

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-281-1-64-69>

УДК 330

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ІНВЕСТИЦІЙНО-ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Бучнєв М.М., Івченко Є.А.

## STRATEGIC MANAGEMENT AND INVESTMENT AND LOGISTICS STRATEGY IN THE CONDITIONS OF WAR IN UKRAINE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Buchniev M.M., Ivchenko Y.A.

*У статті розглянуто вплив стратегічного управління на ефективність інвестиційно-логістичної стратегії в умовах війни в Україні. Проаналізовано виклики, з якими стикаються підприємства в умовах конфлікту, а також розглянуті можливості для оптимізації процесів управління та стратегічного планування. Окреслені важливі аспекти стратегічного управління та розробки інвестиційно-логістичних стратегій в умовах нестабільності та конфліктів.*

*Метою розробки інвестиційно-логістичної стратегії в умовах війни в Україні є забезпечення безперервності та стабільності бізнес-процесів та інвестиційних портфелів. Ця стратегія спрямована на оптимізацію використання ресурсів, мінімізацію ризиків та забезпечення відповідності бізнес-процесів етичним та правовим стандартам, яка включає пошук нових можливостей для інвестування та розвитку в умовах військового конфлікту.*

*Умови війни в Україні створюють складні виклики для стратегічного управління та інвестиційно-логістичної стратегії. Господарська нестабільність, ризики супроводжуючі збройний конфлікт та навколишня необхідність у безпекових заходах створюють унікальне середовище, яке потребує спеціалізованого підходу до управління та планування інвестиційних та логістичних стратегій.*

*Сучасне стратегічне управління логістикою та інноваціями відіграє важливу роль у розвитку підприємств. Інновації в логістиці охоплюють різноманітні аспекти, такі як використання передових технологій, впровадження нових методів управління запасами, оптимізація поставок та використання новітніх транспортних рішень.*

*Стратегічне управління логістикою та інноваціями включає в себе пошук та впровадження новаторських підходів до управління логістичними*

*процесами з метою покращення ефективності та конкурентоспроможності.*

*Розробка та застосування інвестиційно-логістичної стратегії дозволяє підприємствам підвищити швидкість та точність виконання логістичних процесів, зменшити витрати на зберігання та транспортування, підвищити рівень обслуговування клієнтів та зайняти більш конкурентну позицію на ринку.*

*Логістика є необхідним компонентом та важливим інструментом в сучасній економіці. У зв'язку з військовим конфліктом в Україні багато існуючих ланцюгів постачання перестали функціонувати. Тому виникає проблема розвитку ефективної системи їх відновлення та управління. У 2023 році український логістичний сектор в цілому відновився після «шоку», спричиненого початком повномасштабної війни наприкінці лютого 2022 року, але залишається перед серйозними викликами на внутрішньому ринку.*

*Ця стаття присвячена аналізу викликів та можливостей, які виникають у контексті стратегічного управління та розробки інвестиційно-логістичної стратегії в умовах війни в Україні.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, інвестиційно-логістична стратегія, бізнес, логістика, логістичні канали, експорт, імпорт, національна безпека, економічні інтереси, ризики, війна.

**Вступ.** В умовах війни в Україні стратегічне управління та інвестиційно-логістична стратегія стають ключовими факторами успішної економічної та соціальної стабільності. Стратегічне управління вимагає від українських компаній та урядових структур вироблення довгострокових планів, які б

враховували не лише поточні умови, а й перспективи відновлення та росту після завершення конфлікту. Інвестиційно-логістична стратегія в умовах війни стикається з низкою викликів, пов'язаних з безпекою, ризиками та підвищеними вимогами до ефективності.

Останні роки стали випробуванням для України у плані стратегічного управління та інвестиційної логістики у зв'язку з воєнним конфліктом на своїй території. В умовах військових дій пріоритетними стають питання ефективного розподілу ресурсів, управління ризиками, та розвитку інфраструктури. Враховуючи складні умови військового конфлікту, важливим є розроблення стратегій, спрямованих на покращення управлінських практик, залучення інвестицій, та розвиток логістичної інфраструктури з метою забезпечення стійкості та подолання негативних наслідків війни для економіки та суспільства держави.

