

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

## **Анотація**

*Досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування логістичної стратегії підприємства на засадах системного підходу. Окреслено поетапний алгоритм стратегічного моделювання — від декомпозиції корпоративної місії у «дерево цілей» та проведення SWOT-аналізу до вибору стратегічних альтернатив й оптимізації оргструктури. Розглянуто критерій оптимізації логістичної системи через максимізацію співвідношення якості сервісу до загальних витрат. На основі аналізу практичного досвіду міжнародних компаній доведено ефективність інтеграції концепцій ERP, SCM, JIT та VMI. Зроблено висновок, що скоординована логістична стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокових конкурентних переваг бізнесу.*

**Ключові слова:** логістична стратегія, дерево цілей, логістичний сервіс, логістичні витрати, міжнародний досвід.

## **Abstract**

*The abstract examines the theoretical and applied aspects of forming an enterprise's logistics strategy based on a systematic approach. A step-by-step algorithm for strategic modeling is outlined, ranging from the decomposition of the corporate mission into a "goal tree" and conducting a SWOT analysis to selecting strategic alternatives and optimizing the organizational structure. The criterion for optimizing the logistics system by maximizing the ratio of service quality to total costs is considered. Based on the analysis of the practical experience of international companies, the effectiveness of integrating ERP, SCM, JIT, and VMI concepts is proven. It is concluded that a coordinated logistics strategy serves as a key tool for ensuring long-term competitive advantages of a business.*

**Keywords:** logistics strategy, goal tree, logistics service, logistics costs, international experience.

## **Вступ**

У сучасних умовах динамічного глобалізованого середовища та жорсткої конкуренції компанії змушені функціонувати в режимі постійної адаптації, особливо на ринках товарів та послуг, які ще не досягли межі свого насичення. Поточна турбулентність та нестабільність ринків країн пострадянського простору вимагають від менеджменту глибокого моніторингу внутрішніх і зовнішніх чинників впливу для точного цілепокладання.

За таких обставин ключовими критеріями життєздатності та конкурентоспроможності підприємства, здатного долати кризові фази, стають: впровадження системи стратегічного аналізу для своєчасного виявлення ризиків та загроз; формування фінансових і ресурсних резервів для забезпечення стійкості у пікові періоди кризи; побудова гнучкої логістичної архітектури, мінімально залежної від політичних форс-мажорів та природних катаклізмів; безперервний аудит результатів діяльності, інтеграція інноваційних інструментів менеджменту та активне інвестування в розвиток інтелектуального капіталу.

Реагування на мінливу кон'юнктуру ринку потребує розробки чітких логістичних стратегій. Вони підпорядковані довгостроковим цілям бізнесу і здатні трансформувати організацію матеріальних, транспортних та інформаційних потоків, суттєво підвищуючи ринковий потенціал та стабільність компанії.

## **Результати дослідження**

Формування логістичної стратегії компанії базується на системному підході та досягненні балансу під час прийняття ключових стратегічних рішень. Реалізацію логістичного підходу в межах підприємства неможливо розглядати відірвано від його глобальних стратегічних цілей. Базовим орієнтиром у цьому контексті виступає корпоративна місія, яка визначає ринкову філософію компанії.

Місія інтегрує в собі довгострокові та тактичні цілі бізнесу, слугуючи основою для ухвалення управлінських рішень. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин місія більшості організацій орієнтована на максимальне задоволення потреб споживачів щодо якості товарів і послуг.

Сутність логістичної місії полягає у забезпеченні найвищого рівня задоволення клієнтського попиту за умови дотримання оптимального балансу та скоординованої взаємодії між усіма елементами логістичної системи.

Реалізація цієї місії спирається на наявний логістичний потенціал компанії і є стратегічним чинником зміцнення її конкурентоспроможності завдяки наданню високоякісного сервісу.

