

УДК 658.7

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-6-10>**Харчук О.Г.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування  
Державного університету інфраструктури та технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5344-4121>*

**Постіка Б.Е.**

*магістр  
Державного університету інфраструктури та технологій*

**Kharchuk Olena**

*Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Technology  
State University of Infrastructure and Technologies*

**Postika Bogdan**

*Master  
State University of Infrastructure and Technology*

## ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### PLANNING OF LOGISTICS STRATEGY OF TRANSPORT ENTERPRISES

#### АНОТАЦІЯ

У статті розкрито необхідність розроблення стратегії на транспортному підприємстві. Визначено роль стратегічного планування як найважливішої функції керування в активізації роботи залізничного транспорту. Проаналізовано проблеми процесу планування логістичної стратегії транспортних підприємств та виявлено залежність її розроблення від потенційних можливостей та видів діяльності самого підприємства. Наведено визначення стратегічного планування, сутності та об'єкта планування логістичної стратегії в різних сферах діяльності підприємства. Розглянуто елементи стратегічного планування та представлено логістичний ланцюг взаємодії стратегій транспортно-логістичного підприємства, де пріоритетна роль відводиться саме логістичній стратегії. Наведено складові частини загальної логістичної стратегії, а саме логістичні стратегії керування потоковими процесами і логістичні стратегії координації поточних процесів, які на оперативному рівні розподіляються на низку функціональних логістичних стратегій залежно від об'єктів логістичного використання.

**Ключові слова:** планування, логістична стратегія, інфраструктура, підприємство, транспорт.

#### АННОТАЦИЯ

В статье раскрыта необходимость разработки стратегии на транспортном предприятии. Определена роль стратегического планирования как важнейшей функции управления в активизации работы железнодорожного транспорта. Проанализированы проблемы процесса планирования логистической стратегии транспортных предприятий и выявлена зависимость ее разработки от потенциальных возможностей и видов деятельности самого предприятия. Приведены определения стратегического планирования, сущности и объекта планирования логистической стратегии в различных сферах деятельности предприятия. Рассмотрены элементы стратегического планирования и представлена логистическая цепь взаимодействия стратегий транспортно-логистического предприятия, где приоритетная роль отводится именно логистической стратегии. Приведены составляющие общей логистической стратегии, а именно логистические стратегии управления потоковыми процессами и логистические стратегии координации потоковых процессов, которые на оперативном уровне распределяются на ряд функциональных логистических стратегий в зависимости от объектов логистического использования.

**Ключевые слова:** планирование, логистическая стратегия, инфраструктура, предприятие, транспорт.

#### ANNOTATION

The article reveals the need to develop a strategy at the transport company. The role of strategic planning as the most important management function in activating the work of railway transport is determined. The problems of the process of planning the logistics strategy of transport enterprises are analyzed and the dependence of its development on the potential opportunities and activities of the enterprise at both micro and macro levels is revealed. Definitions of strategic planning and its functional strategies, namely on production, marketing, management and logistics are given. The input elements of functional strategies with the use of effective application of organizational and administrative, economic, socio-psychological and legal management methods are considered. The essence and object of planning of logistics strategy in various spheres of activity of the enterprise are revealed. The elements of strategic planning are considered and the logistic chain of interaction of strategies of the transport enterprise is presented, where the priority role is given to the logistics strategy. In railway transport planning mostly solves operational problems, long-term development plans should be based on a strict procedure for their anticipation, regulation and adaptation to the goals of the enterprise, the formation of a planning system consisting of subsystems of strategic and operational planning. The mission as a general goal of the enterprise is developed on the basis of functional strategies, where the connecting and main role is played by the logistics strategy. The components of the general logistics strategy are given, namely logistics strategies of flow process management and logistics strategies of coordination of flow processes, which at the operational level are divided into a number of functional logistics strategies depending on the objects of logistics use. Thus, the work carried out in this direction by enterprises, and especially transport, can compensate for the loss of profits from the core business (transportation) only if they adopt modern approaches and develop their strategy based on them. One such approach is logistics.

**Key words:** planning, logistics strategy, infrastructure, enterprise, transport.

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні умови, що склалися в Україні, значно вплинули на розвиток виробничої інфраструктури підприємств різних спрямувань, в тому числі транспортних. Оскільки скоротилося виробни-

цтво товарів, зменшилися обсяги перевізних послуг, що значно вплинуло на недоотримання підприємствами прибутків, тому головною задачею для керівників транспортних підприємств є розроблення логістичних стратегій розвитку підприємств, які дадуть змогу вижити в складних умовах сьогодення з урахуванням посиленої конкуренції та змін ринкового середовища [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами планування логістичних стратегій у різних сферах діяльності займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Б.М. Андрушків, А.М. Гаджинський, М.П. Гордон, М.Е. Залманова, А.В. Євдокимов, Є.В. Крикавський, Т.В. Косарева, Г.І. Михайліченко, М.А. Окландер, О.В. Посилкіна, А.О. Родимченко, А.Н. Роднікова, К.М. Таньков, О.М. Тридід, Н.М. Тюріна, Д. Уотерс, О.С. Шкодіна, Л.В. Фролова, О.П. Хромов.