#### **Аналіз основних досліджень та публікацій.**

Дослідження викликів стратегічного управління та розробка новаторських стратегій розвитку під час воєнних дій на території нашої країни, а також визначення шляхів подолання негативних наслідків агресії росії проти України становлять основний предмет досліджень вітчизняних науковців та фахівців, зокрема таких: Бадах Є., Вороніна В.Є., Галгаш Р.А., Грицай Р.О., Дзюнзюк В.Б., Овчаренко Є.І., та інші.

Аналіз літературних джерел за напрямом [1-6] показав наявність глибоких напрацювань стосовно теми дослідження.

**Мета:** Метою статті є дослідження стратегічного управління та інвестиційно-логістичної стратегії держави, виявлення викликів, з якими стикається країна у контексті логістики та інвестицій у період війни, а також можливостей для подолання цих викликів.

#### **Матеріали та результати дослідження.**

Умови війни суттєво вплинули на інвестиційно-логістичну стратегію України. Роль стратегічного управління полягає в аналізі ситуації, формуванні стратегічних цілей та прийнятті рішень для їх досягнення.

Інвестиційно-логістична стратегія - це план або набір заходів, спрямованих на оптимізацію управління інвестиціями та логістичними процесами. Ця стратегія включає в себе розробку оптимальних механізмів розміщення капіталу, забезпечення безперервності поставок та оптимізацію ланцюга постачання.

Розробка інвестиційно-логістичної стратегії в умовах війни в Україні потребує врахування складностей і ризиків, пов'язаних з конфліктом.

Ключові аспекти, які можуть бути враховані в такій стратегії наведено на рисунку.

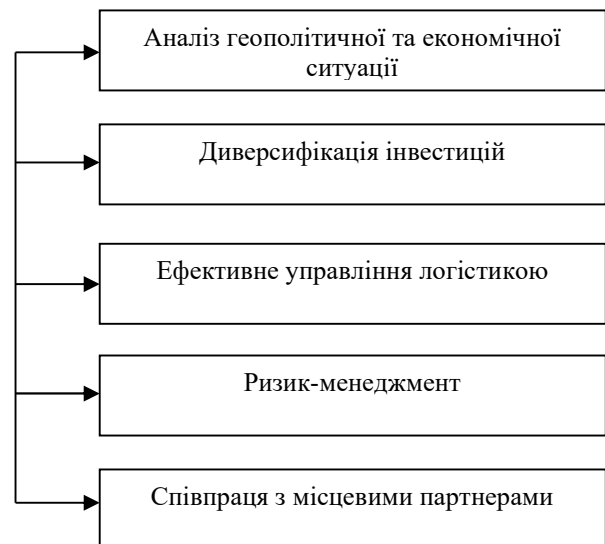


Рис. Ключові аспекти розробки інвестиційно-логістичної стратегії

*Джерело: Сформовано автором*

1. Стосовно аналізу геополітичної та економічної ситуації, важливо розуміти вплив війни на регіональну та глобальну економіку, а також ризики, пов'язані з політичною стабільністю.

2. Диверсифікація інвестицій: Повинно розглядати можливості для розподілу інвестицій на різноманітні види активів та регіони з метою збалансування ризиків.

3. Ефективне управління логістикою: Забезпечення безперервності поставок та зменшення впливу військового конфлікту на логістичні процеси.

4. Ризик-менеджмент: Розробка стратегій для мінімізації впливу політичних та воєнних ризиків на інвестиції.

5. Співпраця з місцевими партнерами: Важливо розглядати можливості співпраці з місцевими компаніями та враховувати їхні унікальні знання та ресурси.

Починаючи з 24 лютого 2022 року, українські компанії змушені змінювати свої робочі методи та переорієнтовувати свій бізнес, щоб вижити в умовах війни. Одним із основних

викликів стало неможливість використовувати раніше налагоджені логістичні канали.

Наразі структура імпорту в Україну зазнала значних змін. Основні ввезені вантажі стали гуманітарною допомогою та паливом. Тоді як структура експорту залишається практично незмінною - це зерно, руда та чорні метали. Раніше вантажі на експорт традиційно перевозилися залізницею з місць формування вантажної бази до портів, зокрема Великої Одеси (Одеський, Чорноморський, Південний) та Маріуполя. Однак зараз ці маршрути відсічені.

Проблеми з доступом до українських морських портів та закриття зернового коридору спричинили перенаправлення перевізників на маршрути через Румунію, Польщу, Німеччину та інші країни Європи. Перед блокуванням західних кордонів стало очевидним, що автомобільний транспорт не може впоратися із великим обсягом вантажів, що призвело до утворення величезних черг на міжнародних переходах. Навіть відкриття додаткових пунктів пропуску через кордон та збільшення штатів митниці мало лише обмежене вирішення цієї проблеми.

