УДК 656. 338. 12 **DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.25**
JEL classification: M11, M19

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНО-ОРІЄНТОВАНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

ВОЛИНЕЦЬ Л. М., кандидат економічних наук, професор, професор кафедри транспортного права та логістики.
E-mail: Volinec_3@ukr.net, Scopus Author ID:57211604117,
ORCID ID: 0000-0002-5064-2349
ВОЛИНЕЦЬ Я. Є., здобувач вищої освіти-бакалавр 2-го року навчання, кафедри міжнародних перевезень та митного контролю.
E-mail: V.yana.ntu@gmail.com,
ORCID ID: 0009-0006-6021-6198
Національний транспортний університет, вул. Омельяновича-Павленка, 1, м. Київ, Україна, 01010.

Анотація. *Стаття присвячена дослідженню впливу стратегічно-орієнтованого управління у підвищенні ефективності та якості логістичних організаційних структур. У статті розглядається класифікація управлінських рішень щодо забезпечення ефективної діяльності логістичних провайдерів, проведено аналіз сутності стратегічного управління організацій, особливостей корпоративної стратегії, бізнес-стратегії, функціональних стратегій. Визначено причини, які ускладнюють переведення логістичної стратегії розвитку на нижчі рівні управління. Запропоновано теоретичні підходи до процесу реалізації стратегій управління логістичною діяльністю в організаційних структурах. Визначено, що ключова ідея концепції ланцюга постачання полягає в переході від функціонального управління до управління перехресними бізнес-процесами. Висвітлено переваги стратегічно-орієнтованих організацій, а також обґрунтовано, що збалансована система показників дієва для вирішення проблеми пов'язаних бізнес-стратегій та напрямів із встановленням цілей ефективності логістичних організаційних структур. Охарактеризовано чотири ключові процеси, на які спирається збалансована система показників, щоб пов'язати короткострокові дії з довгостроковими цілями. Проаналізовано сучасні тенденції щодо змін у стилях управління із практики менеджменту передових логістичних провайдерів. Обґрунтовано механізм застосування циклу Демінга та реінжинірингу бізнес-процесів. Доведено, що ефективна реалізація концепції стратегічного управління логістичною організаційною структурою можлива лише тоді, коли організація є стратегічно-орієнтованою.*

Ключові слова: *стратегічно-орієнтоване управління, логістична діяльність, організаційні структури, стратегія розвитку, підприємство.*

Постановка проблеми. Невизначеність майбутнього, підвищені ризики для інвестування, зростаючі вимоги до якості послуг в умовах інтеграції до ЄС, мобілізація кваліфікованих кадрів – ці

тенденції сьогодення вимагають від менеджерів логістичних компаній рішучих дій у стратегічному управлінні. Сучасне бізнес-середовище характеризується значною динамічністю, з огляду на це підприємства логістичної діяльності повинні постійно переглядати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними та досягати своїх довгострокових цілей.

Динамічність зовнішніх чинників вимагає злагодженості та комплексності рішень, щоб ефективно керувати організаціями, рухаючись у бажаному напрямку. Процес стратегічного управління допомагає організаціям оцінити поточну ситуацію, розробити плани дій, проаналізувати їх ефективність, а також вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Стратегічне управління дозволяє організації мати чітке розуміння своєї місії, свого бачення того, де вона хоче бути в майбутньому, цінностей, якими керуватиметься. Процес вимагає відданості стратегічному плануванню, яке є частиною управління бізнесом, та вимагає від організації визначення своїх коротко- та довгострокових цілей. Стратегічне планування також включає планування процесів і ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Наявність визначеного процесу стратегічного управління логістичною діяльністю в організаціях може допомогти керівництву приймати кращі рішення та швидко розробляти нові цілі, щоб не відставати від розвитку технологій, ринку та умов бізнесу. Стратегічне управління логістичної діяльності може допомогти організаціям отримати конкурентні переваги, збільшити свою частку ринку та планувати майбутнє.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню стратегічного управління логістичною діяльністю підприємств приділяють увагу досить велика кількість українських та зарубіжних науковців. Цій тематиці присвячені роботи [1–12]. У роботі [1] розроблено концептуальний підхід до формування, на єдиній системній основі, портфелів реалізації, коли остання розглядається окремо або у взаємозв’язку з формуванням колективних стратегій організаційних мереж різної конфігурації.

