

**ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ**

УДК 65.012.34:517.977.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.38.0.61

**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ЯКОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО  
ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ****КРИВОРУЧКО О.М.**, доктор економічних наук, професор.E-mail: [oksana.kryvoruchko@i.ua](mailto:oksana.kryvoruchko@i.ua), Scopus AU-ID 57204691493; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>**ОВЧАРЕНКО А.Г.**, аспірант.E-mail: [nastik.ovch@gmail.com](mailto:nastik.ovch@gmail.com)

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

***Анотація.** Сучасні вимоги реалізації логістичної діяльності вимагають формування та перегляду відповідних стратегій. У статті розглянуто практичний та теоретичний досвід розробки стратегій логістичної діяльності та логістичного обслуговування споживачів. Стратегія якості логістичного обслуговування споживачів реалізується в контурі управління логістичними бізнес-процесами підприємства та є комплексом рішень, планів і заходів, спрямованих на постійне поліпшення та забезпечення ефективної організованої діяльності персоналу у певному матеріальному середовищі, пов'язану з пропозицією і наданням логістичних послуг, що задовольняють конкретні потреби та вимоги споживачів.*

*При формуванні стратегій якості логістичного обслуговування особливу увагу необхідно приділити культурі якості (формуванню світогляду всього колективу у сфері якості – мотивування кожного працівника на одержання нових знань та умінь) та бізнес-культурі логістичної діяльності. Остання виступає як певна єдність інтересів усіх зацікавлених у логістичному процесі груп осіб; забезпечується відповідними способами прийняття управлінських рішень тощо.*

*У статті запропоновано підхід до формування стратегій якості логістичного обслуговування, який ґрунтується на визначенні рівнів результативності, ефективності та адаптивності логістичного обслуговування споживачів і передбачає розробку та вибір варіантів відповідних альтернативних рішень. Типовими стратегіями визначено: стратегію логістичного аутсорсингу, концентрованого поліпшення, реінжинірингу процесу логістичного обслуговування, цілеспрямованого поліпшення якості, застосування технологій "кайдзен", мінімізації логістичних витрат, управління якістю, безперервного поліпшення якості логістичного обслуговування.*

*Вибір пріоритетних альтернативних рішень здійснюється за максимально одержаними значеннями їх інтегральної оцінки з урахуванням важливості реалізації певної стратегії.*

**Ключові слова:** стратегія, логістичне обслуговування споживача, якість, логістична діяльність, стратегія якості логістичного обслуговування.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов розвитку ринку споживчих товарів забезпечення конкурентних переваг можливе за рахунок надання споживачам високого рівня обслуговування. Логістичне обслуговування виступає елементом загальної політики обслуговування, з одного боку, а з іншого – складовою стратегій якості на підприємстві. Однак на сьогоднішній день рівень транспортно-логістичного обслуговування споживачів залишається низьким, недостатньо використовується транзитний потенціал України. Мають місце відставання в розвитку транспортно-логістичні технології, мультимодальні перевезення, рівень контейнеризації, що зумовлює високу частку транспортних витрат у собівартості продукції. У свою чергу, підвищення рівня транспортно-логістичного обслуговування належної якості могло б надати можливість збільшити прибутки підприємства від 5 до 15 %.

Складність вирішення цих завдань полягає в різноманітні аспекти якості логістичного обслуговування, логістичних операцій і функцій тощо; відсутності на підприємствах єдиної ідеології і розуміння позицій усіма категоріями персоналу щодо виготовлення та просування продукту і логістичного сервісу для кінцевого споживача. За даними аналізу [1], проведеного співробітниками Міжнародного центру логістики серед своїх слухачів, встановлено, що лише близько 3 % досліджуваних підприємств мають логістичну стратегію та усвідомлено формують її. 97 % випадків відсутності логістичної стратегії пов'язано з відсутністю розуміння персоналом призначення логістики як інтегрованого інструменту менеджменту, досягнення конкурентоспроможності підприємства. Окрім цього, слід зауважити, що потрібна не тільки стратегія на певний період, а й своєчасний перегляд логістичної стратегії, що в сукупності дозволить підвищити рентабельність за рахунок оптимізації інвестицій і витрат, зменшити вплив на оточуюче середовище за рахунок скорочення відстаней або використання більш екологічно безпечних способів транспортування, скоротити час та поліпшити якість обслуговування клієнтів тощо.

