

ТЕХНОЛОГІЇ  
МЕНЕДЖМЕНТУ  
І МАРКЕТИНГУ



TECHNOLOGIES  
OF MANAGEMENT  
AND MARKETING

УДК 65.012.2  
JEL Classification M190

**Баранець Ганна**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту виробничої сфери  
Державний ВНЗ «Національний гірничий університет»  
м. Дніпро, Україна  
E-mail: anna270276@ua.fm

## ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

### *Анотація*

**Вступ.** Сфера логістичного управління сучасних промислових підприємств потребує пошуку нових методів та підходів до обґрунтування вибору логістичної стратегії як з позицій розробки стратегічних напрямів змін, адекватних трендам, що складаються у макросередовищі, так і з точки зору визначення внутрішніх можливостей реалізувати обрані напрями перетворень.

**Мета.** Розвинути підхід до вибору логістичної стратегії підприємства на основі аналізу умов макросередовища та внутрішніх умов, які формують логістичний потенціал підприємства та обґрунтовують вибір з позиції визначення можливості ефективної реалізації обраної стратегії.

**Методи** – абстрактно-логічний; системно-структурний; теоретичного узагальнення й порівняння, моделювання; графічний.

**Результати.** Запропонована послідовність дій для вибору логістичної стратегії підприємства. Встановлено, що внутрішні умови ефективної реалізації будь-якої логістичної стратегії описуються змінами елементів логістичного потенціалу підприємства у певному напрямі. Для наочного уявлення змін використано ситуаційні профілі. Обґрунтовано поведінку елементів логістичного потенціалу для опису основних видів логістичних стратегій.

**Перспективи.** Подальші дослідження мають бути організовані в напрямі визначення еквівалентних характеристик важливості (значущості) елементів логістичного потенціалу та витрат на їх формування. В кінцевому підсумку це дасть змогу планувати витрати на впровадження стратегічних змін. Для вирішення цієї задачі може бути використаний функціонально-вартісний аналіз.

**Ключові слова:** логістична стратегія, логістичний потенціал, ситуаційний профіль, диверсифікація, спеціалізація, аутсорсинг, логістичні інновації.

**Вступ.** Для сучасного промислового підприємства сфера логістичного управління охоплює широке коло питань – від поточного керівництва потоковими процесами до формування стратегічних рішень у сфері логістики. Логістична стратегія підприємства розглядається як функціональна, поряд з іншими стратегіями: технологічною, фінансовою, інноваційною, маркетинговою та ін. Водночас, логістика уособлює виробничо-обслуговуючий ресурс, наявність

якого визначає можливість і варіанти реалізації як базової, так і функціональних стратегій. З цих позицій логістична стратегія підприємства може розглядатися як ключова у портфелі стратегій його розвитку, а питання її вибору є важливим та актуальним. Виважена, обґрунтована по основних напрямках реалізації логістична стратегія здатна поліпшити не тільки показники ефективності логістичної діяльності, а й загалом сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні основи визначення сутності логістичної стратегії, класифікації її напрямів та видів, послідовності розробки та реалізації розглядаються у наукових працях, присвячених проблематиці логістичного менеджменту підприємств, як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Серед них слід виділити Дибську В.В., Сергєєва В.І., Уотерса Д., Хендфілда Р., Криківського Є.В., Ларіну Р.Р., Лейко Т.І., Пономаренко В.С., Танькова К.М., Тридіда О.М. Водночас, недостатньо дослідженими залишаються питання обґрунтування вибору логістичної стратегії підприємства.

**Мета.** У роботі поставлена мета розвинути підхід до вибору логістичної стратегії підприємства на основі аналізу умов макросередовища та визначення на цій підставі стратегічних напрямів змін, а також аналізу внутрішніх умов, які формують логістичний потенціал підприємства та обґрунтовують вибір з позиції визначення можливості ефективно реалізації обраної стратегії.

**Методологія дослідження.** Методологія дослідження базується на використанні загальнонаукових та конкретно-предметних наукових методів, таких, як: абстрактно-логічний; системно-структурний; теоретичного узагальнення й порівняння, моделювання; графічний.

**Результати.** За загальним підходом логістична стратегія – це сукупність певних видів логістичної діяльності та віднесених до них логістичних функцій (операцій), які визначають довгостроковий логістичний профіль підприємства [1].

Внутрішні умови формування логістичної стратегії для забезпечення її подальшої ефективної реалізації визначаються низкою чинників, які розглядаються як складові логістичного потенціалу підприємства. Відтак, в обґрунтуванні вибору логістичної стратегії визначальне значення має побудова довгострокового профілю-вектора змін елементів логістичного потенціалу та оцінка здатності підприємства реалізувати зміни.