Отже, експортери намагаються вивозити свою продукцію через сухопутні (залізничні) переходи. Проте наявних потужностей недостатньо, а інфраструктура, як в Україні, так і в інших країнах, не готова до таких навантажень. Проблемою є також різниця в ширині колій між залізницями України (1 520 мм) та Європи (1 435 мм) [1].

У результаті Укрзалізниця суттєво зменшила обсяги перевезень. Загалом, у березні 2022 року, включаючи експортно-імпортні перевезення, державний залізничний оператор України досяг лише 30% порівняно з аналогічним періодом 2021 року [2].

Порівняльна характеристика показників обсягу експорту-імпорту товарів за 2021-2022 рік наведені у таблиці 1.

Дані таблиці 1 відображають загальну картину змін в обсягах експорту і імпорту товарів в Україні протягом 2021-2022 років, які вказують на зміни в торговельних потоках. Деякі місяці показують негативне сальдо, що свідчить про перевагу імпорту над експортом.

На нашу думку ці коливання обумовлені багатьма факторами, такими як:

- війна в Україні;
- зміна економічних та політичних умов у світі.
- зміни в зовнішньоекономічних умовах, попиті та пропозиції на світових ринках;
- зміни валютного курсу та торговельних політик;
- технічні труднощі пов'язані з логістикою та ін.

Дані статистики про ринок перевезень за окремими видами транспорту свідчать про «турбулентність» на ринку транспортної логістики (табл. 2).

За період з 2019 по 2023 рік спостерігалось загальне зменшення обсягів перевезень вантажів у всіх видів транспорту. Залізничний транспорт залишається найбільш використовуваним.

Таблиця 1

#### Обсяг експорту-імпорту товарів в Україні за 2021-2022 рік (фактичні дані)

Період	Експорт 2021	Імпорт 2021	Експорт 2022	Імпорт 2022	Сальдо 2021	Сальдо 2022
Січень	3927,5	4198,8	6008,2	6194,6	-271,3	-186,4
Лютий	4515,0	4793,0	5293,8	6190,1	-278,0	-896,3
Березень	5256,0	5981,3	2646,3	1765,6	-725,3	880,7
Квітень	5361,5	5327,1	2640,9	2606,2	34,4	34,7
Травень	5545,2	5276,7	2905,3	3731,2	268,5	-825,9
Червень	5305,8	5564,2	3156,5	4732,6	-258,4	-1576,1
Липень	5603,2	6230,2	2905,9	4641,3	-627,0	-1735,4
Серпень	6297,8	6339,5	3348,7	4532,1	-41,7	-1183,4
Вересень	6394,5	6763,1	4135,6	4651,8	-368,6	-516,2
Жовтень	6264,1	6682,0	3796,3	4875,0	-417,9	-1078,7
Листопад	6793,5	7727,7	3824,8	5282,2	-934,2	-1457,4
Грудень	6825,2	7933,2	3486,5	6070,8	-1108,0	-2584,3

Джерело: Сформовано автором за даними джерела [2]

Таблиця 2

## Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту за 2019-2022рр

Види транспорту	Обсяги перевезених вантажів, млн.т				
	Січень/2019	Січень/2020	Січень/2021	Січень/2022	Січень/2023
Залізничний	24,6	23,9	22,1	26,2	22,1
Автомобільний	14,2	12,9	12,7	13,9	11,8
Водний	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2
Трубопровідний	11,2	6,7	7,8	6,0	5,9
Авіаційний	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
УСЬОГО	50,2	43,8	42,8	46,4	40,1

Джерело: Сформовано автором за даними джерела [2]

На нашу думку, основні виклики, з якими українська логістика неодмінно зіткнеться у 2024 році включають:

- потреба в розвитку поза наявними можливостями;
- зниження основного попиту, що може спричинити стагнацію;
- підтримка активної міжнародної співпраці та запровадження великих проєктів;
- початок реалізації державно-приватних ініціатив.

