе до скорочення видаткової частини. Тобто відбуватиметься спіралевидне скорочення податків на додану вартість та акцизів з рухом вниз.

2.2. Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства ПрАТ «ІДС» та ринкових факторів

Суть інфляційних процесів полягає у зменшенні реальної вартості грошей. Це означає, що за одну й ту саму кількість грошей можна придбати менше товарів і послуг ніж раніше. З початком повномасштабного

вторгнення росії, бізнес спочатку призупинив свою діяльність, а потім після відновлення пішли галопуючі інфляційні процеси. Інфляція до 10% відсотків на рік вважається повзучою і може бути ознакою здорової економіки. Галопуючою інфляцією називається більш швидке зростання цін, яке може досягти 10-20% на рік. Найбільш небезпечний вид інфляції для економіки, це гіперінфляція, коли зростання цін може становити сотні, а то й тисячі відсотків річних, що спостерігалось в Україні на початку 90-х років.

З початком військових дій ціни на продукти в Україні теж швидко пішли вгору, і за офіційними даними зростання склало 26,1%. При цьому вдалось втримати економіку від гіперінфляції.

Таблиця 2.1

Динаміка економічних показників починаючи з початку 2000-х

Рік	2002	2003	2004	...	2021	2022	2023
Показник інфляції	99,4	108,2	112,3		110,0	126,1	105,1
Населення, млн. осіб	48,45	48,00	47,62	...	41,16	37,60	27,6
Заробітна плата, грн.	376	463	591	...	14000	14859	17442
Прямі іноземні інвестиції, млрд. грн.	3,718	7,524	9,101	...	190,714	22,793	159,714

*таблиця складена за даними Держ-ї служби статистики [40]

Як бачимо з даних таблиці 2.1, показники рівня інфляції з початком військових дій значно збільшились, і за підсумком 22 року склали 126,1%, що на 26,1% більше ніж попереднього року. Але при цьому заробітні плати зросли значно на менший відсоток з 14 001 грн., до 14859 грн.. За підрахунками зростання заробітної плати склало 6,12%. Тобто відбулось зниження реальної купівельної спроможності населення на 20%. І це було відчутно для багатьох галузей та сфер діяльності. Таким чином, вартість пляшки мінеральних вод з урахуванням інфляційних процесів, теж почала зростати. Загалом 2022 рік був досить важкий для різних сфер діяльності.

Здійснимо порівняльний аналіз та визначимо напрямки розвитку

підприємства та фінансових показників в абсолютних та відносних показниках.

Таблиця 2.2

Аналіз доходів підприємства ПрАТ «ІДС» за 2020-2023 рр.

№	Показники	2023 р. тис. грн.	2022 р. тис. грн.	2021 Тис. грн.	Абсолютне відхилення у 2023 р. (+,-)	Темп росту у 2023 р. (+,-)	Темп приросту у 2023 р. у пор. з 2022 р. %
1	Чистий дохід від реалізації товарів	4 488 194	4 100 534	4 824 523	387 660	109,5	9,45
2	Собівартість реалізованої продукції	2 741 559	2 500 016	2 830 082	241 543	109,6	9,66
3	С/в у % до обсягу товарообороту	61,08	60,97	58,67	—	—	—
4	Валовий прибуток	1 946 635	1 600 447	1 994 441	346 188	121,0	21,6
5	Інші операційні доходи	10 006	2890	15212	7116	346,2	246,2
6	Витрати на збут	1348653	1241136	1229709	107517	108,7	8,66
7	Фінансовий результат до опод-ня (прибуток) Збиток	101399	-126559	347008	+227958	—	—
8	Витрати (дохід) з податку на прибуток	-31374	30702	-39328	—	—	—
9	Чистий прибуток (збиток)	70025 -	- 95857	307680	+165882	—	—
10	Рентабельність продаж, %	3,6	-	15,4	—	—	—

*таблиця побудована на основі фін. звітностей ПрАТ «ІДС» за 2021-2023 рр.

З даних табл. 2.2 видно, що чистий дохід від реалізації у 2023 році на досліджуваному підприємстві ПрАТ «ІДС» зріс на 387 660 тис. грн., що у відсотках становить 9,45%. (див. дод. Б, Б1). У 2022 році чистий дохід від реалізації зменшився у порівнянні з попереднім 2021 роком, на 723 989 тис. грн., що є досить значним показником. У 2022 році 24 лютого відбулось повномасштабне вторгнення росії в Україну, і у перші місяці бізнес завмер в очікуванні що буде далі. Але варто сказати, що 2021 рік був дуже вдалий для українського бізнесу, а ВВП у 2021 році було найбільше за всю історію

незалежності – 199,77 млрд. дол. США. Але військово-політичні фактори негативно вплинули загалом на розвиток бізнесу і в 2022 році, значна частина підприємств скоротила виробництво, а частина взагалі збанкрутувала з початком повномасштабної війни.

При цьому керівництвом було прийнято вчасно рішення у сфері продаж, збережено колектив, як на виробництвах так і в сфері продаж, особливу увагу приділили в сфері логістики. І це дало позитивні результати уже в 2023 році. Так валовий прибуток на ПрАТ «ІДС» зріс у 2023 році на 346 188 тис. грн., що на 21,6% більше ніж попереднього 2022 року. Витрати на збут помірно зростали починаючи з 2021 року, так у 2022 році на 11 427 тис. грн., а в 2023 зростання витрат склало 107517 тис. грн., що на 8,7% більше за попередній рік. Але зростання затрат є досить значним 107 млн. грн.. Але зростання затрат, в тому числі на збут дало позитивні результати, якщо у 2022 році був на підприємстві збиток, то у 2023 році чистий прибуток склав 70 млн. грн.. Порахувавши рентабельність продаж, бачимо, що у 2023 році рентабельність складала 3,6%, а в 2022 році, коли відбулось повномасштабне вторгнення росії в Україну, підприємство отримало збиток, тому було не рентабельним. Так виручка від реалізації у 2022 році була меншою, ніж попереднього року на 724,1 млн. грн., що пов'язано з повномасштабним вторгнення росії в лютому 22 року. На певний час бізнес призупинив діяльність, була певна розгубленість, зменшилось споживання певних видів продукції. При цьому питома вага собівартості продукції у виручці від реалізації залишилась майже на рівні попереднього року і склала 60,97%.

У 2021 році, коли економіка швидкими темпами відновлювалась від коронавірусу та локдауну, то у ПрАТ «ІДС» це виходило досить швидко. У 2022 році досліджуване підприємство не отримало чистого прибутку, а був зафіксований збиток, у той час як у 2021 р. чистий прибуток склав 307,608 млн. грн., а рентабельність продаж склала 15,4%. Таким чином, ми можемо зробити висновки, що керівництвом підприємства ПрАТ «ІДС» були

прийнятті вірні рішення у сфері логістики, складування, збуту продукції, що дало можливість досягнути відповідного рівня прибутковості.

У країні скорочуються обсяг самої економіки, зменшується внутрішній ринок, відповідно падають споживання і виробництво. Тобто наслідки повномасштабної війни з росією суттєво відчутні вже сьогодні та значне зменшення кількості населення та споживачів.

З доповіді генерального директора ПрАТ «ІДС», за час війни з 22 року існує багато викликів для роботи підприємства, особливо скорочення кількості споживачів на 27%, та й відсутність достатньої кількості персоналу у сфері логістики, зменшилась кількість водіїв, вантажників. Але підприємству вдається втримати персонал, та вчасно постачати продукцію до магазинів, торговельних мереж, це стало однією з переваг у порівнянні з іншими підприємствами та втримати і навіть збільшити частку ринку до 38%. Найближчий конкурент на ринку мінеральних вод «Карпатська джерельна» має частку близько 10%. Крім цього недостатня кількість робочої сили підвищує витрати на оплату праці та знижує конкурентоспроможність, зростання витрат на пенсійну систему та інші соціальні програми, що може стати тягарем для держави; зменшення внутрішнього попиту на товари та послуги.. Як ми вже описували вище з початку війни з України емігрували, або були вивезені біля 12 млн. людей. Крім цього відсутність частини населення ще й впливає на надходження до державного бюджету. А скорочення попиту на внутрішньому ринку в тому числі через міграцію, негативно впливає на рівень інвестицій в майбутньому.