Поняття логістичного потенціалу підприємства та підходи до його оцінювання викладено у праці [2].

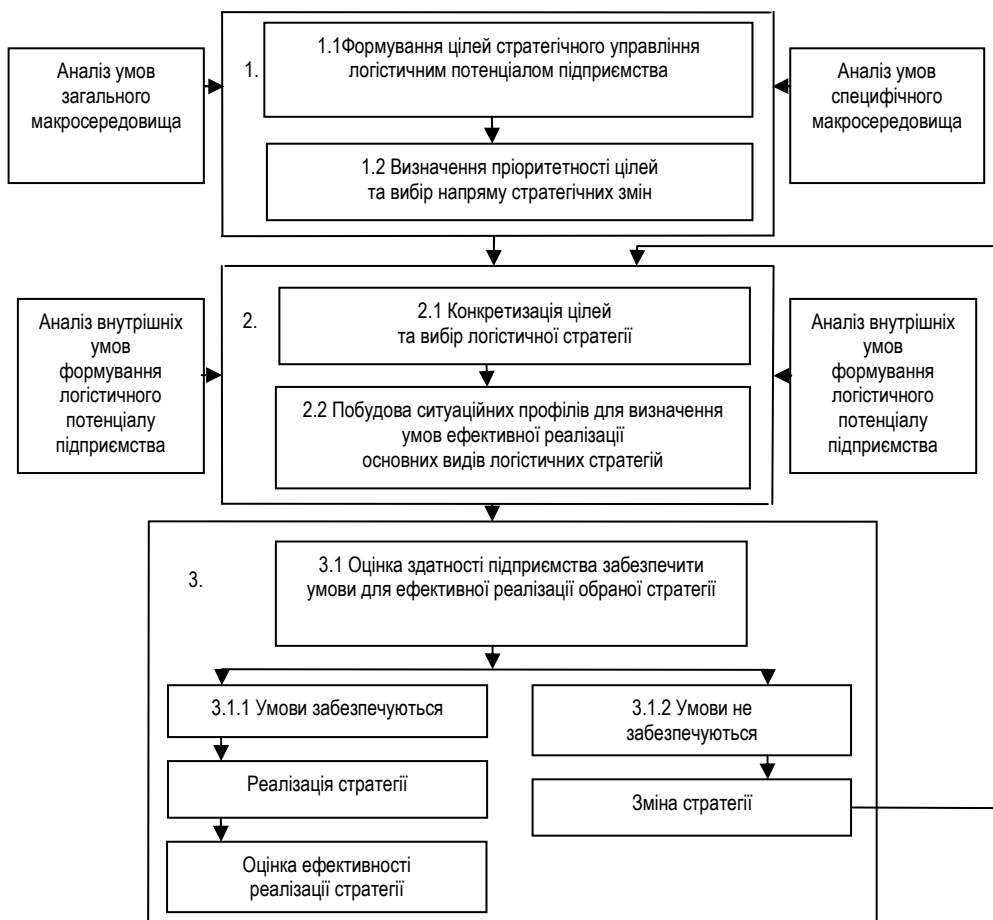
На рис. 1 представлено основні етапи у виборі логістичної стратегії, які розглядаються як окремі стадії процесу стратегічного управління логістичним потенціалом. Як видно зі схеми, на першому етапі здійснюється формулювання стратегічних цілей та вибір загального напрямку стратегічних змін (розвиток, стабілізація, стагнація) в управлінні логістичним потенціалом підприємства з урахуванням умов загального та специфічного зовнішнього середовища. Загальне макросередовище визначає умови формування та реалізації складових логістичного потенціалу через необхідність врахування законодавчих та нормативних вимог до організації логістичної діяльності, досягнень техніки та напрямів концентрації технологічних зусиль в логістиці, тенденцій, які складаються на ринку вантажних перевезень, складської нерухомості тощо.

Переважає значення при виборі напрямів стратегічних змін мають умови специфічного макросередовища, які визначаються: вимогами споживачів щодо місця, часу, кількості, якості поставленої продукції, її комплектності; можливостями конкурентів задовольнити висунуті вимоги споживачів; здатністю постачальників здійснювати матеріально-технічне забезпечення орієнтованої на визначені умови попиту виробничої діяльності підприємства тощо.

Вибір стратегії здійснюється з урахуванням зазначених умов, а можливість її успішної реалізації залежить від можливостей підприємства змінювати елементи логістичного потенціалу (в напрямі скорочення, стабілізації або нарощення кожного з них). Фактично для того, щоб визначити внутрішні умови реалізації стратегії, необхідно змоделювати поведінку окремих елементів логістичного потенціалу. Для цього будують ситуаційний профіль – ламану лінію, за якою і визначають поведінку окремих потенціалів (локальні стратегії) в інтегрованій стратегії управління

підприємством [3, с.255; 4, с.262].

