

УДК 658.7:005.21
JEL Classification:

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ВИШНЮК Сергій

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0008-7764-9760>
e-mail: inter.econom.khnu@gmail.com

У статті досліджено стратегічні аспекти трансформації планування логістичного потенціалу підприємства в умовах зростання нестабільності зовнішнього середовища, ускладнення ланцюгів постачання та посилення вимог до адаптивності управлінських рішень. Логістичний потенціал розглянуто як самостійну системну категорію стратегічного управління, що відображає здатність підприємства ефективно формувати, координувати й трансформувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки відповідно до довгострокових цілей розвитку. Обґрунтовано необхідність відокремлення логістичного потенціалу від загального економічного потенціалу та його інтеграції у багаторівневу систему стратегічного, тактичного й оперативного планування. Систематизовано основні складові логістичного потенціалу та визначено їхню роль у формуванні синергетичного ефекту логістичної системи підприємства. Показано взаємозв'язок між рівнем нестабільності зовнішнього середовища та горизонтами планування розвитку логістичного потенціалу. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих концептуальних положень для підвищення ефективності управління логістикою та забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Ключові слова: логістичний потенціал, стратегічне планування, система управління, багаторівневе планування, логістичні процеси, нестабільність зовнішнього середовища, конкурентоспроможність.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-37>

Стаття надійшла до редакції / Received 11.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 17.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Вишнюк Сергій

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах ускладнення логістичних ланцюгів постачання, зростання невизначеності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та активного впровадження цифрових технологій особливої актуальності набуває проблема стратегічного планування розвитку логістичного потенціалу підприємства. Саме логістичний потенціал дедалі частіше визначає здатність підприємства забезпечувати узгодженість матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, оперативно реагувати на зміни попиту, мінімізувати сукупні логістичні витрати та формувати стійкі конкурентні переваги як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках.

У наукових дослідженнях планування розвитку підприємств традиційно ґрунтується на концепції економічного потенціалу, у межах якої логістика розглядається переважно як допоміжна функція або складова виробничо-збутової діяльності. Такий підхід, відображений у класичних роботах зі стратегічного та довгострокового планування, не дозволяє повною мірою врахувати специфіку логістичних процесів, їхню інтегруючу роль та вплив на результати функціонування підприємства.

У результаті система планування часто орієнтується на загальні економічні показники, тоді як розвиток логістичного потенціалу здійснюється фрагментарно, без чіткої прив'язки до стратегічних цілей.

Проблема ускладнюється тим, що логістичний потенціал підприємства є динамічною системою, яка формується під впливом взаємодії транспортної, складської, виробничої, збутової, інформаційної та управлінської підсистем. Ефективність його використання залежить не лише від обсягу наявних ресурсів, а й від рівня їх узгодженості, гнучкості логістичних рішень та здатності системи управління адаптувати планові горизонти до змін рівня нестабільності середовища. Це зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до планування у напрямі виділення логістичного потенціалу як самостійного об'єкта стратегічного управління.

Практичне значення зазначеної проблеми полягає в потребі переорієнтації підприємств від короткострокової оптимізації окремих логістичних операцій до формування багаторівневої системи планування розвитку логістичного потенціалу, узгодженої зі стратегічними, тактичними та оперативними цілями. В умовах нестабільності постачань, зростання транспортних ризиків і необхідності інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості відсутність науково обґрунтованих підходів до стратегічного планування логістичного потенціалу істотно обмежує можливості

підприємств щодо підвищення ефективності їх діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування, розвитку та стратегічного управління логістичним потенціалом підприємства є предметом активних наукових дискусій, що зумовлено ускладненням ланцюгів постачання, зростанням ролі інтегрованого управління потоками та необхідністю підвищення адаптивності підприємств до нестабільного зовнішнього середовища. У сучасних дослідженнях логістичний потенціал розглядається як інтегрована сукупність ресурсів, процесів і управлінських можливостей, здатних забезпечити ефективну координацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у межах стратегічних цілей розвитку підприємства.