Стан національної економіки визначається за допомогою різних макроекономічних показників, кожен з яких відображає різні аспекти економічного стану країни. Розгляд отриманих результатів дозволяє аналізувати тенденції та динаміку функціонування економічної системи. Розглянемо економічні показники в додатку А (таблиця 1), активне зростання ВВП спостерігалось в першій половині 2000-х років, тоді як в 90-ті роки економіка країни невпинно скорочувалась. Номінально ВВП України вже

давно перевищив рівень початку 90-х років, однак реально це не зовсім так. Розглянемо більш детально макроекономічні показники України та як вони змінювались із настанням незалежності.

Українській економіці є куди розвиватися, щоб не лише наздогнати, а суттєво покращити економічний стан країни та життєвий рівень населення. Це можливо, особливо після завершення війни і з активною підтримкою перш за все Європейського Союзу.

Звичайно зниження реального ВВП спричинено різними причинами, але в першу чергу це політичні кризи, революції, пандемії та війна, що призводило до економічного спаду:

1. Економічні кризи. Україна стикається з регулярними економічними кризами, що можуть призвести до зменшення виробництва та спаду ВВП. Ці кризи дуже часто спричиняються як внутрішніми чинниками: політична нестабільність, фінансові труднощі так і зовнішніми: геополітична напруга, іпотечна криза, пандемія.

2. Недостатня інвестиційна активність. Низький рівень інвестицій може призвести до обмеженого зростання продуктивності та виробництва, що відображається на реальному ВВП.

3. Корупція і бездіяльність владних структур можуть створювати негативні умови для бізнесу та інвестиційної активності, обмежуючи потенціал економічного зростання.

4. Демографічні та соціальні проблеми. Зменшення населення, еміграція робочої сили за кордон, недостатність кваліфікованої робочої сили та інші проблеми можуть впливати на економічне зростання.

Вищезазначені чинники взаємопов'язані та підсилюють один одного, сприяючи зменшенню реального ВВП. Враховуючи рекордні темпи через еміграцію, та високу смертність (за перші півріччя втричі вище ніж народжуваність), існує велика загроза, що не буде кому створювати ВВП. Так за даними ООН з початку повномасштабного вторгнення, населення України лише через міграцію зменшилось на 12 млн. осіб. Демографічна

ситуація є важливим показником для вирішення питання про інвестування в країну, а війна «посприяла» великому відтоку працездатного населення. Ситуація ускладнюється тим, що мільйони українських біженців перебувають за кордоном внаслідок військової агресії.

Зараз існують різні оцінки того, скільки з мігрантів повернуться додому, після закінчення війни. Чимало експертів стверджують, що багато тих, хто успішно адаптувались залишаться закордоном.

Міграція впливає на всі, без винятку, сфери суспільства, включаючи економіку, культуру, демографію, міжетнічні, релігійні відносини, а також кримінальну ситуацію. У зв'язку з цим розробники державної політики адаптації та інтеграції трудових мігрантів повинні доносити до громадської свідомості українського суспільства, масштаби проблем, з якими вони стикаються. Масова трудова міграція пов'язана з численними викликами для суспільства, що приймає мігрантів.

2.3. Оцінка логістичних ризиків та логістичних послуг у діяльності ПрАТ «ІДС»

Рівень розвитку логістики в Україні є дещо нижчим порівняно з світовими показниками, що пов'язано з недостатнім рівнем використання власного потенціалу та війною в країні. Україна знаходиться на етапі консолідації галузі та удосконалення за якісними параметрами послуг які надаються товаро-транспортними підприємствами. А в умовах зменшення кількості населення країни, мобілізацією, виїздом за межі національних кордонів питання якості логістичних послуг постає особливо гостро.

Але початок війни вніс свої корективи в ринок логістичних послуг в Україні. За даними рейтингу Logistics Performance представленого Всесвітнім банком Україна займає невисоке місце. Станом на кінець 2023 року Україна посіла 79 місце втративши попередньо досягнуті позиції 66 місце.

Найкращою була ситуація в 2014 році, коли Україна посідала 61 місце з 160 країн.

Однією з найбільших проблем, які вплинули на зниження рейтингу України, стало блокування морських портів та закриття повітряного простору з початком війни. До початку війни 75% зовнішнього українського товарообігу відбувалось саме через морські порти.

На даний час на ринку України послуги надають 5PL-оператори, які представлені практично на усіх рівнях логістичного сервісу та відрізняються видом послуг, які надають:

1 PL – логістичний інсорсинг як вид логістичного сервісу під час якого підприємство здійснює перевезення власним транспортом і його підрозділ є автономним.

2 PL – частковий логістичний аутсорсинг як вид логістичного сервісу під час якого складування або перевезення здійснюється із залученням сторонніх підприємств але, водночас, підприємства самостійно керує ланцюгами поставок. За такою схемою працюють 2 PL-оператори Нова Пошта, Міст Експрес, Інтайм, Delivery та інші.

3 PL - комплексний логістичний аутсорсинг як вид логістичного сервісу під час якого власник вантажу не організовує зовнішньої логістики. Це багатопрофільні логістичні провайдери, які спеціалізуються на доставці товарів, його пакування, проходження митниці тощо. На українському ринку за такою схемою працюють такі компанії як DHL, Neolit, Black Sea Shipping, Гранд логістік та інші.

4 PL – інтегрований логістичний аутсорсинг як вид логістичного сервісу під час якого замовник залучає аутсорсера для реалізації функцій транспортної логістики, передає право управління логістичними бізнес-процесами йому, в тому числі на їх проектування та управління.

5 PL – віртуальна логістика як вид логістичного сервісу під час якого відбувається всестороннє охоплення комплексу логістичних послуг у глобальному інформаційно-технологічному просторі.

Але для підприємства ПрАТ «ІДС», яке більшість продукції реалізує на внутрішньому ринку, закриття портів не суттєво вплинуло на логістику підприємства. На експорт в 2023, і 2024 роках припадало лише 1,5% від загального товарообороту підприємства. І якщо розглядати експортну діяльність, то найбільша питома вага припадає на Молдову, хоча мінеральна вода Моршинська присутня і в Польщі, в Канаді, країнах СНД, і час від часу відвантаження відбуваються в США.

На зниження рейтингу суттєвий вплив мало закриття повітряного простору, авіап перевезення повністю припинились. Хоча для досліджуваного підприємства, це не є критично, оскільки доставка товарів відбувалась автомобільним транспортом. І тут для ПрАТ «ІДС» вплинули такі показники: зростання вартості доставки, нестача водіїв та персоналу, зростання адміністративних перепон, зростання вартості енергоресурсів, блокування кордонів, але в першу чергу – це нестача персоналу водіїв, вантажників, комірників.

Водночас відбулось скорочення обсягів логістичних перевезень: автомобільним транспортом скоротилося на 19,7%, залізничним транспортом на 43,7%, річковим та авіаційним транспортом на 90%. А доставка продукції до точок збуту по Україні здійснюється в основному автомобільним транспортом, рідше залізничним. Але скорочення логістики майже на 20% відсотків теж є значним показником. В імпорتنих операціях падіння обсягів логістичного обороту відбулося в межах від 20 до 40% в залежності від галузі. Щодо експортних поставок, то ту теж відбулось скорочення від 50 до 60% в залежності від галузі. Досліджуване підприємство ПрАТ «ІДС» представлене по всій території країни, та має широкий спектр брендів та продукції: Моршинська мінеральна вода, Миргородська, Моршинська випустила зараз цілий перелік солодких вод, в асортиментному переліку є також енергетичні напої. І в подальшому планується розширення асортимент, розглядається варіант молочні напої.

На думку фахівців логістичну діяльність в умовах воєнного стану для ПрАТ «ІДС» необхідно посилити за такими напрямками:

- розвиток логістичних центрів, що сприятиме складуванню, який залежить від логістичних технологій. Це стало особливо відчутним, коли логістичний бізнес повинен був прийняти рішення про релокацію на Захід України: і так як перед ними виникли нові виклики, такі як: знищені логістичні центри, втрата складських приміщень, ущільнення складських площ, зниження касті обслуговування, вирішення нестандартних помилок пов'язаних з наслідками війни.