Стратегія управління ланцюгами постачання, акцентуючи увагу на інтеграції та координації процесів для досягнення конкурентних переваг, запропонована у роботі [2]. Автор описує різні підходи до управління ланцюгами постачання, включаючи функціо-

нальне та перехресне управління бізнес-процесами. Хоча автор висвітлює концептуальні основи інтеграції, в роботі недостатньо досліджено, як застосовувати ці принципи на практиці в умовах динамічного середовища логістичних провайдерів.

Дослідження Роберта Каплана та Девіда Нортона [3; 4] вперше розкриває концепцію збалансованої системи показників, яка дозволяє організаціям пов'язувати стратегічні цілі з короткостроковими показниками. Попри це робота не описує, як збалансована система показників може бути адаптована до специфічних умов логістичних компаній.

Handbook of Global Supply Chain Management [5] охоплює різні аспекти управління ланцюгами постачання, зокрема корпоративні, бізнесові та функціональні стратегії. Автори розглядають, як відповідні стратегії взаємодіють і як їх можна інтегрувати для підвищення ефективності. Менше уваги приділено проблемам реалізації стратегій на практиці, особливо в умовах змінного ринку, які труднощі виникають у впровадженні стратегій на різних рівнях управління.

Пітер Друкер у своїй роботі [6] висвітлює виклики управління в умовах динамічного середовища і наголошує на необхідності адаптації стилів управління до нових умов. Хоча автор підкреслює важливість адаптації управлінських практик, конкретні методи впровадження нових стилів управління у сфері логістики залишаються недостатньо дослідженими.

У роботі [7] розглядаються основні концепції і стратегії управління ланцюгами постачання, включаючи перехресне управління бізнес-процесами та інтеграцію. Авторами також представлені реальні кейси і стратегії для покращення ефективності. Хоча книга надає комплексний огляд концепцій і стратегій, недостатньо уваги приділено специфічним викликам реалізації цих стратегій у різних логістичних контекстах.

Автори [8] пропонують концепцію реінжинірингу бізнес-процесів, що включає радикальне перепроєктування існуючих процесів для досягнення значних поліпшень в продуктивності та ефективності. Хоча концепція реінжинірингу бізнес-процесів була детально обгрунтована, її трансформація в сучасних умовах цифровізації та автоматизації не було достатньо досліджено, а саме як сучасні технології впливають на реінжиніринг бізнес-процесів у логістичних компаніях.

За результатами огляду літературних джерел можна зробити висновок, що попередні дослідження в основному орієнтовані на загальні управлінські практики, а не на специфічні аспекти управління логістичною діяльністю в організаціях у сучасних умов.

Невирішені складові загальної проблеми. Попри значний доробок науковців у цій сфері, слід відзначити, що деякі питання залишаються невирішеними. Як показує аналіз наукових робіт, які розглядають окремі аспекти стратегій управління, наукова прогалина ідентифікується в частині інтеграції різних рівнів стратегій управління логістичною діяльністю в організаційних структурах. Багато досліджень зосереджені на теоретичних аспектах реалізації стратегії, проте не розглядають практичні труднощі, з якими стикаються логістичні підприємства при впровадженні стратегій на нижчих рівнях управління. А також сучасні тенденції в управлінні, такі як цифровізація та автоматизація, ще не отримали достатньої уваги в контексті реінжинірингу бізнес-процесів.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є формулювання стратегічно-орієнтованих напрямків розвитку логістичних організаційних структур на основі аналізу стратегії управління логістичною діяльністю в організаціях за сучасних умов, її складових частин та механізмів ефективної реалізації стратегії на різних рівнях управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прийняття усіх управлінських рішень в діяльності логістичних провайдерів вимагає ретельного планування. Проте деякі рішення є більш важливі для організації, наслідки яких відчуваються протягом багатьох років, а інші ж рішення розраховані на більш короткий період часу, а їх наслідки менш суттєві. За цією ознакою можна класифікувати рішення щодо управління логістичними провайдерами: стратегічні, тактичні, оперативні рішення є найбільш деталізованими і стосуються діяльності на короткий термін; вони потребують відносно мало ресурсів і не пов’язані зі значним ризиком.