Ідея побудови такого профілю запозичена з топографії, де лінія, проведена за сукупністю точок на певній поверхні (місцевості), демонструє геометричне зображення (опис) цієї поверхні і називається топографічним профілем.



**Рис. 1. Послідовність дій з вибору логістичної стратегії підприємства\***

\*Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що підходи науковців до класифікації логістичних стратегій є досить різноманітними, іноді суперечливими [5, с.205; 6, с.242; 7; 8]. На нашу думку, визначаючи основні цілі логістичного управління на підприємстві, слід в якості напрямку дій обрати чотири головні: мінімізація витрат, диверсифікація (продуктів, видів діяльності), спеціалізація, логістичні інновації. Слід зазначити, що для підприємства генеральна ціль одна – поліпшення якості обслуговування клієнтів, вона чітко простежується у всіх чотирьох розглянутих стратегіях, проте перша стратегія мінімізації витрат – це суто логістичний підхід, спрямований на пошук компромісу «знизити витрати, але при цьому не допустити погіршення обслуговування», три інші стратегії уособлюють засоби досягнення генеральної цілі – диверсифікація продукції (видів діяльності), спеціалізація (переважно на підставі логістичного аутсорсингу), логістичні інновації (у будь-яких їх формах).

Отримати уявлення про напрями зміни елементів логістичного потенціалу дозволяють

ситуаційні профілі, побудовані на рис. 2.

Вигляд ламаної лінії на рис. 2 при виборі стратегії мінімізації витрат визначається з урахуванням нижченаведених положень.

Пріоритетне значення для досягнення цілей мінімізації витрат підприємства має нарощення потенціалу логістичного управління, що реалізується переважно на рівні середньої ланки управління підприємством і визначається здатністю менеджерів приймати обґрунтовані управлінські рішення з питань зміни функціонування окремих елементів логістичної системи підприємства відповідно до обраних напрямів стратегії. Фактично, ці зміни є наслідком необхідності реалізації заходів з мінімізації або усунення непродуктивних витрат ресурсів, організації переміщень за спрощеними схемами руху, отримання економії на масштабах виробництва і т. ін. Результатом прийняття таких рішень є розроблені поточні плани та графіки, які містять опис всіх видів логістичної діяльності та необхідних для цього ресурсів, потужностей.

Елементи формування логістичного потенціалу	Напрями змін елементів логістичного потенціалу		
	нарощування	стабілізація	зменшення (скорочення)
1. Потенціал управлінського логістичного персоналу			
2. Організаційний потенціал			
3. Потенціал управлінських інновацій			
4. Трансферний потенціал			
5. Потенціал логістичної інфраструктури			
6. Потенціал технологічного персоналу			
7. Потенціал продуктивних та технологічних інновацій в логістиці			
8. Потенціал маркетингових досліджень			

Профіль стратегії мінімізації витрат — — — — —  
 Профіль стратегії диверсифікації - - - - -  
 Профіль стратегії спеціалізації —————  
 Профіль стратегії логістичних інновацій —————

**Рис. 2. Ситуаційні профілі зміни елементів логістичного потенціалу, побудовані для вибору логістичної стратегії\***

\* Джерело: розроблено автором

Не менш важливе значення для досягнення цілей мінімізації витрат має організаційний потенціал, збільшення якого у формі реалізації організаційних змін (об'єднання посад, зміна функціональних обов'язків, розподіл влади і повноважень тощо) здатне забезпечити ефективне функціонування системи логістичного управління майже за відсутності витрат на проведення заходів. Проте, окремі організаційні зміни можуть мати й більш глобальні наслідки. Наприклад, реорганізація, в результаті якої підприємство виводить непрофільні види діяльності в аутсорсинг.

Можна передбачити, що в контексті вищеописаних положень пріоритетне значення має нарощення потенціалу управлінських інновацій. Проте, їх впровадження на підприємстві, як правило, супроводжується значними витратами, пов'язаними з розробкою та впровадженням нових інформаційних управлінських систем, придбанням, встановленням та обслуговуванням програмних продуктів. Тому, напрям змін даного елементу логістичного потенціалу визначається співвідношенням «користь – витрати» і за умов переважання витрат та значних термінів їх окупності має бути обрана політика принаймні не погіршення поточного рівня технічного, інформаційного забезпечення управління із дотриманням умов своєчасного оновлення використовуваних програмних модулів та систем. Ті ж самі судження стосуються й умов зміни трансферного потенціалу.