Розвиток міжнародної співпраці, зростання популярності мультимодальних перевезень та розширення спектру логістичних послуг, надаваних українськими компаніями, є надзвичайно актуальними тенденціями. В даний час споживачі бажають мати можливість задовольнити всі свої потреби у одному місці. Оскільки попит на це існує, найбільший успіх досягатимуть компанії, які можуть пропонувати розширений перелік якісних послуг самостійно або за допомогою своїх партнерів. Звісно, зниження цін також буде приваблювати замовників, оскільки протягом багатьох років клієнти у сфері логістики будуть змушені жити у режимі жорсткої економії [3].

У сучасних умовах розвиток державно-приватних проєктів має велике значення для України, оскільки бюджетні засоби обмежені. Йдеться про потребу в додаткових інвестиціях як для ринку в цілому, так і для окремих комерційних підприємств. На сьогодні в країні існує позитивний досвід реалізації волонтерських проєктів, де приватний капітал використовується для потреб оборони та благодійних цілей. Цю практику необхідно

застосовувати для розвитку логістичної, транспортної, виробничої інфраструктури тощо.

Однією з ключових задач стратегічного управління в умовах війни є захист національної безпеки та економічних інтересів країни. Цей процес повинен включати розробку планів захисту критичних об'єктів, забезпечення безпеки інфраструктури та оптимізацію логістичних процесів для постачання військового обладнання та гуманітарної допомоги [4,5].

Крім того, стратегічне управління відіграє важливу роль у формуванні інвестиційної стратегії в умовах війни. Це включає виявлення потенційних можливостей для інвестицій, розробку стратегічних партнерств та ризик-аналіз.

З огляду на непередбачуваний інвестиційний клімат в умовах війни, стратегічне управління висувається на передній план, даючи змогу приймати обґрунтовані рішення на основі конкретної аналітики, оцінки ризиків та розуміння ширших стратегічних цілей країни [6].

Умови війни в Україні суттєво впливають на інвестиційно-логістичну стратегію, а стратегічне управління в цьому контексті грає важливу роль. Оскільки війна призводить до зміни умов і загроз бізнесу, необхідно враховувати ризики та вживати заходів для забезпечення безпеки та стабільності інвестиційної діяльності. Основною метою інвестиційно-логістичної стратегії в умовах війни є мінімізація ризиків та максимізація можливостей для успішного здійснення інвестицій.

**Висновок.** Отже, роль стратегічного управління у формуванні та виконанні інвестиційно-логістичної стратегії в умовах війни в Україні полягає в аналізі ситуації, розробці заходів безпеки, формуванні інвестиційної стратегії та виявленні можливостей, що забезпечують національну безпеку та стабільність економіки країни.

Підсумовуючи, можна підкреслити, що загострення військового конфлікту в Україні створює складні умови для стратегічного управління та інвестиційно-логістичної стратегії. Незважаючи на це, виявлені в статті виклики представляють собою можливості для вдосконалення підходів до управління та розвитку інвестиційно-логістичних стратегій в умовах війни. Наголошуючи на необхідності активної роботи у цих напрямках, можна зазначити, що адекватне стратегічне управління та гнучкі інвестиційно-логістичні стратегії відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості та подоланні негативних наслідків війни для економіки та суспільства України.

#### Література

1. Гринів Н. Т. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні / Гринів Н.Т., Равлікowska А.А. // Академічні Візії. 2022. № 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7411975>
2. Державна служба статистики України. (2023). Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. Отримано з [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
3. Основні виклики логістичного ринку України 2023 року [Електронний ресурс]. Отримано з <https://logist.fm/>
4. Сафонова В. Організаційно-економічні напрями заощадження енергії як фактор підвищення капіталізації інноваційно орієнтованих підприємств агропродовольчої сфери в умовах безпекового управління та змін у логістиці / Бучнев М., Прокопенко О., Сергієнко С.// Формування ринкових відносин в Україні. 2022. №11(258) С. 45-52.
5. Ходаківська О. В. Моделювання системи управління інноваційним потенціалом та фінансової системи економіки: компенсаторні інструменти державного впливу в умовах глобалізації / Орлова -Курилова О.В. Кирилюк С.М., Бучнев М.М.// Агросвіт. 2021. № 19. С. 10-15.
6. Buchniev M. Implementation of transport and logistics strategy as a necessary component of solving urgent problems of regional development in the conditions of post-conflict transformation / Buchniev M., Ivchenko Ye., Derzhak N. // Security of the XXI century : national and geopolitical aspects. Issue 3 : [collective monograph] / in edition I. Markina. - Nemoros s.r.o., 2021. - P. 90-96

[collective monograph] / in edition I. Markina. - Nemoros s.r.o., 2021. - P. 90-96.

