

**О.І. МАСЛАК, А.Б. ПОЧТОВЬЮК, Н.Є. ГРИШКО, М.В. МАСЛАК, Я.Ю. ЯКОВЕНКО**  
**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В статті розглянуті теоретичні підходи щодо визначення логістичної стратегії підприємства з урахуванням специфіки машинобудівної галузі. Визначені підходи до трактування економічної категорії «логістична стратегія» (як довгострокового напрямку діяльності, довгострокового планування, стратегічні рішення), на основі якого запропоновано авторське тлумачення логістичної стратегії підприємства як постановка довгострокових цілей логістичної системи машинобудівного підприємства з урахуванням оптимізації рухів потоків для забезпечення збалансованої взаємодії всіх складових логістичної системи.

У дослідженні окреслені завдання логістичної стратегії підприємства. В роботі наведені види логістичних стратегій та шляхи їх реалізації в залежності від націленості логістичної стратегії. Акцентується увага на врахуванні зовнішнього середовища при розробці логістичної стратегії машинобудівного підприємства. Сформовані пріоритети логістичної стратегії машинобудівного підприємства, які залежать від довгострокових переваг підприємства, інвестування капіталу, визначення слабких сторін логістичної діяльності конкурентів, розвитку логістичного партнерства, використання логістичного аутсорсингу, використання гнучких логістичних стратегій тощо.

**Ключові слова:** логістика; логістична стратегія; машинобудівне підприємство; логістична система; пріоритети логістичної стратегії; логістичне партнерство; логістичний аутсорсинг

**О.І. MASLAK, А.В. POCHTOVYUK, N.YE. GRISHKO, M.V. MASLAK, YA. YU. YAKOVENKO**  
**THEORETICAL PRINCIPLES OF THE LOGISTICS STRATEGY OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES**

Theoretical approaches to determining the logistics strategy of the enterprise, considering the specifics of the machine-building industry are discussed in the article. Approaches to the interpretation of the economic category "logistics strategy" (as a long-term direction of activity, long-term planning, strategic decisions) are defined, based on the author's interpretation of the enterprise's logistics strategy is proposed as setting long-term goals of the logistics system of the machine-building enterprise, considering the optimization of flow movements to ensure the balanced interaction of all components of the logistics system.

The tasks of the company's logistics strategy are outlined in the study. The types of logistics strategies and ways of their implementation depending on the purpose of the logistics strategy are presented in the work. Emphasis is placed on considering the external environment when developing the logistics strategy of a machine-building enterprise. The priorities of the logistics strategy of the machine-building enterprise are formed, which depend on the long-term advantages of the enterprise, capital investment, identification of weaknesses in the logistics activities of competitors, development of logistics partnerships, use of logistics outsourcing, use of flexible logistics strategies, etc.

**Keywords:** logistics; logistics strategy; machine-building enterprise; logistics system; logistics strategy priorities; logistics partnership; logistics outsourcing

Нестабільність зовнішнього середовища, в якому функціонує логістична система машинобудівного підприємства, зумовлює необхідність її адаптування до мінливих змін, що, в свою чергу, призводить до виникнення у підприємства потреби у розробці адекватних стратегій, які б сприяли йому досягненню встановлених цілей. Однією зі стратегій, які доцільно розробляти сучасним підприємствам, є логістична стратегія.

На сьогоднішній день вивченню сутності логістичної стратегії, її видів та підходів до розробки присвячено багато наукових праць.

Специфіка діяльності машинобудівних підприємств формує певні особливості у визначенні сутності та принципів логістичної діяльності. У направах досліджень, присвячених розробці логістичної стратегії, недостатньо досліджені її особливості з урахуванням специфіки галузі економіки, в якій функціонує машинобудівне підприємство, та вплив на неї зовнішнього оточення, що викликає певні розбіжності в практичному здійсненні логістичної діяльності [1-3]. Це вимагає активізації досліджень із зазначеного питання з урахуванням досвіду провідних машинобудівних підприємств інших країн світу з метою визначення напрямів удосконалення логістичної стратегії.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є теоретичне дослідження сутності та видів логістичної стратегії підприємств.

