

які вирішує продавець, зокрема залежність від особливостей об'єкта, до якого пристосовується нематеріальний актив.

4. Відсутність результатів використання нематеріального активу в умовах придбання, за рахунок бюджетних коштів та за ліцензійними договорами з використанням тендерної процедури.

5. Складність аналітичного обґрунтування ціноутворюючих факторів, що може відхиляти розрахунки від фактичної ціни.

### **Література**

1. *Бошицький Ю. Л.* Право інтелектуальної власності : навчальний посібник / Ю. Л. Бошицький. – К. : Логос, 2007. – 488 с.
2. *Цибульов П. М.* Інтелектуальна власність : навчальний посібник / П. М. Цибульов. – К. : УкрІНТЕЛ, 2006. – 276 с.
3. *Черевко Г. В.* Інтелектуальна власність : навчальний посібник / Г. В. Черевко. – К. : Знання, 2008. – 412 с.
4. *Чернелевський Л. М.* Бухгалтерський облік у документах : навч. посібник / Л. М. Чернелевський. – К. : Пектораль, 2005. — 396 с.
5. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні від 12.07.2001 № 2658-III // Сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14
6. Міжнародні стандарти оцінки / Міжнародний Комітет з Стандартів Оцінки Майна та Норм професійної діяльності оцінювача Українського Товариства Оцінювачів від 23.04.201 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.twirpx.com/file/1855878/>
7. Національний стандарт №1 / Загальні засади оцінки майна і майнових прав // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-п.
8. *Касьянова Н. В., Солоха Д. В.* Потенціал підприємства: формування та використання / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха // [Електронний ресурс]. –Режим доступу : [http://pidruchniki.com/1584072054076/ekonomika/potentsial\\_pidpriyemstva](http://pidruchniki.com/1584072054076/ekonomika/potentsial_pidpriyemstva)
9. Національний стандарт №4 / Оцінка майнових прав інтелектуальної власності // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/go/1185-2007-п.
10. *Андрєєва Г. І., Андрєєва В. А.* Організація і методика економічного аналізу : навчальний посібник / Андрєєва Г. І., Андрєєва В. А. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 356 с.

УДК 351.851:378.1

**В.Г. Алькема**

*доктор економічних наук, професор  
завідувач кафедри управлінських технологій,  
Університет економіки та права «КРОК»*

**О.Л. Качур**

*магістрант з управління логістичною діяльністю  
Університет економіки та права «КРОК»*

## **Логістична стратегія підприємства та алгоритм її реалізації**

*У статті здійснено аналіз теоретичних та науково-практичних підходів до сучасного розуміння сутності логістичної стратегії підприємства. Визначено її місце та роль в стратегічному наборі підприємства. Подано видову класифікацію логістичних стратегій та розкрито їх зміст. Встановлено чинники, які слід враховувати під час формування логістичної стратегії. Сформовано основні складові логістичної стратегії вітчизняного підприємства та подано алгоритм її реалізації.*

**Ключові слова:** підприємство, стратегія, логістична стратегія, логістична стратегія підприємства, видова класифікація стратегій, служба логістики підприємства, алгоритм реалізації стратегій.

**В.Г. Алькема**

*доктор економічних наук, професор  
заведуючий кафедрою управленських технологій,  
Університет економіки і права «КРОК»*

**О.Л. Качур**

*магістрант по управленню логістическої діяльністю  
Університет економіки і права «КРОК»*

## **Логистическая стратегия предприятия и алгоритм ее реализации**

*В статье проведен анализ теоретических и научно-практических подходов к современному пониманию сущности логистической стратегии предприятия. Определено место и роль логистической стратегии в ее стратегическом наборе. Представлено видовую классификацию логистических стратегий и раскрыто их сущность. Выявлено факторы, которые следует учитывать при формировании логистической стратегии. Сформировано основные составляющие логистической стратегии отечественного предприятия и представлено алгоритм ее реализации.*

**Ключові слова:** підприємство, стратегія, логістическая стратегия, логістическая стратегия предприятия, видова классификация стратегий, служба логістики предприятия, алгоритм реализации стратегии.

