

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Уткіна Ю.М., к.е.н., доцент,  
Беседіна Ю., магістр (УкрДУЗТ)**

*Стратегічне планування – це основна функція стратегічного управління підприємством. Воно визначає раціональне поєднання перспективних планів діяльності підприємства, встановлення чіткого порядку їх розробки, визначення планових показників і критеріїв оцінки діяльності персоналу, здійснення планів і контроль за їх виконанням. Стратегічне планування логістики реалізується через: розподіл ресурсів; адаптацію до зовнішнього середовища; внутрішню координацію та організаційне стратегічне передбачення. Воно визначає вибір на певній множині альтернатив найкращої конфігурації системи логістичного управління з урахуванням параметрів замовлень клієнтів (терміни поставок, ціни, кількість, технологія виготовлення, сервіс тощо); характеристик досяжних на даний час компетенцій підприємства (виробничі потужності, витрати тощо). В основу стратегічного плану логістики покладений аналіз перспектив розвитку системи логістичного управління з оцінкою зовнішніх умов її функціонування, на основі результатів якого формуються стратегічні цілі логістики та відпрацьовуються заходи їх досягнення з урахуванням порівняльної оцінки альтернативних логістичних стратегій.*

**Ключові слова:** *стратегічне планування, логістична діяльність, логістичні стратегії, стратегічне управління, логістичне управління, підприємство*

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Уткина Ю.М., к.э.н., доцент,  
Беседина Ю., магистр (УкрГУЖТ)**

*Стратегическое планирование – это основная функция стратегического управления предприятием. Оно определяет рациональное сочетание перспективных планов деятельности предприятия, установление четкого порядка их разработки, определения плановых показателей и критериев оценки деятельности персонала, осуществление планов и контроль их выполнения. Стратегическое планирование логистики реализуется через: распределение ресурсов; адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение. Оно определяет выбор на определенном множестве альтернатив наилучшей конфигурации системы логистического управления с учетом параметров заказов клиентов (сроки поставок, цены, количество, технология изготовления, сервис и тому подобное); характеристик достижимых в настоящее время компетенций предприятия (производственные мощности, затраты и тому подобное). В основу стратегического плана логистики положен анализ перспектив развития системы логистического управления с оценкой внешних условий ее функционирования, на основе результатов которого формируются стратегические цели логистики и отрабатываются меры их*

достижения с учетом сравнительной оценки альтернативных логистических стратегий.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, логистическая деятельность, логистические стратегии, стратегическое управление, логистическое управление, предприятие

## STRATEGIC PLANNING OF LOGISTICS ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

**Utkina Yu.M., Ph.D. in Economics, associate Professor,  
Besedina Yu., magister (USURT)**

Strategic planning is a primary function of strategic management. It determines a rational combination of perspective plans of activity of the enterprise, the establishment of a clear procedure for their development, determining the targets and criteria of assessment of activity of staff, implementing plans and monitoring their implementation. Strategic logistics planning is implemented through: resource allocation; adaptation to the external environment, internal coordination and organizational strategic foresight. It determines the choice for a certain set of alternatives the best system configuration of logistics management within the parameters of customer orders (delivery times, prices, quantities, production technology, services and the like); characteristics achievable in the present competences of the enterprise (production capacity, cost, and the like). The basis of the strategic plan of logistics based on the analysis of prospects of development of system of logistics management with the evaluation of the external conditions of its functioning, based on the results of which formed the strategic goals of logistics and practiced measures to achieve them based on the comparative evaluation of alternative logistics strategies.

**Keywords:** strategic planning, logistics, logistics strategy, strategic management, logistics management, enterprise

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Стратегічне планування – це основна функція стратегічного управління підприємством. Воно визначає раціональне поєднання перспективних планів діяльності підприємства, встановлення чіткого порядку їх розробки, визначення планових показників і критеріїв оцінки діяльності персоналу, здійснення планів і контроль за їх виконанням.

У директивній економіці була прийнята класифікація планів на основі одного зовнішнього параметру для реальних процесів – календарного періоду. При цьому склалася практика формування поточних, коротко-, середньо-, довгострокових планів і програм, відповідно на один, п'ять, десять та

двадцять років. Одним з недоліків такого підходу є те, що один й той же календарний період охоплює різні стадії економічної діяльності, наприклад, стадії життєвого циклу товару. Звичайно, за умови стабільного ринкового середовища календарний період також може бути використаний для класифікації планів. Тобто на підставі статистичних даних можливо оцінити скільки фаз життєвого циклу товару в цілому вкладається, наприклад, у календарний місяць, квартал, рік, п'ятирічку тощо. Але за сучасних умов розвитку економіки, де характерні різкі структурні зміни як у зовнішньому середовищі, так і всередині підприємства, використання календарного періоду як єдиного параметру класифікації планів досить ускладнене і робить неможливим

практичне використання планів логістики в управлінні підприємством.

У системі логістичного менеджменту будь-якого підприємства проблема стратегічного планування стає досить актуальною у сучасних умовах розвитку ринкових відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження стратегічного планування та логістичної діяльності має багаторічну історію. На протязі цього періоду дослідження науковців стосувалися як визначення безпосередньої сутності означених понять, так і провадилися розробки механізмів їх реалізації, факторів впливу, принципів забезпечення, напрямків розвитку тощо. Особливості сучасних досліджень стратегічного управління та логістичної діяльності спрямовані на їх поєднання у відповідності до сьогодишнього стану як економіки окремої держави, так і глобальної економіки у цілому. Серед найбільш актуальних робіт з теми дослідження, на нашу думку, слід виокремити науковий доробок таких вчених, як: В. Дикань [2-4], М. Василевський, І. Білик, О. Дейнека, Є. Крикавський, І. Кубів [5], Г. Руденко [8], В. Омельченко [6], Я. Панчишин [7] та ін.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Не дивлячись на значну кількість наукових праць, які стосуються напрямку даного дослідження, автор вважає, що питання щодо практичної реалізації стратегічного планування логістичної діяльності не знайшли достатнього відображення у роботах науковців.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Саме тому метою даного дослідження є визначення підходів до реалізації стратегічного планування логістичної діяльності підприємства в сучасних ринкових умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Функція планування передбачає вирішення двох глобальних

питань: якими мають бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб їх досягти. За допомогою планування можна перевести фірму, як систему, з висхідного, базового рівня на визначений рівень розвитку шляхом маневрування і зосередження сил і засобів на пріоритетних напрямках своєї діяльності, а також визначати перспективи розвитку і майбутній стан фірми.

Планування складає основу системи логістичного управління підприємства при виконанні будь-якої з характерних для неї функцій. Це деяка система методичних прийомів (робіт та процедур), виконання яких у певній послідовності дозволяє забезпечити ефективність управлінських рішень. Дотримання принципу системної єдності етапів «стратегічне планування – бізнес-планування – перспективне планування – поточне планування – оперативне планування» дозволяє послідовно та дозовано розкривати невизначеності, що пов'язані із зовнішнім середовищем діяльності підприємства, а також стан самого підприємства як бізнес-системи і його окремих підсистем (окремих виробництв і підрозділів). Нехтування одним з елементів такої системи може призвести до:

- зниження точності планування, а відповідно, до зниження ефективності рішень, що приймаються;

- підвищення ризику при прийнятті управлінських рішень.

Стратегічне планування у системі логістичного менеджменту – це організаційне стратегічне передбачення, внутрішня координація, розподіл ресурсів між декількома напрямками логістичної діяльності підприємства з метою її адаптації до очікуваних змін зовнішнього середовища.

Метою стратегічного планування логістики є уточнення цілей і завдань конкретних напрямків логістичної діяльності з урахуванням більш глибокого дослідження зовнішнього середовища та

можливостями підприємства адаптації

Основні завдання стратегічного планування логістики:

- вибір напрямів розвитку (реорганізації) системи логістичного управління підприємства;

- техніко-економічне обґрунтування доцільності конкретного проекту розвитку (реорганізації) системи логістичного управління підприємства;

- розподіл ресурсів між перспективними, поточними, оперативно-календарними складовими логістичного менеджменту.

- визначення джерел і порядку фінансування, розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності у рамках конкретної системи логістичного управління, включаючи обсяги продажу продукції та сервісу, прибутку, доходів тощо;

- визначення основних вимог до кваліфікації і спеціальностей персоналу підприємства за реалізації проекту розвитку (реорганізації) системи логістичного управління.

Недостатнє відпрацювання цілей і завдань стратегічного планування логістики, непідготовленість органів управління підприємства різних рівнів до прийняття обґрунтованих, зважених та обміркованих рішень слугує досить серйозною перешкодою щодо реалізації стратегічного потенціалу підприємства та ефективного використання його ресурсів. Тому кваліфікований менеджер-логіст повинен володіти та оперувати основними категоріями науки планування при розробці управлінських рішень.

Стратегічне планування логістики принципово відрізняється від інших видів планування, що мають місце у процесі управління потоковими процесами, таких як оперативне, тактичне та перспективне планування. Така відмінність полягає не у ступені деталізації плану, цілях чи виборі горизонту планування, а насамперед у спрямуванні вектора планування. Воно

становить набір дій і рішень, що прийняті керівництвом і які ведуть до розробки специфічних логістичних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти своїх цілей. Характерними особливостями стратегічного планування логістики підприємства є такі.

1. Мотивація цілеспрямованого розвитку творчої діяльності персоналу служби логістики насамперед щодо встановлення постійних зв'язків з постачальниками, покупцями і кінцевими споживачами, що ґрунтуються на довірі і взаємній вигоді. Така діяльність має створювати основу для формування вищої споживчої задоволеності, стати невід'ємною частиною виробленої продукції і послуг, без чого немає підстави вести мову про конкурентні переваги підприємства.

2. Швидке реагування органів управління підприємства на зміни зовнішньої ситуації та інші непередбачувані ситуації, що поєднуються з гнучкістю його функціонування на конкурентному ринку за рахунок прийняття дієвих управлінських рішень.

Основним завданням служби логістики є вирішення поточних питань довгострокового планування як виробничо-господарської діяльності підприємства у цілому, так і логістики зокрема. Керівник служби логістики, проводячи стратегічне планування, повинен відповісти на такі головні запитання: чи відповідає виробнича і логістична політика підприємства сучасним потребам і вимогам ринку; наскільки правильними є комерційні ідеї, цілі і стратегії логістики; які існують небезпеки і можливості формування й розвитку стратегії логістики підприємства?

Глибокий аналіз існуючих на підприємстві ресурсів визначає сильні й слабкі сторони процесів закупки матеріальних ресурсів, виробництва продукції та послуг, їх реалізації. Аналіз

відповідних показників дозволяє виділити процеси, які формують споживчу цінність. У ході встановлення завдань стратегічного планування логістики та відпрацювання відповідної стратегічної програми керівництво підприємства (як власне і служба логістики) мають чітко уявляти собі власні прагнення і можливості. У системі логістичного менеджменту стратегічне планування конкретизується у ході розробки щорічних планів логістики, над складанням яких працює також і персонал служби логістики (рис. 1).

Будь-яку систему логістичного

управління необхідно переглядати кожні 5-7 років за всіма її основними складовими, включаючи організацію виробництва продукції та її реалізацію, структуру логістичного управління, систему стимулювання персоналу тощо. Це викликано насамперед постійними якісними змінами персоналу служби логістики чи необхідністю руйнування суперечностей у загальній системі менеджменту підприємства та відставанням системи логістичного управління від рівня розвитку ринкових відносин.



Рис. 1. Загальна схема планування логістики підприємства

Стратегічне планування логістики реалізується через: розподіл ресурсів; адаптацію до зовнішнього середовища; внутрішню координацію та організаційне

стратегічне передбачення. Воно визначає вибір на певній множині альтернатив найкращої конфігурації системи логістичного управління з урахуванням

параметрів замовлень клієнтів (терміни поставок, ціни, кількість, технологія виготовлення, сервіс тощо); характеристик досяжних на даний час компетенцій підприємства (виробничі потужності, витрати тощо).

Стратегічне планування логістики підприємства не повинно розглядатися як безперечна гарантія його майбутнього успіху на конкурентному ринку, оскільки воно має такі обмеження.

1. Стратегічне планування логістики не забезпечує можливості прийняття майбутніх рішень. Стратегічне планування надає підприємству лише загальний напрям руху, що базується на певних припущеннях.

2. Стратегічне планування логістики не є макетом майбутнього. У бізнес-середовищі відбувається досить багато змін: змінюється ринок, уподобання споживачів, з'являються нові та зникають старі конкуренти, пропонуються нові технології та можливості, змінюються фінансові умови. Стратегічне планування – це динамічний процес, який досить чутливий до змін.

3. Стратегічне планування логістики не може вирішувати критичні ситуації, які загрожують розвитку підприємства. Воно не виводить підприємство із кризи. За всіх умов до початку застосування стратегічного планування підприємство має бути ринково стабільним.

4. Стратегічне планування логістики не визначає всіх критичних факторів, які пов'язані з логістичною діяльністю підприємства. Воно покликане визначити найбільш важливі питання, які виникають перед підприємством.

Фокусуючи увагу на основних питаннях, стратегічний план логістики мінімізує деталі і таким чином збільшує шанси успішного функціонування

логістичної системи управління.

Загальна схема розробки стратегічного плану логістики підприємства наведена на рис. 2.

1. Постановка мети. Вона визначає концепцію логістики підприємства та основний напрям її розвитку. Логістичне управління здійснене за наявності такої інформації: цільові вимоги до об'єкта логістичного управління або ж їх сукупності (у випадку коли система логістичного менеджменту є багатоцільовою), опис об'єкта управління та можливих варіантів його розвитку; правила, чи норми, за якими відбираються варіанти досягнення мети логістичного менеджменту.

2. Оцінка зовнішнього середовища. Конкретна постановка проблеми логістичного управління визначає відношення того чи іншого процесу управління до зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище формує цілі розвитку як об'єкта логістичного управління, так і самої системи логістичного управління підприємства, правила, чи норми, за якими відбираються варіанти досягнення мети логістичного менеджменту.

3. Планування логістичної стратегії. Проводиться з урахуванням інноваційності логістичних технологій в оцінці зовнішнього середовища.

4. Реалізація і коригування плану логістики. Визначається програма, яка містить конкретні заходи з реалізації логістичної стратегії і включає плани: матеріально-технічного забезпечення, виробництва, збуту та сервісного забезпечення продукції.

Незалежно від розмірів та спеціалізації підприємства стратегічне планування логістики виконують у сім базових етапів (табл.).

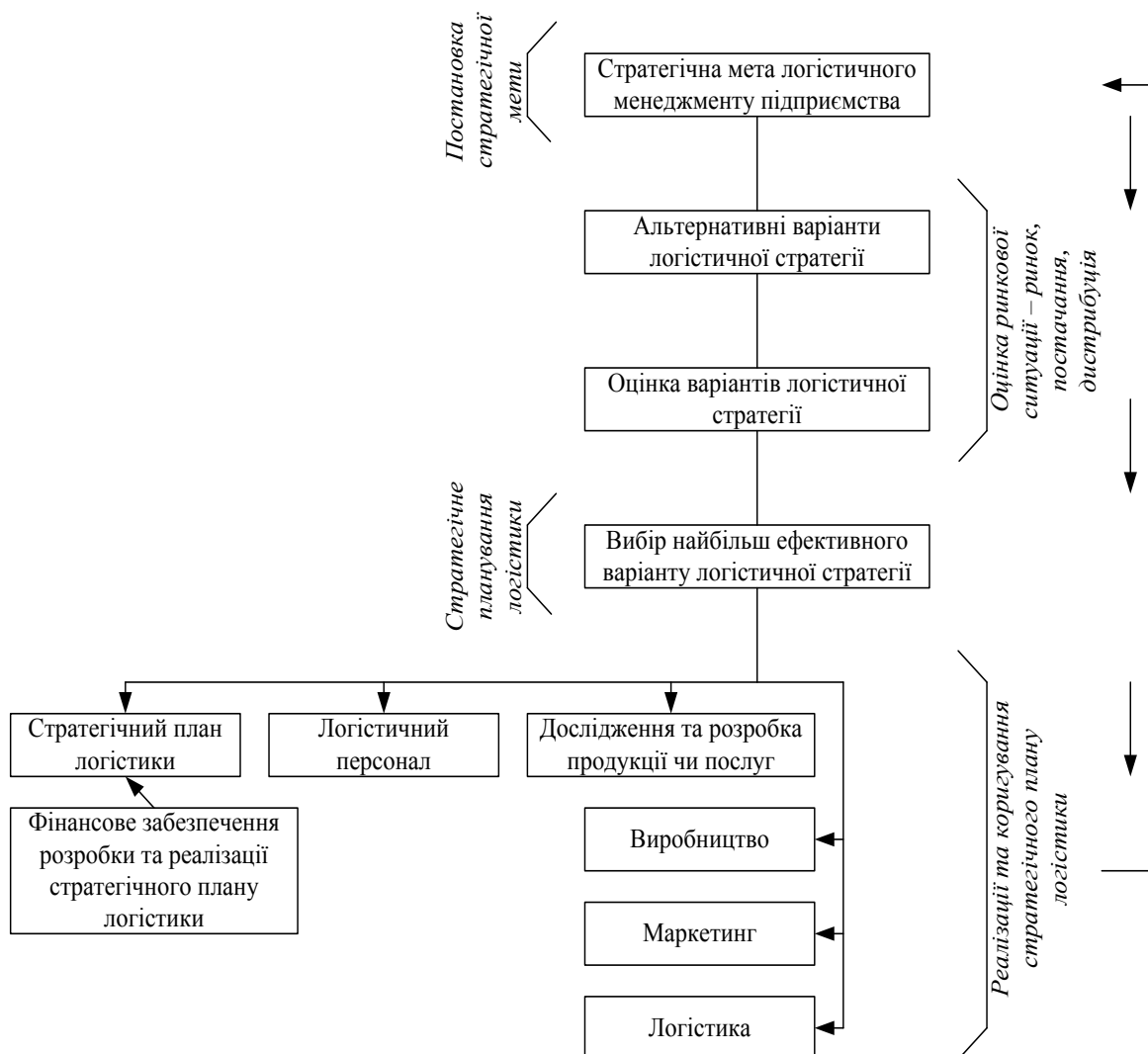


Рис. 2. Схема стратегічного планування логістики

Таблиця

Базові етапи стратегічного планування логістики

| Етап                                             | Завдання, що вирішуються                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1. Формування логістичної стратегії підприємства | <ul style="list-style-type: none"> <li>- довгострокова стратегічна орієнтація підприємства</li> <li>- встановлення основних конкурентів</li> <li>- визначення нових підходів до надання логістичних послуг</li> <li>- встановлення привабливості пропозицій логістичних послуг</li> </ul> |
| 2. Ситуаційний аналіз                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення можливостей логістичного менеджменту підприємства</li> <li>- встановлення логістичних ситуацій</li> <li>- вирішення логістичних завдань</li> </ul>                                                                                    |

Продовження табл.1

| 1                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Обґрунтування стратегічних цілей логістичного управління                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення конкретних стратегічних цілей</li> <li>- встановлення кількісних показників логістичної діяльності (дохід, прибуток, витрати тощо)</li> <li>- встановлення якісних показників логістичної діяльності (якість обслуговування споживачів, рівень інноваційності логістичних технологій, діловий імідж підприємства тощо)</li> </ul>                                 |
| 4. Розробка стратегічного плану логістичного управління                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення механізмів формування й розвитку логістичної стратегії, встановлення зв'язків з іншими функціональними стратегіями підприємства і загальною стратегією у цілому</li> <li>- визначення механізму формування й розвитку стратегічного партнерства підприємства з учасниками ланцюгу поставок (постачальниками, дистриб'юторами та кінцевими споживачами)</li> </ul> |
| 5. Удосконалення організаційно-управлінського механізму формування і розвитку системи логістичного управління | <ul style="list-style-type: none"> <li>- формування кадрового потенціалу, який відповідає за функціонування системи логістичного управління</li> <li>- удосконалення діяльності служби логістики</li> <li>- підвищення ефективності системи мотивацій логістичного персоналу</li> </ul>                                                                                                                               |
| 6. Розробка поточних планів для реалізації логістичної стратегії                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- конкретні заходи з реалізації логістичної стратегії.</li> <li>- розробка сітьового графіка</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 7. Контроль результатів стратегічного планування логістики                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення контролю за виконанням стратегічного плану</li> <li>- введення кореляційних показників за необхідності коригування стратегічного плану</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               |

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** В основу стратегічного плану логістики покладений аналіз перспектив розвитку системи логістичного управління з оцінкою зовнішніх умов її функціонування. Найбільш важливий елемент такого аналізу – це комплексне дослідження зовнішнього середовища підприємства з акцентом на довгострокову перспективу підприємства в утриманні конкурентних переваг. На основі результатів такого аналізу формуються стратегічні цілі логістики та відпрацьовуються заходи їх досягнення з урахуванням порівняльної оцінки

альтернативних логістичних стратегій.

Стратегічне планування логістики спирається на чітко сформульоване програмне декларування органами управління підприємства напрямів його розвитку, викладення допоміжних цілей і завдань, зважений і розумний господарський портфель та стратегію розвитку.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажин, И.И. Проектно-логистическое управление ресурсным обеспечением: монография / И.И. Бажин, В.В. Сысоев. – Н.-Новгород: Изд.



Гладкова О.В., 2005. – 222 с.

2. Дикань, В.Л. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем через утворення територіально-промислового кластера / В.Л. Дикань // Міжнародний техніко-економічний журнал «Українські залізниці», липень 2014. – №9(15). – С. 23-26.

3. Дикань, В.Л. Процеси формування стратегії діяльності корпоративних інтегрованих структур / В.Л. Дикань // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Вип. 9. – Частина 3. – 2014. – С. 88-91.

4. Дикань, В.Л. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах зміни центрів економічної та політичної влади / В.Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. – 2013. – №41. – С. 11-16.

5. Економіка логістичних систем: монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнека та ін.; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. – Львів:

Національний Університет «Львівська політехніка», 2008. – 596 с.

6. Омельченко, В.Я. Стратегия развития логистических систем в условиях глобализации мировой экономики: монография / В.Я. Омельченко. – Донецк, ДонНУ, 2008. – 370 с

7. Панчишин, Я.М. Забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в інноваційній логістичній системі: дис. ... канд. екон. наук.: 08.00.03 / Я.М. Панчишин; Укр. держ. акад. залізничного трансп. – Х., 2009. – 293 с.

8. Руденко, Г.Р. Інноваційність взаємозв'язків видів забезпечення логістичної діяльності та управління підприємством / Г.Р. Руденко // Проблеми науки. – 2007. – №8. – С. 8-13.

9. Хвищун, Н.В. Сутність поняття «логістика»: ретроспективний аналіз [Електронний ресурс] / Н.В. Хвищун // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2012. – №11. – Режим доступу:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1567>