**Методи.** В статті застосовані методи теоретичного дослідження, а саме: аналізу та синтезу, узагальнення, аналітичний, порівняльний та логічний.

**Викладення основного матеріалу дослідження.**

Логістична стратегія підприємства складається з рішень, прийомів і планів, пов'язаних з управлінням підприємством, та дозволяє реалізувати вже сформовану стратегію підприємства в цілому. Розглянемо підходи до визначення дефініції «логістична стратегія» [4-8]:

1. Логістична стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку логістики, що стосується форм та засобів її реалізації у фірмі, міжфункціональної та міжорганізаційної координації та інтеграції, сформульований вищим менеджментом компанії відповідно до корпоративних цілей.

2. Логістична стратегія визначена як «стратегія довгострокового планування (на рівні підприємства або району) розміщення капітальних вкладень в транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків, методик розрахунку за логістичні операції та інші елементи господарського механізму на перспективу».

3. Логістична стратегія – «стратегія економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних (довгострокових) цілей шляхом координації і розподілу ресурсів структури (компанії, фірми) на підставі логістизації».

4. Логістична стратегія – це всі стратегічні рішення, прийоми, плани і культура, що пов'язані з управлінням логістичною системою або логістичним ланцюгом.

5. Логістична стратегія визначена як «стратегія довгострокового планування (на рівні підприємства або району) розміщення капітальних вкладень в транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків, методик розрахунку за логістичні операції та інші елементи господарського механізму на перспективу».

Отже, узагальнюючи досліджувані трактування вчених, нами запропоновано під логістичною стратегією підприємства розуміти постановку довгострокових цілей логістичної системи машинобудівного підприємства і обґрунтування завдяки оптимізації розподілу завдяки оптимізації руху потоків (матеріальних, фінансових, кадрових,

інформаційних, сервісних) і забезпечення збалансованої взаємодії всіх складових логістичної системи.

Логістична стратегія машинобудівного підприємства спрямована оптимізацію ресурсів у процесі управління усіма видами потоків, а стратегічні цілі задаються за допомогою ключових показників ефективності логістики.

Логістична стратегія підприємства спрямована на вирішення таких завдань, як:

- знаходження оптимального місця розташування об'єктів;
- вирішення питання «купувати чи виробляти»;
- визначення оптимальних обсягів виробництва готової продукції;
- визначення оптимальних обсягів запасів;
- розробка оптимальних маршрутів руху транспортних засобів;
- визначення доцільної кількості рівнів каналів збуту готової продукції;
- визначення пріоритетних постачальників сировини і матеріалів тощо.

Як свідчить досвід кращих світових компаній, ефективність логістичної стратегії може бути

Таблиця 1 - Види логістичних стратегій та шляхи їх реалізації

Стратегія	Шляхи реалізації
Логістична стратегія мінімізації загальних логістичних витрат	Скорочення витрат на виконання логістичних функцій Оптимізація запасів в логістичній системі Вибір оптимальних варіантів «складування – транспортування» Оптимізація рішень у логістичних функціях за критерієм мінімуму логістичних витрат 5PL-підхід тощо
Логістична стратегія підвищення якості логістичного сервісу	Поліпшення якості логістичного сервісу Поліпшення якості виконання логістичних операцій та функцій (транспортування, складування, вантажопереробки, пакування тощо) Підтримка передпродажного та післяпродажного логістичного сервісу Використання логістичних технологій підтримки життєвого циклу готової продукції Створення системи управління якістю логістичного сервісу Сертифікація системи управління якістю на підприємстві відповідно до національних та міжнародних стандартів Бенчмаркінг та т. п.
Логістична стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру	Оптимізація конфігурації логістичної мережі Використання логістичної технології «точно вчасно» Оптимізація місця розташування об'єктів логістичної інфраструктури та ін.
Логістичний аутсорсинг	Рішення питання «виробляти чи купувати» Зосередження підприємства на ключових сферах компетенції Пошук і залучення логістичних посередників Оптимізація вибору джерел зовнішніх ресурсів
Динамічна логістична стратегія	Швидке реагування на зовнішні умови Відстеження запитів споживачів і оперативне реагування на них Здатність коригувати логістичні характеристики з урахуванням запитів окремих споживачів Фокусування на споживачах Гнучка і оперативна реакція на зміну запитів Здійснення післяпродажної перевірки тощо