**V.H. Alkema**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of Managerial Technologies Department  
“KROK” University*

**O.L. Kachur**

*Master Degree Student in  
Logistic Activity Management  
“KROK” University*

## **Logistic strategy of enterprise and algorithm of its implementation**

*In the article the analysis of the theoretical and scientific and practical approaches to the modern understanding of the essence of logistic strategy of the enterprise was conducted. Its place and role in the strategic set of the enterprise was defined. Specific classification of logistic strategies is presented and their content is disclosed. The factors which are necessary to be taken into account at forming of the logistic strategy were defined. The basic constituents of logistic strategy of domestic enterprise are formed and the algorithm of its implementation is presented.*

**Keywords:** enterprise, strategy, logistic strategy, logistic strategy of enterprise, specific classification of strategies, enterprise logistic service, algorithm of strategy implementation.

### **Постановка проблеми**

Процеси глобалізації та інформатизації бізнесу потребують негайної реакції

менеджменту підприємств з метою забезпечення конкурентоспроможності в нових соціально-економічних умовах. У сучасних умовах господарювання досягнення підприємством конкурентних переваг, а подекуди, з огляду на об'єктивні обставини, збереження власних позицій на ринку, потребує своєчасної адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища. Умови конкурентної боротьби вимагають від підприємств застосування нових підходів до планування та управління потоковими процесами, заснованими на принципах логістики. Організація логістичного управління на підприємстві повинна починатися з розроблення логістичної стратегії задля досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ця стратегія служить для ефективного функціонування логістичної системи підприємства, як налагоджений процес управління інформаційними, товарними потоками між постачальниками, а також підприємством та споживачами. Доводиться констатувати, що в умовах мінливості ринку та недостатньо напрацьованих науковцями моделей побудови оптимальних стратегій, формування логістичної стратегії часто здійснюється спонтанно та неефективно. Все вищенаведене визначає актуальність теми роботи за даною проблематикою.

### ***Аналіз останніх досліджень та публікацій***

Наукові дослідження за тематикою ефективного реалізації логістичної стратегії проводили такі вітчизняні науковці, як: В. Г. Алькема [3], В. Я. Амбросов [4], І. В. Бабій [21], Л. В. Балабанова [7], В. Г. Банько [8], В. А. Белошапка [10], К. М. Блонський [14], А. М. Германчук [7], І. В. Гой [21], П. В. Гудзь [11], А. Г. Кальченко [13], Я. І. Карвовський [14], М. В. Корінь [15], В. В. Кузяк [27], Є. В. Крикавський [16], Луїс Р. [17], Т. О. Маренич [4], Т. І. Остапенко [11], Ю. В. Пономарьова [19], Л. В. Рудюк [20], О. М. Сумець [3], Н. М. Тюріна [21], А. П. Тяпухин [22], Н. В. Хвищун [24], Н. І. Хтей [27], Л. В. Фролова [23], Н. В. Чернописька [25], Н. І. Чухрай [26], О. Є. Шандрівська [27]. Зокрема, проблематику розробки ефективного логістичної стратегії підприємства висвітлено у дослідженнях зарубіжних науковців: Аакер Д. [1], Адізес І. [2], Альберт Майкл [18], Б. Андерсен [5], П. Ф. Друкер [12], Мескон Майкл [18], Хедоурі Франклін [18], а також логістичної стратегії Б. А. Анікін [6], Бауерокс Дональд Дж. [9], Клосс Дейвід Дж. Частина вчених та дослідників наголошують на неможливості ефективного реалізації логістичної стратегії на українських підприємствах через нерозвиненість інформаційних систем у частині обліку логістичних витрат та управління ними, а також належної оцінки результатів логістичної діяльності. Незважаючи на достатню кількість публікацій стосовно розробки ефективного логістичної стратегії підприємств, невирішеними на сьогодні залишаються питання адаптації логістичних стратегій до стрімких змін логістичного середовища на теренах України. Питання адаптації теоретичних засад формування логістичної стратегії не отримало належної імплементації в практику господарювання вітчизняних підприємств. Відсутні надійні алгоритми успішної реалізації логістичної стратегії в сучасну практику діяльності вітчизняних підприємств.