#### References

1. Hryniv N. T. Perebudova lohistyky v umovakh voiennoho stanu v Ukraini / Hryniv N.T., Ravlikovska A.A. // Akademichni Vizii. 2022. № 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7411975>
2. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy. (2023). Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystryky Ukrainy [Elektronnyi resurs]. Otrymano z [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
3. Osnovni vyklyky lohistychnoho rynku Ukrainy 2023 roku [Elektronnyi resurs]. Otrymano z <https://logist.fm/>
4. Safonova V. Orhanizatsiino-ekonomichni na-priamy zaoshchadzhenia enerhii yak faktor pidvyshchennia kapitalizatsii innovatsiino orientovanykh pidpriemstv ahroprodovolchoi sfery v umovakh bezpekovooho upravlinnia ta zmin u lohistytsi / Buchniev M., Proko-penko O., Serhiienko S.// Formuvannia rynkovykh vid-nosyn v Ukraini. 2022. №11(258) S. 45-52.
5. Khodakivska O. V. Modeliuvannia systemy upravlinnia innovatsiinym potentsialom ta finansovoi systemy ekonomiky: kompensatorni instrumenty derzhavnoho vplyvu v umovakh hlobalizatsii / Orlova -Kurylova O.V. Kyryliuk S.M., Buchniev M.M.// Ahro-svit. 2021. № 19. S. 10-15.
6. Buchniev M. Implementation of transport and logistics strategy as a necessary component of solving urgent problems of regional development in the conditions of post-conflict transformation / Buchniev M., Ivchenko Ye., Derzhak N. // Security of the XXI century : national and geopolitical aspects. Issue 3 : [collective monograph] / in edition I. Markina. - Nemoros s.r.o., 2021. - P. 90-96

#### **Buchniev M., Ivchenko Y.A. Strategic management and investment and logistics strategy in the conditions of war in Ukraine: challenges and opportunities**

*The article examines the influence of strategic management on the effectiveness of the investment and logistics strategy in the conditions of the war in Ukraine. Challenges faced by enterprises in conflict conditions are analyzed, as well as opportunities for optimization of management processes and strategic planning are considered. Important aspects of strategic management and development of investment and logistics strategies in conditions of instability and conflicts are outlined.*

*The purpose of developing an investment-logistics strategy in the conditions of war in Ukraine is to ensure the continuity and stability of business processes and investment portfolios. This strategy is aimed at optimizing the use of resources, minimizing risks and ensuring compliance of business processes with ethical and legal standards, which includes the search for new*

*opportunities for investment and development in conditions of military conflict.*

*The conditions of the war in Ukraine create complex challenges for strategic management and investment-but-logistics strategy. Economic instability, risks accompanying armed conflict and the surrounding need for security measures create a unique environment that requires a specialized approach to management and planning of investment and logistics strategies.*

*Modern strategic management of logistics and innovation plays an important role in the development of enterprises. Innovation in logistics covers various aspects, such as the use of advanced technologies, the introduction of new methods of inventory management, the optimization of deliveries and the use of the latest transport solutions.*

*Strategic management of logistics and innovations includes the search and implementation of innovative approaches to the management of logistics processes in order to improve efficiency and competitiveness.*

*The development and application of an investment-logistics strategy allows enterprises to increase the speed and accuracy of logistics processes, reduce storage and transportation costs, improve the level of customer service and take a more competitive position on the market.*

*Logistics is a necessary component and an important tool in the modern economy. Due to the military conflict in Ukraine, many existing supply chains ceased to function. Therefore, there is a problem of developing an effective system of their restoration and management. In 2023, the Ukrainian logistics sector as a whole recovered after the "shock" caused by the start of a full-scale war at the end of February 2022, but remains facing serious challenges in the domestic market.*

*This article is devoted to the analysis of challenges and opportunities that arise in the context of strategic management and the development of an investment and logistics strategy in the conditions of war in Ukraine.*

**Keywords:** *strategic management, investment and logistics strategy, business, logistics, logistics channels, export, import, national security, economic interests, risks, war.*

**Бучнів Максим Михайлович** – к.е.н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу СНУ ім. В.Даля, м. Київ.

**Івченко Євген Анатолійович** – д.е.н., проф., декан факультету економіки та управління СНУ ім. В. Даля, м. Київ.

Стаття подана 15.01.2024.