Потенціал логістичної інфраструктури має забезпечити можливість проходження логістичних потоків з максимальною швидкістю при дотриманні на високому рівні всіх визначальних параметрів (якість, комплекtnість, сортність). Фактично мова йде про забезпечення належного рівня логістичного сервісу, який виступає обмеженням наміру тотальної економії коштів. Відтак зменшення потенціалу логістичної інфраструктури представляється недопустимим, в той час як і його збільшення суперечить самій ідеї зменшення витрат. В окремих випадках можуть бути знайдені низьковитратні способи підвищення ефективності використання об'єктів логістичної інфраструктури: пряма доставка товарів споживачам (без складування), використання складів загального користування, здійснення логістичної технології «точно в строк», оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури. Як окрема ситуація може розглядатися прагнення досягти економії завдяки ефекту масштабу. В результаті, для збільшення обсягу виробленої продукції знадобиться більша площа складів, зростуть потреби в її транспортуванні. Проте в загальному випадку раціональним напрямом змін є стабілізація даного елементу, що підвищує вимоги до оптимізації складу об'єктів логістичної інфраструктури із забезпеченням більш продуктивної їх роботи.

Визначаючи пріоритет споживача та враховуючи орієнтацію виробництва на задоволення його вимог, не можна недооцінювати роль безпосередніх виконавців логістичних функцій та операцій. Намір скоротити непродуктивні витрати може бути реалізований, коли на рівні робочого місця втілюються засади наукової організації праці (економічні, технічні, інженерні, організаційні, психофізіологічні заходи, спрямовані на підвищення ефективності праці). Як правило, такі заходи здатні покращити кількісні (швидкість, обсяг) та якісні параметри товарних потоків лише при значних початкових витратах на механізацію та автоматизацію операцій. Безвитратні поліпшувальні заходи, наприклад, пов'язані з раціональною організацією робочого місця (забезпеченням зручного доступу до матеріалів, інструментів, обладнання тощо), як правило, не дають значного ефекту. Тому в сфері логістики стабілізація розглядається як допустимий напрям змін потенціалу технологічного персоналу для реалізації стратегії мінімізації витрат.

Останні два елементи в таблиці на рис. 2 за визначенням не відповідають цілям стратегії, що розглядається, тому доцільним є скорочення інноваційних заходів і програм та певне зниження маркетингової активності підприємства, перш за все, в сфері тих досліджень (ринку, його кон'юнктури тощо), які супроводжуються значними витратами.

Логістична стратегія диференціації відноситься до групи стратегій зростання. Мета даної стратегії – забезпечити високу якість обслуговування споживачів шляхом розширення переліку найменувань продуктів та послуг.

Особливості поведінки елементів логістичного потенціалу при виборі логістичної стратегії диверсифікації зводяться до таких положень:

- визначальне значення мають два елементи, які констатують сутність даної стратегії, – потенціал продуктивних і технологічних інновацій в логістиці та потенціал маркетингових досліджень. Дані елементи дозволяють реалізувати цілі диверсифікації, в першому випадку завдяки реалізації можливості оновлення асортименту товарів (послуг), в другому – переважно через реалізацію

можливості визначення обсягів виробництва нових асортиментних позицій та способів їх просування на ринку. Тому нарощення зазначених двох видів потенціалів має бути визначено як пріоритетний напрям змін;

- для досягнення цілей диверсифікації не менш важливим є організаційно-управлінський потенціал. Реалізація нових напрямів діяльності підприємства (в частині виробництва нових продуктів, надання нових видів логістичних послуг або їх покращення) може вимагати суттєвих змін в організаційній структурі. Як правило, виникає необхідність виокремлення в діючій структурі підрозділів, які будуть займатися реалізацією повномасштабних проектів виробництва та просування на ринок нових продуктів, послуг. Таку можливість дають проектно-орієнтовані та матричні структури управління. Внаслідок організаційних перетворень може змінюватися коло функцій та задач керівників логістичних підрозділів всіх рівнів, об'єктивно виникає необхідність підвищення їх кваліфікації;

- як необхідна умова успішної реалізації реорганізаційних процедур на підприємстві розглядаються управлінські інновації. Вони можуть бути реалізовані у формі розробки нових нормативних положень, інструкцій з регулювання діяльності підприємства, створення системи управління якістю логістичного сервісу, впровадження систем професійної підготовки персоналу тощо. Отже, бажаним напрямом змін при виборі стратегії диверсифікації є нарощення потенціалу управлінських інновацій;

- для реалізації задуму розширення сфери впливу підприємства на ринку (за рахунок нових продуктів, послуг) бажаним є залучення найкращого досвіду впровадження технологічних, організаційних, управлінських змін. В якості способу залучення або обміну знаннями, досвідом може бути використаний зовнішній партнерський бенчмаркінг, який одночасно може розглядатися і як маркетингова інновація і як форма некомерційного трансферу;

- на стабільному рівні слід підтримувати потенціал логістичної інфраструктури та потенціал технологічного персоналу. На відміну від попередньо розглянутих елементів, вони не мають інноваційних або інтеграційних властивостей, проте створюють необхідні умови для забезпечення стабільного протікання поліпшених технологічних, постачальницько-збутових процесів, сервісного обслуговування тощо.