Наявність ефективних стратегій стосовно пошуку постачальників, можливостей доставлення за умов норм соціального дистанціювання, використання цифрових операцій, підтримка клієнтів новими пропозиціями і моделями доставки, забезпечення

безпеки логістичних операцій дозволить поліпшити стан підприємств та пом'якшити вплив COVID-19. Все це зумовлює необхідність застосування стратегічного управління логістикою, розробки стратегій якості логістичного обслуговування споживачів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням формування логістичних стратегій на рівні держави та окремих логістичних підприємств та стратегій логістичного обслуговування присвячені наукові дослідження іноземних вчених, таких як: Доналд Дж. Бауерсокс, Девід Дж. Клосс, Дуглас М. Ламберт, Джеймс Р. Сток. Серед українських вчених, хто займається цією проблемою, можна назвати М. Окландера, М. Григорак, В. Пономаренка, К. Танькова, Т. Лепейко та ін.

Так, досвід таких зарубіжних країн, як Німеччина, Франція, Нідерланди та інших свідчить, що запорукою їх успіху стала національна логістична стратегія (national logistic strategy), яка визначала стратегічне бачення та ресурси для його реалізації [2, 3].

В Україні усвідомлюється значення стратегічного підходу до логістизації. Окремі завдання містить Національна транспортна стратегія України до 2030 року [4], а саме: використання кращого світового досвіду для забезпечення розвитку транспортної галузі, підвищення якості та надійності надання транспортно-логістичних послуг; підвищення ефективності внутрішніх логістичних операцій вантажного транспорту через усунення існуючих перешкод та вдосконалення відповідної інфраструктури, а також її поєднання з міжнародною та Транс'європейською транспортною мережею (TEN-T); гарантування доставки "від дверей до дверей" та виконання "шести правил логістики" в ланцюгах поставок (вантаж, якість, кількість, час, місце, витрати) та інші.

Окрім цього, в 2018 році був розроблений проєкт Стратегії сталої логістики та план дій для України на період до 2030 року за підтримки Світового банку [5]. У цьому документі передбачалося мультимодальності та взаємосполученості між різними видами транспорту та розширення ефективної транспортної та логістичної інфраструктури. Однак даний проєкт не набув затвердження та чинності. Отже, питання формування логістичних стратегій на різних рівнях залишається дискусійним та предметом наукових теоретичних досліджень.

Аналіз теоретичних досліджень дозволив встановити, що формування стратегій логістичного обслуговування споживачів окремо не розглядається, трактування цьому терміну не надається. Стратегії логістичного обслуговування розглядаються як конкретні варіанти логістичних стратегій.

Наприклад, у роботі [7] зазначено таке: «Важливою складовою, що формує логістичну стратегію, є стратегія логістичного обслуговування. Остання визначає напрямок розвитку підприємства. Сучасні логістичні стратегії навіть можна назвати стратегіями обслуговування клієнта» [7, с. 97].

До цього слід додати, що при визначенні поняття «логістична стратегія» також акцентується увага на необхідності забезпечення високого рівня логістичного обслуговування. Так, логістична стратегія визначається як «одна з функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку тощо), що ідентифікується в логістичних системах та ґрунтується на таких цілях: оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, *забезпечення високого рівня логістичного сервісу*, забезпечення мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі» [8].

При цьому до основних логістичних стратегічних цілей відносяться: мінімізація часу переміщення матеріалів і продукції; забезпечення високого рівня логістичного обслуговування; зменшення витрат обслуговування продуктів завдяки збільшенню партій поставок; обслуговування «від дверей до дверей» і скорочення часу реалізації замовлення; впровадження післяпродажного обслуговування тощо.