Стратегія управління логістичних організаційних структур (рис. 1) складається з:

– місії – формулювання загальних цілей організації;

– корпоративної стратегії – яка показує, як диверсифікована корпорація досягне своєї місії;

– бізнес-стратегії – яка показує, як буде працювати кожен бізнес у диверсифікованій корпорації та сприяти корпоративній стратегії;

– функціональних стратегій – які описують стратегічний напрямок кожної функціональної сфери логістики [9].

Рис. 1. **Місце стратегії в ієрархії управління логістичних організаційних структур**

Логістична стратегія, що визначає розвиток логістики, який торкається форм і засобів її реалізації на підприємстві міжфункціональної і міжорганізаційної координації та інтеграції, формує зв'язок між більш абстрактними, вищими стратегіями та детальними операціями ланцюга поставок. Тоді як корпоративні та бізнес-стратегії описують загальні цілі, стратегія логістики стосується фактичного руху матеріалів, необхідних для підтримки цих цілей.

На практиці, досить складно передавати стратегію логістики в нижчі рівні управління, якщо стратегія недостатньо якісно розроблена, і керівникам нижчого рівня доводиться перетворювати нечіткі поняття, такі як «глобальне лідерство», у реальні операції. Але це також свідчить про те, що розробники стратегії не мають достатньо чіткого уявлення про операційну діяльність. При розробці логістичної стратегії важливо переконатися, що її можна

реалізувати, а довгострокові плани приводять до реалістичних тактичних й оперативних рішень [9].

Спільна проблема, особливо в компаніях із жорсткою ієрархією – коли одна група менеджерів вищого рівня розробляє стратегії, а інша група менеджерів нижчого рівня їх реалізує. Дві групи мають різні цілі, інформацію, досвід і навички. Навіть за умови гарного взаємозв'язку керівники вищої ланки віддаляються від операційної діяльності.

Деякі поширені проблеми з упровадженням логістичних стратегій:

– розробники стратегії не несуть відповідальності за їх реалізацію;

– стратегії розроблені з неправильними цілями чи фокусом;

– недостатньо враховуються фактичні операції через відсутність широких дискусій;

– стратегії занадто амбіційні або нереалістичні;

– працівники лише на словах підтримують стратегії;

– ентузіазм персоналу компанії щодо стратегій з часом спадає [9].

Традиційна точка зору полягає в тому, що керівники вищої ланки приймають стратегічні рішення, тобто спрямовують організацію на її відповідний курс. Ці стратегічні рішення визначають цілі, обмеження та напрям для тактичних рішень, прийнятих керівниками середньої ланки, а також задають цілі, обмеження та зміст для оперативних рішень, прийнятих менеджерами нижчої ланки. Проте нові стилі управління та технології спонукають до змін, нині в практиці логістичних провайдерів більшість рішень обговорюються та погоджуються, а також зростає визнання того, що найкраще для прийняття рішення є особа, яка бере участь у цьому, а не віддалений керівник вищої ланки. В практиці менеджменту поширилась ідея розширення повноважень (що передбачає передачу рішення на найнижчий можливий рівень), «відстрочки» (щоб видалити непотрібні рівні управління) та ощадливої організації (що видаляє всі непотрібні дії).