В українських наукових працях логістичний потенціал найчастіше аналізується в контексті логістичного менеджменту та системного підходу до управління підприємством. Так, Є. В. Крикавський акцентує увагу на комплексному характері логістичних рішень і необхідності узгодження техніко-технологічних, організаційних та управлінських складових логістики, що формують можливості підприємства до гнучкого реагування на зміни ринкового середовища [1]. М. І. Мельник та І. В. Лещук розширюють межі аналізу логістичного потенціалу, розглядаючи його не лише на рівні окремого суб'єкта господарювання, а й у масштабі національної економіки, підкреслюючи вплив транспортної інфраструктури, митних процедур та інституційного середовища на конкурентоспроможність підприємств [2]. У дослідженнях О. А. Похильченка та І. Р. Флюка логістичний потенціал розкривається з урахуванням галузевої специфіки, зокрема у транспортному секторі, де ключовими детермінантами його формування визначено матеріально-технічну базу, організацію логістичних процесів, кадрове забезпечення та інформаційні системи [4]. В. В. Прохорова та О. Ю. Ємельянов розглядають логістичні комунікації як чинник активізації інвестиційної діяльності підприємств, що дозволяє інтерпретувати логістичний потенціал як важливу складову стратегічного управління розвитком [3].

Значний внесок у розвиток теорії логістичного потенціалу зроблено зарубіжними науковцями. М. Крістофер розглядає логістику та управління ланцюгами постачання як джерело формування стійких конкурентних переваг, наголошуючи на необхідності інтеграції процесів і координації взаємодії всіх учасників ланцюга створення вартості [5]. Л. Елтрам, В. Тейт і К. Петерсен досліджують стратегічні аспекти управління ланцюгами постачання в контексті рішень щодо розміщення виробництва та оптимізації витрат, що безпосередньо впливає на формування та використання логістичного потенціалу підприємства [6]. Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із проблематикою стійкості та резильєнтності логістичних систем. Так, Й. Шеффі підкреслює, що здатність підприємств швидко відновлювати логістичні процеси після збоїв є ключовою характеристикою їхнього потенціалу в умовах високої турбулентності середовища [7]. С. Зойрінг та М. Мюллер, аналізуючи концепцію сталого управління ланцюгами постачання, наголошують на необхідності поєднання економічних, екологічних і соціальних цілей у процесі формування логістичного потенціалу [8]. А. Віланд і К. Валленбург доповнюють ці підходи дослідженням ролі управлінських компетенцій і координаційних механізмів у підвищенні резильєнтності та ефективності логістичних систем [9].

Узагальнення результатів проаналізованих досліджень дозволяє виокремити низку стійких наукових тенденцій. По-перше, простежується еволюція підходів від статичного трактування логістичного потенціалу як сукупності ресурсів до динамічного розуміння його як здатності підприємства мобілізувати та трансформувати логістичні можливості відповідно до змін зовнішнього середовища [1; 5]. По-друге, зростає значення цифрових технологій, інформаційних систем і аналітики даних як ключових елементів сучасного логістичного потенціалу [3; 6]. По-третє, логістичний потенціал дедалі частіше розглядається у ширшому системному контексті — на рівні галузі, регіону або національної економіки, з урахуванням факторів сталого розвитку та ризиків [2; 8; 9].

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить про наявність методологічних обмежень у сфері стратегічного планування та вимірювання логістичного потенціалу підприємств. Більшість досліджень зосереджені на окремих функціональних аспектах логістики або описі її складових, тоді як комплексні підходи до оцінювання логістичного потенціалу як цілісної системи, що враховують кількісні й якісні параметри, синергетичні ефекти та взаємозв'язок із різними горизонтами планування, залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює доцільність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування стратегічних аспектів трансформації планування