Аналогічним чином питання стратегій логістичного обслуговування розглядається в практичній діяльності. У загальному випадку підприємства розробляють дві логістичні стратегії: логістична стратегія, орієнтована на витрати; логістична стратегія, орієнтована на обслуговування. Відповідно до логістичної стратегії, орієнтованої на витрати, підприємство ставить завдання максимально зменшити логістичні витрати і в першу чергу непродуктивні. У цьому випадку стратегія обслуговування клієнта полягає в наданні мінімального рівня за нижчу ціну.

При реалізації стратегії, орієнтованої на обслуговування, метою є максимально можливе задоволення потреб за «розумних»

витрат, тобто клієнт одержує достатній рівень логістичного обслуговування за відповідну ціну.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Таким чином, питання формування стратегій логістичного обслуговування та їх спрямованості на забезпечення якості не приділяється достатньої уваги. Відсутнє теоретичне обґрунтування та методичне забезпечення розроблення стратегій якості логістичного обслуговування споживачів.

**Формулювання цілей статті** – узагальнити теоретичні аспекти формування стратегій якості логістичного обслуговування та запропонувати науково-методичний інструментарій їх розробки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегії якості логістичного обслуговування доцільно розглядати як складову інтегрування логістичних стратегій та стратегій якості з урахуванням нормативних актів законодавчого та нормативно-правового регулювання (рис. 1).



Рис. 1. Загальне бачення формування стратегій якості логістичного обслуговування

Стратегія якості передбачає постійне поліпшення якості вищим керівництвом компанії, що включає такі напрямки діяльності: провідна роль вищого керівництва в управлінні якістю; навчання якості, залучення до управління, мотивація і вивчення інтересів співробітників; орієнтація на інтереси покупців і підвищення продуктивності праці; розробка програм в цілях постійного поліпшення якості і оцінка результатів.

Вирішення проблем якості, формування та реалізація політики в сфері якості є невід'ємним елементом стратегії розвитку сучасних підприємств. Усі процеси, пов'язані з цією діяльністю, необхідно починати з аналізу потреб та очікувань споживачів цієї продукції. Тому підприємству необхідно розробити таку стратегію розвитку, яка буде відображати інтереси й вимоги споживачів, а також характер конкурентних переваг продукції, за рахунок яких підприємство може досягнути певного успіху.

Окрім цього, необхідно при формуванні стратегічного бачення логістичного обслуговування враховувати логістичну місію підприємства, як довгострокові цілі логістичної діяльності, яких має бути досягнуто у рамках певних ринкових ситуацій, з урахуванням певного внутрішнього організаційного клімату та зовнішнього оточення.

Політика і цілі у сфері якості повинні охоплювати всю діяльність підприємства й стати особовою програмою діяльності кожного співробітника. Розробка політики у сфері якості здійснюється на основі загальної комерційної політики підприємства та доводиться до відома кожного співробітника. У системі постійного поліпшення якості кожна поставлена мета повинна супроводжуватися розробкою, документацією та реалізацією планів її досягнення.

При формуванні стратегій якості логістичного обслуговування особливу увагу необхідно приділити культурі якості та бізнес-культурі логістичної діяльності. Культура якості полягає у формуванні світогляду всього колективу у сфері якості – мотивування кожного працівника на одержання нових знань та умінь за багатьма напрямками, які стосуються якості.

Бізнес-культура логістичної діяльності підприємства є певною єдністю інтересів усіх зацікавлених у логістичному процесів груп

осіб; забезпечується відповідними способами прийняття управлінських рішень, манерою спілкування з бізнес-партнерами і кінцевими споживачами, наданням їм потрібної інформації, застосування компромісних методів вирішення конфліктів.

Основними діями, на наш погляд, щодо створення та просунення культури якості та бізнес-культури логістичної діяльності є: створити атмосферу, спрямовану на постійне поліпшення логістичного обслуговування; створити систему оцінювання якості логістичного обслуговування та забезпечити доступність результатів для усіх працівників; створити систему мотивації працівників на покращення якості логістичного обслуговування; демонструвати етичну поведінку; навчати нових працівників ідеології клієнто-орієнтованого бізнесу; впроваджувати кращі практики логістичного обслуговування та ін.

Конкретизація цілей логістичної діяльності знаходить відображення в логістичній стратегії.

Однак на сьогоднішній день поняття логістичної стратегії автори наукових та навчальних публікацій розглядають по-різному (табл. 1).

Таблиця 1

## Сутність поняття "логістична стратегія"

Автор	Логістична стратегія – це
Пономаренко Т.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. [9]	спосіб реалізації у довгостроковій перспективі органами управління підприємства оптимізаційних і адаптивних властивостей логістики, який визначає цілеспрямоване оптимальне управління його внутрішніми і зовнішніми відносинами та відповідними потоковими процесами у часових і просторових параметрах середовища таких відносин згідно з визначеною корпоративною стратегією підприємства
Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. [10]	стратегія підприємницької структури, тобто узагальнена модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів
Д. Уотерс [11]	усі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, «формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань»

Закінчення табл. 1

Автор	Логістична стратегія – це
Коваленко Г.О., Чукіна І.В. [12]	комплекс рішень, планів, заходів, що пов'язані з ефективним управлінням матеріальними потоками в межах логістичної системи
Тимощук О.М., Мельник О.В., Сьомін О.А. [13]	довгостроковий напрям розвитку порту на основі ефективного використання його засобів та ресурсів, направлених на досягнення економічного зростання із застосуванням логістичних підходів до управління їх розвитком і врахування умов зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей
Сергеев В. І. [14, с. 95]	довготерміновий, якісний визначений напрямок розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації на фірмі, міжфункціональної та міжорганізаційної координації та інтеграції, сформульований вищим менеджментом компанії відповідно до корпоративних цілей
Водолажська Т.О. [15, с. 56]	головний напрям та комплексна програма дій і рішень, спрямованих на управління та раціональне використання матеріальних, інформаційних та фінансових потоків відповідно до довгострокових цілей і бізнес-стратегій підприємства

При цьому під логістичною стратегією розуміється стратегія підприємницької структури; спосіб реалізації властивостей логістики; комплекс рішень, планів тощо.

Враховуючи, що логістична стратегія є одним із видів функціональних стратегій, на наш погляд, її доцільно визначати як комплекс рішень, планів і заходів, спрямованих на досягнення цілей логістики.

У свою чергу, під логістичним обслуговуванням будемо розуміти «організовану діяльність персоналу у певному матеріальному середовищі, пов'язану з пропозицією і наданням логістичних послуг, що задовольняють конкретні потреби та вимоги споживачів» [16, с. 38].

Отже, стратегія якості логістичного обслуговування споживачів реалізується в контурі управління логістичними бізнес-процесами підприємства та є комплексом рішень, планів і заходів, спрямованих на постійне поліпшення та забезпечення ефективної

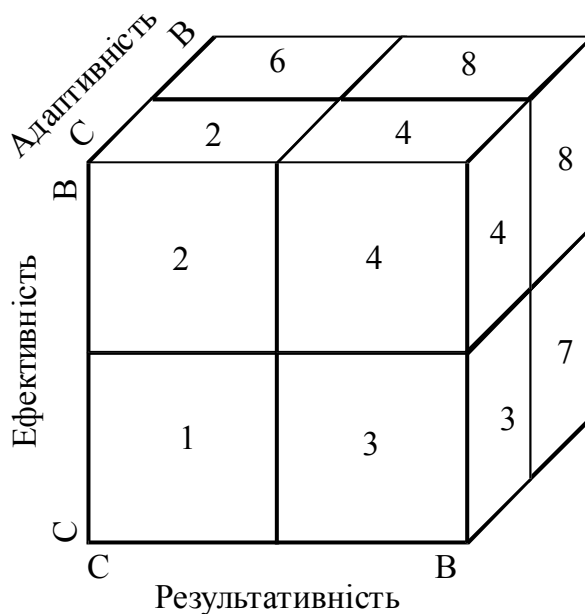


організованої діяльності персоналу у певному матеріальному середовищі, пов'язаної з пропозицією і наданням логістичних послуг, що задовольняють конкретні потреби та вимоги споживачів.

Основними принципами формування стратегій якості логістичного обслуговування слід вважати: накопичення, систематизація інформації про клієнтів, конфіденційність, персоналізація, зворотний зв'язок, пріоритет та прийнятність обслуговування, вимірювання якості обслуговування.

Методами та прийомами формування стратегій якості логістичного обслуговування виступають: факторний, регресійний, порівняльний та портфельний аналіз, сценарний підхід, імітаційне моделювання, експертні оцінки, мережевий аналіз, функціонально-вартісний аналіз, SWOT-аналіз тощо.

Формування конкретних варіантів стратегій якості логістичного обслуговування пропонується здійснювати на підставі визначення рівня його якості (рис. 2).



С - стандартний рівень;  
В - високий рівень

Рис. 2. Підхід до формування стратегій якості логістичного обслуговування

Методика оцінки якості логістичного обслуговування споживачів наведена в роботі [17, с. 166-174]. При цьому якість логістичного обслуговування розглядається як якість процесу та

характеризується трьома складовими: результативністю, ефективністю та адаптивністю.

При формуванні конкретних варіантів стратегій якості необхідно ідентифікувати рівень складових (табл. 2).

Таблиця 2

### Шкала визначення рівня якості логістичного обслуговування

Рівень	Результативності (Р)	Ефективності (Е)	Адаптивності (А)
Стандартний	(0; 0,5]	(0,5;1]	(0; 0,78]
Високий	(0,5; 1]	(0; 0,5]	(0,78; 0,82]

Матриця конкретних варіантів стратегій якості логістичного обслуговування наведена в табл. 3.

Так, якщо має місце стандартний рівень обслуговування за усіма складовими якості логістичного обслуговування, на наш погляд, доцільно використовувати стратегію логістичного аутсорсингу.

Типовими альтернативними рішеннями рекомендуються такі: залучення сторонніх організацій для виконання логістичних послуг для підприємства; обґрунтування вибору рішень “виробити або придбати”; пошук та оптимізація кількості логістичних посередників для виконання неключових функцій; оптимальна дислокація виробничих потужностей та об’єктів логістичної інфраструктури.

Цей перелік рішень не є вичерпним та може бути доповнений з урахуванням конкретної ситуації на підприємстві, вимог споживачів, доповнення елементів обслуговування тощо.

Оцінку та вибір альтернативних рішень за відповідними стратегіями доцільно здійснювати за допомогою методу інтегральної оцінки. При цьому можливо розглянути суміжні варіанти стратегій. Наприклад, стратегію концентрованого та цілеспрямованого поліпшення якості, стратегію «кайдзен» та ін. Оцінку здійснювати відповідно до такої шкали: відсутність взаємодії – 0; дуже слабка – 0,1; слабка – 0,3; середня – 0,5; сильна – 0,7; дуже сильна – 0,9; абсолютна – 1,0.

Вибір пріоритетних альтернативних рішень необхідно здійснити за максимально одержаними значеннями інтегральної оцінки з урахуванням важливості реалізації певної стратегії.