З огляду на це можна зробити висновок, що реалізація концепції стратегічного управління логістичних організаційних структур можлива лише тоді, коли організація є стратегічно-орієнтова-

ною. Стратегічно-орієнтована логістична організаційна структура – це така структура, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно-орієнтованих організацій відносять:

1) зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;

2) можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;

3) можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

4) полегшення роботи із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;

5) можливість зробити організацію більш керованою завдяки порівнянню досягнутих результатів з поставленими цілями, коняретизованими у вигляді планових завдань;

6) можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості і пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;

7) забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління логістичних організаційних структур. Планувати реалізацію стратегії необхідно на всьому етапі розробки та обов'язково враховувати практичні наслідки. Для цього потрібна широка участь у процесі проєктування, особливо тих, хто найбільше залучений до реалізації.

Деякі фактори, які допомагають реалізувати стратегію:

– організаційна структура є гнучкою та допускає інновації;

– розроблені процедури втілення стратегії в рішення на нижчих рівнях управління;

– ефективні системи поширення інформації та підтримки управлінських рішень;

– відкрите спілкування, яке заохочує вільний обмін думками;

– визнання того, що стратегії продовжують розвиватися з часом;

– системи контролю для моніторингу прогресу;

– заохочення та мотивація до сумлінного виконання кроків щодо реалізації стратегії на оперативному рівні;

– розвиток організаційної культури, яка підтримує стратегію.

Керівники вищої ланки розробляють логістичну стратегію, а потім керівники нижчої ланки мають проаналізувати, як стратегія впливає на їх роботу.

Розробка логістичної стратегії розвитку базується на ряді внутрішніх і зовнішніх факторів, які постійно змінюються. Всередині організації змінюються працівники, цілі, продукти, плани, процеси, витрати, постачальники, клієнти тощо. Ззовні організації доводиться мати справу з мінливими клієнтами, ринками, економічними умовами, конкурентами, технологіями тощо. Наслідком цих постійних змін є те, що менеджери повинні постійно коригувати стратегію, цей процес є динамічним та адаптивним, хоч зміни пов’язані з невизначеністю і ризиком.

Зволікання зі змінами дозволяє більш гнучким конкурентам отримати перевагу, і продуктивність компанії неминуче знижується. Деякі ознаки того, що організація не змінюється відповідно до нових обставин, включають:

- низькі продажі та падіння частки ринку;

- скарги клієнтів, зокрема щодо якості та термінів доставки;

- залежність від кількох клієнтів, особливо з довгостроковими контрактами з фіксованою ціною;

- незадовільні виробничі відносини з високою плинністю кадрів;

- погана комунікація всередині організації та з торговими партнерами.

Змінами потрібно керувати – персонал повинен бути переконаний, що зміни є важливими та корисними. Донесення цього повідомлення є складною частиною управління змінами.

Основою концепції ланцюга постачання є перехід від функціонального управління до управління перехресними бізнес-процесами – ефективність бізнесу підвищується за рахунок оптимізації всього

ланцюга порівняно з оптимізацією окремих функцій. Подолання бар'єрів для покращення інтеграції ланцюга постачання не є заміною функціональної досконалості, потрібно забезпечити обидва виміри – збереження та вдосконалення своєї компетентності в усіх функціональних сферах ланцюга постачання, а також інтеграцію процесів для усунення відходів. Цей цілісний підхід надає необхідну послугу за найнижчої загальної вартості [10; 11].

Збалансована система показників, запропонована Капланом і Нортоном, має на меті вирішення проблеми пов'язування бізнес-стратегії та напрямів із встановленням цілей ефективності організації: входи проти результатів [3].

Система показників пропонує комплексний підхід до визначення стратегічного напряму компанії і розкладання його в особливості управління та контрольні дії. Збалансована система показників визначає напрямки діяльності підприємства, встановлюючи зв'язок між фінансовими показниками і конкретними операційними цілями щодо задоволеності клієнтів, ключовими внутрішніми процесами, витратами та організаційним навчанням і зростанням. Карта стратегії збалансованої системи показників передбачає конкретні цілі щодо задоволеності клієнтів з точки зору ціни, часу, якості, продуктивності, обслуговування та вартості, а також відносин, лідерства бренда та продукту.