логістичного потенціалу та формування ефективної системи управління ним на рівні підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є наукове обґрунтування стратегічних аспектів трансформації системи планування логістичного потенціалу підприємства та розробка концептуальних положень його інтеграції у загальну систему стратегічного управління з урахуванням динамічності зовнішнього середовища, змін рівня нестабільності та необхідності забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачається вирішення таких основних завдань:

- уточнити сутність і зміст поняття «логістичний потенціал підприємства» з позицій стратегічного управління та багаторівневого планування, виокремивши його від загального економічного потенціалу;
- систематизувати основні складові логістичного потенціалу підприємства та визначити їхню роль у формуванні ефективних матеріальних, інформаційних і фінансових потоків;
- обґрунтувати необхідність трансформації традиційних підходів до планування розвитку підприємства у напрямі стратегічного планування логістичного потенціалу;
- дослідити взаємозв'язок між рівнем нестабільності зовнішнього середовища та горизонтами стратегічного, тактичного й оперативного планування логістичного потенціалу;
- сформувати концептуальні засади побудови багаторівневої системи планування розвитку логістичного потенціалу підприємства, спрямованої на підвищення адаптивності управлінських рішень і забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах розвитку підприємств логістичний потенціал дедалі більше набуває статусу самостійного об'єкта стратегічного управління. На відміну від традиційного підходу, за якого логістика розглядалася як допоміжна функція виробництва або збуту, сучасна парадигма управління передбачає інтеграцію логістичних процесів у систему стратегічного планування розвитку підприємства. Це зумовлено тим, що саме логістичні рішення визначають рівень гнучкості бізнес-процесів, здатність підприємства адаптуватися до коливань попиту, змін у ланцюгах постачання та зростання ризиків зовнішнього середовища.

Логістичний потенціал підприємства доцільно розглядати як інтегровану сукупність ресурсів, можливостей і управлінських компетенцій, що забезпечують ефективне формування, координацію та оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах стратегічних цілей розвитку. На відміну від економічного потенціалу, який має узагальнений характер, логістичний потенціал фокусується на процесній складовій діяльності підприємства та виконує системоутворюючу функцію, поєднуючи виробництво, постачання і збут в єдину логістичну систему.

У системі стратегічного управління логістичний потенціал виступає не лише об'єктом планування, а й активним інструментом реалізації стратегій зростання, диверсифікації, інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Це потребує переходу від фрагментарного планування окремих логістичних операцій до багаторівневого стратегічного планування розвитку логістичного потенціалу.

Для обґрунтування управлінських рішень доцільним є виділення основних складових логістичного потенціалу, які формують його функціональну та стратегічну цілісність. Узагальнену характеристику таких складових наведено в табл. 1.

Взаємодія наведених складових формує синергетичний ефект, у результаті якого загальний рівень логістичного потенціалу перевищує просту суму окремих елементів. Саме цей ефект має враховуватися у процесі стратегічного планування.

Трансформація планування логістичного потенціалу передбачає його інтеграцію у багаторівневу систему стратегічного управління підприємством. З урахуванням різних горизонтів прийняття управлінських рішень доцільно виділяти стратегічний, тактичний та оперативний рівні планування логістичного потенціалу.