досягнута завдяки націленості логістичної стратегії на реалізацію загальної стратегії підприємства, удосконаленню організації руху потоків, використанню сучасних технологій обробки інформації, ефективному управлінню персоналу, зокрема логістичного, та ретельній розробці логістичної діяльності підприємства.

Враховуючи широке різноманіття логістичної діяльності, вчені виділяють і велику кількість логістичних стратегій, застосовуваних підприємствами. До основних логістичних стратегій належать:

- логістична стратегія мінімізації загальних логістичних витрат;
- логістична стратегія підвищення рівня логістичного сервісу;
- логістична стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру;
- логістичний аутсорсинг;
- динамічна логістична стратегія (табл. 1) [8-14].

Крім наведених логістичних стратегій, в науковій літературі часто зустрічаються такі логістичні стратегії, як:

- логістична стратегія диференціації, яка полягає у прагненні підприємства до унікальності;
- логістична стратегія на основі часових параметрів, яка засновується на забезпеченні швидшої доставки продукції;
- логістична стратегія на основі захисту навколишнього середовища, яка спрямована на виробництво тари і упаковки, які не потребують спеціальної утилізації, багаторазову переробку матеріалів, використання відходів і т. п.;
- логістична стратегія підвищеної продуктивності, тобто стратегія, що спрямована на максимально можливе використання наявних ресурсів;
- логістична стратегія з доданою вартістю, яка має на меті додавання якнайбільше цінностей до кінцевого продукту;
- логістична стратегія диверсифікації чи спеціалізації – стратегія, спрямована на максимально широкий спектр послуг, асортимент продукції, видів діяльності;
- логістична стратегія фокусування, яка характеризується концентрацією задоволення потреб конкретного сегмента;
- логістична стратегія зростання, заснована на прагненні отримати економію на масштабах завдяки розширенню географічних зон, що обслуговуються, частки ринку і т. п. [1-14]

Але, варто зазначити, що на практиці суворого розмежування між логістичними стратегіями немає і підприємствам не обов'язково обирати лише одну з логістичних стратегій. Так, традиційним прикладом логістичної системи є покращення постачальником зв'язку зі своїми замовниками через електронний обмін даних. Внаслідок цього постачальник скорочує витрати і покращує якість обслуговування одночасно.

При розробці логістичної стратегії машинобудівного підприємства необхідно враховувати зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство; сильні та слабкі сторони,

можливості та загрози машинобудівного підприємства; системність підготовки стратегічних рішень на рівні вищого керівництва та фахівців, які будуть безпосередньо займатися реалізацією логістичної стратегії.

На підставі опрацювання літературних джерел сформовано пріоритети логістичної стратегії машинобудівного підприємства:

- 1) створення довгострокових переваг підприємства у логістичному обслуговуванні клієнтів;
- 2) інвестування капіталу в створення ефективної логістичної системи підприємства;
- 3) проведення атаки на слабкі сторони логістичної діяльності конкурентів;
- 4) розвиток логістичного партнерства;
- 5) активне використання логістичного аутсорсингу;
- 6) інтеграція логістичного ланцюга;
- 7) досягнення компромісу між низькими логістичними витратами та високим рівнем диференціації;
- 8) використання гнучких логістичних стратегій;
- 9) врахування відповідних дій працівників відділу логістики підприємства-конкурента.