В основі збалансованої системи показників лежить навчання та зростання в перспективі, що встановлює заходи для постійного вдосконалення людей, систем і процесів, тобто вбудовування стратегічних змін в операційні програми.

Зрештою, це те, що керує досягненням бажаних фінансових показників, поєднуючи показники «виходу» (фінансове задоволення та задоволеність клієнтів) із показниками вхідних факторів продуктивності, такими як пропозиція цінності, внутрішні процеси, навчання та зростання. Концептуальна основа збалансованої системи показників подана на рис. 2.

Кожен показник має бути частиною ланцюжка причинно-наслідкових зв'язків, що веде до фінансових цілей, які представляють стратегічні теми для бізнесу. Каплан і Нортон окреслюють чотири ключові процеси, на які спирається збалансована система показників, щоб пов'язати короткострокові дії з довгостроковими цілями:

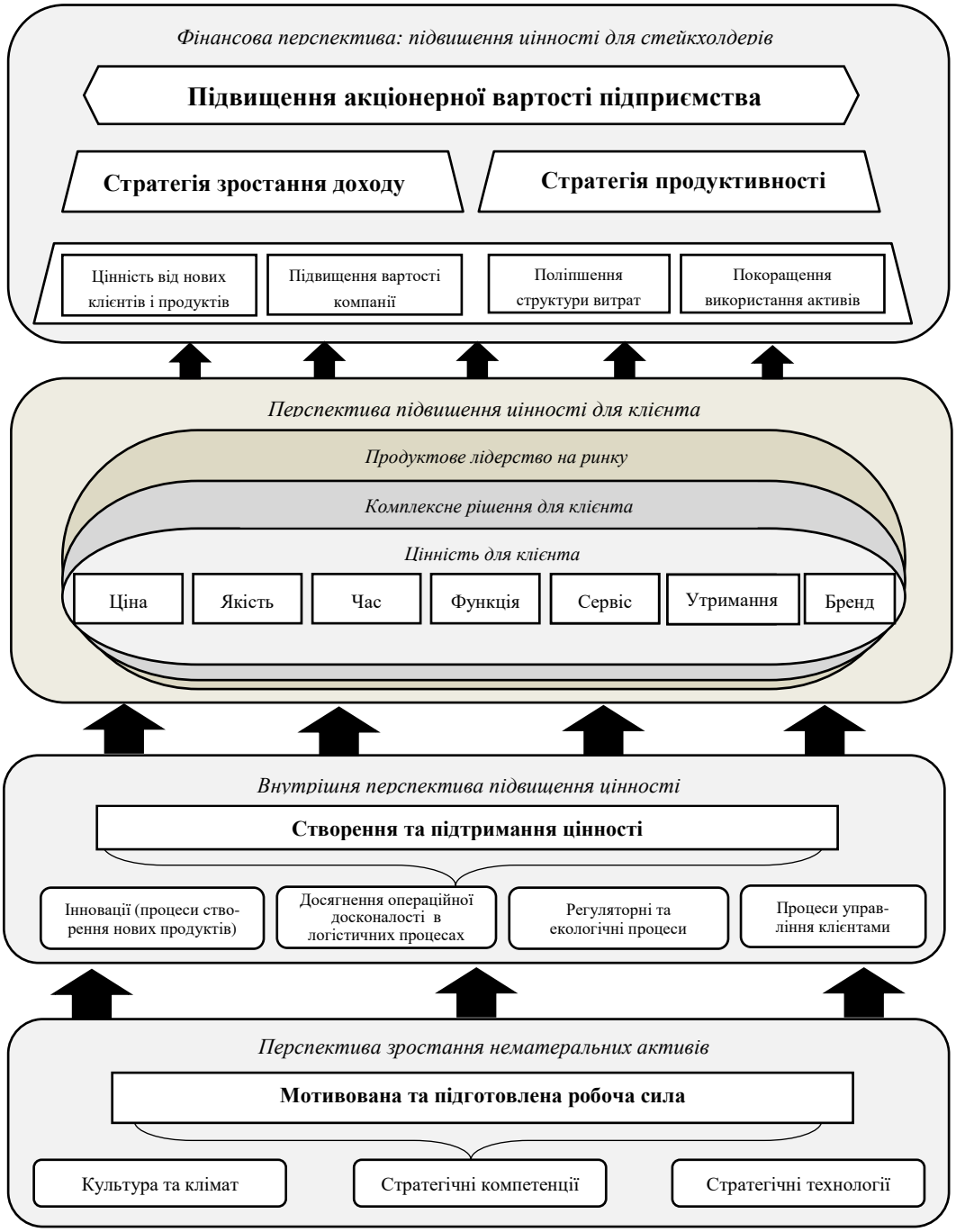

Рис. 2. **Концептуальна основа збалансованої системи показників**

1) втілення бачення: від менеджерів вимагається втілити своє бачення в реальні вимірювання, пов’язані безпосередньо з людьми, які реалізовуватимуть це бачення;

2) встановлення зв’язків: система показників демонструє, чого організація намагається досягти як для акціонерів, так і для клієнтів. Стратегічна карта високого рівня перетворюється на системи показників «бізнес-підрозділу» і, зрештою, «особисті системи

показників», щоб людина зрозуміла, як її особисті цілі та продуктивність підтримують загальну стратегію;

3) бізнес-планування: після узгодження показників ефективності для чотирьох перспектив компанія визначає ключові чинники бажаних результатів і визначає віхи, які позначають прогрес у досягненні стратегічної мети;

4) зворотний зв'язок: регулярний аналіз продуктивності, постійне вдосконалення стратегії [10].