Таблиця 1

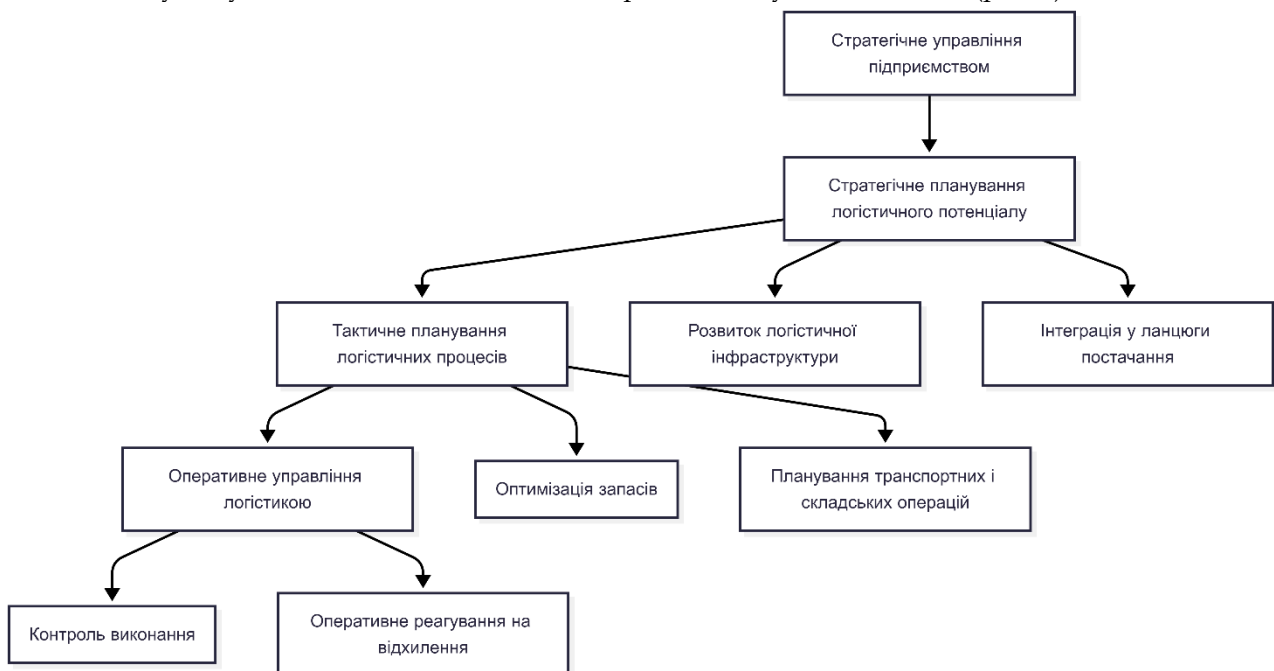
Основні складові логістичного потенціалу підприємства та їх характеристика*

Складові логістичного потенціалу	Зміст та функціональне призначення
Матеріально-технічна	Транспортні засоби, складські потужності, обладнання, інфраструктура, що забезпечують фізичний рух потоків
Процесна	Сукупність логістичних процесів (постачання, внутрішня логістика, збут, управління запасами) та рівень їх узгодженості
Інформаційна	Інформаційні системи, цифрові платформи, аналітичні інструменти для планування й контролю логістичних потоків
Кадрова	Професійні компетенції персоналу, управлінські навички у сфері логістики та ланцюгів постачання
Організаційно-управлінська	Структура управління логістикою, механізми координації, регламенти та методи прийняття рішень
Інтеграційна	Здатність підприємства до взаємодії з партнерами, інтеграції у ланцюги створення вартості та коопераційні мережі

*Джерело: згруповано за [4, 6]

На стратегічному рівні визначаються довгострокові напрями розвитку логістичної системи підприємства, її роль у реалізації загальної стратегії та інтеграції у зовнішні логістичні мережі. Тактичний рівень орієнтований на середньострокове узгодження ресурсів і процесів, а оперативний – на забезпечення поточної ефективності логістичних операцій та швидкого реагування на відхилення.

Логіку побудови такої системи доцільно представити у вигляді схеми (рис. 1).

**Рис. 1. Багаторівнева система планування логістичного потенціалу підприємства***

*Джерело: розроблено автором

Рівень нестабільності зовнішнього середовища безпосередньо впливає на тривалість і деталізацію планування логістичного потенціалу. За умов зростання невизначеності скорочується горизонт стратегічного планування, водночас підвищується значення тактичних і оперативних рішень. Це зумовлює необхідність гнучкої трансформації системи планування, орієнтованої не лише на досягнення запланованих показників, а й на забезпечення адаптивності логістичної системи.