**Висновки.** Логістична стратегія є ефективними засобами створення системи тісних інтегрованих зв'язків між виробниками, посередниками (торговельними, транспортними та ін.) та споживачами. Вона дозволяє підприємству завоювати й утримувати ринки збуту, підвищувати конкурентоспроможність, сприяє становленню і розвитку довготривалих відносин з партнерами та ін.

#### Список літератури

1. *Актуальні проблеми логістики та дистрибуції* : монографія / О. М. Сумець, Ю. В. Білявська, В. А. Волохов, І. В. Волохова та ін.; за ред. О. М. Сумця. Київ : Студцентр, 2021. 200 с.
2. Смерічевська С.В. *Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки*. URL: [confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230866](http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230866)
3. Grishko, N., Maslak, O., Yakovenko, Y., Mohammed, S., Buchashvili, K., & Szabolcs, N. (2022). Scenarios of the logistics systems development for industrial enterprises in a view of sustainability and efficiency. *International Journal of Global Environmental Issues*, 21(2-4), 303-321.
4. Яковенко Я., Маслак О. Формування конкурентних переваг транспортної інфраструктури з позицій стратегії сталої логістики // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. – 2020. – №. 6. – С. 51-54.
5. Нікітюк В.Г., Маслак О.І. Дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку логістичної діяльності машинобудівних підприємств // *Проблеми економіки*. – 2021. – №. 2. – С. 149-158.
6. Маслак О. І. Економіка промислового підприємства: навч. посібник // К.: Центр учбової літератури. – 2011.
7. Сумець О. М. *Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропромислового комплексу* : монографія. Харків: Друкарня Мандрид, 2015. 544 с.
8. Сумець О. М. *Стратегічний менеджмент : підручник*. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
9. Grishko, N., Maslak, O., Vorobiova, K., Hlazunova, O., & Maslak, M. (2019). Developing the intra-firm technology transfer system at the industrial enterprise based on matrix approach. *Management*, 15(3), 242-252.
10. Крикавський С. В., Чорнописька Н. В. *Логістичні системи* : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 288 с.

11. Коробкова І. В., Маслак О. І. Інформаційне забезпечення процесу управління стратегічною стійкістю підприємства // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №. 4. – С. 23-25.
12. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. *Логістика та управління ланцюгами поставок* : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.
13. Third-party Logistics Market by Application and Geography. URL : <https://www.technavio.com/report/global-third-party-logistics-market-2018-2022>.
14. Research and Markets. The Words Largest Market Reseach Store. URL : <https://bit.ly/3wUqaJn>.
5. Nikityuk V.G., Maslak O.I. Doslidzhennya suchasnogo stanu ta tendencij rozvitku logistichnoyi diyalnosti mashinobudivnih pidpriyemstv. [Study of the current state and trends in the development of logistics activities of machine-building enterprises] // *Problemi ekonomiki* [Problems of the economy]. – 2021. – no. 2. – pp. 149-158.
6. Maslak O. I. *Ekonomika promislavogo pidpriyemstva* [Economics of an industrial enterprise]: navch. posibnik // Kiev: Centr uchbovoyi literaturi. – 2011.
7. Sumec O. M. *Teoretiko-metodologichni zasadi logistichnoyi diyalnosti pidpriyemstv agropromislovogo kompleksu* [Theoretical and methodological principles of logistics activities of enterprises of the agro-industrial complex]: monografiya. Harkiv: Drukarnya Mandrid, 2015. 544p.
8. Sumec O. M. *Strategichnij menedzhment* [Strategic management]: pidruchnik. Harkiv : HNUVS, 2021. 208p.
9. Grishko, N., Maslak, O., Vorobiova, K., Hlazunova, O., & Maslak, M. (2019). Developing the intra-firm technology transfer system at the industrial enterprise based on matrix approach. *Management*, 15(3), 242-252.
10. Krikavskij Ye. V., Chornopiska N. V. *Logistichni sistemi* [Logistics systems]: pidruchnik. Lviv : Vidavnicтво Lvivskoyi politehniky, 2019. 288 p.
11. Korobkova I. V., Maslak O. I. Informacijne zabezpechennya procesu upravlinnya strategichnoyu stjistikoyu pidpriyemstva [Information support for the process of managing the strategic stability of the enterprise] // *Investiciyi: praktika ta dosvid* [Investments: practice and experience]. – 2015. – no. 4. – pp. 23-25.
12. Krikavskij Ye., Pohilchenko O., Fertch M. *Logistika ta upravlinnya lancyugami postavok* [Logistics and supply chain management]: pidruchnik. Lviv : Vidavnicтво Lvivskoyi politehniky, 2019. 848 p..
13. Third-party Logistics Market by Application and Geography. URL : <https://www.technavio.com/report/global-third-party-logistics-market-2018-2022>.
14. Research and Markets. The Words Largest Market Reseach Store. URL : <https://bit.ly/3wUqaJn>.