## Матриця стратегій якості логістичного обслуговування споживачів

№ осе- редка	Параметри якості логістичного обслуговування (Р, Е, А)	Типові стратегії	Альтернативні рішення
1	2	3	4
<b>1</b>	Р ( <i>стандартний</i> ), Е ( <i>стандартний</i> ), А ( <i>стандартний</i> )	Стратегія логістичного аутсорсингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– залучення сторонніх організацій для виконання логістичних послуг для підприємства;</li> <li>– обґрунтування вибору рішень “виробити або придбати”;</li> <li>– пошук та оптимізація кількості логістичних посередників для виконання неключових функцій;</li> <li>– оптимальна дислокація виробничих потужностей і об’єктів логістичної інфраструктури</li> </ul>
<b>2</b>	Р ( <i>стандартний</i> ), Е ( <i>високий</i> ), А ( <i>стандартний</i> )	Стратегія концентро- ваного поліпшення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– заходи з покращення якості виконання логістичних операцій та функцій (транспорткування, складування, вантажопереробки, пакування);</li> <li>– надання додаткових логістичних послуг (консолідація, розукрупнення вантажів);</li> <li>– підтримка передпродажного і післяпродажного сервісу</li> </ul>
<b>3</b>	Р ( <i>високий</i> ), Е ( <i>стандартний</i> ), А ( <i>стандартний</i> )	Стратегія застосування технологій "кайдзен"	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання методів розгортання параметрів якості логістичного обслуговування;</li> <li>– тотальний контроль якості/управління логістичним обслуговуванням споживачів;</li> <li>– контроль за дотриманням робочих графіків обслуговування;</li> <li>– формування системи «підказок» для поліпшення логістичної діяльності;</li> <li>– організація малих груп роботи персоналу</li> </ul>
<b>4</b>	Р ( <i>високий</i> ), Е ( <i>високий</i> ), А ( <i>стандартний</i> )	Стратегія управління якістю ЛО	<ul style="list-style-type: none"> <li>– безперервне інформаційне забезпечення клієнтури з урахуванням потреб та запитів;</li> <li>– створення системи управління якістю логістичного сервісу;</li> <li>– сертифікація системи управління якістю;</li> <li>– оптимізація конфігурації логістичної мережі</li> </ul>

Закінчення табл. 3

1	2	3	4
5	Р (стандартний), Е (стандартний), А (високий)	Стратегія реінжинірингу процесу ЛО	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разові поліпшення виконання процесу логістичного обслуговування;</li> <li>– клаптикове документування (стандартизація та оптимізація порядку виконання процесу логістичного обслуговування);</li> <li>– тотальне моделювання логістичних бізнес-процесів підприємства;</li> <li>– комплексне впорядкування логістичної діяльності (регламентація сукупності бізнес-процесів) структурних підрозділів, налагодження взаємодії між підрозділами за принципом «клієнт-постачальник» з метою впровадження процесного управління</li> </ul>
6	Р (стандартний), Е (високий), А (високий)	Стратегія цілеспрямованого поліпшення якості ЛО	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення кваліфікації спеціалістів усіх напрямків для освоєння сучасних технологічних процесів та обладнання;</li> <li>– навчання елементів управління якістю всіх працівників у цілях формування чіткого уявлення про роль і відповідальність кожного в загальному процесі логістичного обслуговування</li> </ul>
7	Р (високий), Е (стандартний), А (високий)	Стратегія мінімізації логістичних витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інтеграція логістичних функцій для мінімізації витрат за збереження акцентованого рівня логістичного обслуговування;</li> <li>– скорочення (оптимізація) операційних логістичних витрат за окремими логістичними функціями;</li> <li>– оптимізація рівнів запасів у логістичній системі;</li> <li>– вибір оптимальних варіантів “складування – транспортування”;</li> <li>– оптимізація конфігурації логістичної мережі;</li> <li>– мінімізація інвестицій в логістичну інфраструктуру;</li> <li>– використання складів загального користування</li> </ul>
8	Р (високий), Е (високий), А (високий)	Стратегія безперервного поліпшення якості ЛО	<ul style="list-style-type: none"> <li>– безперервне інформаційне забезпечення клієнтури з урахуванням потреб та запитів;</li> <li>– моніторинг якості логістичного обслуговування.</li> </ul>

**Висновки.** Таким чином, узагальнено теоретичні аспекти формування стратегій якості логістичного обслуговування та запропоновано науково-методичний інструментарій їх розробки. Стратегія якості логістичного обслуговування розглядається як складова інтегрування логістичних стратегій та стратегій якості з урахуванням логістичної місії, культури якості та культури бізнес-логістики. Запропоновано матрицю формування варіантів стратегій якості логістичного обслуговування на підставі оцінки результативності, ефективності та адаптивності.