При формуванні генеральної логістичної мети необхідно враховувати інтеграцію таких ключових функціональних сфер, як виробництво, складування, пакування, маркетинг, транспортування, а також прийом, обробка та передача інформації. Головне завдання полягає в забезпеченні доставки товарів належної якості та в необхідній кількості за принципом «точно в строк» (Just-in-Time) із мінімізацією загальних витрат. Жорстка ринкова конкуренція вимагає посилення ролі логістики та її синхронізації зі стратегічними цілями підприємства для підвищення гнучкості бізнесу та його здатності оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

До загальних логістичних завдань підприємства належать [1]:

1. Здійснення наскрізного контролю поточних процесів у логістичних системах.
2. Розробка та постійне вдосконалення методів управління матеріальними потоками.
3. Своєчасне виявлення та усунення дисбалансу між попитом і наявними виробничими та логістичними потужностями.

4. Стандартизація вимог до якості логістичних послуг та окремих операцій.

5. Раціональна організація внутрішніх та зовнішніх економічних відносин.

6. Обґрунтування технологічного забезпечення та формування загальної стратегії.

7. Розвиток та оптимізація матеріально-технічної бази.

8. Формалізація цілей оперативної логістики та параметрів логістичної системи.

Процес побудови ефективної логістичної стратегії є поетапним та впорядкованим.

На першому етапі відбувається визначення логістичної місії компанії. Вона виступає інструментом довгострокового планування, що враховує глобальні цілі підприємства, структуру товарного асортименту, специфіку постачальників, клієнтів та використовуваних технологій.

На другому етапі відбувається визначення формування дерева цілей. На основі затвердженої місії розробляється ієрархічна система («дерево цілей»), де окремі завдання стають інструментами забезпечення загального результату.

На третьому етапі відбувається аналіз логістичного середовища. Досліджуються фундаментальні чинники макро- та мікросередовища, що впливають на розробку стратегії, та формується інформаційна база для аналізу діяльності компанії.

На четвертому етапі проводять SWOT-аналіз логістичної діяльності. Оцінюються сильні та слабкі сторони логістичної системи, ринкові можливості та загрози. Аналізується фінансовий стан, товарна номенклатура, надійність постачальників, терміни поставок і чинні системи управління запасами.

На п'ятому етапі проводиться оцінка стратегічних альтернатив, зокрема обирають конкретний тип логістичної стратегії відповідно до встановлених цілей та специфіки внутрішнього і зовнішнього середовища.

На шостому етапі проводиться оптимізація організаційної структури. Формується ефективна структура управління, від якої залежить успішність реалізації стратегії, розробляються посадові інструкції та системи мотивації персоналу.

Сьомий етап присвячений впровадженню та моніторингу: зокрема визначаються механізми інтеграції логістичних функцій, здійснюється узагальнення інформації для прийняття управлінських рішень та контроль за витратами [1].

При контролі логістичної діяльності особливу увагу приділяють обліку та розподілу витрат. Ефективне управління логістикою неможливе без чітко розроблених принципів фіксації витрат, оскільки з цим пов'язане оперативне планування постачання та дистрибуції. Наприклад, якщо компанія обирає стратегію концентрованого зростання через розширення географії ринків, її логістичною стратегією може стати мінімізація інвестицій в інфраструктуру з одночасною децентралізацією розподілу товарних потоків.

Логістичні стратегії не є ізольованими — вони інтегровані в єдиний комплекс, що охоплює виробництво, маркетинг, збут та фінансові ресурси компанії.

Побудова ефективної логістичної архітектури вимагає деталізації компонентів у розрізі бізнес-функцій компанії, створення дієвої системи управління матеріальними потоками та оптимізації схем їх фінансування.

Системний підхід передбачає виконання двох обов'язкових умов [2]:

1. Логістична стратегія має бути чітко узгоджена з іншими функціональними стратегіями (маркетинговою, фінансовою тощо) та працювати на реалізацію загальної конкурентної стратегії підприємства.

2. Вона повинна наскрізно охоплювати всі сфери діяльності компанії — від закупівель і виробництва до збуту й клієнтського сервісу.

Відповідно до класифікації рівнів застосування, логістичні стратегії доцільно розглядати через призму безпосередніх об'єктів управління, які схематично представлені на рис. 1.