Фокус логістичної стратегії може бути націлений на зосередження підприємства на основних видах діяльності (ключові компетенції), і відповідно передачі частини непрофільних функцій чи операцій логістичним провайдерам на ринку (аутсорсерам). В тому випадку, якщо підприємство не до кінця використало існуючі можливості в межах існуючого ринку (товару) і може отримати додаткові вигоди та розвиток за рахунок удосконалення окремих бізнес-операцій в межах діяльності свого напрямку (ринку, товару), дана стратегія може визначатися як стратегія логістичного аутсорсингу, тобто організаційна технологія, яка дозволяє розподілити ринкові ризики, отримати доступ до сучасної техніки та технології при незмінній величині витрат, знизити потребу в інвестиціях у непрофільні напрями діяльності підприємства, досягти економії у витратах на персонал, реалізувати схеми гнучкого управління бізнесом, знизити логістичні витрати тощо.

Визначаючи характерні риси стратегії логістичного аутсорсингу, передбачають, що її вбудова у загальну корпоративну стратегію головним чином здійснюється через зміну структури підприємства [7; 9]. Тому першочергове значення при формуванні даної стратегії має організаційний потенціал та потенціал управлінського логістичного персоналу, який здатний забезпечити проектування нової структури управління та ефективну реалізацію організаційних перетворень. Оскільки зміни в даному випадку передбачають створення організаційної структури управління взаємодією замовника та аутсорсера, то зростання організаційно-управлінського логістичного потенціалу досягається завдяки внесенню коригувань як у власну, так і в окремих випадках сторонню організаційну структуру аутсорсера через створення (скорочення) підрозділів, визначення керівних посад і осіб, ротації підрозділів, створення і коригування посадових інструкцій, опис бізнес-процесів нового логістичного ланцюга.

У сферу стратегічних рішень управлінського логістичного персоналу потрапляють питання визначення вимог до аутсорсера, аналіз ринку та ідентифікація можливих постачальників послуг, оцінка відібраних постачальників відповідно до вимог, що висуваються, ранжування і відбір аутсорсера [10].

Задача створення організаційної структури управління взаємодією підприємства-замовника та аутсорсера може бути найефективніше вирішена за умови використання найкращого досвіду побудови таких відносин, впровадження сучасних методів управління ними. В цілому необхідність нарощення потенціалу управлінських інновацій обґрунтовується з тих самих позицій, що й в попередньо розглянутій логістичній стратегії диверсифікації.

Для даної стратегії характерний протилежний напрям змін такого елементу інноваційного потенціалу як трансферний потенціал. Його зниження виявляється цілком допустимим, оскільки логістичний аутсорсинг у формі користування послугами логістичних провайдерів передбачає одночасне отримання (користування) професійних знань, досвіду, сучасних технологій з боку виконавця логістичних операцій.

Стосовно потенціалу технологічного персоналу та логістичної інфраструктури, на перший погляд може скластися враження про зменшення ролі цих елементів при формуванні загального рівня логістичного потенціалу за умови реалізації стратегії логістичного аутсорсингу. Насправді вивільнення частини основних фондів та/або персоналу призводить до зменшення кількісного ресурсного навантаження на підприємство, однак в жодному разі не знижуються вимоги до якості персоналу, який залишився задіяним у виконанні логістичних функцій та операцій (рівень професійної придатності, навички, вміння, досвід роботи та ін.), та об'єктів основних виробничих фондів логістичного призначення (ступінь їх придатності, темпи оновлення, своєчасність проведення капітальних та поточних ремонтів тощо). Отже, при виборі форми ламаної ситуаційного профілю доцільно виходити з необхідності утримання даних елементів формування логістичного потенціалу на стабільному рівні.

Потенціал продуктивних та технологічних інновацій у разі спеціалізації підприємства на основній діяльності, пов'язаній з виробництвом та реалізацією продукції або окремих її видів, не виключає, а з більшою ймовірністю передбачає можливість удосконалення або оновлення технологій (виробничих, збутових) або безпосередньо продукції (її внутрішніх споживчих властивостей або зовнішнього вигляду). Сама мета спеціалізації в стратегічному аспекті логістики має виходити з намірів підвищення якості обслуговування споживача, тому всі заходи, пов'язані з покращенням продуктів або процесів, є обов'язковою умовою успішної реалізації даного виду стратегічних змін.