### Література

1. Окландер М.А. Логістика: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 346 с.
2. Buren N., Demmers M., Heijden R., Witlox F. Towards a Circular Economy: The Role of Dutch Logistics Industries and Governments. *Sustainability*. 2016. No 8(647). P. 1–17.
3. Candemira Y., Çelebib D., Candemira Y. An inquiry into the analysis of the Transport & Logistics Sectors' Role in Economic Development. *Transportation Research Procedia*. 2017. Vol. 25. P. 4692–4707.
4. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 08.11.2021).
5. Стратегія сталої логістики та План дій для України. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf> (дата звернення: 08.11.2021).
6. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 513 с.
7. Рославцев Д.М. Конспект лекцій з курсу «Логістичне обслуговування». Харків: ХНАМГ, 2012. 117 с.
8. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/57-1/4066-logistichna-strategiya.html> (дата звернення: 08.11.2021)
9. Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент: підручник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 440 с.
10. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296-300. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46).
11. Уотерс Д. Логистика. Управление целью поставок. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.

12. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. DOI: 10.32702/2306&6792.2021.1–2.65

13. Тимошук О.М., Мельник О.В., Сьомін О.А. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. *Економіка та держава*. 2018. № 3. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2018/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/10.pdf) (дата звернення: 08.11.2021)

14. Сергеев В.И. Наиболее распространенные логистические стратегии. URL: [http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie\\_strategii.html](http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie_strategii.html) (дата звернення: 08.11.2021).

15. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. 2021. Вип. 37. С. 48-60.

16. Криворучко О.М. Поняття «логістичний сервіс» і «логістичне обслуговування». *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. 2019. Вип. 33. С. 31-44.

17. Овчаренко А.Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. 2020. Вип. 35. С. 160-176.

18. Bielecki M., Lodz B. Total logistics management concept and principles in manufacturing enterprise. *Business Logistics in Modern Management*. 2017. Vol. 17. P. 93-107 URL: [https://econpapers.repec.org/article/osibulimm/v\\_3a17\\_3ay\\_3a2017\\_3ap\\_3a93-107.htm](https://econpapers.repec.org/article/osibulimm/v_3a17_3ay_3a2017_3ap_3a93-107.htm) (дата звернення: 08.11.2021).

## References

1. Oklander, M.A. (2008). *Lohistyka [Logistics]*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].

2. Buren, N., Demmers, M., Heijden, R. & Witlox, F. (2016). Towards a Circular Economy: The Role of Dutch Logistics Industries and Governments. *Sustainability*, 8(647), 1–17 [in English].

3. Candemira, Y., Çelebib, D. & Candemira, Y. (2017). An inquiry into the analysis of the Transport & Logistics Sectors' Role in Economic Development. *Transportation Research Procedia*, 25, 4692–4707. [in English].

4. *Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku [About the praise of the National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030]*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

5. *Stratehiia staloi lohistyky ta Plan dii dlia Ukrainy [Sustainable Logistics Strategy and Action Plan for Ukraine]*. Retrieved from: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf> [in Ukrainian].

6. Hryhorak, M.Iu. (2017). *Intelektualizatsiia rynku lohistychnykh posluh: kontseptsiia, metodolohiia, kompetentnist [Intellectualization of the logistics services market: concept, methodology, competence]*. Kyiv: Sik Hrup Ukraina. [in Ukrainian].

7. Roslavl'tsev, D.M. (2012). *Konspekt lektsii z kursu «Lohistychni obsluhovuvannia» [Lecture notes for the course "Logistics Services"]*. Kharkiv: KhNAMH [in Ukrainian].

8. *Ekonomichna entsyklopediia [Economic encyclopedia]: U trokh tomakh. T. 2.* / S.V. Mochernyi et al. (Eds). (2000). Kyiv: Vydavnychiy tsentr "Akademiia" Retrieved from: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsyklopediya/57-1/4066-logicichna-strategiya.html> [in Ukrainian].

9. Ponomarenko, V.S., Tankov, K.M., Lepeiko, T.I. (2010). *Lohisytychenyi menedzhment [Logistics management]*. Kharkiv: PH «INZhEK» [in Ukrainian].

10. Shyshkin, V.R, Bakhmetova, Y. (2019). The Perspectives of the Logistics Strategy Use as the Condition of Enterprise's Competitive Ability Providing [Prospects for the use of logistics strategy as a condition for ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Modern Economics*, 14, 296-300. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46).