Рисунок 1 – Класифікація типів логістичних стратегій

Реалізація обраної стратегії дозволяє підприємству сформувати стійкі конкурентні переваги, які визначаються трьома критеріями: наявністю ключових факторів успіху, значущістю переваг над конкурентами та здатністю зберігати ці переваги впродовж тривалого часу. У межах стратегічного менеджменту логістика виступає засобом координації всіх ієрархічних рівнів компанії.

Загалом система стратегічного управління підприємством складається з двох підсистем [3]:

- аналізу та вибору стратегічної позиції;
- оперативного управління в реальному часі.

Професійне впровадження цієї системи вимагає раціональної оцінки ринкового позиціонування компанії з урахуванням шести класичних елементів загальної бізнес-стратегії [4]:

1. Товарний ринок - визначення цільових сегментів (продуктів, послуг, географічних ринків) та конкурентного середовища.

2. Рівень інвестицій - вибір концептуального підходу (інвестування в зростання, посилення позицій, мінімізація капіталовкладень або вихід із бізнесу/диверсифікація).

3. Функціональні стратегії - формування специфічних інструментів конкуренції на обраному ринку.

4. Стратегічні активи та компетенції - розвиток унікальних ресурсів і сильних сторін, які забезпечують стійку перевагу над конкурентами.

5. Розподіл ресурсів - раціональний розподіл фінансів, обладнання та персоналу між підрозділами.

6. Синергія - досягнення взаємоузгодженості та комплементарності між усіма видами діяльності підприємства.

Базові логістичні стратегії часто орієнтовані на мінімізацію або максимізацію конкретного ключового показника (наприклад, мінімізацію сукупних логістичних витрат). Проте в межах корпоративної стратегії обов'язково встановлюються обмеження за іншими параметрами, насамперед — за якістю логістичного сервісу. Зазвичай підвищення вимог споживачів потребує зростання витрат на забезпечення відповідного рівня обслуговування.

Практичний досвід реалізації логістичних стратегій міжнародними компаніями.

Кейс 1. Особливості логістичного менеджменту компанії, яка займає лідируючі позиції на ринках кави, шоколаду, дитячого харчування та інших харчових продуктів. Довгостроковий ринковий успіх бренду забезпечений інвестиціями в локальне виробництво, розвитком промислової інфраструктури, активним брендингом та розширенням національної мережі збуту [5].

Для управління логістикою компанія використовує дивізійну лінійно-функціональну структуру, яка забезпечує чіткий функціональний розподіл управлінської праці за напрямками та

наскрізну інтеграцію логістичних процесів. Ключові орієнтири корпоративної та маркетингової стратегій компанії включають [5]:

підтримання статусу високоефективного виробника з низькими операційними витратами та першокласною якістю продукції.

постійну розробку та виведення на ринок нових продуктів.

впровадження передових інформаційних і виробничих технологій.

застосування сучасних методів прогнозування, планування та управління попитом.

Фундаментом інтеграції процесів є використання ERP-системи (інформаційної концепції логістики), що виступає ефективним інструментом синхронізації цілей логістики, маркетингу, виробництва та фінансів. Складська система компанії базується на великих регіональних та національних розподільчих центрах, розташованих поруч із виробничими потужностями. Головним завданням складської мережі є формування збалансованого асортименту для безперебійного задоволення клієнтського попиту.

Кейс 2. Оптимізація ланцюгів постачання в міжнародній компанії, яка спеціалізується на фармацевтичному та сільськогосподарському виробництві. Її глобальна стратегія базується на трьох принципах: нарощування потенціалу в сфері досліджень та розробок (R&D), використання гнучкого обладнання для зниження витрат та децентралізація корпоративного управління [6].

У межах логістичної складової компанія фокусується на постійному покращенні якості сировини, аналізі оперативної інформації про рівень запасів за всією номенклатурою та впровадженні технологій електронного обміну даними (EDI) з ключовими постачальниками. Концепція управління ланцюгами постачання (SCM) компанії передбачає наскрізну інтеграцію інформаційних потоків від постачальника до кінцевого споживача [6].