Важливою характеристикою змін є швидкість, з якою вони відбуваються. Значні зміни можуть бути дуже руйнівними, тому організації зазвичай віддають перевагу серії невеликих коригувань. Пропозиції щодо ітераційних покращень надходять із багатьох джерел, наприклад від клієнтів, конкурентів. Іноді існує більш формальна схема, наприклад, цикл Демінга. Цикл складається з таких етапів:

Plan – перегляд існуючої ситуації, збір інформації, обговорення альтернатив і пропозиція плану покращення;

Do – виконується план і збираються дані щодо подальшого виконання;

Check – аналіз даних продуктивності, щоб побачити, чи дійсно відбулися очікувані покращення;

Action – якщо є реальні покращення, нові механізми стають постійними, але якщо покращень немає, нові механізми не застосовуються. Команда постійно шукає вдосконалення, тому на цьому етапі вони повертаються до початку циклу та розглядають додаткові зміни.

Як вважають деякі дослідники, невеликі безперервні вдосконалення операцій – не найкращий підхід. Альтернативним варіантом є реінжиніринг бізнес-процесів. Ідея реінжинірингу полягає в тому, що ви не шукаєте покращень у своїй поточній діяльності, а починаєте розробляти новий процес з нуля [7]. Реінжиніринг бізнес-процесів не дає нових методів, але консолідує кілька споріднених ідей. Деякі основні принципи для ланцюга поставок:

- ланцюг постачань має бути міжфункціональним, зосереджуючись на всьому ланцюгу поставок, а не на окремих частинах;

- удосконалена інформаційна технологія є фундаментальною для реінжинірингу, оскільки вона дозволяє радикально нові рішення;

- всі види діяльності, які не додають вартості, повинні бути виключені;

- рішення повинні прийматися там, де виконується робота, і тими, хто її виконує;

- орієнтація на точку зору клієнта.

Одним із важливих моментів є те, що реінжиніринг бізнес-процесів не замінює постійного вдосконалення. Можна мати низку радикальних покращень і все одно запроваджувати менші, безперервні вдосконалення.