- самонесучі склади як автоматизована система для зберігання та видачі замовлень UniHub;

- технологію Goods-to-Person як конвеєрне обладнання, що скорочує маршрут оператора та заощаджує час роботи складського працівника;

- буфер-секвесер на основі конвеєрів, які формують хвилі замовлень відповідно до заданого критерію та послідовності видачі їх сортувальників;

- обладнання для автоматичної обробки палет із вертикальними конвеєрами та гравітаційними стелажми для палет.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів вантажних перевезень Україні за різними видами транспорту

роки	Види транспорту				
	Залізничний	автомобільний	Водний	трубопровідний	Авіаційний
2010	432,5	1168,2	11,1	153,4	0,088
2011	468,4	1252,4	9,8	155	0,092
2012	457,5	1259,7	7,8	128,4	0,122
2013	441,8	1260,8	6,2	125,9	0,099
2014	387	1131,3	5,9	99,7	0,079
2015	350	1020,6	6,5	97,2	0,069
2016	344,1	1085,7	6,6	106,7	0,074
2017	339,5	1121,7	5,9	114,8	0,082
2018	322,3	1205,5	5,6	109,4	0,099
2019	312,9	1147,1	6,1	112,7	0,092
2020	305,5	1232,4	5,6	97,5	0,088
2021	314,3	1305,2	5,3	77,5	0,1

З початком повномасштабного вторгнення ситуація на ринку вантажних перевезень кардинально змінилась. Деякі види перевезень стали неможливими, бізнес в перші місяці завмер та зайняв вичікувальну позицію. Оскільки авіа польоти були зупинені, то й на сьогодні не відновлені, то немає ніяких перевезень взагалі не відбувалось. Постраждав водний транспорт, оскільки морські порти були заблоковані, і тривалий час протягом 2022 року ніяких відвантажень з морських портів не відбувалось. Лише наприкінці 22 року, коли були проведені перемовини з допомогою ООН, та звільненням острова Зміїний вдалось відновити експорт зернових морським шляхом.

При цьому найбільше вантажних перевезень відбувалось саме з допомогою автомобільного транспорту, а під час війни частка експортних поставок ще зроста, оскільки залізницею постачати товари в Європу не завжди можливо через різну ширину колій. І ми бачили до чого це призвело, масштабних заторів, пробок на кордонах, а в 23 році, з блокуванням полякам кордонів практично до транспортного колапсу. Але робились і певні позитивні рішення в той період, було прийнято рішення відкриття та швидкого завершення пунктів пропуску в Чернівецькій області КПП Красноільськ та КПП Дяківці.

Згідно з даними таблиці 2.4 перевезення автомобільними підприємствами складало в довоєнний період від 10,5 до 16%. Однак на величину попиту, щодо вантажних перевезень вплинули військові дії.

На сьогодні напрямок зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ІДС» активно розвивається, добре налагоджені зв'язки з Молдовою, за першу половину 2024 року в Молдову було поставлено та продано а даному ринку близько 1,2 млн. пляшок.

Порівняльна таблиця вартості продукції та затрат на логістику ТМ
«Моршинська» у 2022-23 роках

№	Країна	Вартість продукції в контейнері, Євро	Вартість логістики товарів, євро	Загальна сума, вартість прод-ї «ІДС» плюс доставка, Євро
1	Чехія	4000	2200	6200
2	Польща	4000	2000	6000
3	Молдова	3500	1500	5000
4	США (Нью-Йорк), дол.	4000	7000	11000
	США (Лос-Анжелес), д	4000	12000	16000
5	Канада (Торонто), дол.	4000	7000	11000
6	Італія	3000	4000	7000
7	Іспанія	4000	4500	8500
8	Нідерланди	3500	3500	7000
9	Люксембург	3500	3500	7000
10	Азербайджан	4000	5500	9500
11	Ізраїль	4000	6000	10000
12	Велика Британія	4000	5000	9000
13	Фінляндія	3500	4500	8000
14	Швеція	4000	5000	9000
15	Норвегія	4000	5500	9500

*таблиця сформована за даними керівника відділу ЗЕД ПрАТ «ІДС»

В європейські країни доставка мінеральних вод ТМ «Моршинська», «Миргородська» здійснюється переважно автомобільним транспортом, залізничний практично не використовується через різницю в ширині колій. За океан в США, Канаду доставка здійснюється кількома видами транспорту автомобільний, морський, ну і відстань значно далі, тому і ціна на логістику, доставку товарів значно вище.

Але логістичні затрати поставки мінеральних вод в США та Канаду є досить значними, що може перевищувати вартість продукції, яка є в контейнері в кілька разів. На сьогодні менеджером із зовнішньоекономічної

діяльності ПрАТ «ІДС» шукаються спільно з партнерами з США шляхи здешевлення доставки товарів, проводяться переговори про комбіновані контейнери з іншою продукцією, щоб знизити вартість однієї пляшки Моршинської на ринку США.

В логістичні діяльності також важливо враховувати температурний режим, в теплу пору року доставка товарів здійснюється автомобільним тентованим транспортом, або в звичайних контейнерах, якщо через океан. А взимку при мінусових температурах в рефрижераторах з постійним температурним режимом, оскільки якщо вода замерзне, то може лопнути скляна тара, або після розморозки пластикових пляшок виходить газ і втрачаються смакові властивості.

Далі проаналізуємо динаміку операційних затрат на підприємстві ПрАТ «ІДС» за останні три роки. У зв'язку зі значними темпами інфляції, зростали відповідно і витрати на підприємстві. Так, рівень інфляції у 2021 році становив лише 10%, у 2022 році – 26,1%. В 2023 році рівень інфляції знизився до 5,2%.

Таблиця 2.5

Операційні витрати ПрАТ «ІДС» у 2021-2023 роках тис. грн.

№ п/п	Назва показника	2023 р. тис. грн.	2022 р. тис. грн.	2021 р. тис. грн.	Відхилення	
					У 2023 р. в пор. з 2022 р. (+,-) тис. грн.	У 2023 р. в пор. з 2022 р. темп приросту, %
1	Матеріальні затрати	94 356	67 523	92 121	26 833	39,7
2	Витрати на оплату праці	498172	442673	545 020	55 499	12,5
3	Відрахування на соціальні заходи	59 885	72 297	72 140	-12 412	-
4	Амортизація	115 804	154 468	155 118	- 38 664	-
5	Інші операційні витрати	1 808513	1610666	1 553 380	197847	12,28
6	Всього	2 576 730	2 347627	2417 779	229103	9,75

Як бачимо з даних таблиці 2.5. матеріальні затрати на досліджуваному підприємстві ПрАТ «ІДС» зросли у 2023 році на 26 833 тис. грн., тобто майже на 27 млн. грн., що у відносних показниках становить 39,7%. Витрати на оплату праці в 2023 році в абсолютних показниках тех. суттєво зросли на 55 499 тис. грн., що на 12,5% більше ніж попереднього року. Хоча це не повне покриття темпів інфляції, але досить суттєве зростання зарплатного фонду. При цьому в 2023 році маємо зменшення відрахувань на соціальні заходи, та амортизаційних відрахувань. Якщо порівнювати відрахування на соціальні заходи, то в 2021 році та 2022 роках вони були практично на одному рівні 72 200 тис. грн.. Аналогічна ситуація і з амортизаційними відрахуваннями. Що стосується інших операційних витрат, то у 2023 році в абсолютних показниках зросли на 197 847 тис. грн., що на 12,28% більше ніж попереднього року. Таким чином, ми бачимо, що керівництво підприємства піклується про свої працівників, і в 2023 році була збільшені витрати на оплату праці на 12,5%.

Мотиваційна складова досить розвинута на підприємстві, і в 2024 році не виняток, керівництвом підприємства навіть на початку осені було виплачено премії та одну зарплату наперед, щоб можна було підготуватись до зими. Варто відзначити, що підприємство активно розвивається, виходить на зовнішні ринки, беручи участь в тому числі у виставках та ярмарках: ТМ «Моршинська» була представлена на виставці конференції в місті Блед, Словенія в червні 2024 року. Також керівник відділу експорту представив продукцію на виставці в Латвії у вересні 2024 року, та зокрема новинки: лимонади, енергетики. Варто відзначити технологічність продукції та високі стандарти дотримання виробництва. Лимонади також представлені в банці 0,33 літра, а це потребує представлення та піару в різних країнах. Керівник відділу експорту також представив новинки на виставці в Бухаресті (жовтень, 24 року). Навіть вдалось домовити з новими партнерами про співпрацю та реалізацію продукції в Румунії, за підсумками виставки. Логістика є досить зручною до Румунії, а враховуючи, що відбувається будівництво

автомагістралі (автобана «Молдова», частину якого планують відкрити наступного року, то доставка продукції до Бухареста та південної частини країни пришвидчиться).

Відбулась презентація мінеральних вод ТМ «Моршинська» в склі. На вересень заплановано представити продукцію ТМ «Моршинська» на food-конференції в м. Рига Латвія. Загалом варто відзначити досить широку географію постачання продукцію ТМ «Моршинська», це і країни Європи, І США, і Канада. А також налагоджена логістика і співпраця з Азербайджаном, Казахстаном та іншими пострадянськими республіками. Зараз ведуться активно переговори з дистриб'юторами з Німеччини, Кувейта, Сайдівської аравії. Налагоджені поставки в Іспанію цього року, Чехію є два дистриб'ютори.

Таким чином, логістична діяльність відіграє важливу роль в діяльності ПрАТ «ІДС», і це було неодноразово підкреслено генеральним директором підприємства. Так незважаючи, на складі економічні умови за підсумками першого півріччя 2024 року вдалось перевиконати план на 10,5%, що є значним показником в умовах воєнного стану. В доповіді генерального директора одним з основних факторів, за рахунок чого вдалось досягти таких результатів було вдале застосування логістичної стратегії, а конкуренти в той же час програли конкурентну боротьбу в цьому напрямку. Загалом за перше півріччя було відвантажено 289 млн. пляшок, а для цього було залучено значний ресурс, як для складування, навантаження, доставки водички до торговельних мереж та розвантаження.

Особливу увагу приділили в сфері логістики. І це дало позитивні результати уже в 2023 році. Так валовий прибуток на ПрАТ «ІДС» зріс у 2023 році на 346 188 тис. грн., що на 21,6% більше ніж попереднього 2022 року. Витрати на збут помірно зростали починаючи з 2021 року, так у 2022 році на 11 427 тис. грн., а в 2023 зростання витрат склало 107517 тис. грн., що на 8,7% більше за попередній рік. На нашу думку, і ми розділяємо її з генеральним директором ПрАТ «ІДС» таких показників вдалось досягти за

рахунок того, що краще спрацювали в сфері логістики, ніж конкуренти. Була обрана «логістична стратегія орієнтована на рівень обслуговування», а також в певний період застосовували «логістичну стратегію орієнтовану на утворення міцних стратегічних союзів між постачальниками і замовниками».

Загалом варто відзначити досить широку географію з постачання продукції ТМ «Моршинська», це і країни Європи, І США, і Канада. А також налагоджена логістика і співпраця з Азербайджаном, Казахстаном та іншими пострадянськими республіками. Зараз ведуться активно переговори з дистриб'юторами з Німеччини, Кувейта, Саудівської Аравії. Налагоджені поставки в Іспанію цього року, Чехію є два дистриб'ютори.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ІДС»

3.1. Запровадження цифровізації та інновацій як напрямок удосконалення логістичної діяльності

В умовах воєнного стану важливим є гнучкість робочих процесів, а саме перехід на повністю або часткову дистанційну роботу з урахуванням можливостей та потреб працівників. Але в той же час на досліджуваному підприємстві ПрАТ «ІДС» немає можливості працювати дистанційно для багатьох працівників: процесу виробництва, логістичної сфери, доставки товарів. Особливо гостро постає зараз питання вантажників, водіїв великогабаритного транспорту та інше. У цих умовах важливо цінувати додаткові зусилля працівників, а також стимулювати роботу персоналу преміями, нагородами та визнавати на публічних форумах. Варто визначити нові KPI, обговорити їх з колективом та чітко окреслити нові можливості компанії у сьогоденні.

В умовах війни відбулась трансформація кадрової політики, головним стає збереження персоналу, запропонувавши їм ротацію в інші підрозділи, під час війни. За таких умов перепрофілювання працівників є ключовою стратегією для оптимізації ресурсів, підтримки продуктивності та збереження важливих кадрів на ПрАТ «ІДС». Перепрофілювання співробітників є ключовою стратегією для оптимізації ресурсів. Одним з ключових способів адаптації та збереження персоналу є пропозиція співробітникам працювати закордоном як цифрові кочівники. Це допоможе не тільки забезпечити здоров'я та безпеку працівників, але й забезпечить продовження бізнес-процесів не залежного від розташування.

Зважаючи на ситуацію в країні, значення надається базовим проблемам, таким як безпека, стабільність і забезпеченість, що відображається у теорії потреб Абрахама Маслоу і такі фактори, як кар'єрний

ріст, навчання за рахунок компанії, можливість заробити додаткові бонуси відходять на другий план. В Україні на сьогодні брак водіїв великогабаритного транспорту, і на сьогодні запроваджено програми з перепідготовки фахівців, а також розпочато підготовку жінок до водіння автомобілів вантажопідйомністю 10 і більше тон.

Запровадження програм перепідготовки, навчання новим навикам на підприємстві ПрАТ «ІДС», які необхідні для адаптації до нових умов, допоможе професіоналам бути конкурентоспроможними до швидкоплинного ринку праці. У 2024-2025 роках, з огляду на швидкі технологічні зміни, глобалізацію та інші соціальні виклики, важливими стануть такі навички:

- Цифрова грамотність: знання основних технологій, програмування, робота з даними та засобів цифрової комунікації стають критично важливими в багатьох професіях.
- Критичне мислення та вирішення проблем: вміння аналізувати інформацію, критично мислити та знаходити креативні рішення складних проблем, буде високо цінуватись.
- Адаптивність і гнучкість: здатність швидко адаптуватися до нових вимог ринку праці є ключовою. Це також включає вміння аналізувати інформацію та оновлювати свої дані та навички.
- Емоційний інтелект: здатність управляти своїми емоціями та розуміти емоції інших допомагає покращувати співпрацю і підтримувати здоровий робочий клімат. На сьогодні це буває особливо важко в умовах воєнного стану.
- Навички спілкування: ефективне спілкування, як усне, так і письмове, є важливим у різних професійних контекстах, особливо в умовах збільшення віддаленої роботи та міжнародних взаємодій.
- Інтеркультурна компетентність: в умовах глобалізації, здатність ефективно взаємодіяти з людьми різних культурних середовищ є ключовою.

- Лідерські якості: навички лідерства, здатність мотивувати та керувати командами, будуть необхідні для успішного керівництва у складних та змінних умовах.
- Стійкість до стресу: вміння зберігати продуктивність та психологічне благополуччя в умовах стресу та невизначеності. Військові дії призвели до невизначеності у дуже багатьох людей та багатьох випадках, а це в свою чергу викликає сильний стрес. Тому важливо навчитись зберігати психологічне благополуччя і здоров'я.

Особливої ваги зараз набуває знання цифрових технологій, оскільки відбувається перетворення традиційних бізнес-процесів в цифровий формат. Вона дозволяє керівництву підприємства ПрАТ «ІДС» покращувати ефективність, знижувати витрати та забезпечувати кращу взаємодію з клієнтами. Цифровізація передбачає використання таких технологій як хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект, автоматизація процесів і цифровий маркетинг. За мирних умов цифровізація дала б змогу мати такі показники: зростання високотехнологічних сегментів на 20% за рік; зростання пропускну здатності виробництв до 60%, збільшення відсотку вчасно виконаних замовлень, скорочення простоїв обладнання до 22%, економію витрат на закупівлю до 30%. У такому контексті цифровізація набуває особливого значення і для ПрАТ «ІДС», оскільки формує сучасний бізнес-ланшафт і дозволяє компаніям ефективно реагувати на виклики.

Цифрові технології полегшують комунікацію та співпрацю між співробітниками, різними філіалами та структурними підрозділами ПрАТ «ІДС», незалежно від їх розташування. Для ведення такого способу життя необхідний надійний доступ до Інтернету та використання різних цифрових технологій для спілкування, управління проектами, бухгалтерського обліку, таких як Slack Zoom, Google Drive.

При цифровізації на торговельних підприємствах та виробництвах, слід брати до уваги відмінності у сприйнятті інформації різними поколіннями. Теорія поколінь в управлінні персоналом виходить із припущення, що

працівники різних вікових груп (поколінь) мають різні цінності, ставлення до роботи, мотиваційні чинники та комунікаційні переваги. Для покоління «бебі-бумерів» цифрові технології не були частиною їхнього досвіду, тому вони можуть відчувати труднощі з адаптацією до нових цифрових інструментів та бути обережними та скептичними, особливо щодо питань приватності та безпеки в інтернеті.

Покоління «X» було свідком початку ери цифрових технологій, тому вони займають унікальне місце між аналоговим і цифровим світами. Вони зазвичай вільно користуються цифровими технологіями, використовуючи їх для підвищення продуктивності на роботі та в особистому житті. Покоління «Y», вже фактично росло з інтенсивним розвитком цифрових технологій, тому вони не уявляють свого життя без застосування інтернету та інтернет-технологій у повсякденному житті. Це покоління називають ще міленіали, вони виростили з інтернетом і мобільними технологіями, тому вони легко адаптуються до нових цифрових інструментів та платформ. Люди цього покоління, очікують, що технології будуть адаптовані в усі аспекти життя, включно з роботою, освітою та соціальними взаємодіями.

Покоління Z ще більш інтегроване в цифровий світ, ніж міленіали, використовуючи технології для навчання та розваг, соціалізації з раннього віку. Отже, кожне покоління вносить свій унікальний вклад у сприйняття та використання цифрових технологій, формуючи тим самим розвиток цифрової ери. Розуміння цих відмінностей допоможе керівництву ПрАТ «ІДС» ефективно управляти колективом в якому представлені різні покоління та забезпечити адаптацію технологічних інновацій до потреб та очікувань кожного покоління.

У перехідному етапі до цифрового суспільства та до гібридного формату роботи з'являється необхідність у формуванні нових підходів до управління співробітниками, оскільки змінюється мотивація останніх. Ці зміни пов'язані також з тим, що переваги та пріоритети необхідно застосувати такі мотиваційні прийоми, які б задовольнили прийоми

підлеглих. Змінюється також система цінностей людини, він починає мислити по-іншому, під іншим кутом сприймати світ. При цьому оцінка їх роботи має зосереджуватися на досягнутих результатах, а не на кількості витраченого часу або процесі роботи.

При цьому в процесі логістики впроваджуються новітні програмні продукти, електронні черги на кордонах, а тому водії та оператори різних поколінь мають вивчати програмні продукти. У зв'язку з цим керівники вимагають гнучкості та відкритості до змін у персоналу, але вони також можуть значно підвищити ефективність та задоволеність роботою в умовах війни.

Вплив цифровізації та технологічних інновацій на процеси митного оформлення та логістичну діяльність.

На сьогодні в галузі митної справи та системи бухгалтерського обліку спостерігається постійний прогрес. Зокрема, за результатами проведеного дослідження було визначено потенційні напрями розвитку:

- *Розвиток децентралізованих фінансових систем:* впровадження технологій блок-чейну може посприяти розвитку децентралізованих фінансових систем, що дозволить забезпечити більшу прозорість та безпеку у митних процесах та обліку.

- *Розробка квантових обчислювальних систем:* розвиток квантових обчислювальних систем може забезпечити значний приріст у швидкості обробки великих даних, що стане важливим для забезпечення швидкості та ефективності митних процесів та бухгалтерського обліку.

- *Використання автономних систем та роботів:* впровадження автономних систем та роботів у митниці може забезпечити автоматизацію та оптимізацію рутинних завдань, що дозволить митникам та бухгалтерам зосередитись на стратегічних аспектах своєї роботи.

Запровадження ІТ-інструментів у роботу Держмит служби є важливим кроком до гармонізації митних практик з європейськими стандартами, що сприятиме ефективній інтеграції України в митний простір ЄС. Цифрові

трансформації не лише модернізують митні процедури, але й зменшують корупцію, прискорюють процеси митного контролю та підвищують довіру ЄС до українських митних служб.

На сьогодні на підприємстві ПрАТ «ІДС» відбувається активний розвиток експортної діяльності. Значно розширюється кількість партнерів і географія постачання мінеральних вод «Моршинська», газованої, слабогазованої, негазованої води. І звичайно, що експортна діяльність пов'язана з митними процедурами та оформленням товарів. Великим досягненням Держмитслужби за 2022-2023 роки є:

1. Створення нового мобільного резервного центру обробки даних (ЦОД), який покращує здатність Держмитслужби працювати ефективно в сучасному інформаційному середовищі, особливо під час війни.

2. Приєднання до митного безвізу та впровадження Нової комп'ютеризованої системи (NCTS), завдяки чому Україна інтегрувала свої митні процедури з європейськими, зменшуючи вартість і час митного оформлення та сприяє удосконаленню логістичної діяльності.

3. Впровадження системи для роботи з рішенням митних органів (CDS.UA), що уніфікує та автоматизує процеси надання митних дозволів та авторизацій, що підвищує прозорість та ефективність.

4. Спрощення митних формальностей через Автоматизовану систему митного оформлення (АСМО). Тепер підприємства можуть самостійно виконувати частину митних формальностей.

Запровадження нової електронної системи управління гарантіями (GMS), зокрема гарантії можуть передавати гарантії в електронному вигляді, зменшуючи паперову роботу.

3.2. Удосконалення етапів розробки логістичної стратегії підприємства ПрАТ «ІДС» в умовах воєнного стану

Існують різні підходи та варіанти формування логістичної стратегії підприємства. У більшості випадків за процес формування логістичної стратегії на підприємстві відповідає топ-менеджмент та його логістичні структурні підрозділи (відділи). Важливою умовою ефективності даного процесу є узгодження логістичної стратегії із стратегією розвитку підприємства, а також станом внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, та можливостями або ризиками.

Процес розробки логістичної стратегії підприємства ПрАТ «ІДС» є багатоетапним та складним, а в умовах воєнного стану має супроводжуватись оновленням та коригуванням (див. рис. 3.1.).

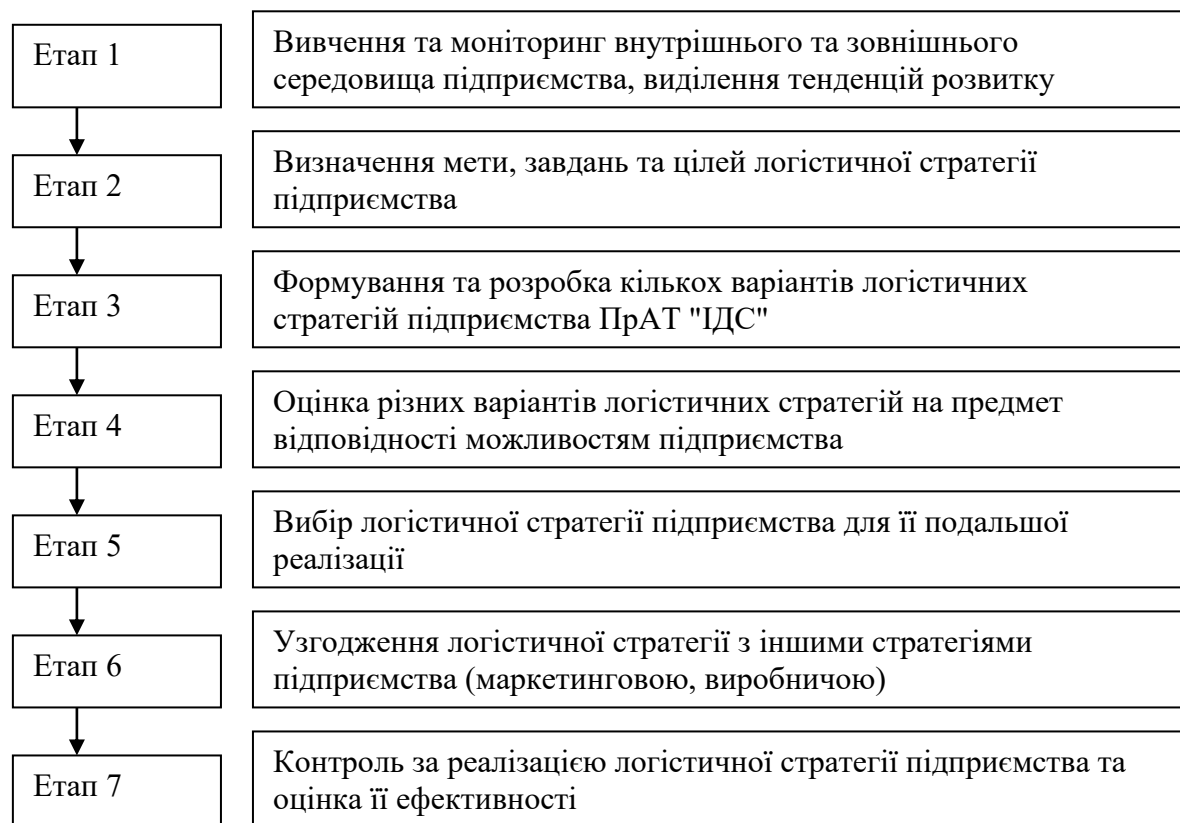


Рис. 3.1. Процес управління розробкою логістичної стратегії на підприємстві

Якогось одного універсального підходу до управління розробленням логістичної стратегії не існує, оскільки цей процес є комплексним та водночас індивідуальним, який враховує особливості господарської