Логістична стратегія компанії спрямована на забезпечення преміальної якості логістичного сервісу у сфері постачання за одночасної оптимізації закупівельних цін на матеріальні ресурси відповідно до кон'юнктури ринку.

Для реалізації цієї стратегії компанія успішно вирішує такі завдання [7]:

1. Розвиток партнерських відносин із постачальниками: врахування взаємних комерційних інтересів, диверсифікація джерел постачання для мінімізації ризиків дефіциту, створення надійних інформаційних каналів зв'язку та інтеграція логістичних концепцій VMI (управління запасами постачальником) та JIT (точно в строк).

2. Оптимізація складських запасів: скорочення нормативного рівня товарних залишків для імпортової продукції з 6 до 4 тижнів завдяки тісній координації з партнерами. Це дозволяє компанії мінімізувати або повністю ліквідувати складські залишки для окремих категорій, здійснюючи доставку безпосередньо під замовлення клієнтів у найкоротші терміни.

Висока якість обслуговування за мінімального рівня страхових запасів досягається завдяки скоординованій роботі відділу сервісу, логістичного підрозділу та комерційного департаменту. При цьому відділ логістики щомісячно формує тримісячний прогноз потреб у продукції для виробника, що дозволяє оптимізувати виробничі графіки, скоротити тривалість операційного циклу та мінімізувати обсяги незавершеного виробництва.

## Висновки

Отже, моделювання логістичної стратегії підприємства є системним, поетапним процесом, який трансформує глобальну корпоративну місію у чітке «дерево цілей» та конкретні управлінські рішення за допомогою інструментів SWOT-аналізу, логістичного аудиту та оцінки стратегічних альтернатив. Успішність реалізації цього процесу безпосередньо залежить від адаптації організаційної структури, впровадження мотиваційних програм для персоналу та створення прозорої системи обліку й контролю логістичних витрат. Зрештою, розроблена в такий спосіб стратегія перестає бути ізольованою функцією, а стає інтегрованим бізнес-інструментом, що координує всі ієрархічні рівні компанії та забезпечує раціональний розподіл ресурсів для її довгострокового зростання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баррі, Б. *Практика логістики: управління матеріальними потоками в сучасній фірмі*. Львів: Новий Світ-2000, 2019. 320 с.

2. Александрова О.В., Ганжа Т.П. *Логістика*. Підручник. Київ: КНЕУ, 2019. С. 45-78.
3. Боковець В., Пілявоз Т., Григорук І., Фазан А. Інноваційні підходи до розвитку підприємств в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. Vol. 352 (2). P. 229-234.
4. Боковець В. В., Нечипоренко Т. Д., Григорук І. О., Шварц І. В. *Торгівля, підприємництво і логістика: синергетичний розвиток бізнес-структур* : монографія. Електрон. текст. дані (PDF: 2,6 МБ). Вінниця : ВНТУ, 2026. 119 с.
5. Гоменюк, М. О., Ціжма, Ю. І., & Григорук, І. О. (2025). Вплив штучного інтелекту на автоматизацію складських процесів в Україні. *Актуальні питання економічних наук*, (16). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17376418> (дата звернення; 25.05.2026).
6. Григорук І. О., Колісник О. В. Аналіз сучасного стану фінансової політики України в контексті економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. С. 84.
7. Rudenko V., Pohrishchuk H., Moskvichova O., Hryhoruk I. The Impact of Preferential Taxation on the Stimulation of Investment Processes in Ukraine in the Context of the Experience of EU Member States. *International Journal of Environmental Engineering and Development*. URL: DOI: 10.37394/232033.2023.1.8 (дата звернення; 25.05.2026).

**Григорук Ірина Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: [irrada150582@gmail.com](mailto:irrada150582@gmail.com).

**Боднар Олександр Олександрович** – здобувач групи 1Л-226, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця

**Нрыгорук Ірына** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: [irrada150582@gmail.com](mailto:irrada150582@gmail.com).

**Bodnar Oleksandr** – Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia