

УДК 338.45

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.221

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО ВИБОРУ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ВЕЛИЧКО Я. І., асистент.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

ГЕТЬМАН О. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Одним з найбільш важливих управлінських процесів логістичного менеджменту є процес розробки та реалізації управлінських рішень щодо вибору логістичної стратегії підприємства, відповідної умовам ринку, стану підприємства і його корпоративній стратегії.*

Аналіз останніх досліджень і публікацій з питань управління логістикою свідчить про наявність невирішених проблем із визначення та розрахунку показників оцінки стану логістичної системи підприємства з позицій процесного підходу та використання для розрахунків доступних для підприємства даних. Визначено, що об'єктами оцінки стану логістичної системи підприємства виступають: суб'єкт управління (кадри управління, організаційна структура управління, технологія та інформаційне забезпечення управління) та об'єкт управління – сама логістична система або логістичні бізнес-процеси (взаємодія з постачальниками, складування, диспетчеризація, транспортування, експедиційні операції та фінансові розрахунки).

У ході написання наукової статті визначено, що потребують подальшого дослідження такі питання: оцінювання стану логістичної системи, ефективності логістичних витрат у цілому по підприємству та у розрізі окремих бізнес-процесів, а також уточнення впливу стану логістичної системи підприємства та рівня ефективності логістичних витрат на загальну ефективність управління логістичною діяльністю підприємства і вибір відповідних логістичних стратегій.

Проаналізовано існуючі основні типології логістичних стратегій підприємств та представлено їх аналітичні характеристики. Також надано характеристику основних логістичних бізнес-процесів автотранспортних підприємств, виходячи зі специфіки пропозиції та надання автотранспортних послуг.

Розроблено двовимірну модель формування управлінського рішення щодо вибору логістичної стратегії підприємства залежно від стану логістичної системи (за її об'єктною і суб'єктною складовими) та рівня ефективності логістичних витрат підприємства (економічності). Для оцінки стану логістичної системи пропонується використати методи бальної оцінки, експертного опитування та аналізу ієрархій. Оцінка ефективності логістичних витрат передбачає використання інтегральної оцінки та таксономічного методу.

Запропоновано вибір конкретної логістичної стратегії здійснювати за ключовими факторами, на які орієнтоване управління логістикою підприємства (витрати, якість, час, логістичні активи). Розроблено загальний індикатор якості реалізації обраної логістичної стратегії - відносна зміна стану логістичної системи повинна перевищувати відносну зміну

ефективності логістичних витрат. Це сприятиме тому, щоб витрати на основні логістичні інструменти за досліджуваний період були ефективними.

Ключові слова: логістична стратегія, вибір логістичної стратегії, логістичні бізнес-процеси, стан логістичної системи, логістичні витрати, ефективність логістичних витрат.

Постановка проблеми. У практичній діяльності в процесі реалізації цілей і завдань підприємства на ринку виникає проблема вибору правильної логістичної стратегії для забезпечення необхідної ефективності та належного рівня досягнення поставлених цілей і завдань. Обґрунтована та збалансована за основними напрямками реалізації логістична стратегія здатна не тільки покращити показники ефективності логістичної діяльності, а й сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

У теорії та практиці логістичного менеджменту розроблена достатня кількість логістичних стратегій, але пошук власної, найбільш відповідної умовам ринку, стану підприємства та його корпоративній стратегії, є основним завданням вищого керівництва.

Процес розробки та реалізації управлінських рішень щодо вибору логістичної стратегії підприємства – один з найбільш важливих управлінських процесів логістичного менеджменту. При цьому можна зіткнутися з непередбачуваністю, імовірнісним характером результату, на який впливає безліч різних чинників: як внутрішніх, так і зовнішніх. Тому постає актуальне питання із забезпечення логістичного менеджменту необхідними інструментами для оцінювання логістичної системи підприємства, аналізу логістичних витрат і вибору відповідної логістичної стратегії, що забезпечить реалізацію загальної стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи управління логістичною діяльністю підприємств досліджували багато вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: І.М. Ананко, М.Р. Верескля, Т.О. Водолажська, П.В. Гудзь, Т. Колодізева, Є. Крикавський, Н.О. Макаренко, О.О. Мироненко, Н.Я. Михаліцька, І.М. Пальчик, Г. Руденко, О.М. Ткачук, В.В. Турчак, Н. Чорнописька, В.Г. Шинкаренко, В.В. Шутюк, М.А. Окландер, Д. Уотерс та інші. Однак на сьогоднішній день не існує загальноприйнятого єдиного підходу до вибору певної логістичної стратегії підприємства.

Так, Н.Я. Михаліцька та М.Р. Верескля у своїй роботі [1] розробили певний алгоритм оптимізації вибору логістичних стратегій для підприємств. Ця послідовність передбачає побудову «дерева рішень» логістичних стратегій, на основі якого за певними визначеними критеріями має бути розроблена комбінація варіантів стратегій і в подальшому обрана одна з них. Однак критерії та основні показники, за якими здійснюється цей вибір, прямо не визначені.

У дослідженні Н.Б. Ільченко [2] розроблено матрицю вибору логістичної стратегії («тонкої» або «динамічної»), яку зображено у вигляді графіка. Вибір між цими двома типами логістичної стратегії базується на фактичних значеннях двох факторних показників: обсягу продажів та асортименту продукції (менше або більше).

Н.О. Макаренко та О.О. Мироненко пропонують використовувати два основні фактори при виборі певного типу логістичної стратегії: ключові фактори успіху, орієнтовані на управління логістикою підприємства (вартість, якість, час, логістичні активи) та рівень ризику логістичної діяльності (високий, середній та низький) [3]. На основі цих параметрів автори розробили та проілюстрували відповідну матрицю «Ключові фактори успіху - рівень логістичного ризику» для вибору логістичної стратегії.

Врахування лише двох параметрів у розглянутих моделях у певному сенсі «звужує» вибір типу логістичної стратегії, оскільки вплив інших факторів не може бути врахований.

У публікації І.М. Пальчик [4] представлено розширену модель вибору логістичної стратегії підприємства на основі трьох параметрів. Цими параметрами є планові логістичні витрати, якість логістичних послуг та дохід компанії. На їх основі побудовано тривимірну модель вибору логістичної стратегії: аутсорсинг - мінімізація витрат - покращення логістичних послуг - підвищення конкурентних переваг підприємства - максимізація доходів підприємства. Запропонована Т.О. Водолажською та Л.М. Ачкасовою модель вибору логістичної стратегії також базується на трьох параметрах [5]. До переліку параметрів вибору логістичної стратегії підприємства вони включили: логістичні витрати, які визначають фінансове забезпечення стратегії; рівень якості логістичних послуг, який характеризує задоволеність споживачів; рівень інноваційності, який визначає здатність швидко адаптуватися до новітніх тенденцій та

сучасних вимог у логістичній діяльності підприємства. Однак у цих моделях не виділені конкретні показники, що визначають параметри вибору стратегій в розрізі окремих логістичних бізнес-процесів, а також не конкретизуються їхні межі.