діяльності підприємства та фактори конкурентного середовища. Процес розробки логістичної стратегії на ПрАТ «ІДС» повинен включати в себе різні методи та інструменти, серед яких: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінка конкурентної переваги, стратегічне планування, бенчмаркінг, моделювання та оптимізація, тощо. Вибір методів залежить від мети і завдань, які ставить перед собою підприємство.

Як вже було зазначено в розділі 2, що на підприємстві ПрАТ «ІДС» було обрано логістичну стратегію «орієнтовану на рівень обслуговування», але також застосовувалась паралельно «логістична стратегія орієнтована на утворення міцних стратегічних союзів між постачальниками і замовниками».

Загальний підхід до управління розробленням логістичної стратегії ПрАТ «ІДС» передбачає *системний аналіз, стратегічне планування, моніторинг та контроль стратегічних дій, спрямованих на покращення логістичної діяльності підприємства* та досягнення поставлених цілей, а також стратегічне планування передбачає постійне удосконалення бізнес-процесів. Важливо в процесі розробки стратегії враховувати різні зацікавлені сторони, які впливають на цей процес, ними можуть бути клієнти, постачальники, конкуренти, акціонери, уряд, регулярні органи, співробітники.

Важливість розробки логістичної стратегії, як на внутрішньому так і на міжнародному ринку важко переоцінити, особливо в умовах воєнного стану, оскільки вона має великий вплив на фінансові результати підприємства та його прибутковість. Вдала логістична стратегія ПрАТ «ІДС» дала можливість активно працювати в першому півріччі 2024 року, та досягти значних обсягів продаж майже в 290 млн. пляшок, що на 10,5% більше від запланованого рівня. А це в свою чергу значно покращило фінансові показники підприємства ПрАТ «ІДС». Але як зазначає сам директор підприємства таких результатів вдалось досягти за рахунок покращеної *логістичної стратегії*, що спрацювали краще як конкуренти. В дні коли температура повітря була за 32 градуси вода продавалась досить швидко в невеликих магазинах, а

складських приміщень в таких торгових точках майже не було, тому доводилось вивозити продукцію на маршрути весь час.

Завдяки продуманій логістичній стратегії ТМ «Моршинська» мінеральна вода, «Миргородська» вдалось зайняти більшу частку ринку, ніж конкуренти. Найближчим конкурентом є мінеральна вода «Карпатська джерельна».

Ще одним важливим елементом розроблення логістичної стратегії підприємства, є забезпечення його постійного розвитку у відповідь на зміни у сучасному середовищі підприємства, яке характеризується значною турбулентністю через політичні та соціально-економічні події в світі. А в умовах воєнного стану досліджуваному підприємству ПрАТ «ІДС» потрібно весь здійснювати дослідження зовнішнього середовища та вносити корективи, використовувати сучасні інноваційні технології, які допоможуть автоматизувати процеси та забезпечити високу якість продукції та гнучкість підприємства.

При цьому, що стосується товарного асортименту та товарної стратегії ПрАТ «ІДС», то було обрано стратегію розширення асортименту у 2024 році з'явилися нові асортиментні позиції: лимонади та енергетики. Якість даної продукції на високому рівні. Термін зберігання лимонадів до 6 міс, ємність тари 0,33 л та 1,5 л. Енергетики відпускають в тарі 0,33, в той час як у конкурентів 0,25 л. Звичайно, що на входження на ринок та ознайомлення з новою продукцією ТМ «Моршинська» потрібен час, але реклама та якість продукції пришвидшать даний процес.

Головними умовами ефективного процесу управління розробленням логістичної стратегії є: чітке розуміння цілей та стратегічних завдань підприємства, аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, відповідність обраної логістичної стратегії організаційній структурі підприємства, а також адаптивність та гнучкість.

Сучасний етап характеризується масовою цифровізацією, яка дозволяє автоматизувати ряд процесів. На сучасному ІТ-ринку є велика кількість

програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати процеси збору, аналізу, обробки та інтерпретації інформації. Наявність подібного програмного забезпечення дозволяє позбавитись від ряду рутинних операцій, підвищити ефективність прийняття рішень. останні досягнення в сфері штучного інтелекту пропонують програми, які дозволяють прогнозувати зміни, пропонувати вищому керівництву альтернативні варіанти рішень, оцінювати ймовірність різноманітних ризиків, тощо. Застосування цифровізації в процесі розробки логістичної стратегії суттєво полегшує усі процеси на підприємствах, у тому числі й управління розробленням логістичної стратегії. Якісна логістика може призвести до зростання обсягу продаж, як відбулось в першому півріччі 24 року на ПрАТ «ІДС», та визначити шляхи оптимізації логістичних процесів та забезпечення стабільного підприємства в майбутньому.

Розробка ефективної логістичної стратегії на ПрАТ «ІДС» передбачає інтегрування чотирьох функціональних сфер:

По-перше, інтегрування обміну інформацією (зниження ризику неякісного обміну інформацією між торговельними партнерами шляхом забезпечення необхідної швидкості з боку партнера ПрАТ «ІДС», необхідної точності та повноти інформації, зниження витрат на прогнозування та управління запасами, скорочення часу на прийняття рішень);

По-друге, інтеграція транспортних функцій (оптимізація параметрів транспортного процесу шляхом створення єдиного парку транспортних засобів для підвищення коефіцієнта завантаження транспорту, мінімізації часу доставки, особливо в країни Європи та США). Пам'ятаємо про температурні режими, що в зимовий період доставка мінеральної води через океан є укладненою, оскільки може призвести до замерзання води, і відповідно після розмерзання газоповітря може погіршитись [32].

По-третє, інтеграція функцій зберігання складів. Дане питання є особливо актуальним для керівництва ПрАТ «ІДС», оскільки потрібно сформувати систему складів по території країни, щоб наблизити продукцію

до споживача і мати необхідний запас готової продукції, щоб забезпечити високий попит в літній період.

По-четверте, інтеграція управління товарними запасами (оптимізація розміру і структури запасів з метою скорочення витрат на утворення, утримання, перерозподіл запасів). При цьому дане питання: оптимізації розміру складів та збільшення площ для готової продукції було розглянуто у вересні 2024 року на нараді керівників ПрАТ «ІДС».

Таким чином, сучасні логістичні стратегії визначають шляхи оптимізації логістичних процесів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Важливою особливістю у процесі виробництва мінеральних вод є те, що майже вся продукція має певні умови зберігання, особливо в зимовий період, тобто склад має мати певні температурні умови, оскільки мінеральні води ТМ «Моршинська», «Миргородська», як газовані так і негазовані можуть замерзати та втрачати свої смакові якості, а також це може призвести до псування пляшок, герметичності пакування.

Логістичний процес на складах мінеральних вод ТМ «Моршинська», «Миргородська» можна розділити на певні елементи:

- операції спрямовані на виробництво мінеральних вод та координація відділів оренди складів, оскільки весь обсяг виробленої продукції неможливо розмістити на власних складах;

- операції, що пов'язані безпосередньо з переробкою вантажів та оформленням необхідних документів (розвантаження, внутрішньоскладське транспортування, складування, експедиторський супровід замовлень, складування, інформаційне обслуговування);

- операції, що направлені на координацію роботи відділу реалізації.

Для забезпечення ефективної торговельної діяльності, та уникнути непорозумінь у сферах дистрибуції та споживання, слід мати добре розвинену інфраструктуру в сфері логістики. Доцільно створити ефективні та

сучасні логістичні системи на макрорівні, які забезпечуватимуть інтеграцію логістичних систем.