#### References (transliterated)

1. *Aktualni problemi logistiki ta distribuciyi* [Actual problems of logistics and distribution]: monografiya / O. M. Sumec, Yu. V. Bilyavska, V. A. Volohov, I. V. Volohova ta in.; za red. O. M. Sumcya. Kiev : Studcentr, 2021. 200 p.
2. Smerichevska S.V. *Strategichni trendi rozvitku lancyugiv postavok novogo pokolinnya v epohu cifrovizaciyi ekonomiki* [Strategic trends in the development of new generation supply chains in the era of digitalization of the economy]. URL: [confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230866](http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230866)
3. Grishko, N., Maslak, O., Yakovenko, Y., Mohammed, S., Buchashvili, K., & Szabolcs, N. (2022). Scenarios of the logistics systems development for industrial enterprises in a view of sustainability and efficiency. *International Journal of Global Environmental Issues*, 21(2-4), 303-321.
4. Yakovenko Ya., Maslak O. Formuvannya konkurentnih perevag transportnoyi infrastrukturi z pozicij strategiyi staloyi logistiki [Formation of competitive advantages of transport infrastructure from the standpoint of sustainable logistics strategy] // *Visnik Nacionalnogo tehnicnogo universitetu "Harkivskij politehnicnij institut" (ekonomichni nauki)*. [Bulletin of the National Technical University "Kharkov Polytechnic Institute" (Economic Sciences)] – 2020. – no. 6. – pp. 51-54.

*Надійшла (received) 10.05.2022*

#### Відомості про автора / About the Author

**Маслак Ольга Іванівна (Maslak Olga Ivanivna)** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID:0000-0001-6793-4367; e-mail: [oimaslak2017@gmail.com](mailto:oimaslak2017@gmail.com)

**Почтовюк Андрій Борисович (Pochtovyuk Andrii Borysovych)** - доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки і управління, професор кафедри менеджменту Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID: 0000-0001-7862-9659; andrey.pochtovyuk@gmail.com

**Гришко Наталія Євгенівна (Gryshko Natalia Yevhenivna)** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського; м. Кременчук, Україна; ORCID:0000-0003-1644-3861; e-mail: [2nata.grishko@gmail.com](mailto:2nata.grishko@gmail.com)

**Маслак Марія Володимирівна (Maslak Mariya Volodymyrivna)** - кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID:0000-0002-3322-740X ; e-mail: [mariya.maslak2016@gmail.com](mailto:mariya.maslak2016@gmail.com)

**Яковенко Ярослава Юріївна (Yakovenko Yaroslava Yurivna)** – PhD з економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, старший викладач кафедри економіки; м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5042-2701>; e-mail: [yaroslavayakovenko@gmail.com](mailto:yaroslavayakovenko@gmail.com)