В довгостроковому періоді стратегія фокусування уваги на тих сферах діяльності, по яких підприємство вже утримує доволі міцні позиції на ринку, не виключає необхідності здійснення маркетингових досліджень тенденцій змін ринку, його сегментів і окремих учасників та інститутів (споживачів, конкурентів, державних органів), які можуть чинити вплив на стан підприємства або його продуктів на ринку. Тому стратегічно виправданим є здійснення маркетингових досліджень на постійній основі та високому професійному рівні.

Стратегія логістичних інновацій виходить з необхідності забезпечення в умовах максимальної невизначеності результату діяльності підприємства при формуванні необхідних логістичних інноваційних технологій для підтримки нового товару на всіх етапах його життєвого циклу, визначення ринків постачальників ресурсів, забезпечення очікуваного споживачами рівня сервісу. Реалізація даної стратегії вимагає складного поєднання виробничої та логістичної діяльності, тому її вибір неодмінно супроводжується встановленням посиленних вимог щодо максимальної інтеграції даної стратегії у загальну корпоративну стратегію підприємства.

При розробці стратегії логістичних інновацій слід очікувати таких змін у поведінці елементів логістичного потенціалу:

- зростання управлінського потенціалу. Визначений напрям змін обумовлюється тим, що у

разі опанування нових видів технологій або продуктів, які призведуть до необхідності змін у здійсненні логістичних операцій, підвищуються вимоги до організації логістичного управління на підприємстві на всіх його рівнях (розробка та контроль за дотриманням нових стандартів якості, нових систем контролю стану запасів, планування обсягу складування та перевезень нових видів продукції, розробка нових стандартів обслуговування, вибір постачальників та раціоналізація транспортних маршрутів тощо). У разі якщо об'єктом нововведень є безпосередньо нові методи управління, то їх адаптація до сучасних умов функціонування підприємства вимагатиме найвищого рівня професіоналізму та віддачі керівного складу логістичного персоналу;

- стабілізація організаційного потенціалу. Авторська позиція у встановленні поведінки даного елемента логістичного потенціалу обґрунтовується тим, що типові логістичні інновації у вигляді досягнень науково-технічного прогресу відносно удосконалення і модернізації транспортних засобів, складських та підйомно-транспортних механізмів, пакувального і фасувального обладнання, нових видів пакувальних матеріалів, як правило, не призводять до суттєвих змін в організаційній структурі підприємства, відносинах влади, лініях підпорядкування та відповідальності. Якщо мова йде про глобальну організаційно-управлінську інновацію, наприклад таку, як логістизація підприємства у формі проектування та організації логістичної системи, то в даному випадку необхідно передбачити необхідність організаційних змін і відповідно зростаючу роль організаційного потенціалу для реалізації таких нововведень;

- нарощення потенціалу управлінських інновацій. Оскільки стратегія, що розглядається, передбачає пріоритетний напрям інноваційних змін для підприємства, то управлінські інновації розглядаються як одна з можливих їх форм. За умови вибору такого напрямку логістичних нововведень підвищуються вимоги й до формування трансферного потенціалу, який в даному випадку розглядається як спосіб пришвидшення досягнення цілей інноваційної діяльності;

- нарощення потенціалу логістичної інфраструктури. Даний елемент логістичного потенціалу характеризує можливості певних служб і господарств підприємства забезпечувати умови для ефективного виконання логістичних функцій та операцій, тому у разі реалізації інноваційної логістичної стратегії вимоги до формування цих умов суттєво підвищуються. В більшості випадків придбання нових технологій вимагає оновлення або модернізації використовуваної техніки. Наприклад, якщо право на використання нової технології здійснення логістичної операції підприємство отримує на підставі укладення ліцензійної угоди, то її умови додатково можуть передбачати поставку комплектного обладнання (супутня ліцензія). Оскільки купівля ліцензій поряд з передачею технологічних досягнень на основі лізингу та обміном науково-технічними результатами на базі створення спільних підприємств є основною формою здійснення трансферу технологічних інновацій, то даний приклад підтверджує необхідність нарощення трансферного потенціалу;

- стабілізація технологічного логістичного персоналу. При визначенні напрямку змін даного елемента логістичного потенціалу пропонується виходити з того, що технологічні удосконалення, які мають місце у логістичній діяльності підприємства покликані спростити операції, виконувані технологічним персоналом, шляхом їх часткової або повної автоматизації, роботизації та ін. Якщо керування новими пристроями, обладнанням, механізмами потребує нових знань та вмінь з боку персоналу, то як правило, постачальником обладнання організується відповідне нетривале навчання. Така діяльність може бути запланована заздалегідь і включена у поточні плани підвищення кваліфікації кадрів підприємства, тому результат навчання у вигляді підвищення ефективності управління матеріальним потоком розглядається як отриманий на основі організації роботи персоналу на стабільній, плановій основі. Дана умова є нижньою, граничною. Як можливий напрям змін розглядається нарощення потенціалу технологічного логістичного персоналу;