Ключові показники ефективності логістичної стратегії розглядалися у дослідженнях Г. Тарасюк, О. Рудківського, О. Погайдак [6]. Однак ці дослідження не розкривають застосування показників у контексті логістичних стратегій та не надають обґрунтування вибору відповідних стратегій за результатами оцінювання.

Отже, можна підсумувати, що завдання вибору дієвої логістичної стратегії є доволі складним управлінським процесом, який потребує подальшого уточнення.

Невирішені складові загальної проблеми. Зважаючи на суттєвий доробок учених у цій сфері, слід відзначити, що невирішеними залишаються питання визначення і розрахунку показників оцінки стану логістичної системи підприємства з позицій процесного підходу до управління логістичною діяльністю та використання для розрахунків доступних для підприємства даних. Також потребує подальшого дослідження питання оцінювання логістичних витрат у розрізі бізнес-процесів, а також уточнення впливу стану логістичної системи підприємства та рівня ефективності логістичних витрат на загальну ефективність управління логістичною діяльністю підприємства і вибір відповідних логістичних стратегій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування прийняття управлінського рішення щодо вибору логістичної стратегії підприємства відповідно до стану його логістичної системи та рівня ефективності логістичних витрат, враховуючи специфіку управління окремими логістичними бізнес-процесами автотранспортних підприємств, а також розгляд показників, які відображають ефективність реалізації цієї стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління логістичною діяльністю підприємства - це процес, спрямований на досягнення довгострокових цілей і пов'язаний з розробкою та реалізацією логістичних операцій для задоволення потреб клієнтів шляхом ефективного використання ресурсів підприємства з урахуванням можливостей та загроз для його функціонування на ринку. На рис. 1 наведено схему формування логістичної стратегії для підприємства.



Рис. 1. Процес формування логістичної стратегії управління діяльністю автотранспортного підприємства
Джерело: сформовано автором на основі [7,8]

Під бізнес-процесом розуміють стійку цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних дій, яка має самостійну мету, характеризується множинністю вхідних ресурсів, кількісних та якісних характеристик результатів, які отримуються внаслідок їх виконання, і обумовлюється специфікою діяльності підприємства [2]. Подальша більш детальна декомпозиція бізнес-процесів являє собою сукупність операцій, які є їх елементарними частинами з однією ознакою, з використанням певних припустимих технологій.

У межах даного дослідження пропонується логістичну стратегію підприємства розглядати як сукупність логістичних

стратегічних рішень, які відповідають загальнокорпоративній (діловій) стратегії підприємства, що охоплює реалізацію ефективних матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, сприяє оптимізації бізнес-процесів в цілому. Для такого управління необхідно, щоб усі основні бізнес-процеси було визначено й описано; відповідальність і ресурси – позначено; зазначено процеси, за якими організовуються ланцюги поставок та збуту продукції.

З метою прийняття управлінського рішення щодо вибору доцільної у кожному певному випадку логістичної стратегії підприємства необхідним є встановлення основних її типів.

У зарубіжній літературі в теорії менеджменту найчастіше використовують таку класифікацію логістичних стратегій: офенсивні та дефенсивні стратегії [9]. Офенсивні стратегії, тобто на основі активних дій, спрямовані на розвиток й інновації: стратегії низьких витрат, диференціації, концентрації. Допоміжними засобами в цьому випадку є організація своєчасних поставок, надійність поставок, цінова еластичність та наявність запасів товарів. Дефенсивні стратегії, скеровані на зміцнення існуючих ринкових позицій, з використанням нових можливостей: стратегія лідерства, швидкого виходу з ринку. Для дефенсивних стратегій основною метою буде зменшення витрат матеріалопотоку. Вибір між цими стратегіями лежить у площині розвитку підприємства або оптимізації ресурсів.

Виділяють також «струнки» та «динамічні» логістичні стратегії підприємств [10]. «Струнка» стратегія базується на принципі управління витратами, тобто формуванні товарних запасів тих же або зіставних продуктів, що і у конкурентів, але дешевше. Для цього «струнка» логістична стратегія прагне відшукати способи усунення непродуктивних витрат ресурсів.

Організації, що використовують «динамічну» логістичну стратегію, орієнтовані на клієнта. Тобто вони прагнуть досягти повного задоволення потреб клієнтів, створюють для них зручний доступ до організації, гнучко і швидко реагують на мінливі потреби, проєктують логістику таким чином, щоб задовольняти і перевищувати попит клієнтів [10]. Крім того, компанії застосовують такі типи логістичних стратегій: стратегії диференціації - наприклад, прагнення компаній бути унікальними у своїх системах обслуговування клієнтів; стратегії лідерства за витратами - лідерство на ринку за рахунок зниження логістичних витрат по всьому ланцюгу поставок стратегії;

стратегії фокусування - зосередження на задоволенні та виконанні вимог клієнтів в одному сегменті або певної групи клієнтів, не намагаючись охопити весь ринок. Стратегії фокусування можуть ґрунтуватися як на диференціації, так і на лідерстві за витратами, але тільки в межах цільового сегмента. Стратегії диверсифікації використовуються для того, щоб компанії не потрапляли в залежність від одного функціонального стратегічного підрозділу [4].

Серед ключових і найбільш застосовуваних логістичних стратегій можна виділити: стратегію мінімізації логістичних витрат та інвестування у логістичну мережу, максимізації та покращення логістичного сервісу, максимізації доходу та прибутку, підвищення конкурентних переваг підприємства, логістичного аутсорсингу (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз основних логістичних стратегій підприємства

Назва стратегії	Характеристика
Мінімізація витрат та інвестицій у логістичну мережу	Скорочення загальних операційних витрат підприємства. Покращення процесів транспортування-зберігання продукції. Підвищення ефективності логістичних рішень компанії. Зменшення витрат на складське обслуговування (через пряму доставку). Оптимізація логістичної інфраструктури. Економічність та ефективність каналів збуту продукції
Максимізація та покращення логістичного сервісу	Ефективна система допродажного та післяпродажного обслуговування клієнтів. Дотримання стандартів якості реалізації продукції
Максимізування доходу та прибутку	Оптимізація логістичної системи, спрямована на збільшення обсягу реалізації
Підвищення конкурентних переваг підприємства	Підвищення рівня якості логістичного обслуговування
Логістичний аутсорсинг	Вибір оптимальної кількості посередників у каналах руху товарів. Оптимізування логістичної системи за рахунок залучення нових посередників

Джерело: складено авторами на основі [2 - 4].

Основним завданням логістичної стратегії є формування зв'язків між стратегіями на корпоративному, діловому та функціональному рівнях з метою ефективного управління матеріальними потоками

і пов'язаними з ними потоками. Об'єктом логістичної стратегії є матеріальний потік, а точніше процес доставки матеріального потоку до замовника. У центрі уваги логістичної стратегії - процес переміщення матеріальних потоків з мінімальними витратами. На практиці, однак, всі підприємства зосереджують свої логістичні стратегії на конкретних логістичних напрямках.

Оскільки кожне підприємство прагне досягти конкретних стратегічних цілей, воно матиме свою стратегію, і неможливо розробити класичну логістичну стратегію в системі управління підприємством, прийнятну для всіх.

Логістична стратегія в системі управління підприємством забезпечує процес формування політики підприємства в галузі логістики з метою планування та управління внутрішніми і зовнішніми потоковими процесами на основі їх інтеграції та координації з метою отримання конкурентних переваг. Вона формує зв'язок між стратегією підприємства та окремими логістичними функціями, які реалізуються в логістичній системі підприємства і за його межами.

Загальною метою підприємства є підвищення якості обслуговування клієнтів, і це чітко простежується у всіх чотирьох розглянутих стратегіях, хоча перша стратегія мінімізації витрат є чисто логістичним підходом, спрямованим на пошук компромісу між зменшенням витрат, але не погіршенням обслуговування. Слід зазначити, що інші три стратегії є засобами досягнення загальної мети, тобто диверсифікації продукції (діяльності), спеціалізації (переважно на основі логістичного аутсорсингу) та логістичних інновацій (у всіх їхніх формах).

На сучасному етапі розвитку підприємству важливо вибрати логістичну стратегію, яка враховує його реальний стан, стан галузі та економіки в цілому. Найкращий спосіб досягти цього - будівництво матричної моделі. В основу побудови такої моделі повинні бути покладені два критерії. По-перше, стан логістичної системи підприємства (рівень ефективності управління логістичними бізнес-процесами та якість логістичних послуг) і, по-друге, рівень ефективності логістичних витрат.

Тобто пропонується такий алгоритм формування управлінського рішення щодо вибору логістичної стратегії підприємства:

1. Оцінка стану логістичної системи підприємства за логістичними бізнес-процесами з визначенням показників вимірювання її виконання.

2. Оцінка рівня ефективності логістичних витрат підприємства.

3. Співставлення результатів оцінки за обома параметрами та вибір конкретної логістичної стратегії за матрицею.

Далі керівництвом підприємства передбачена розробка, впровадження обраної логістичної стратегії та визначення якості реалізації обраної логістичної стратегії. За підсумками оцінки якості підприємство коригує стратегію логістики, повертаючись до різних заходів попередніх етапів.

Оцінка стану логістичної системи підприємства є одним з ключових етапів прийняття управлінського рішення щодо вибору відповідної логістичної стратегії підприємства.

Базуючись на особливостях пропозиції та надання автотранспортних послуг, оцінку стану логістичної системи підприємства пропонується виконувати за відповідними логістичними бізнес-процесами або напрямками (табл. 2).

Таблиця 2

**Характеристика логістичних бізнес-процесів для
оцінки стану логістичної системи АТП**

Назва бізнес-процесу	Характеристика
1	2
Взаємодія з постачальниками	Процес підготовки замовлень на закупівлю; відповідність дат постачання сировини та матеріалів вимогам; стан кредиторської та дебіторської заборгованості; стабільність, надійність та якість сировини постачальників; регулярний аналіз рентабельності закупівель у постачальників
Диспетчеризація	Процес прийняття замовлення на перевезення; процес обробки замовлень; процес передачі замовлення у виробництво; відповідність графіка роботи диспетчера вимогам; наявність необхідної кількості диспетчерів; правильність планування замовлень; надходження оплати за послуги; розподіл замовлень за автомобілями; контроль технічного стану транспортного засобу; прийняття рішень про перерозподіл замовлень

Закінчення табл. 2

1	2
Транспортування	Відповідність кількості та місткості транспортних засобів вимогам клієнтів та внутрішнім потребам компанії; процес отримання замовлення водієм; процес завантаження транспортних засобів; організація випуску транспортних засобів на лінію; процес відправлення транспорту; звітування водія про результати виконання замовлення
Експедиційні операції	Розподіл технологічних зон між вантажниками; робота приймача замовлень та відвантаження товару; обов'язки сортувальників і вантажників; організація процесу відвантаження сировини; комплектація замовлень; процес приймання, сортування та розміщення продукції на складі; відповідність місткості та розмірів складу; процедури відбору замовлень; система ідентифікації зібраних замовлень; тривалість завантаження на транспортні засоби; цілісність завантаження на транспортні засоби
Складування	Планування роботи складських груп; рівномірність розподілу роботи; організація процесів приймання та відпуску товарів; попередні знання про обробку позапланових замовлень від відділів; обробка інформації про замовлення працівниками складу
Фінансові розрахунки	Застосовувані програмні продукти, документи ведення бухгалтерського обліку та маршрутизації перевезень

Джерело: складено авторами на основі [8]

Об'єктами оцінки стану логістичної системи підприємства виступають суб'єкт управління логістичною системою (за напрямками: кадри управління, організаційна структура управління, технологія, інформаційне забезпечення управління) та об'єкт управління – сама логістична система або логістичні бізнес-процеси (за напрямками: взаємодія з постачальниками, складування, диспетчеризація, транспортування, експедиційні операції та фінансові розрахунки) [1; 2; 8].

Наступним кроком є визначення груп ключових показників для кожної з вибраних підсистем управління та кожного бізнес-процесу. Повинні використовуватися показники, які є загальноприйнятими та поширеними на підприємствах, на підставі яких приймаються рішення про ефективність управління і функціонування логістичної

системи підприємства. Вибір оціночних показників визначається специфікою побудови логістичної системи підприємства та базується на методі Balanced Scorecard (BSC) [11].

Розрахунок оціночних (розрахункових) показників ефективності управління логістичною діяльністю підприємства проводиться відповідним аналітичним інструментарієм. Збираються дані про роботу підприємства за певний період та розраховуються визначені показники оцінки ефективності управління логістичною діяльністю.

Для співставлення окремих показників та розрахунку узагальненої оцінки стану логістичної системи підприємства слід перевести значення оціночних показників з натуральних одиниць у відносні. Було розроблено відповідну шкалу переведення фактичних значень показників в бали для оцінки стану логістичної системи підприємства за суб'єктною та об'єктною (за окремими логістичними бізнес-процесами) складовими. Граничні значення показників встановлено, базуючись на відповідних стандартах, вимогах та досвіді спеціалістів (табл. 3).

Таблиця 3

Шкала показників оцінки стану логістичної системи підприємства за її складовими

Показник	Критерії оцінки			
	незадовільний рівень (2 бали)	задовільний рівень (3 бали)	добрий рівень (4 бали)	відмінний рівень (5 балів)
1	2	3	4	5
СУБ'ЄКТНА СКЛАДОВА				
Кадри управління				
Показник укомплектованості кадрами управління, %	0-50	51-74	75-89	90-100
Коефіцієнт стабільності персоналу управління, коефіцієнт надійності системи управління	$\leq 0,6$	0,61-0,74	0,75-0,89	0,90-1,0
Організаційна структура управління				
Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління логістичною діяльністю	≥ 50	> на 0-49	< на 0-49	≤ 50
Показник дублювання функцій, %	≥ 15	> на 0-14	< на 0-14	≤ 15
Коефіцієнт своєчасності виконання функцій управління	$\leq 0,5$	0,51-0,74	0,75-0,89	0,90-1,0

Продовження табл. 3

Технологія та інформаційне забезпечення управління				
Коефіцієнт ефективного використання інформації, коефіцієнт автоматизованої обробки інформації	$\leq 0,6$	0,61-0,74	0,75-0,89	0,90-1,0
Показник повноти реалізації управлінських функцій, рівень автоматизації управління, %	0-50	51-74	75-89	90-100
ОБ'ЄКТНА СКЛАДОВА				
Бізнес-процес «Взаємодія з постачальниками»				
Відхилення від допустимої суми штрафів, виплаченої підприємством у зв'язку з недобросовісною роботою постачальників, %	≥ 50	> на 0-49	< на 0-49	≤ 50
Відхилення сумарних витрат підприємства на здійснення закупівель сировини та матеріалів від запланованих, відхилення кредиторської заборгованості від допустимого рівня, %	≥ 25	> на 0-24	< на 0-24	≤ 25
Бізнес-процес «Складування»				
Відхилення сумарних витрат на виконання складських операцій від допустимого рівня, відхилення значення складського вантажообігу за рік від планового; відхилення витрат часу на виконання замовлення від нормативного значення, відхилення витрат часу на обробку замовлення від допустимого значення, %	≥ 25	> на 0-24	< на 0-24	≤ 25
Коефіцієнт нерівномірності надходження запасів на склад	$\geq 0,81$	0,61-0,8	0,6-0,21	$\leq 0,20$
Коефіцієнт використання площі та вантажного обсягу складу	$\leq 0,6$	0,61-0,74	0,75-0,89	0,90-1,0
Коефіцієнт використання потужностей складу, коефіцієнт збереженості вантажів на складі без пошкоджень, коефіцієнт помилок під час розвантаження, коефіцієнт дисципліни зберігання продукції на складі	$\leq 0,6$	0,61-0,74	0,75-0,89	0,90-1,0
Відхилення значення собівартості зберігання на складі від планового, відхилення продуктивності праці складського персоналу від планової продуктивності, %	≥ 50	> на 0-49	< на 0-49	≤ 50

Продовження табл. 3

Бізнес-процес «Диспетчеризація»				
Відхилення витрат на роботу диспетчерів від запланованих, суми втрат від помилок диспетчера від допустимого значення, суми штрафів, виплаченої підприємством внаслідок помилкових дій диспетчерів, %	≥ 50	> на 0-49	< на 0-49	≤ 50
Ступінь навантаження на диспетчера за добу, %	≤ 14 та ≥ 91	15-26 та 90-81	27-44 та 80-63	45-62 та
Відхилення продуктивності роботи працівників диспетчерського відділу від нормативних значень; відхилення витрат часу на прийняття одного замовлення від нормативного часу, на розподілення замовлень та закріплення їх за рухомим складом від нормативних; відхилення кількості прийнятих замовлень за рік від плану, %	≥ 50	> на 0-49	< на 0-49	≤ 50
Коефіцієнт прийнятих замовлень, дисципліни прийняття, обробки та передачі замовлень; коефіцієнт раціональності перевезень наслідок допущених диспетчером помилок; коефіцієнт відповідності графіку роботи диспетчерів вимогам клієнтів та відділів підприємства	$\leq 0,55$	0,56-0,74	0,75-0,89	0,90-1,0
Бізнес-процес «Транспортування»				
Відхилення фактичного обсягу перевезень від планового; відхилення сумарних витрат на перевезення; відхилення фактичної тривалості роботи від нормативної; відхилення фактичної продуктивності процесу перевезення; відхилення суми втрат внаслідок недовиконання планових завдань з перевезення, %	≥ 50	> на 0-49	< на 0-49	≤ 50
Коефіцієнт своєчасності відправлень/ доставки вантажів; коефіцієнт збереженості вантажу; економічність доставки; коефіцієнт якості перевезення; ступінь відповідності стану транспортних засобів вимогам; індекс задоволеності клієнтів	$\leq 0,6$	0,61-0,74	0,75-0,89	0,90-1,0
Коефіцієнт порушень дисципліни водіями, %	≥ 10	9,9-5,0	4,9-1,1	$\leq 1,0$

Закінчення табл. 3

Бізнес-процес «Експедиційні операції»				
Коефіцієнт ритмічності вантажопереробки; рівень механізації та автоматизації процесів пакування та вантажопереробки; ступінь дотримання строків прибуття, навантажувально-розвантажувальних операцій	$\leq 0,6$	0,61-0,74	0,75-0,89	0,90-1,0
Відхилення витрат часу на прийняття від нормативного; відхилення витрат часу на відпуск товарів від нормативного; відхилення продуктивності праці від нормативного, %	≥ 50	> на 0-49	< на 0-49	≤ 50
Коефіцієнт пошкодження вантажів під час розвантаження, прийому чи навантаження автомобілів, %	≥ 10	9,9-5,0	4,9-1,1	$\leq 1,0$
Бізнес-процес «Фінансові розрахунки»				
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 0,40$	0,41-0,70	0,71-0,89	$\geq 0,9$
Коефіцієнт ліквідності	0,0-0,30	0,31-0,60	0,61-0,89	0,90-1,0
Коефіцієнт рентабельності	0-20	21-30	31-60	≥ 61
Коефіцієнт ділової активності	$\leq 1,0$	1,1-2,3	2,4-3,5	$\geq 3,6$
Відхилення суми дебіторської заборгованості від планового, %	≥ 50	> на 0-49	< на 0-49	≤ 50

Джерело: складено авторами на основі [12 - 14].

Далі проводиться розрахунок показників оцінки рівнів окремих складових стану логістичної системи підприємства (окремих логістичних бізнес-процесів). Показники оцінки за окремими бізнес-процесами слід розраховувати з урахуванням вагомості кожного чинника за рівнем впливу на логістичну діяльність:

$$J_j = \sum a_{ij} \cdot B_{ij}, \quad (1)$$

де B_{ij} - оцінка i -го елемента j -го бізнес-процесу, бали;

a_{ij} - вага цього елемента у загальному показнику ефективності управління логістичною діяльністю підприємства.

Вагомість кожного із виділених напрямків оцінки логістичної системи за відповідними бізнес-процесами можна визначити, використовуючи метод аналізу ієрархій.

Узагальнюючий інтегральний показник стану логістичної системи підприємства розраховується за формулою:

$$E_{\text{лд}} = \sum J_j = \sum (\sum a_{ij} \cdot B_{ij}), \quad (2)$$

Отримане значення стану логістичної системи на підприємстві пропонується порівнювати зі шкалою, наведеною в табл. 4.

Таблиця 4

Характеристики стану логістичної системи на підприємстві

Рівень	Значення індексу, %	Характеристики стану логістичної системи
Високий	4,1-5,0	Система функціонує нормально, успішно забезпечує виконання робіт, але окремі її елементи можуть вимагати доробки. Необхідно підтримувати динаміку поліпшень на досягнутому рівні. За потреби почати необхідні перетворення, використовуючи бенчмаркінг та реінжиніринг
Середній	3,1-4,0	Система сформувалася, однак працює зі зривами і не дозволяє забезпечувати виконання завдань з якісного логістичного обслуговування. Удосконалюючи систему, слід врахувати значимість споживачів, персоналу та постачальників
Низький	$\leq 3,0$	Система не вирішує поставлених завдань, потрібний повний перегляд її функціонування та розробка системи заново. Для цього керівництву слід виявити ініціативу, чітко визначити логістичну місію, стратегію, концепцію та технології.

Джерело: складено авторами на основі [12-14].

Наступним кроком для прийняття управлінського рішення щодо вибору логістичної стратегії підприємства, в межах пропонованого підходу, є оцінка його логістичних витрат, тобто їхньої ефективності.

Логістичні витрати - це витрати на здійснення логістичних операцій і є грошовим вираженням витрат праці, засобів праці, використання предметів праці, фінансових втрат, пов'язаних з переміщенням матеріальних ресурсів всередині підприємства та між підприємствами, а також різних несприятливих наслідків, пов'язаних з форс-мажорними обставинами, утриманням запасів тощо [15].

Логістичні витрати можуть вимірюватися як в абсолютному (вартісному), так і у відносному вираженні. В останньому випадку на рівні окремих підприємств витрати вимірюються у відсотках від грошової вартості чистої продукції, що припадає на одиницю продажів або випуску, тоді як на національному рівні економіки вони вимірюються у відсотках від валового національного продукту (ВНП). Для того щоб обрати відповідну логістичну стратегію для підприємства, доцільніше визначати величину логістичних витрат у відносному вираженні.

На практиці логістичні витрати на відповідні бізнес-процеси в рамках матеріальних потоків не виділяються в окремі статті калькуляції витрат підприємства. Це ускладнює оцінку їх рівня та не дозволяє провести детальний аналіз з урахуванням усіх наслідків управлінських рішень та їх впливу на загальну ефективність діяльності підприємства. Тому вся інформація, отримана за допомогою обліку та аналізу логістичних витрат, повинна бути своєрідним індикатором наявності проблем у логістичній сфері та слугувати основою для вибору ефективних варіантів вирішення цих проблем і вибору відповідної логістичної стратегії.

Основна проблема, яка виникає при визначенні величини логістичних витрат, полягає в тому, що в нормативних документах відповідних державних органів і служб з питань бухгалтерського обліку або статистичного калькулювання собівартості не передбачені методи ідентифікації витрат, пов'язаних з виконанням логістичних процесів або операцій. Іншими словами, традиційна система бухгалтерського обліку включає логістичні витрати в інші групи витрат підприємства (за окремими функціональними напрямками), що не дозволяє проводити детальний аналіз та розподіл логістичних витрат на окремі логістичні процеси (операції), підготовку інформації про найважливіші витрати і характер їх взаємодії, врахування всіх наслідків управлінських рішень, виявлення впливу на загальну ефективність та результативність логістичної системи підприємства, вибір відповідних логістичних стратегій.

Використання методу визначення витрат за процесами надає можливість змінити підхід до обліку логістичних витрат, а саме ввести поопераційний облік витрат на всьому шляху руху матеріальних потоків. Така система обліку наочно показує механізм формування логістичних витрат по кожному логістичному процесу для конкретного бізнес-процесу (рис. 2).

Підсумовуючи всі витрати по вертикалі, можна визначити логістичні витрати, безпосередньо пов'язані з окремим (конкретним) бізнес-процесом. Основна увага повинна приділятися скороченню витрат, які мають найбільші частки в сумі всіх логістичних витрат за процесом. Тобто, за такої системи обліку здійснюється перехід до логістичного управління процесами.

Витрати за економічним змістом (елементами)	Витрати за ресурсною ознакою (вартість використаних ресурсів)	Витрати за логістичними бізнес-процесами АТП						
		взаємодія з постачальниками	складування	диспетчеризація	транспортування	експедиційні операції	фінансові розрахунки	
Матеріальні затрати	оборотних коштів							→
Витрати на оплату праці	праці							→
Відрахування на соціальні заходи								→
Амортизація	основних засобів							→
Інші операційні витрати	нематеріальних активів							→

Рис. 2. Механізм формування логістичних витрат підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [15 - 18].

Зважаючи на вищевказане, слід відзначити, що така система обліку логістичних витрат містить у собі: по-перше, необхідність виявлення всіх витрат, пов'язаних з конкретними процесами чи операціями; по-друге, групування логістичних витрат не навколо підрозділів підприємства, а навколо складових бізнес-процесів, що поглинають ресурси для здійснення логістичної діяльності.

Оцінку логістичних витрат не потрібно проводити в абсолютному значенні (за величиною витрат). Оскільки, маючи лише інформацію про загальну суму витрат, неможливо дати відповідь на питання: «погано» це, чи «добре» для даного бізнес-процесу чи підприємства в цілому. Тому пропонується оцінювати ефективність логістичних витрат, що виражає економічний ефект від понесених логістичних затрат на здійснення логістичної діяльності (бізнес-процесів). Оцінка ефективності витрат, як і будь-якого іншого об'єкта, здійснюється за визначеною технологією реалізації аналітичних процедур [17].

Технологія оцінки ефективності витрат передбачає: 1) визначення критеріїв оцінки; 2) визначення переліку показників, які характеризують ефективність витрат за певними критеріями;

3) опис алгоритму розрахунку запропонованих показників оцінки ефективності витрат; 4) розрахунок показників оцінки; 5) комплексну оцінку ефективності логістичних витрат; 6) прийняття відповідних управлінських рішень.

Критерієм оцінки ефективності операційних витрат є їхня економічність, що засвідчує про можливість збільшення обсягів діяльності при мінімальних логістичних витратах.

Для оцінки ефективності логістичних витрат за критерієм економічності вважається за доцільне використовувати показники, які дозволяють порівняти витрати з доходами, а саме – рівень витрат та коефіцієнт співвідношення витрат і доходів.

Рівень логістичних витрат відображає величину витрат, що припадає на одиницю виробленої та реалізованої продукції (собівартість одиниці продукції), і чим нижчим є його значення, тим більш економічною є діяльність підприємства щодо здійснених витрат. Розрахунок даного показника може бути виконаний як за загальною величиною логістичних витрат, так і за окремими видами витрат, за окремими бізнес-процесами, структурними підрозділами тощо. Коефіцієнт співвідношення логістичних витрат і доходів дозволяє визначити суму логістичних витрат на 1 грн доходів підприємства. Позитивно слід оцінювати значення даного показника, яке не перевищує 1, адже саме за таких умов забезпечується зростання прибутку підприємства.

Комплекс запропонованих показників оцінки ефективності логістичних витрат діяльності підприємства у розрізі визначених критеріїв наведено в табл. 5. Для комплексної оцінки ефективності логістичних витрат підприємства доцільно використовувати інтегральний показник за обраним критерієм (економічність логістичних витрат) та відносні зміни (індекси) за всіма частковими показниками ефективності витрат.

Для отримання узагальнюючої характеристики ефективності логістичних витрат підприємства (індексу рівня логістичних витрат, індексу коефіцієнта співвідношення логістичних витрат та доходів підприємства), яка інтегрує часткові показники оцінки ефективності витрат, вважається за доцільне застосувати таксономічний метод. Технологію таксономічного аналізу детально розглянуто авторами в роботі [19]. Даний метод багатовимірних порівнянь дозволяє «звести сукупність ознак досліджуваного явища до однієї синтетичної

ознаки» [19] і стосовно ефективності логістичних витрат надає можливість визначити ступінь віддаленості її фактичного рівня від певної визначеної у просторі точки, що є еталоном ефективності.

Таблиця 5

Показники оцінки економічності логістичних витрат

Узагальнюючий показник	Часткові показники
Індекс рівня логістичних витрат	Рівні відповідних логістичних витрат за функціональною ознакою (матеріальних витрат, витрат на оплату праці тощо). Рівень логістичних витрат за ресурсною ознакою (рівень витрат на оборотні кошти, на працю, на основні засоби тощо)
Індекс коефіцієнта співвідношення логістичних витрат та доходів підприємства	Коефіцієнт співвідношення логістичних витрат та доходів основної діяльності. Коефіцієнт співвідношення логістичних витрат та доходів іншої операційної діяльності

Джерело: складено авторами на основі [8; 15-18]

Таксономічний показник оцінки витрат визначається за формулою:

$$J_{B(ВД)} = 1 - (C_{io} / C_o), \quad (3)$$

де $J_{B(ВД)}$ – інтегральний (таксономічний) показник;

C_{io} – відстань між стандартизованими показниками (часткові показники оцінки) і вектором-еталоном;

C_o – загальна відстань.

Розрахунок інтегрального показника економічності логістичних витрат підприємства пропонується здійснювати за формулою:

$$J_{ЕЛВ} = \sqrt{J_B \cdot J_{ВД}}, \quad (4)$$

де $J_{ЕЛВ}$ – інтегральний показник оцінки економічності логістичних витрат, частка од.;

J_B – індекс рівня витрат, частка од.;

$J_{ВД}$ – індекс коефіцієнта співвідношення витрат та доходів, частка од.

Діапазон значень інтегрального показника ефективності (економічності) логістичних витрат вимірюється від 0 до 1 та поділений на три інтервали:

- від 0 до 0,60 – низький рівень;
- від 0,61 до 0,80 – середній рівень;
- від 0,81 до 1,0 – високий рівень.

Варто відзначити, що логістична стратегія показує, як підприємство буде переходити від нинішнього стану до майбутнього. Вибір логістичної стратегії визначається як сукупність дій, спрямованих на досягнення оптимізації логістичних витрат, поліпшення якості послуг, що надаються, з точки зору аналізу ситуації, коли обрана логістична стратегія є найбільш прийнятною.

Вибір підприємством конкретної логістичної стратегії пропонується робити залежно від: визначеного рівня розвитку логістичної системи підприємства та рівня ефективності логістичних витрат (високий, середній, низький) відповідно до ключових факторів, на які орієнтоване управління логістикою підприємства (витрати, якість, час, логістичні активи) за матрицею, зображеною на рис. 3.

Для визначення якості реалізації обраної логістичної стратегії необхідно враховувати такі принципи: відносна зміна стану логістичної системи повинна перевищувати відносну зміну логістичних витрат. Це сприятиме тому, щоб витрати на основні логістичні інструменти за досліджуваний період були ефективними. При цьому:

- умова ефективності логістичних рішень

$$\Delta LC/LC > \Delta J_{ELV} / J_{ELV}; \quad (5)$$

- умова «нульової» ефективності логістичних рішень

$$\Delta LC/LC = \Delta J_{ELV} / J_{ELV}; \quad (6)$$

- умова неефективності логістичних рішень

$$\Delta LC/LC < \Delta J_{ELV} / J_{ELV}, \quad (7)$$

де LC – рівень оцінки логістичної системи підприємства в періоді дослідження;

J_{ELV} – рівень оцінки ефективності (економічності) логістичних витрат підприємства в періоді дослідження;

$\Delta J_{\text{ЛС}}$, $\Delta J_{\text{ЕЛВ}}$ – відповідно зміна рівня оцінки логістичної системи підприємства та ефективності логістичних витрат в періоді дослідження порівняно до попереднього.

Рівень оцінки логістичної системи	Високий (4,1-5,0 балів)	Стратегія мінімізації витрат, вибіркового обслуговування, комплексної оптимізації витрат часу та вагового інвестування	Стратегія оптимізації витрат, вибіркового обслуговування, оптимізації витрат часу та обмеженого інвестування	Стратегія вибіркової оптимізації витрат, вибіркового обслуговування, вибіркової мінімізації витрат часу та вибіркового інвестування
	Середній (3,1-4,0 балів)	Стратегія мінімізації витрат, обмеженого обслуговування, комплексної оптимізації витрат часу та вагового інвестування	Стратегія оптимізації витрат, обмеженого обслуговування, оптимізації витрат часу та обмеженого інвестування	Стратегія вибіркової оптимізації витрат, обмеженого обслуговування, вибіркової мінімізації витрат часу та вибіркового інвестування
	Низький ($\leq 3,0$ балів)	Стратегія мінімізації витрат, максимального обслуговування, комплексної оптимізації витрат часу та вагового інвестування	Стратегія оптимізації витрат, максимального обслуговування, оптимізації витрат часу та обмеженого інвестування	Стратегія вибіркової оптимізації витрат, максимального обслуговування, вибіркової мінімізації витрат часу та вибіркового інвестування
		Низький (0,0-0,6)	Середній (0,61-0,80)	Високий (0,81-1,0)
Рівень ефективності логістичних витрат (економічність витрат)				

Рис. 3. Матриця вибору логістичної стратегії підприємства «рівень оцінки логістичної системи – рівень ефективності логістичних витрат»

Джерело: розроблено авторами.

Запропонований методичний підхід дозволить оперативно визначити стан розвитку логістичної системи підприємства, встановити «вузькі місця» за конкретними бізнес-процесами підприємства та обрати відповідні логістичні стратегії.

Висновки. Таким чином, запропоновано методичний підхід до формування управлінського рішення з вибору логістичної стратегії підприємства на основі врахування стану логістичної системи (за її об'єктною і суб'єктною складовими) та рівня ефективності логістичних витрат підприємства. Вибір конкретної логістичної

стратегії пропонується робити відповідно до ключових факторів, на які орієнтоване управління логістикою підприємства (витрати, якість, час, логістичні активи). Визначення якості реалізації обраної логістичної стратегії відбувається за умовою перевищення відносної зміни стану логістичної системи над відносною зміною ефективності логістичних витрат.

Література

1. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
2. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2016. 432 с.
3. Макаренко Н. О., Мироненко О. О. Логістичні стратегії аграрних підприємств: принципи формування і реалізації. *Інфраструктура ринку: електронний наук.-практ. журн.* 2019. №28. С. 128-134.
4. Пальчик І. М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>
5. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Моделювання логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. С. 179–193.
6. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 2. С. 223–231.
7. Бакута А. В. Управління складською діяльністю з використанням інструментів логістики на підприємствах машинобудування: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ, 2015. 20 с.
8. Шинкаренко В. Г., Ананко І. М. Аудит логістики на АТП. *Економіка транспортного комплексу*. Харків: ХНАДУ. 2013. № 22. С.123-136.
9. Талан М. В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. № 633. С. 696-701.
10. Євдокимов А. В., Чортюк Ю. В., Родимченко А. О. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. *Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. Вип. 1 (11). С. 246-249.
11. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. *Наукове видання*. Харків: Вид.ХНЕУ, 2008. 188 с.

12. Ананко І. М. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем на АТП. *Економіка транспортного комплексу*. Харків: ХНАДУ. 2014. № 24. С. 127-140.

13. Панченко А. С., Тяло К. В. Оцінка ефективності управління логістичною діяльністю підприємства. *Економічні перспективи: збірник студентських наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. Харків: Стиль-Издат, 2023. № 15. Том 1. С. 48-56.

14. Панченко А. С., Величко Я. І. Етапи оцінки ефективності управління логістичною діяльністю підприємства. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали дев'ятнадцятої науково-практичної міжнародної конференції* (1 червня 2023 р., м. Харків). Харків: Видавництво УкрДУЗТу, 2023. С. 249-251.

15. Сумець О. М. Логістичні витрати підприємств олійно-жирової галузі: формування та оцінювання: монографія. Харків: Видавництво НУА, 2017. 243 с.

16. Горошанська О.О., Гаркуша Н. М., Кащена Н. Б. Комплексна оцінка капіталу підприємства на основі таксономічного методу. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр.* 2015. Вип. 1 (21). С. 30–40.

17. Горошанська О.О., Кащена Н. Б. Комплексна оцінка ефективності витрат операційної діяльності підприємств торгівлі. *БізнесІнформ*. 2016. № 11. С. 162-166.

18. Плекан У. М., Цьонь О. П., Гевко Б. Р., Антонюк О. П. Аналіз логістичних витрат підприємства. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2023. № 1(17). С. 114-120.

19. Страшинська Л. В., Михайлик О. М. Використання методики таксономічного аналізу для оцінювання рівня продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-33>.

References

1. Mykhalitska, N.Ia., Vereskliia, M.R. (2020). Lohistychnyi menedzhment [Logistics management]. Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav [in Ukrainian]

2. Ilchenko, N.B. (2016). Lohistychni stratehii v torhivli [Logistics strategies in trade]. Kyiv: Kyivskyi natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet [in Ukrainian].

3. Makarenko, N.O., Myronenko, O.O. (2019). Lohistychni stratehii ahrarnykh pidpriemstv: pryntsypy formuvannia i realizatsii [Logistics strategies of agrarian enterprises: principles of formation and implementation]. *Infrastruktura rynku: elektronnyi nauk.-prakt. zhurn.- Market infrastructure: electronic science and practice. Journal*, 28, 128-134 [in Ukrainian]

4. Palchyk, I.M. (2014). Formuvannia lohistychnoi stratehii pidpriemstva u

suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation of the logistics strategy of the enterprise in modern business conditions]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 11. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575> [in Ukrainian].

5. Vodolazhska, T.O., Achkasova L.M. (2022). Modeliuvannia lohistychnykh stratehii pidpriemstva [Modeling of logistics strategies of the enterpris]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 40, 179-193 [in Ukrainian]

6. Tarasiuk, H., Rudkivskyi, O., Pohaidak, O. (2013). Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti ta otsinka lohistychnoi stratehii pidpriemstva [Key performance indicators and evaluation of the company's logistics strategy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava - Socio-economic problems and the state*, 2, 223–231 [in Ukrainian].

7. Bakuta, A.V. *Upravlinnia skladskoiu diialnistiu z vykorystanniam instrumentiv lohistyky na pidpriemstvakh mashynobuduvannia*. Avtoref. dys. kand. ekon. nauk [Management of warehouse activities using logistics tools at machine-building enterprises. Autoref. thesis Ph.D. economy of science]. Kyiv, 20 [in Ukrainian].

8. Shynkarenko, V.H., Ananko, I.M. (2013). Audyt lohistyky na ATP [Audit of logistics at ATP]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 22, 123-136 [in Ukrainian]

9. Talan, M.V. (2008). Modeliuvannia lohistychnykh stratehii torhovelynykh pidpriemstv [Modeling of logistics strategies of trade enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Lohistyka - Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Logistics*, 633, 696-701 [in Ukrainian].

10. Ievdokymov, A. V., Chortok, Yu. V., Rodymchenko, A. O. (2012). Lohistychni stratehii ta lohistychni protsesy na torhovelynykh pidpriemstvakh [Logistics strategies and logistics processes at trade enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky: Vseukrainskyi naukovo-vyrobnychy zhurnal - Sustainable development of the economy: All-Ukrainian scientific and industrial journal*, 1(11), 246-249 [in Ukrainian].

11. Maliarets, L.M., Shtereveria, A.V. (2008). Zbalansovana systema pokaznykiv v otsintsi diialnosti pidpriemstva. Naukove vydannia [A balanced system of indicators in the assessment of enterprise activity. Scientific publication]. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU [in Ukrainian].

12. Ananko, I.M. (2014). Otsinka efektyvnosti funktsionuvannia lohistychnykh system na ATP [Evaluation of the effectiveness of logistics systems at ATP]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 24, 127-140 [in Ukrainian].

13. Panchenko, A.S., Tialo, K.V. (2023). Otsinka efektyvnosti upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu pidpriemstva [Assessment of the effectiveness of the management of the logistics activities of the enterprise]. *Ekonomichni perspektyvy: zbirnyk studentskykh naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho avtomobilno-dorozhnogo universytetu - Economic prospects: a collection of student scientific works of the Kharkiv National Automobile and Road University*, 15, 1, 48-56 [in Ukrainian].

14. Panchenko, A.S., Velychko, Ya.I. (2023). *Etapy otsinky efektyvnosti*

upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu pidpriemstva [Stages of evaluating the effectiveness of management of logistics activities of the enterprise]. *Materialy deviatnadsiatoi naukovo - praktychnoi mizhnarodnoi konferentsii «Mizhnarodna transportna infrastruktura, industrialni tsentry ta korporatyvna lohistyka»* [Materials of the nineteenth scientific and practical international conference «International transport infrastructure, industrial centers and corporate logistics»]. Kharkiv, 249-251 [in Ukrainian].

15. Sumets, O.M. (2017). Lohistychni vytraty pidpriemstv oliino-zhyrovoi haluzi: formuvannia ta otsiniuvannia [Logistic costs of enterprises in the oil and fat industry: formation and evaluation]: monohrafiia. Kharkiv: Vydavnytstvo NUA [in Ukrainian].

16. Horoshanska, O.O., Harkusha, N. M., Kashchena, N. B. (2015). Kompleksna otsinka kapitalu pidpriemstva na osnovi taksonomichnoho metodu [Comprehensive assessment of the enterprise's capital based on the taxonomic method]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh - Economic strategy and prospects for the development of trade and services*, 1 (21), 30–40 [in Ukrainian].

17. Horoshanska, O. O., Kashchena, N. B. (2016) Kompleksna otsinka efektyvnosti vytrat operatsiinoi diialnosti pidpriemstv torhivli [A comprehensive assessment of the cost effectiveness of the operational activities of trade enterprises]. *BiznesInform – BusinessInform*, 11, 162-166 [in Ukrainian].

18. Plekan, U. M., Tson, O. P., Hevko, B. R., & Antoniuk, O. P. (2023). Analiz lohistychnykh vytrat pidpriemstva [Analysis of logistics costs of the enterprise]. *Visnyk mashynobuduvannia ta transport - Herald of mechanical engineering and transport*, 1(17), 114-120 [in Ukrainian].

19. Strashynska, L.V., Mykhailyk, O.M. (2023). Vykorystannia metodyky taksonomich-noho analizu dlia otsiniuvannia rivnia prodovolchoi bezpeky Ukrainy [Using the taxonomic analysis method to assess the level of food security in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-33> [in Ukrainian].

FORMATION OF THE MANAGEMENT DECISION REGARDING THE CHOICE OF THE ENTERPRISE LOGISTICS STRATEGY

VELYCHKO Ya., Assistant.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID 0000-0002-0754-9990

HETMAN O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *One of the most important management processes of logistics management is the process of development and implementation of management decisions regarding the choice of the enterprise logistics strategy, corresponding to market conditions, the state of the enterprise and its corporate strategy.*

Analysis of the latest research and publications on logistics management shows the presence of unresolved problems in the definition and calculation of indicators for assessing the state of the enterprise's logistics system from the standpoint of the process approach and the use of data available for the enterprise's calculations. It was determined that the objects of assessing the state of the enterprise logistics system are: the subject of management (management personnel, organizational structure of management, technology and information support of management) and the object of management – the logistics system itself or logistics business processes (interaction with suppliers, warehousing, dispatching, transportation, forwarding operations and financial settlements).

In the course of work on this scientific article, it was determined that some issues require further research. Among them are assessing the state of the logistics system, the effectiveness of logistics costs in the enterprise as a whole and in terms of individual business processes, as well as clarification of the influence of the state of the enterprise's logistics system and the level of efficiency of logistics costs on efficiency management of the enterprise's logistics activities and the selection of appropriate logistics strategies.

The article analyzes the existing main typologies of logistics strategies of enterprises and presents their analytical characteristics. A description of the main logistics business processes of road transport enterprises is also given, based on the specifics of the offer and provision of road transport services.

A two-dimensional model of making a management decision regarding the choice of the enterprise's logistics strategy has been developed, depending on the state of the logistics system (by its object and subject components) and the level of efficiency of the enterprise's logistics costs (economy). To assess the state of the logistics system, it is suggested to use the methods of point assessment, expert survey and analysis of hierarchies. Estimating the effectiveness of logistics costs involves the use of an integral assessment and a taxonomic method.

It is proposed to choose a specific logistics strategy based on the key factors on which the company's logistics management is oriented (costs, quality, time, logistics assets). A general indicator of the implementation of the selected logistics strategy quality has been developed: the relative change in the state of the logistics system must exceed the relative change in the efficiency of logistics costs. This will contribute to the fact that the costs of the main logistics tools for the period under study were effective.

Key words: *logistics strategy, choice of logistics strategy, logistics business processes, state of the logistics system, logistics costs, efficiency of logistics costs.*