Динамічна конкуренція на ринку продуктів споживання, мінеральних вод змушує постійно адаптувати свої бізнес-стратегії до потреб ринку. В умовах літнього сезону та підвищеного попиту на мінеральні води, підприємство ПрАТ «ІДС» орієнтується на фактор часу та максимально швидкої доставки продукції до точок продажу. Чим швидше відбувається доставка товару до місць реалізації у порівнянні з конкурентами, тим швидше підприємство може збільшити свої продажі і прибуток. Все це зумовлює застосування принципів логістики до систем управління ланцюгами поставок мінеральної продукції в сфері збуту. І це було підкреслено генеральним директором ПрАТ «ІДС» на щорічній конференції з підбиття підсумків за півріччя, що дякуючи оперативності в логістичній сфері вдалось досягти кращих результатів, як у конкурентів. Логістичний підхід гарантував підвищення рівня управління, мобільність ресурсного потенціалу, оптимізацію та раціоналізацію всіх логістичних поставок в рамках розвитку логістичної системи підприємства.

ВИСНОВКИ

В умовах воєнного стану, енергетичної кризи доводиться функціонувати підприємствам протягом останніх трьох років. Для виживання в таких умовах та продовження стратегічного розвитку підприємствам небібно адаптувати свою діяльність до факторів бізнес середовища. Військові дії призвели до порушення роботи морських портів, розриву логістичних ланцюгів поставки товарів в межах країни, експорту та імпорту продукції, ризики та проблеми зі страхуванням продукції. Виходячи з цього питання логістики, логістичної стратегії є одним з ключових на сьогодні оскільки виготовивши продукцію важливо вчасно її доставити до кінцевого споживача. Але однією з найгостріших проблем стало порушення ланцюгів поставок, руйнування транспортної інфраструктури, а також ускладнення доставки товарів до кінцевих споживачів.

1. Наукова дискусія у сфері трактування «логістичної стратегії» не є новою, але вчені по-різному підходять до трактування даного поняття. На сьогодні немає єдиного підходу до тлумачення даної дефініції. При цьому, ми проаналізувавши різні підходи науковців, зокрема, Т.О. Водолажської, К.А. Бігун, Г.В. Єкель, Н. Б. Ільченко, У. Плекан, застосовуючи методи аналізу та синтезу, наукової абстракції, аналітичного мислення ми прийшли до такого визначення: «логістична стратегія» - це довгострокова комплексна програма дій та цілей, спрямованих на оптимізацію всіх логістичних процесів та ресурсів підприємства з метою досягнення конкурентних переваг та задоволення потреб клієнтів.

Основними завданнями логістичної стратегії є: вибір логістичних маршрутів, покращення логістичного сервісу, планування ланцюга поставок, ефективне управління запасами, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, робота з новітнім програмним забезпечення у сфері логістики, оптимізація складських запасів, обробка замовлень та підвищення сервісного обслуговування.

2. В діяльності підприємств і в мирний час досить багато ризиків:

валютний, політичний, економічний, кредитний, логістичний, конкурентний та інші. А в умовах воєнного стану кількість факторів, які призводять до ризиків лиш збільшується. Управління ризиками при виході на зовнішні ринки потребує комплексного підходу та врахування всіх факторів. На нашу думку, поява логістичних ризиків пов'язана з порушенням ланцюгів поставок, звичних маршрутів, недостатня чіткість умов поставок, невиконання обов'язків сторін, ризики документального оформлення та інші причини. Загалом стратегіями управління ризиками є: диверсифікація ризиків, часткове прийняття ризикової ситуації, стратегія "уникнення" ризикових ситуацій.

3. На стан соціально-економічного розвитку підприємств України впливають різні чинники, у тому числі демографічні проблеми, які особливо загострились в Україні в умовах воєнного стану. На нашу думку, демографічна криза та виїзд значної кількості населення за межі національних кордонів є значною проблемою для підприємств. Зменшення населення – це і скорочення кількості робочої сили в країні, так і скорочення кількості споживачів. За даними генерального директора ПрАТ «ІДС» кількість потенційних споживачів за час війни зменшилась на 27%.

На підприємстві ПрАТ «ІДС» навіть незважаючи на значне зменшення потенційних споживачів ведуть активну боротьбу на ринку мінеральних вод, так за 7 місяців 2024 року було відвантажено 289 млн. пляшок мінеральних вод, навіть з урахуванням перешкод відключення електроенергії, недостатня кількість водіїв великогабаритного транспорту, вантажників, комірників.

4. Військово-політичні фактори негативно вплинули загалом на розвиток бізнесу і в 2022 році, значна частина підприємств скоротила виробництво, а частина взагалі збанкрутувала з початком повномасштабної війни. При цьому керівництвом було прийнято вчасно рішення у сфері продаж, збережено колектив, як на виробництвах так і в сфері продаж, особливу увагу приділили в сфері логістики. І це дало позитивні результати уже в 2023 році. Так валовий прибуток на ПрАТ «ІДС» зріс у 2023 році на

346 188 тис. грн., що на 21,6% більше ніж попереднього 2022 року. Витрати на збут помірно зростали починаючи з 2021 року, так у 2022 році на 11 427 тис. грн., а в 2023 зростання витрат склало 107517 тис. грн., що на 8,7% більше за попередній рік. А в 2024 році ситуація у сфері продаж, ще покращилась. За перше півріччя вдалось перевиконати план продаж на 10,5%, що є досить значним показником.

5. Хоча для досліджуваного підприємства, це не є критично, оскільки доставка товарів відбувалась автомобільним транспортом. І тут для ПрАТ «ІДС» вплинули такі показники: зростання вартості доставки, нестача водіїв та персоналу, зростання адміністративних перепон, зростання вартості енергоресурсів, блокування кордонів, але в першу чергу – це нестача персоналу водіїв, вантажників, комірників. Водночас відбулось скорочення обсягів логістичних перевезень: автомобільним транспортом скоротилося на 19,7%, залізничним транспортом на 43,7%.

В імпортних операціях падіння обсягів логістичного обороту відбулося в межах від 20 до 40% в залежності від галузі. Щодо експортних поставок, то ту теж відбулось скорочення від 50 до 60% в залежності від галузі. Досліджуване підприємство ПрАТ «ІДС» представлене по всій території країни, та має широкий спектр брендів та продукції: Моршинська мінеральна вода, Миргородська, Моршинська випустила зараз цілий перелік солодких вод, в асортиментному переліку є також енергетичні напої. А в 2024 році відбулось розширення експортних поставок та налагодження контактів з новими дистриб'юторами. З таблиці 2.4. ми бачимо, що вартість доставки товарів в країни далекого зарубіжжя є більшої ніж вартість продукції в контейнері.

6. В умовах воєнного стану відбувається трансформація як кадрової політики так і збільшення використання цифрових технологій у виробництві, продажах, логістиці. За таких умов перепрофілювання працівників є ключовою стратегією для оптимізації ресурсів, підтримки продуктивності та збереження важливих кадрів на ПрАТ «ІДС». Одним з ключових способів

адаптації та збереження персоналу є пропозиція співробітникам працювати закордоном як цифрові кочівники.

Запровадження програм перепідготовки, навчання новим навикам на підприємстві ПрАТ «ІДС», які необхідні для адаптації до нових умов, допоможе професіоналам бути конкурентоспроможними до швидкоплинного ринку праці. У 2024-2025 роках, з огляду на швидкі технологічні зміни, глобалізацію та інші соціальні виклики: цифрова грамотність, вміння працювати з програмним забезпеченням, дистанційно, освоєння нових програм в сфері логістики; адаптивність та гнучкість більш притаманна для молодого покоління «Y» та «Z». Цифровізація передбачає використання таких технологій як хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект, автоматизація процесів і цифровий маркетинг. За мирних умов цифровізація дала б змогу мати такі показники: зростання високотехнологічних сегментів на 20% за рік; зростання пропускну здатності виробництв до 60%, збільшення відсотку вчасно виконаних замовлень. Використання різних цифрових технологій для спілкування, управління проектами, бухгалтерського обліку, таких як Slack Zoom, Google Drive.