- підвищення потенціалу продуктивних та технологічних інновацій. Зазначений вектор змін даного елемента логістичного потенціалу у разі вибору інноваційної стратегії є єдино можливим, що слідує з його назви та змісту;



- стабілізація потенціалу маркетингових досліджень. В даному випадку стабілізація розглядається не як стримання розвитку маркетингової діяльності на підприємстві, а як достатній рівень виконання вже налагодженої раніше роботи маркетингової служби з тим, щоб забезпечити якісне обслуговування клієнтів. Фактично використання нових транспортних, складських, пакувальних, маркувальних технологій само по собі принципово не змінює складу покупців, їх географічного розташування, вимог та уподобань для того, щоб підвищились вимоги до організації маркетингових досліджень. Хоча в тому випадку, якщо логістичні інновації вторинні, тобто визначаються необхідністю забезпечити умови просування, зберігання, пакування нових видів продукції на підприємстві, то в цьому ланцюжку нарощення потенціалу маркетингових досліджень може розглядатися як необхідна умова забезпечення ефективної комерціалізації нововведення.

Отже, проведене дослідження показує, що в якості можливих відхилень від встановленої лінії поведінки (форми ситуаційного профілю) визначаються зміни багатьох елементів логістичного потенціалу в бік покращення (стабілізація замість зменшення, нарощення замість стабілізації). Розширення діапазону змін дозволяє більш коректно визначити умови ефективної реалізації обраної стратегії.

Як видно зі схеми на рис. 1, у разі, якщо підприємство має обмежені можливості щодо збільшення або підтримання на стабільному рівні окремих елементів потенціалу, керівництво має обрати іншу стратегію, відповідну наявним можливостям.

Формування обраної стратегії передбачає визначення всіх елементів логістичного потенціалу на заданому рівні або у заданому напрямі змін. Для цього складаються стратегічні плани та програми здійснення змін. Реалізація стратегії забезпечується використанням сформованих потенційних можливостей для одержання запланованих результатів. Цей процес здійснюється відповідно до стратегічних планів і програм та їх деталізованих по окремих періодах складових. Фактично на цьому етапі реалізується оперативне управління логістичною діяльністю підприємства.

Висновки і перспективи. Обґрунтування вибору логістичної стратегії розглядається як окремий етап процесу стратегічного управління логістичним потенціалом підприємства і обов'язково має доповнюватись розробкою аналітичного інструментарію на прикладній стадії оцінки здатності підприємства сформулювати умови для забезпечення ефективної реалізації стратегії, який дозволить отримати еквівалентні характеристики важливості (значущості) елементів логістичного потенціалу та витрат на їх формування. Фактично це дасть змогу планувати витрати на впровадження стратегічних змін. Для вирішення цієї задачі може бути використаний такий інструмент, як функціонально-вартісний аналіз.

#### Список використаних джерел

1. Пономаренко В.С. Логістичний менеджмент [Текст] : підручник. / В.С. Пономаренко, К.М. Таньков, Т.І. Лепейко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 440 с.
2. Баранець Г.В. Удосконалення методичного підходу до оцінки управління логістичним потенціалом промислового підприємства [Текст] / Г.В. Баранець, Л.В. Швець // Економічний аналіз. – 2015. - Том 19.- №2. - С.6-12.
3. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия [Текст] : моногр. / И.П. Отенко. – Х.: ХНЕУ, 2004. – 215 с.
4. Чмутова І.М. Капітал підприємства: аналіз, оцінка, інструменти та роль банківської системи у його фінансуванні [Текст] : моногр. / І.М. Чмутова, О.В. Пересунько. – Х.: ФОП Павленко О.Г.; ВД «ІНЖЕК», 2010. – 480 с.
5. Криківський Є.В. Логістика: основи теорії [Текст] : підручник. / Є.В. Криківський. – Львів: НУ «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2004. – 416 с.
6. Хэндфилд Р.Б. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности [Текст] : пер. с англ. / Р.Б. Хэндфилд, Э.Л. Николс-мл. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 416 с.
7. Дыбская В.В. Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок [Текст] : учебник для МВА / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлингова; За ред. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо. – 2014. – 944 с.