Висновки. Дослідження показали, що ефективна реалізація концепції стратегічного управління логістичною організаційною структурою можлива лише тоді, коли організація є стратегічно-орієнтованою. Це дає можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних рішень, а також уникнути помилок, залучаючи тих, хто безпосередньо бере участь у реалізації стратегії.

Обґрунтовано, що ефективність стратегічного управління логістичних організаційних структур, яка підвищується за рахунок оптимізації всього ланцюга порівняно з оптимізацією окремих функцій. При цьому подолання бар'єрів між функціональними сферами для покращення інтеграції ланцюга постачання не є заміною функціональної досконалості.

Доведено, що ланцюг постачання повинен постійно розвиватися, щоб не відставати від умов, що змінюються. Існує два підходи щодо швидкості стратегічних змін. Можливе поступове постійне вдосконалення, що використовує серію невеликих коригувань, щоб створити імпульс для переходу. Інший підхід – реінжиніринг бізнес-процесів, який передбачає більш радикальні зміни.

Література

1. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Дмитриченко А.М., Петунін А.В., Срібна Н.В., Третиниченко Ю.О. *Портфельно-орієнтоване управління в організаційних мережах*. Монографія. Київ: Міленіум, 2021. 226 с.

2. Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management. 5th Edition, *Pearson*, London, 2016. URL: https://www.amazon.com/Logistics-Supply-Chain-Management-5th/dp/1292083794

3. Robert S. Kaplan, David P. Norton The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action *Harvard Business Review Press*; 1st edition (September 1,

1996) 336 p. URL: https://www.amazon.com/Balanced-Scorecard-Translating-Strategy-Action/dp/0875846513

4. Robert S. Kaplan, David P. Norton Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes *Harvard Business Review Press*; 1st edition (February 2, 2004) 454 p. URL: https://www.amazon.com/Strategy-Maps-Converting-Intangible-Tangible/dp/1591391342

5. Mentzer, J. T., Myers, M. B., Stank, T. P. Handbook of Global Supply Chain Management *SAGE Publications, Inc*; 1st edition, 2006, 600 p. URL: https://www.amazon.com/Handbook-Global-Supply-Chain-Management/dp/1412918057

6. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century, *Routledge*; 1st edition 2007, 202 p. URL: https://www.amazon.com/Management-Challenges-Century-Classic-Collection/dp/0750685093

7. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies. 3rd ed. Boston (Mass.): *McGraw-Hill/Irwin.* URL: https://www.amazon.com/Designing-Managing-Supply-Chain-Strategies/dp/0072357568

8. Hammer, M., Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution URL: https://doi.org/10.1016/S0007-6813(05)80064-3

9. Prajogo D.I., McDermott C.M. The relationship between total quality management practices and organizational culture, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 11, pp. 1101-1122. https://doi.org/10.1108/01443570510626916

10. C. D. J. Waters, Donald Waters Logistics: An Introduction to Supply Chain Management URL: https://www.amazon.com/Logistics-Introduction-Supply-Chain-Management/dp/0333963695

11. Sweeney E., Waters D. Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management *Kogan Page*, 8th edition, p. 399 URL: https://www.amazon.com/Global-Logistics-Directions-Supply-Management/dp/1398600008

12. Shoshanah Cohen, Joseph Roussel Strategic Supply Chain Management: The Five Core Disciplines for Top Performance *McGraw Hill*, 2nd edition (2013), 320 p. URL: https://www.amazon.com/Strategic-Supply-Chain-Management-Disciplines/dp/007181308X

References

1. Vorkut, T. A., Bilonoh, O. Ye., Dmytrychenko, A. M., Petunin, A. V., Sribna, N. V., Tretynychenko, Yu. O. (2021). Portfelno-oriientovane upravlinnia v orhanizatsiinykh merezhakh [Portfolio-oriented management in organizational networks. Monograph]. Kyiv: Millennium. [in Ukrainian]

2. Christopher, M. (2016). Logistics and Supply Chain Management (5th ed.). Pearson, London. Retrieved from https://www.amazon.com/Logistics-Supply-Chain-Management-5th/dp/1292083794 [in English]