7. Процес розробки логістичної стратегії на ПрАТ «ІДС» повинен включати в себе різні методи та інструменти, серед яких: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінка конкурентної переваги, стратегічне планування, бенчмаркінг, моделювання та оптимізація, тощо. Вибір методів залежить від мети і завдань, які ставить перед собою підприємство

В умовах воєнного стану досліджуваному підприємству ПрАТ «ІДС» потрібно весь здійснювати дослідження зовнішнього середовища та вносити корективи, використовувати сучасні інноваційні технології, Загальний підхід до управління розробленням логістичної стратегії ПрАТ «ІДС» передбачає *системний аналіз, стратегічне планування, моніторинг та контроль стратегічних дій, спрямованих на покращення логістичної діяльності підприємства та досягнення поставлених цілей.*

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, N 18, N 19-20, N 21-22, ст. 144.
2. Про підприємства в Україні (зі змінами та доповненнями): Закон України // Спецдодаток до «Дебету–Кредиту». - Документи для роботи. - Все про підприємництво. – Закони України. – 2000. – с. 18-28.
3. Про господарські товариства (зі змінами та доповненнями): Закон України // Спецдодаток до «Дебету-Кредиту». – Документи для роботи. – Все про підприємництво. – Закони України. – 2000. - с. 28-40.
4. Communication Management for the Successful Promotion of Goods and Services in Conditions of Instability: Attempts at Scientific Reflection. Anatolii Vdovichen, Olga Vdovichena, Valentina Chychun, Victoria Zelich, Volodymyr Saienko //International Journal of Organizational Leadership. 2023. 12. С. 37-65
5. The use of information in the world economy: globalization trends / O Vdovichena, O Vidomenko, S Tkachuk, N Zhuzhukina ...// Futurity Economics&Law. 2 (4), 4-11, 2022.
6. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О. Моделювання логістичних стратегій підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2022. №40. С.170-182.
7. Баєва О.І., Бігун К.А. Теоретичні основи розробки логістичних стратегій. Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матеріали VIII міжнародної науково-практичної конф. М. Харків, 19 березня 2020 р., Харків: НФаУ, 2020. С 209-210.
8. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. // Економіка та суспільство (55). <https://doi.org/10.32782>
9. Власова Т.Г. Визначення впливу внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів на розвиток підприємства. Економічні науки. 2023.№5. С. 21-26.
10. Вдовічен А.А., Вдовічена О.Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів //Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту.1(77-78), 12-30, 2020.

11. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: Монографія. – Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 807 с.
12. Войчак А.В., Федорченко А.В. Маркетингові дослідження [Текст] : підручник. – К. : КНЕУ, 2007. – 408 с.
13. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність, поняття. Економіка транспортного комплексу: зб. Наук. пр Харків, 2021 – №37. С.48-60.
14. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник./ Гаркавенко С. С. — К.: Лібра, 2002. – 430 с.
15. Длігач А. Трициклічна модель маркетингової діяльності //Маркетинг в Україні. – №5. – 2019. – С. 46-49.
16. Долгова Л.І. Сучасні проблеми зовнішньої торгівлі: виклики та можливості для України. /Л.І. Долгова. // Ефективна економіка. – 2024. - №8.
17. Зайцева О.І., Жосан Г.В., Бетіна В.О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. Бізнес Інформ. 2018. №3. С 348-353.
18. Залевський О.В., Чарніна Т.Ю. Тенденції розвитку залізничних перевезень в Україні // Ефективна економіка. – 2024. - №8.
19. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ. Київ. нац. торг. екон. університет, 2016. С. 432.
20. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник КНЕУ. – К.: 2001. – 240 с.
21. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. №1. С. 65-70.
22. Корєнєва Н.О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. – Ефективна економіка. 2023. – №5.
23. Корольчук О.П., Лошенко І.Р., Любківська Г.В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. – К.: КНТЕУ, 2011. – 346 с.

24. Криворучко О.М. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. Економіка транспортного комплексу. 2022. - №38. С. 61-75.
25. Кравчук Г. О. Шляхи вдосконалення методів формування товарного асортименту // Економіка. Фінанси. №5, 2007. – 112 с.
26. Крикавський Євген Промисловий маркетинг: Підручник. 2-ге вид. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2004. – 472 с.
27. Липчук В. В. Маркетинг: основи теорії та практики. Навчальний посібник. – Львів: «Новий Світ – 2000»; «Магнолія плюс». – 2003. – 288 с.
28. Лихолат С.М., Гаврилюк М. Аналіз ринку логістичних послуг в умовах війни / Ефективна економіка. 2024. - №5.
29. Лихолат С. М., Невядомський Р.І. Теоретичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. 2022 р. //Наукові записки Львівського університету бізнесу і права. Випуск 35/2022 URL: <https://zenodo.org/records>.
30. Магійович І.В. Демографічний стан в Україні, проблеми та шляхи їх подолання. Ефективна економіка. 2024р. №5. с. 7-18.
31. Макаренко Н.О., Гуцал Т.І. Інтегроване логістичне управління ланцюгами поставок в процесі збуту готової продукції підприємств аграрної сфери // , Ефективна економіка. 2024. №2. DOI: <http://doi.org/10.32702|2307-2105/>
32. Маркетинг: бакалаврський курс: Навчальний посібник / За загальною редакцією д.е.н. проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 976 с.
33. Маркетинг: Навч.-метод. посібник, Павленко А.Ф., Войчак А.В. – 2005 р.
34. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник. – 2-ге вид. – Львів, Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід»ю 2002. - 244 с.
35. Морохова В.О., Ковальчук О.В. Методологічні аспекти формування механізму здійснення бенчмаркінг-проектів на вітчизняних підприємствах // Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”.

- Збірник наукових праць Луцького державного технічного університету.
Редкол.: відп. ред. д.е.н. Герасимчук З.В.. – Луцьк, 2004. С. 24-33.
36. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К., «УВПУ «ЕксОб» 2001. – 560 с.
 37. Назарова К. Аналіз маркетингової діяльності на підприємствах торгівлі // Вісник КНТЕУ. – 2001. - № 2. - С.64-70.
 38. Норіцена Н.І. Маркетингова товарна політика. Навч. посібник. – К.: НАУ, 2002. – с. 217.
 39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 30.06.2024)
 40. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. №11, 2014 р.
URL: [Http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3575](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3575)
 41. Пашук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід: Навчальний посібник / - К.: ВД «Професіонал», 2005. – 560 с.
 42. Панкратов Ф.Г., Серьогіна Т.К. Комерційна справа. – Навчальний посібник для вузів. Вид. 2-е, виправ. - Рівне: «Вертекс», 2002. – 352 с..
 43. Полторак В.А. Маркетингові дослідження: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.
 44. Плекан У.М. Оптимізація вибору логістичної стратегії підприємства. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент: матеріали І міжнародної наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 12-13 лютого 2020 року, Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С. 376-377.
 45. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2003. – 272 с.
 46. Рудьківський О.А. Логістична стратегія підприємства: концептуальні підходи до визначення та формування: колективна монографія. Менеджмент суб'єктів господарювання: колективна монографія. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку. ЖДТУ, 2012. С. 218-228

47. Скибінський С.В. Маркетинг. Ч. 1: Підручник. – Львів, 2000. – 640 с.
48. Старостіна А.О., Гончарова А.О., Крикавський Є.В. Маркетинг: підручник. - К.: Знання, 2009.
49. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: Підручник / Л.В. Ткаченко. – К.Центр навчальної літератури, 2003. - 192с.
50. Трішкіна Н.І. Формування служби маркетингу на підприємствах оптової торгівлі / Трішкіна Н.І. // Вісник державного університету «Поділля». – 2004. - № 6. - С. 217-223.
51. Харченко Н. Динаміка використання Інтернет в Україні: лютий-березень 2016 р [Електронний ресурс] / Н.Харченко. Режим доступу: [http://kiis.com.ua / lang = ukr&cat&page=3](http://kiis.com.ua/lang=ukr&cat&page=3).
52. Чаплінський Ю.Б. Контекстна реклама: сутність та перспективи використання / Чаплінський Ю.Б., Нікульча В.А. // Матеріали Х науково-практичної конф. (м. Київ, 18 листоп., 2016 р) відпов. ред. Є.В. Ромат. – КНТЕУ. – 2016. – 124 с.
53. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспектив використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. №14. С.296-300.
54. Шканова О.М. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник/ О.М. Шканова – К.:МАУП, 2003 р.