8. Сергеев В.И. Наиболее распространенные логистические стратегии / В.И. Сергеев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie\\_strategii](http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie_strategii).
9. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента [Текст] : учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 288 с.
10. Кадникова Н.Н. Моделирование структуры управления при логистическом аутсорсинге [Текст] / Н.Н. Кадникова // Российское предпринимательство. – 2012. – № 7 (205). – С. 71-76.

**Baranets Anna**

Ph.D. (Econ.), Associate Professor  
Department of Management of production sphere  
National Mining University  
Dnipro, Ukraine  
E-mail: [anna270276@ua.fm](mailto:anna270276@ua.fm)

## GROUNDING THE CHOICE OF LOGISTIC STRATEGY OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

### Abstract

**Introduction.** The sphere of modern industrial enterprise's logistic management needs to find the new methods and approaches to clarifying of logistic strategy choice from the positions of working out of the strategic directions changes, which are adequate to the macroenvironment trends. As well we need to identify internal conditions to implement the chosen direction of the change.

**Purpose.** The aim is to develop an approach to a choice of enterprise's logistic strategy which based on the external and internal conditions analysis. These conditions form the logistic potential and substantiate the choice from the point of identifying the possibilities of effective strategy implementation.

**Methods.** The research methodology is based on the general scientific and subject-specific research methods, such as abstract and logical, system and structural, theoretic generalization and comparison, modeling, graphic.

**Results.** The sequence of the activities for logistic strategy choice is proposed. It has been determined that internal conditions are described under the changes of enterprise logistic potential elements in a certain direction for effective implementation of any logistic strategy. To make changes visualized the situational profiles have been used. The behavior of the logistic potential is substantiated for basic logistic strategies description.

**Discussion.** Further research should be organized in the area of the characterization logistic potential elements impotence and costs for their formation. And finally, it will be possible to plan costs of strategic change implementation. Functional and cost analysis might be used as a solution to this task.

**Keywords:** logistic strategy, logistic potential, situational profile, diversification, specialization, outsourcing, logistic innovations.

### References

1. Ponomarenko, V.S., Tankov, K.M., & Lepeiko T.I. (2010). *Lohistychnyi menedzhment : pidruchnyk* [Logistics Management : tutorial.]. Kharkov : VD «INZhEK».
2. Baranets, H.V., & Shvets L.V. (2015). Udoskonalennia metodichnoho pidkhotu do otsinky upravlinnia lohistychnym potentsialom promyslovoho pidpriemstva [Improving methodological approach to the management of logistics potential of industrial enterprises]. *Economic analysis*, 2, 19, 6–12.
3. Otenko, I.P. (2004). *Metodologicheskiye osnovy upravleniya potentsialom predpriyatiya : monografiya* [Methodological bases of management potential of the enterprise: monograph]. Kharkov : KhNEU.
4. Chmutova, I.M., & Peresunko, O.V (2010). *Kapital pidpriemstva: analiz, otsinka, instrumenty ta rol bankivskoi systemy u yoho finansuvanni : monografiya* [Capital company: analysis, assessment, tools and the role of the banking system in financing it : monograph.]. Kharkov : FOP Pavlenko O.H.; VD «INZhEK».
5. Krykavskiy, Ie.V. (2004). *Lohistyka: osnovy teorii : pidruchnyk* [Logistics: basic theory : textbook.]. Lviv : NU «Lvivska politehnika», «Intelekt-Zakhid».
6. Khendfild, R.B., & Nikols-ml, E.L. (2003). *Reorganizatsiya tsepey postavok. Sozdaniye integrirrovannykh sistem formirovaniya tsennosti: per. s angl.* [The reorganization of the supply chain. Creating integrated systems of

formation of values]. Moscow, Russia: ID «Vil'yams».

7. Dybskaya, V.V., Zaytsev, Ye.I., Sergeev, V.I., & Sterligova A.N. (2014). *Logistika. Integratsiya i optimizatsiya logisticheskikh biznes-protsessov v tsepyakh postavok : uchebnyk dlya MBA* [Logistics. Integration and optimization of logistics business processes in supply chains [Text]: a textbook for MBA]. Moscow, Russia: Eksmo.

8. Sergeev, V.I. *Naiboleye rasprostranennyye logisticheskiye strategii* [The most common logistics strategy]. Retrieved from [http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie\\_strategii](http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie_strategii).

9. Anikin, B.A., & Rudaya, I.L. (2006). *Autsorsing i autstaffing: vysokiye tekhnologii menedzhmenta : ucheb. posobiye* [Outsourcing and outstaffing: high management technology : training manual]. Moscow, Russia: INFRA-M.

10. Kadnikova, N.N. (2012). Modelirovaniye struktury upravleniya pri logisticheskom autsorsinge [Modeling the management structure at the logistics outsourcing]. *Russian entrepreneurship*, 7 (205), 71–76.