3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press; 1st edition. Retrieved from https://www.amazon.com/Balanced-Scorecard-Translating-Strategy-Action/dp/ 0875846513 [in English]

4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business Review Press; 1st edition. Retrieved from https://www.amazon.com/Strategy-Maps-Converting-Intangible-Tangible/dp/1591391342 [in English]

5. Mentzer, J. T., Myers, M. B., & Stank, T. P. (2006). Handbook of Global Supply Chain Management. SAGE Publications, Inc; 1st edition. Retrieved from https://www.amazon.com/Handbook-Global-Supply-Chain-Management/dp/1412918057 [in English]

6. Drucker, P. F. (2007). Management Challenges for the 21st Century. Routledge; 1st edition. Retrieved from https://www.amazon.com/Management-Challenges-Century-Classic-Collection/dp/0750685093 [in English]

7. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2008). Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies (3rd ed.). Boston (Mass.): McGraw-Hill/Irwin. Retrieved from https://www.amazon.com/Designing-Managing-Supply-Chain-Strategies/dp/0072357568 [in English]

8. Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Retrieved from https://doi.org/10.1016/S0007-6813(05)80064-3 [in English]

9. Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. International Journal of *Operations & Production Management*, 25(11), 1101-1122. DOI: https://doi.org/10.1108/01443570510626916 [in English]

10. Waters, C. D. J. (2003). Logistics: An Introduction to Supply Chain Management. Retrieved from https://www.amazon.com/Logistics-Introduction-Supply-Chain-Management/dp/0333963695 [in English]

11. Sweeney, E., & Waters, D. (2021). Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management (8th ed.). Kogan Page. Retrieved from https://www.amazon.com/Global-Logistics-Directions-Supply-Management/ dp/ 1398600008 [in English]

12. Cohen, S., & Roussel, J. (2013). Strategic Supply Chain Management: The Five Core Disciplines for Top Performance (2nd ed.). McGraw Hill. Retrieved from https://www.amazon.com/Strategic-Supply-Chain-Management-Disciplines/dp/ 007181308X [in English]

FORMATION OF STRATEGICALLY-ORIENTED DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS ORGANIZATIONAL STRUCTURES

VOLYNETS L., Candidate of Economic Sciences, Professor, National Transport University, Professor of the Department of Transport Law and Logistics, Ukraine, 01010, Kyiv, Omelyanovicha-Pavlenko str., 1.

E-mail: Volinec_3@ukr.net, Scopus Author ID:57211604117,

ORCID ID: 0000-0002-5064-2349

VOLYNETS Y., a student of higher education – bachelor of 2th year of study, National Transport University, Department of International Transportation and Customs Control, Ukraine, 01010, Kyiv, Omelyanovicha-Pavlenko str., 1.

Abstract. *The article is devoted to the study of the influence of strategic management in increasing the efficiency and quality of logistics organizational structures. The article considers the classification of management decisions to ensure the effective operation of logistics providers, analyzes the essence of strategic management of organizations, features of corporate strategy, business strategy, and functional strategies. The reasons that make it difficult to transfer the logistics development strategy to lower levels of management have been identified. Theoretical approaches to the process of implementing logistics management strategies in organizational structures are proposed. It was determined that the key idea of the supply chain concept is the transition from functional management to management of cross-functional business processes. The advantages of strategically oriented organizations are highlighted, and it is also substantiated that a balanced system of indicators is effective for solving the problem of related business strategies and directions with the establishment of goals for the efficiency of logistics organizational structures. The four key processes that the Balanced Scorecard relies on to link short-term actions to long-term goals are described. Modern trends in changes in management styles from the management practices of advanced logistics providers are analyzed. The mechanism of application of the Deming cycle and reengineering of business processes is substantiated. It has been proven that effective implementation of the concept of strategic management of the logistics organizational structure is possible only when the organization is strategically oriented.*

Key words: *strategic management, logistics activity, organizational structures, development strategy, enterprise.*

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.