Таким чином, ефективне управління логістичним потенціалом підприємства можливе лише за умови поєднання стратегічного бачення розвитку логістики з багаторівневою системою планування, що враховує взаємодію складових логістичного потенціалу, синергетичні ефекти та динаміку зовнішнього середовища. Це створює передумови для формування стійких конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність розгляду логістичного потенціалу підприємства як самостійного об'єкта стратегічного управління, що відіграє системоутворюючу роль у забезпеченні ефективності функціонування та стійкого розвитку підприємства. Доведено, що в умовах ускладнення ланцюгів постачання, зростання нестабільності зовнішнього середовища та цифрової трансформації бізнес-процесів традиційні підходи до планування, орієнтовані переважно на економічний потенціал у цілому, не дозволяють повною мірою врахувати специфіку логістичних процесів і їхній вплив на досягнення стратегічних цілей.

У статті уточнено сутність логістичного потенціалу підприємства з позицій стратегічного управління та багаторівневого планування, що дало змогу відокремити його від загального економічного потенціалу та акцентувати увагу на процесній і інтеграційній природі логістики. Систематизація складових логістичного потенціалу дозволила виявити ключові детермінанти його формування та обґрунтувати необхідність урахування синергетичних ефектів взаємодії матеріально-технічних, інформаційних, кадрових і управлінських підсистем.

Обґрунтовано, що ефективне управління розвитком логістичного потенціалу потребує трансформації системи планування у напрямі її багаторівневості, що поєднує стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Показано, що взаємозв'язок між рівнем нестабільності зовнішнього середовища та горизонтами планування зумовлює необхідність підвищення гнучкості управлінських рішень і адаптації планових періодів відповідно до динаміки ринкових змін. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічних цілей підприємства з реальними можливостями логістичної системи та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих концептуальних положень при формуванні системи стратегічного планування логістичного потенціалу на підприємствах різних галузей. Запропонований підхід може бути застосований для підвищення ефективності управління логістичними процесами, зниження логістичних витрат, підвищення рівня сервісу та забезпечення інтеграції підприємств у національні й міжнародні ланцюги створення вартості.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі пов'язані з розробкою прикладних методик кількісного та якісного оцінювання логістичного потенціалу підприємства з урахуванням синергетичних ефектів і ризиків зовнішнього середовища. Доцільним є також подальше дослідження впливу цифрових технологій, аналітики даних і автоматизованих систем управління на трансформацію планування логістичного потенціалу. Окремої уваги потребують питання адаптації запропонованих підходів до умов функціонування підприємств у кризових і посткризових періодах, а також вивчення можливостей використання логістичного потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальних ланцюгах постачання.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Крикавський Є. В. Логістичний менеджмент: навч. посібник / Є. В. Крикавський. – Львів : національний університет «Львівська Політехніка». – Львівське політехнічне видавництво. – 2017. – 412 р.
2. Мельник М. І. Логістичний потенціал як фактор конкурентоспроможності національної економіки / М. І. Мельник, І. В. Лещук // Економіка України. – 2020. – № 6. – с. 45–58.
3. Прохорова В. В. Логістичні комунікації в системі управління інвестиційною діяльністю підприємств / В. В. Прохорова, О. Ю. Ємельянов // Економічний простір. – 2021. – № 169. – с. 95–101.
4. Похильченко О. А. Формування логістичного потенціалу підприємств транспортної галузі / О. А. Похильченко, І. Р. Флюк // Бюлетень з економіки транспорту та промисловості. – 2019. – № 66. – с. 120–128.
5. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management / M. Christopher. – 5th ed. – Harlow : Pearson Education Limited. – 2016. – 344 p.
6. Ellram L. M. Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision / L. M. Ellram, W. L. Tate, K. J. Petersen // Journal of Supply Chain Management. – 2013. – Vol. 49. – № 2. – p. 14–22.
7. Sheffi Y. The power of resilience: how the best companies manage the unexpected / Y. Sheffi. – Cambridge, MA : Mit press. – 2015. – 368 p.