11. Uoters, D. (2003). *Logistika. Upravleniye tsep'yu postavok [Logistics. Supply chain management]*. Moscow.: YUNITI-DANA [in Russian].

12. Kovalenko, H.O., Chukina, I.V. (2021) Lohistychni stratehii silskohospodarskykh pidpriemstv [Logistics strategies agricultural enterprises]. *Agrosvit*. Retrieved from: [http://www.agrosvit.info/pdf/1-2\\_2021/8.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/1-2_2021/8.pdf) [in Ukrainian].

13. Tymoshchuk, O.M., Melnyk, O.V.& Somin, O.A. (2018). Formuvannia lohistychnoi stratehii pidpriemstv vodnoho transport [Formation of logistics strategy of water transport enterprises]. *Ekonomika ta derzhava - Economy and state*. Retrieved from: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2018/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/10.pdf) [in Ukrainian].

14. Sergeev, V.I. (2007). *Naiboleye rasprostranennyye logisticheskiye strategii [The most common logistics strategies]*. Retrieved from: [http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie\\_strategii.html](http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie_strategii.html) [in Russian].

15. Vodolazhska, T.O. (2021). Lohistychna stratehiia pidpriemstva: sutnist poniattia [Logistics strategy of the enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 37, 48-60 [in Ukrainian].

16. Kryvoruchko, O.M. (2019). Poniattia «lohistychnyi servis» i «lohistychni obsluhovuvannia» [The concept of "logistics service" and «logistic servicing»]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 33, 31-44 [in Ukrainian].

17. Ovcharenko, A.H. (2020). Otsiniuvannia yakosti lohistychnoho obsluhovuvannia spozhyvachiv [Assessing the quality of logistics customer service]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, 35, 160-176 [in Ukrainian].

18. Bielecki, M., Lodz, B. (2017). Total logistics management concept and principles in manufacturing enterprise. *Business Logistics in Modern Management*, 17, 93-107. Retrieved from: [https://econpapers.repec.org/article/osibulimm/v\\_3a17\\_3ay\\_3a2017\\_3ap\\_3a93-107.htm](https://econpapers.repec.org/article/osibulimm/v_3a17_3ay_3a2017_3ap_3a93-107.htm)

## DEVELOPING QUALITY STRATEGIES OF LOGISTICS CUSTOMER SERVICE

**KRYVORUCHKO O.**, Doctor of Economic Science (DSci), Professor.

E-mail: oksana\_kryvoruchko@i.ua, Scopus Author ID: 57204691493;  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

**OVCHARENKO A.**, postgraduate.

E-mail: nastik.ovch@gmail.com

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

***Abstract.** Today's requirements for the implementation of logistics activities require the formation and revision of appropriate strategies. The article considers the practical and theoretical experience of developing strategies for logistic activity and logistics consumer service. The strategy of quality of logistics customer service is implemented in the management of logistics business processes of the enterprise and is a set of solutions, plans and measures aimed at continuous improvement and ensuring effective organized activities of staff in a certain material environment related to offering and providing logistics services that meet specific needs and requirements of customers.*

*When forming quality strategies of logistics services, special attention should be paid to the culture of quality (formation of the worldview of the whole team in the field of quality – motivating each employee to acquire new knowledge and skills) and business culture of logistics. The latter acts as a certain unity of interests of all groups of persons interested in logistics processes; provided with appropriate ways of making management decisions, etc.*

*The article proposes an approach to the formation of logistics service quality strategies, which is based on determining the levels of efficiency, effectiveness and adaptability of logistics customer service, and involves the development and selection of options for appropriate alternative solutions. The following strategies are determined as typical: strategy of logistics outsourcing, concentrated improvement, reengineering of the logistics service process, purposeful quality improvement, application of “kaizen” technologies, minimization of logistics costs, quality management, continuous improvement of the quality of logistics services.*

*The choice of priority alternative solutions is based on the maximum values of their integrated assessment, taking into account the importance of implementing a particular strategy.*

**Key words:** strategy, logistics customer service, quality, logistics activities, quality strategy of logistics services.