Однак у їх роботах повною мірою не розкрито деякі процеси планування та етапи впровадження логістичних стратегій у діяльність підприємств залежно від специфіки їх виробничої інфраструктури, тому потреба підприємств у формуванні логістичної стратегії, неадекватно представленої в господарській практиці, можливість реалізації логістичних задач у процесі їхньої діяльності визначають актуальність дослідження.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Оскільки торговельна логістика пов'язана з транспортною, потрібно розглядати питання планування логістичної стратегії цих сфер діяльності.

Планування логістичної стратегії підприємств виробничої інфраструктури, її сутність та закономірності розроблення процесу реалізації до кінця не вивчено та потребує подальшого дослідження. Найменш вивченим у дослідженнях логістики варто вважати з'ясування місця і ролі логістичної стратегії в системі планування підприємства, а також характеристику стадій процесу планування логістичної стратегії.

Не одержали достатнього розроблення питання, пов'язані з практичним упровадженням процесу планування й реалізації логістичної стратегії на транспортному підприємстві, зокрема залізничному, що приводить до різновиду поглядів на сутність, складові частини та способи реалізації логістичної стратегії. Отже, необхідно здійснювати подальше дослідження процесу планування логістичної стратегії транспортних підприємств та вдосконалювати його складові частини, що приведе до ефективної реалізації логістичної стратегії в діяльність підприємства [2].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є планування логістичної стратегії транспортних підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємства, які хочуть бути прибутковими,

повинні в процесі планування своєї стратегії не тільки враховувати потенційні можливості, але й займатися тою діяльністю, результати (продукт, послуги) якої будуть рентабельними та конкурентоспроможними.

Отже, планування діяльності будь-якого підприємства є важливою функцією її управління. Йдеться про актуальність планування логістичної стратегії на мікрорівні, де розробляються перспективні напрями розвитку в галузі технологій, взаємодій з клієнтами-споживачами та реалізації логістичної стратегії, що веде до швидкого реагування на зміни ринку, ефективного використання виробничих потужностей підприємства тощо.

Дослідження проблем розвитку стратегічного планування підприємств різних сфер діяльності з точки зору економічної теорії здійснюються переважно закордонними вченими, і всі вони зводяться до вибору однієї стратегії з альтернативних під час обліку зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, різновиду стратегій та методів їх розроблення.

Вчені, які проводять аналіз закордонного досвіду і можливостей його реалізації на вітчизняних підприємствах, не виділяють логістичну стратегію як складову частину системи стратегічного планування підприємств, яка складається зі стратегій маркетингу, виробництва та менеджменту.

Сьогодні планування розглядається як елемент, що включає систематизовані фактори, врахування та використання яких сприяє досягненню позитивних результатів діяльності підприємства.

Під стратегічним плануванням підприємства розуміють розроблення стратегії та процес формування цілей підприємства під час визначення шляхів їхнього досягнення.

Стратегічне планування формує функціональні стратегії, а саме виробничу, маркетингову, з персоналу, з менеджменту. Також до нього належить логістична стратегія, яка здійснює суттєвий внесок у покращення результативності діяльності підприємства. Цього можна досягти під час здійснення слідкування за транспортними процесами на всіх підпорядкованих підрозділах підприємства, удосконалення ефективної взаємодії всіх підрозділів, що безпосередньо беруть участь у перевізному процесі.

Щодо розроблення виробничої стратегії, то необхідно проводити ефективну виробничу діяльність за допомогою технічного переозброєння основних потужностей, удосконалення та комплексного розвитку матеріально-технічної бази підприємства, підтримки у належному стані споруд, пристроїв і технічних засобів, забезпечення підбором, розстановкою та раціональним використанням кадрів тощо.

Під час розроблення маркетингової стратегії необхідне налагодження та своєчасне надходження маркетингової інформації до вищо-

го керівництва, надання рекламної інформації тощо.

Стосовно стратегії менеджменту необхідно розглядати та виділяти ресурси підприємства на розвиток стратегічних цілей, створювати центри або рівні керівництва за кожною стратегічною ціллю та стимулювати персонал підрозділів щодо досягнення цих цілей.

Планування логістичної стратегії залежить від мікрологістичної системи підприємства, де об'єктом можуть виступати такі сфери його діяльності, як постачання, виробництво, збут.

Під логістичною стратегією в цих сферах діяльності розуміють регулювання руху всіх ресурсів і матеріалів, що використовуються у виробництві, готовий продукт для збутової діяльності та сервісний супровід цього продукту.

Вибір об'єкта планування логістичної стратегії транспортних підприємств, зокрема такої підгалузі, як залізничний транспорт, обумовлений тим, що в логістичних витратах на частку транспортних витрат, що враховуються під час формування цін на продукцію, припадає до 50%, тому підприємствам залізничного транспорту життєво необхідно розробляти стратегії підприємств інших галузей. Щоб активізувати діяльність залізничного транспорту, потрібно звернути увагу на стратегічне планування, де важливе місце відводиться саме логістичній стратегії, яка націлена на координацію дій усіх суб'єктів ринку.

Логістичний ланцюг взаємодій стратегій транспортного підприємства наведено на рис. 1 [3].

Будь-яке підприємство під час планування роботи розробляє свою загальну мету і цілі підприємства з власним шляхом їх досягнення від-

повідно до його специфіки діяльності. Це дасть можливість більш досконало розробити загальну стратегію підприємства та виокремити її складові елементи для покращення керування ними.

Сьогодні залізничний транспорт під час планування діяльності більше звертає уваги на вирішення оперативних завдань, а планування довгострокового розвитку залишається на другому місці. Як у теорії, так і на практиці визнана необхідність стратегічного планування змін, що базуються на суворій процедурі їхнього передбачення, регулювання і пристосування до цілей підприємства, формуванні системи планування, яка складається з підсистем планування, а саме стратегічної та оперативної.

До підсистеми стратегічного планування належить визначення місії і цілей підприємства, які можна представити у вигляді «дерева цілей», вершиною якого є місія організації.

Транспортні підприємства, як і підприємства виробничої інфраструктури, розглядають місію як надання рентабельних послуг, що орієнтовані на зміни перспективного споживчого попиту. Приватними цілями вважаються цілі логістики, маркетингу і виробництва.

Сам процес стратегічного планування спрямований на виконання місії, що є основною загальною метою підприємства, який складається зі специфічних логістичної, маркетингової, виробничої стратегій і стратегії менеджменту.

Важливо відзначити, що для отримання прибутку підприємства зараз найважливішою вважається саме логістична стратегія, тоді як раніше все було зосереджено на виробничій та маркетинговій стратегіях.



Рис. 1. Логістичний ланцюг взаємодій стратегій транспортного підприємства

Для виконання загальної стратегії транспортно-логістичного підприємства всі складові стратегії повинні взаємодіяти між собою у системі планування, де сполучну роль виконує логістична стратегія.

Загальну логістичну стратегію пропонується підрозділяти на дві групи, такі як логістичні стратегії керування потоковими процесами, до яких належать рух готового продукту, сервісні послуги, сировина й матеріали, фінанси, інформація; логістичні стратегії координації поточних процесів [4].

Ці групи на оперативному рівні поділяються на функціональні логістичні стратегії залежно від об'єктів логістичного використання.

**Висновки.** Отже, оскільки торговельна логістика повинна йти в ногу з транспортною, бо між ними існує пряма залежність, розроблення процесу планування логістичної стратегії транспортних підприємств залежить від розроблення потенційних можливостей та видів діяльності самого підприємства.

Для досягнення успіху та отримання позитивних результатів діяльності транспортні підприємства повинні впроваджувати у свою діяльність саме логістичну стратегію, яка є сполучною ланкою для виконання всіх функціональних стратегій загальної стратегії транспортно-логістичного підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Омельченко В.Я. Стратегия развития логистических систем в условиях глобализации мировой экономики : монография. Донецк : ДонНУ, 2008. 370 с.
2. Мудра М.А. Розробка стратегій логістичного обслуговування споживачів в ланцюгу поставок продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 6. Т. 2. С. 187–190. URL:

[http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_2/187-190.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/187-190.pdf).

3. Панчишин Я.М. Забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в інноваційній логістичній системі : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03 ; Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2009. 293 с.
4. Бутов А.М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз : збірник наукових праць / редкол.: С.І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Т. 14. № 2. Тернопіль : видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. С. 124–131.*

#### REFERENCES:

1. Omel'chenko V.Ya. (2008) Strategiya razvitiya logisticheskikh sistem v usloviyakh globalizatsii mirovoy ekonomiki [Development strategy of logistics systems in the context of globalization of the world economy]. Donetsk: DonNU. (in Russian)
2. Mudra M.A. (2011) Rozrobka stratehiy lohistrychnoho obsluhovuvannya spozhyvachiv v lantsyuhu postavok produktsiyi. [Development of strategies of logistic service of consumers in a chain of deliveries of production]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"* [Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences Series], no. 6, pp. 187–190. Available at: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_2/187-190.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/187-190.pdf).
3. Panchyshyn Ya.M. (2009) Zabezpechennya konkurentospro-mozhnosti zaliznychnoho transportu v innovatsiyniy lohistrychniy systemi [Ensuring the competitiveness of railway transport in an innovative logistics system] (PhD Thesis), Ukr. state acad. rail transp.
4. Butov A.M. (2013) Prospects of the use of logistic strategies are for providing of competitiveness of enterprise, *Ekonomichnyy analiz: zb. nauk. prats'*; vydavnycho-polihrafichnyj tsentr Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu "Ekonomichna dumka", Ternopil'. Tom 14, vol. 2, pp. 124–131.