### ***Невирішена раніше частина загальної проблеми***

Основне завдання, яке ставить перед собою підприємство щодо формування своєї логістичної діяльності на ринку, – це забезпечення стійких конкурентних переваг, що характеризуються трьома основними критеріями:

- наявністю ключових факторів успіху;
- значимістю переваг підприємства, порівняно з конкурентами;
- можливістю підтримувати такі переваги впродовж тривалого часу.

При встановленні як основних, так і потенційних конкурентних переваг підприємства, їх реалізація пов'язана з вибором варіанта стратегії по відношенню до продукції, послуг та ринку, на якому діє таке підприємство. Однак, розмаїття існуючих підходів до формування та реалізації логістичної стратегії підприємства на ринку, свідчать про необхідність розробки базових критеріїв вибору адекватних сценаріїв її формування та реалізації. Це і стало частиною загальної проблеми, яка розглядається в даній роботі і вимагає належного вирішення.

**Метою дослідження** є дослідження теоретико-методичних засад і розробка практичних підходів щодо формування логістичної стратегії підприємства та розробки тактики її здійснення.

### **Виклад основного матеріалу**

На першому етапі досліджували сучасне розуміння понять «стратегія» та «логістична стратегія». Відмінною рисою більшості визначень поняття «стратегія», як економічної категорії, є виділення її як засобу розв'язання проблем чи суперечностей, що виникають у логістичній діяльності підприємства. Тобто, у загальному підході, стратегія є інструментом розв'язання суперечностей у розвитку підприємства в умовах загроз його зовнішнього середовища [13, с. 47]. Стратегія – це спосіб реалізації підприємством своїх інтересів, який визначає його поведінку у просторі параметрів, що характеризують суперечності, які породжені взаємодією підприємства і ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу. Варто зазначити, що стратегія встановлює орієнтири і набори правил, які звужують варіанти вибору поведінки з розв'язання суперечностей у межах встановлених обмежень, а також відіграє роль засобу координації всіх ієрархічних рівнів підприємства, виступаючи, таким чином, як управлінський інструмент системи менеджменту [17, с. 331]. Логістична стратегія встановлює систему цілей і напрямів розвитку логістики підприємства та принципи оцінювання її бізнес-процесів. Логістична, як одна з функціональних стратегій, відображає напрям реалізації загальної стратегії за допомогою інструментів логістичного управління [14, с. 36]. Логістична стратегія визначає розвиток логістики, який стосується форм і засобів її реалізації на підприємстві міжфункціональної і міжорганізаційної координації і інтеграції. Логістична стратегія сучасного підприємства може розглядатися як важлива складова у портфелі його функціональних стратегій. Логістична стратегія – одна з функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку тощо), яка ідентифікується у логістичних системах та ґрунтується на таких цілях, як: оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного обслуговування, забезпечення мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі [15, с. 148]. Логістична стратегія – подібно, як і інші функціональні стратегії, взаємопов'язана із конкурентними стратегіями підприємства. Альтернативні розуміння логістичних стратегій різних авторів, наведено в Табл. 1. Логістична стратегія підприємства – це доцільна, взаємовизначена і взаємозалежна ринково-орієнтована сукупність процесів створення і підтримки гнучких зв'язків між цілями, можливостями і ресурсами підприємства, з одного боку, і ринковими реаліями – з іншого [15, с. 76]. На думку А. П. Тяпухіна, формування логістичної стратегії підприємства передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті рішень і складається з

таких етапів: визначення логістичної місії; формування стратегічних цілей та завдань; аналіз логістичного середовища підприємства; проведення логістичного аудиту; прийняття стратегічних логістичних рішень [23, с. 500]. Професор Є. В. Крикавський підкреслює важливість системного підходу до формування логістичних стратегій, які повинні зкоординуватися з іншими функціональними стратегіями та відповідати оптимальній реалізації стратегії конкуренції фірми, а також охоплювати усі сфери діяльності підприємства. Реалізація логістичної стратегії, на його думку, вимагає забезпечення таких умов: наявність загальнокорпоративної стратегії та підтримувальних стратегій; можливість формування величини й структури виробництва (продажів) щодо вимог логістики; наявність вертикальної інтеграції сфер логістики підприємства; наявність структури постачання, виробництва та дистрибуції, яка орієнтована на матеріальні потоки; відповідність систем управління та інформації; проведення відповідних заходів стосовно підвищення ефективності; відповідність рівнів автоматизації підприємства, переміщення товарів та інформації [16, с. 208].

Таблиця 1

## Визначення поняття «логістична стратегія» окремими авторами

Автор	Визначення
Б. А. Анікін [6, с. 29]	Логістична стратегія визначена як “стратегія довгострокового планування (на рівні підприємства чи району) розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури; формування тривалих господарських зв’язків, методик розрахунку під час логістичної операції та інші елементи господарського механізму на перспективу”.
А. Г. Кальченко [13, с. 33]	Трактує логістичну стратегію як “стратегію економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних (довгострокових) цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми)”.
Л. В. Рудюк [21]	Логістична стратегія включає всі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з всіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, “формує зв’язок між найбільш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань”.
Н. М. Тюріна [22, с. 90]	Логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов’язані з конкурентними.
Є. В. Крикавський [16, с. 70]	Логістична стратегія розглядається як цілеспрямоване використання органами управління підприємства логістичного підходу до встановлення й розвитку сукупності внутрішніх і зовнішніх відносин, з метою реалізації процесів створення споживчої цінності у визначених часових і просторових параметрах середовища таких відносин для отримання очікуваних конкурентних переваг та вигод.
О. Є. Шандрівська [28, 39]	Логістична стратегія підприємства – це доцільна, взаємовизначена і взаємозалежна ринково-орієнтована сукупність процесів створення і підтримки гнучких зв’язків між цілями, можливостями і ресурсами підприємства, з одного боку, і ринковими реаліями – з іншого.

Джерело: [6; 13; 21-22; 16; 28].

Розглянувши наведені визначення різних авторів, можна зробити висновок про те, що логістична стратегія є інструментом реалізації корпоративної та бізнес-стратегій підприємства. На нашу думку, логістичну стратегію можна трактувати, як сукупність управлінських рішень, методів і дій стосовно використання ресурсів, прав та інших можливостей, спрямованих на ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства. Незалежно від розмірів підприємства, досягнення поставлених цілей логістичної стратегії можна забезпечити лише за рахунок вибору, розробки та реалізації існуючих чи нових програм та планів логістичної діяльності.

Варто зазначити, що логістична стратегія має підпорядкований характер по відношенню до загальної стратегії підприємства. Тому, всі елементи такої стратегії є тою чи іншою мірою визначальними по відношенню до логістичної стратегії. Формування та реалізація логістичної стратегії вимагає певних умов, а саме: [15, с. 150 ]:

- наявності глобальної та відповідних підтримувальних стратегій;
- можливості формування величини та структури діяльності з точки зору вимог логістичного підходу;
- вертикальності інтеграції сфер логістичного управління;
- орієнтованості структур постачання, виробництва та розподілу на потоки матеріалів та готових виробів;
- відповідності систем управління та інформації;
- відповідності заходів ефективності;
- відповідності рівнів автоматизації техніки виробництва, переміщення матеріалів та інформації;
- використання кадрів відповідної класифікації.

Логістична стратегія розглядається як складна система, що передбачає наявність множини причинно-наслідкових зв'язків між її окремими елементами. Тому вона наділяється певною структурою, що визначена її елементами та набором відповідних системних властивостей. Це зумовлює необхідність використання системного підходу до побудови механізмів формування і реалізації такої стратегії [25, с. 127].

Необхідно враховувати певні об'єктивні фактори, що обмежують можливості логістичної стратегії підприємства. Вони можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер (Табл. 2). Серед внутрішніх обмежень є: фінансовий стан; ресурсні можливості; рівень професійної підготовки та практичний досвід персоналу; матеріально-технічна база; рівень можливостей логістичної діяльності підприємства.

Серед зовнішніх обмежень є: особливості попиту на логістичне обслуговування; суспільна думка про логістичну діяльність підприємства; конкурентне середовище; галузеві показники логістичної діяльності та/чи обмеження; параметри та ємність сегменту логістичної діяльності. Об'єктивний аналіз логістичної стратегії дозволяє уникнути на початкових етапах помилок у стратегічному плануванні та логістичному менеджменті. Логістична стратегія забезпечує виконання процесу формування логістичної політики, спрямованої на планування та управління внутрішніми і зовнішніми поточковими процесами на основі інтеграції й координації, з метою отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Вона формує зв'язки між корпоративною стратегією й окремими логістичними функціями (операціями), що реалізуються у логістичній системі підприємства та за її межами [25, с. 127].

Успіх формування та розвитку логістичної стратегії визначає врахування

**Фактори, що обмежують можливості логістичної стратегії підприємства**

<b>Фактор</b>	<b>Характеристика</b>
Витрати	Загальна тенденція функціонування підприємств – зниження витрат. Логістика визначає потребу у такій стратегії, яка дозволила б мінімізувати логістичні витрати та забезпечити: для виробника – отримання прибутку; для споживача – прийнятні ціни
Обслуговування споживачів	Логістична стратегія виходить із необхідності контролю обсягів запасу, часу доставки продукції споживачеві, швидкості реагування на запити споживачів і т. ін. Вона спрямовується на обслуговування споживача, забезпечуючи підприємству досягнення стійкої та довгострокової конкурентної переваги
Час	Логістична стратегія виходить із гарантування швидкої доставки продукції споживачеві. Особлива увага надається орієнтації на своєчасне постачання споживачеві нових видів продукції з відповідним їй сервісним забезпеченням
Якість	Логістична стратегія виходить із гарантії споживачеві довгострокової поставки кінцевої продукції високої якості (очікуваної споживачем якості) та відповідного сервісного забезпечення її споживчого використання
Гнучкість пропонованої продукції	Логістична стратегія орієнтується на виготовлення продукції із врахуванням специфікацій, що надаються конкретними споживачами. Вона передбачає формування пропозиції сервісу, що відповідає вимогам конкретних споживачів
Гнучкість обсягу пропонованої продукції	Логістична стратегія повинна оперативно реагувати на зміни у споживчому попиті. Вона забезпечує гнучкість виробничо-збутової діяльності підприємства
Технологія	Логістична стратегія оперує широким асортиментом технологій у різних сферах її застосування (транспортування, складування, формування та облік запасів і т. ін.). Вона виходить із орієнтації підприємства на сучасні логістичні технології та їх впровадження
Місце розташування	Логістична стратегія орієнтується на потреби споживачів щодо доставки продукції у місце, що максимально наближене до місця її споживання/експлуатації. Вона виходить із надання послуг у найбільш вигідному для споживача місці

Джерело: [20, с. 90].

таких основних чинників, як: кількість господарських суб'єктів, що входять у ланцюг поставок; кількість та розміщення у ланцюгу поставок центрів трансформації матеріального потоку (склади, перевалочні пункти тощо); варіантність транспортних моделей (за показниками витрат, виду транспортних засобів, швидкістю поставки, надійністю, ритмічністю, специфікою упаковки тощо); оперативність зв'язку (визначає рівень адаптації підрозділів підприємства та підприємства у цілому до зовнішнього середовища за рахунок ефективних зовнішніх і внутрішніх комунікаційних мереж, впливає на процеси прийняття та реалізації управлінських рішень, у тому числі при опрацюванні замовлень) [15, с. 151].

Формування логістичної стратегії передбачає реалізацію низки етапів (Рис. 1) [1, с. 309]. На етапі формування стратегічних цілей і завдань важливим є визначення комплексу оцінних показників. Важливо, щоб такі показники були деталізовані та адекватно відображали конкретні бізнес-процеси, які охоплюють логістичну діяльність підприємства. Досягнення цільових значень показників



Рис. 1. Загальна модель формування та реалізації логістичної стратегії підприємства  
Джерело: [10, с. 226].

забезпечує система управління логістичними бізнес-процесами, яка ґрунтується на реалізації циклів безперервного вдосконалення. Така система будується на регламентованій роботі власників процесів з покращення логістичної діяльності, що забезпечує досягнення поставлених цілей підприємства. Основними стадіями механізму формування логістичної стратегії є планування, моніторинг і регулювання.

До завдань планування робіт з формування логістичної стратегії належить вибір на певній множині альтернатив найкращої конфігурації системи логістичного управління з врахуванням прогнозованих параметрів замовлень споживачів (терміни поставок, ціни, кількість продукції та її якість, технології тощо), а також характеристик досяжних на даний час і у перспективі компетенцій підприємства. В основу такого планування покладені такі підходи, як: всебічне відображення у стратегічних планах всіх взаємозв'язків між постачальницькою, виробничою та збутовою діяльністю підприємства; ієрархія планів – від стратегічного плану всього підприємства до плану роботи його окремого працівника; послідовне проходження планової документації та багатостадійність процесу стратегічного планування – як по вертикалі (від керівництва підприємства до робочого місця і навпаки), так і по горизонталі – вздовж руху бізнес-процесу [4, с. 61]. Метою моніторингу процесу формування логістичної стратегії є відслідковування впливу збурюючих факторів на параметри її реалізації. Завдання моніторингу полягає у якнайбільш ранньому розпізнанні виникнення критичних логістичних ситуацій, які можуть призвести до незворотних негативних змін у процесі формування стратегії логістичного управління. Метою регулювання (реконфігурації) процесу формування логістичної стратегії є компенсація відхилень, що виникають у



такому процесі, за рахунок структурних, функціональних та інших дій. Завданням регулювання є розв'язання проблемних логістичних ситуацій за допомогою певних управлінських впливів [15, с. 28].

На наступному етапі дослідження розглядали видову класифікацію логістичних стратегій підприємства. Серед найбільш застосовуваних логістичних стратегій виділяють:

- стратегію мінімізації логістичних витрат та інвестування у логістичну мережу;
- стратегію максимізації та покращення логістичного сервісу;
- стратегію максимізації доходу та прибутку;
- стратегію підвищення конкурентних переваг підприємства, логістичного аутсорсингу.

Стратегія скорочення капіталовкладень спрямована на мінімізацію інвестицій в систему логістики, а також спрямована на максимальну рентабельність логістичних інвестицій. Стратегія максимізації та покращення логістичного сервісу зорієнтована на максимізування доходів в умовах стабільних логістичних витрат. Стратегія логістичного аутсорсингу визначається зосередженням компанії на своїх ключових областях компетенції та пошуку логістичних посередників для виконання не ключових функцій.

На завершальному етапі досліджувалися можливі альтернативи реалізації логістичної стратегії транспортно-експедиційної компанії ТМ-Транс, яка працює на вітчизняному ринку вантажних автомобільних перевезень. Коефіцієнт використання автомобільного парку становив 44,6% в 2016 році. Обсяг вантажоперевезень в 2016 році збільшився на 21,53%, порівняно з 2014 роком. Можливі напрями реалізації логістичної стратегії підприємства ТК «ТМ-Транс» наведено на Рис. 2.

Як видно з Рис. 2, напрями реалізації логістичної стратегії можна поділити на такі складові, як: напрями раціоналізації та напрями інвестування в транспортно-логістичну систему. В умовах значного зростання обсягу перевезень (близько 30-ти тисяч тонн на рік), задля забезпечення ефективності функціонування логістичної системи підприємства необхідно сформувати службу логістики. Саме на ній буде покладено основні функції з планування, організації та контролю транспортних перевезень. А також координацію діяльності автотранспортного підрозділу ТК «ТМ-Транс» з відповідними службами (відділами) підприємства. Окрім того, працівники цієї служби будуть досліджувати ринок транспортної



Рис. 2. Логістична стратегія розвитку ТК «ТМ-Транс»

Джерело: сформовано авторами.

логістики, аналізувати потреби і очікування споживачів цільового ринку, вивчати пропозиції конкурентів, а також їх сильні та слабкі сторони, для адаптації логістичної стратегії до умов цільових ринків. Якісний склад служби визначатиметься профілем її ключових компетенцій, а кількісний варто розраховувати на підставі аналізу трудомісткості здійснюваних бізнес-процесів та умов їх суміщення на одній посаді. Так, на даний час, у фірмах, що працюють на ринку транспортно-експедиторських послуг, логістичним персоналом є фахівці широкого профілю, які здатні виконувати спектр найрізноманітніших функцій (договірну роботу, кадрову роботу, складання актів, контроль за відвантаженням і персоналом, рішення оперативних питань, розрахунково-фінансову роботу). Тому чисельність служби логістики є незначною. Спеціалістам служби логістики необхідно провести організаційну роботу, а саме:

- закупити комп'ютерну систему для розрахунків тарифів;
- укласти договір на єдині коди по дорогах «Укрзалізниці»;
- провести консультації з засновниками і вибрати потенційних партнерів, що запропонують найкращі варіанти й умови роботи з обраних напрямків діяльності;
- провести зустрічі і переговори з потенційними партнерами і визначитися зі сферою транспортно-експедиторських послуг;
- провести рекламну роботу в Україні.

Оскільки підприємство ТК «ТМ-Транс» здійснює свою господарську діяльність в м. Івано-Франківськ, яке є достатньо насичене транспортно-експедиційними підприємствами, спеціалістам дослідницького сектору служби логістики необхідно зробити добре продуману рекламну кампанію як в засобах масової інформації (газетах, радіо, телебаченні), так і проводити візуальну рекламу – на плакатах, касетонах, бігбордах, а також поширювати рекламу в Інтернеті. Варто зазначити, що доцільно розробити свій офіційний сайт, через який також можна переглянути всі послуги підприємства, їх вартість й гарантії та замовити їх.

Реалізація логістичної стратегії підприємства за напрямом організації роботи логістичної служби не вимагає суттєвих витрат та забезпечує максимальне охоплення місцевого ринку транспортних послуг. Проте, більших прибутків підприємство може досягнути з розширенням географії збуту своїх послуг. За критеріями оптимальності та довгострокової перспективності стратегічного розвитку логістичної діяльності підприємства слід, в першу чергу, досліджувати регіональні ринки транспортно-експедиційних послуг Одеської, Львівської, Івано-Франківської та Чернівецької області. Оскільки підприємства, що працюють на ринку транспортно-експедиційних послуг, пропонують своїм клієнтам майже однаковий їх асортимент, для залучення більшої кількості замовників необхідно розширити асортимент послуг за рахунок впровадження нових та модифікації існуючих послуг. Розширення географії збуту та асортиментної лінійки послуг ТК «ТМ-Транс» вимагає значних трудових та фінансових ресурсів. Тому, реалізація цих складових стратегії повинна бути узгоджена зі стратегією інвестування в логістичну систему.

### **Висновки**

Отже, головною сутнісною ознакою логістичної стратегії є цілеспрямованість, а її призначення полягає у побудові організації, здатної успішно працювати, долаючи непередбачені обставини, виклики конкуренції, внутрішні проблеми, а також вона має здобувати все нові позиції на ринку. У найбільш загальному розумінні логістична стратегія розглядається як цілеспрямоване використання

органами управління підприємства логістичного підходу до встановлення й розвитку сукупності внутрішніх і зовнішніх відносин. Це здійснюється з метою реалізації процесів створення споживчої цінності у визначених часових і просторових параметрах середовища таких відносин задля отримання очікуваних конкурентних переваг та вигод. Логістична стратегія складається з чітких і цілеспрямованих підприємницьких підходів та ініціатив, які підприємство використовує для формування споживчого попиту та його задоволення, протидії конкурентній агресії та укріплення досягнутих ринкових позицій.

Логістичні стратегії є доволі важливою рушійною силою для досягнення стратегічних цілей підприємства, а також для підтримання конкурентоспроможності підприємства на ринку. За правильного застосування логістичних стратегій збільшується ефективність діяльності підприємства. Процеси формування та реалізації логістичної стратегії, їх коригування та адаптація до динамічно змінюваного зовнішнього середовища розглядаються як узагальнені завдання прийняття відповідних управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. За результатами проведеного дослідження актуальних питань організації логістичної стратегії та формування тактики її здійснення визначено, що логістична стратегія – одна з функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку тощо), що ідентифікується у логістичних системах та ґрунтується на таких цілях, як: оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного обслуговування, забезпечення мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі.

Формування логістичної стратегії передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті тих чи інших стратегічних рішень. Доведено, що вибір логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання є складним процесом узгодження необхідності мінімізації витрат за умови забезпечення покращення логістичного обслуговування та максимізації доходів, а також підвищення конкурентних переваг. Відповідно, вибір стратегічного напрямку залежатиме від виду логістичної системи, наявних матеріальних ресурсів та бізнес-стратегії самого підприємства. Ефективність вибору тієї чи іншої стратегії визначатиметься динамікою зростання доходів підприємства та підвищенням якості логістичного обслуговування і задоволення запитів споживачів. Аналіз показав, що ТМ-Транс – це транспортно-експедиційна компанія, яка займається різноманітними перевезеннями вантажів.

Основним завданням логістичної стратегії розвитку ТК «ТМ-Транс» є збільшення ефективності діяльності підприємства за рахунок високої якості обслуговування. Цього можливо досягти за рахунок координації транспортного обслуговування споживачів за їх замовленнями, в яких містяться умови поставок. Все це надає змогу отримати конкурентні переваги на ринку і зменшити витрати. Запропонована модифікована стратегія містить такі складові: створення та організація діяльності служби логістики, розширення географії збуту логістичних послуг і розширення їх асортименту, залучення додаткового інвестування в логістичну систему.

### ***Література***

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / пер. с англ. ; под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2012. – 496 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. ; под науч. ред. А. Г. Сефьяна. – СПб. : Питер, 2013. – 384 с.
3. Алькема В. Г., Сумець О. М. Логістика. Теорія та практика : навч. посібник / Алькема В. Г., Сумець О. М. – К. : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 272 с.

4. Амбросов В. Я. Механізм ефективного функціонування підприємств / В. Я. Амбросов, Т. О. Маренич // Економіка України. – 2014. – №6. – С. 60-66.
5. Андерсен Б. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2013. – 272 с.
6. Аникин, Б. А. Логистика : учебник / под ред. Б. А. Аникина: 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 368 с.
7. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук – К. : Професіонал, 2014. – 143 с.
8. Банько В. Г. Логістика : навчальний посібник / В. Г. Банько – К. : КНТ, 2013. – 345 с.
9. Бауэррокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж, “Логистика: интегрированная цепь поставок” / пер. с англ. – 2-е изд. – М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2012. – С. 577-579.
10. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / под ред. В. А. Белошапки. – К. : Абсолют-В, 2014. – 352 с.
11. Гудзь П. В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю / П. В. Гудзь, Т. І. Остапенко // Бізнес-інформ. – №4. – 2015. – С. 139-142.
12. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. О. Л. Пелявского, П. Ф. Друкер ; под ред. Т. А. Гуреш. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2014. – 432 с.
13. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко – К. : КНЕУ, 2013. – 85 с.
14. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами / Я. І. Карвовський, К. М. Блонський // Вісн. нац. ун-ту ”Львів. політехніка”. Логістика. – 2016. – №552. – С. 35-39.
15. Корінь М. В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств / М. В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 35. – С. 148-152.
16. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник / Є. В. Крикавський – Л. : НУ «Львівська політехніка», 2012. – 351 с.
17. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2012. – 414 с.
18. Луис Р. Система Канбан. Практические советы по разработке в условиях вашей компании / пер. с англ. Журиной Е. В. ; под науч ред. Башкардина Э. А. – М. : РИА стандарты и качество, 2013. – 140 с.
19. Мескон Майкл. Основы менеджмента / Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин / пер. с англ. – М. : “Дело”, 2012. – 704 с.
20. Пономарьова Ю. В. Логістика : навчальний посібник: / Пономарьова Ю. В. – Вид. 2-ге., перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, – 2013. – 328 с.
21. Рудюк Л. В. Фінансова логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу авто перевізників. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/19\\_AND\\_2013/Economics/10\\_142662.doc.htm](http://www.rusnauka.com/19_AND_2013/Economics/10_142662.doc.htm)
22. Тюріна Н. М. Логістика : навч. посібн. / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 392 с.
23. Тяпухин А. П. Логистика: Учебник для бакалавров. – М. : Юрайт, 2012. – 568 с.
24. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : монографія / Л. В. Фролова. – Д. : ДонДУЕТ, 2012. – 130 с.
25. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Хвищун // Логістика: теорія та практика. – 2016. – №1. – С. 126-134.
26. Чернописька Н. В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н. В. Чернописька // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2015. – № 608. – С. 265-271.
27. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування : підручник / Н. І. Чухрай – Львів. : Львівська політехніка, 2013. – 292 с.
28. Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : навч.-метод. посіб. / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей. – Львів : Львівська політехніка, 2014. – 195 с.