8. Seuring S. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management / S. Seuring, M. Müller // *Journal of cleaner production*. – 2008. – vol. 16. – # 15. – p. 1699–1710.
9. Wieland A. The influence of relational competencies on supply chain resilience / A. Wieland, C. M. Wallenburg // *Journal of Business Logistics*. – 2013. – Vol. 34. – #4. – p. 300–320.

REFERENCES:

1. Krykavskiy, Ye. V. (2017). *Lohistychnyi menedzhment: navchalnyi posibnyk*. Lviv: Natsionalnyi universytet "Lvivska Politehnika", Lvivske politekhnichne vydavnytstvo, 412 p.
2. Melnyk, M. I., & Leshchuk, I. V. (2020). Lohistychnyi potentsial yak faktor konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky. *Ekonomika Ukrainy*, No. 6, pp. 45–58.
3. Prokhorova, V. V., & Yemelianov, O. Yu. (2021). Lohistychni komunikatsii v systemi upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstv. *Ekonomichnyi prostir*, No. 169, pp. 95–101.
4. Pokhylchenko, O. A., & Fliuk, I. R. (2019). Formuvannia lohistychnoho potentsialu pidpriemstv transportnoi haluzi. *Biuletyn z ekonomiky transportu ta promyslovosti*, No. 66, pp. 120–128.
5. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management / M. Christopher. – 5th ed. – Harlow : Pearson Education Limited. – 2016. – 344 p.
6. Ellram I. M. Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision / I. M. Ellram, W. L. Tate, K. J. Petersen // *Journal of Supply Chain Management*. – 2013. – Vol. 49. – № 2. – p. 14–22.
7. Sheffi Y. The power of resilience: how the best companies manage the unexpected / Y. Sheffi. – Cambridge, MA : Mit press. – 2015. – 368 p.
8. Seuring S. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management / S. Seuring, M. Müller // *Journal of cleaner production*. – 2008. – vol. 16. – # 15. – p. 1699–1710.
9. Wieland A. The influence of relational competencies on supply chain resilience / A. Wieland, C. M. Wallenburg // *Journal of Business Logistics*. – 2013. – Vol. 34. – #4. – p. 300–320.

STRATEGIC ASPECTS OF TRANSFORMING THE PLANNING OF AN ENTERPRISE'S LOGISTICAL POTENTIAL

VYSHNIUK Sergii
Khmelnitskyi National University

The article examines the strategic aspects of transforming the planning system of an enterprise's logistics potential under conditions of increasing environmental uncertainty, supply chain complexity, and the growing importance of adaptive management decisions. Logistics potential is conceptualized as an independent systemic category of strategic management that reflects an enterprise's ability to form, coordinate, and transform material, information, and financial flows in accordance with long-term development objectives. Unlike traditional approaches that consider logistics mainly as an auxiliary operational function or as a component of overall economic potential, the study substantiates the need to distinguish logistics potential as a specific object of strategic planning and management. The research justifies the transformation of conventional planning approaches toward a multilevel system that integrates strategic, tactical, and operational horizons of logistics potential development. Particular attention is paid to identifying and systematizing the key structural components of logistics potential, including material and technical resources, logistics processes, information and digital infrastructure, human capital, organizational and managerial mechanisms, and integration capabilities within supply chains. It is argued that the interaction of these components generates a synergistic effect, which determines the overall effectiveness and resilience of the enterprise's logistics system. The article also analyzes the relationship between the level of external environmental instability and the duration and detail of planning horizons. It is shown that increasing uncertainty necessitates greater flexibility in logistics planning, a shorter strategic horizon, and enhanced coordination between tactical and operational decisions. The proposed conceptual framework enables enterprises to align logistics planning with strategic goals while maintaining responsiveness to dynamic market conditions. The practical significance of the study lies in the applicability of the proposed conceptual provisions for improving logistics management systems, reducing logistics costs, enhancing service levels, and strengthening the competitive position of enterprises. The results may be used as a methodological basis for further development of tools for assessing and managing logistics potential in the context of strategic enterprise development.

Keywords: logistical potential, strategic planning, management system, multilevel planning, logistical processes, external environment instability, competitiveness.