

## ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА, ОРІЄНТОВАНА НА ПРОДУКТИВНІСТЬ: ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ PRODUCTIVITY-ORIENTED LOGISTICS STRATEGY OF THE ENTERPRISE: INDICATORS FOR MEASURING

*У статті розглянуто логістичну стратегію, орієнтовану на продуктивність; визначено її місце серед інших логістичних стратегій підприємства. Застосування логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, як проміжний варіант дає змогу доповнити перелік стратегічних логістичних альтернатив підприємства. Для ефектної реалізації логістичної стратегії необхідна система показників оцінки її реалізації. Система показників логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, повинна відповідати стратегічним цілям логістики. Система показників оцінки логістичної стратегії включає такі складові, як фінансова складова, клієнтська складова, внутрішня складова, складова навчання та росту.*

**Ключові слова:** логістика, логістична стратегія, логістична стратегія, орієнтована на продуктивність, система показників, ключові показники ефективності.

*В статье рассмотрена логистическая стратегия, ориентированная на производительность; определено ее место среди других логистических стратегий предприятия. Применение логистической стратегии, ориентированной на производительность, как промежуточный вариант позволяет дополнить перечень стратегических логистических альтернатив предприятия. Для эффективной реализации логистической стратегии необходима система показателей оценки ее реализации. Система показ-*

*телей логистической стратегии, ориентированной на производительность, должна соответствовать стратегическим целям логистики. Система показателей оценки логистической стратегии включает такие составляющие, как финансовая составляющая, клиентская составляющая, внутренняя составляющая, составляющая обучения и роста.*

**Ключевые слова:** логистика, логистическая стратегия, логистическая стратегия, ориентированная на производительность, система показателей, ключевые показатели эффективности.

*The article describes the productivity-oriented logistics strategy; its place among other company logistics strategies was determined. The adoption of productivity-oriented logistics strategy, as an intermediate option, allows company to complement a list of company strategic logistics alternatives. The effective implementation of the logistics strategy needs for a system of indicators for assessing its implementation. The system of productivity-oriented company logistics strategy performance indicators shall conform to strategic logistics goals. The system of indicators for assessing logistics strategy includes the following components: financial component, customer component, internal component, component of training and growth.*

**Key words:** logistics, logistics strategy, productivity-oriented logistics strategy, system of indicators, key performance indicators.

УДК 005.21

**Рудківський О.А.**  
к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту і туризму  
Житомирський державний  
технологічний університет

**Постановка проблеми.** На практиці в процесі реалізації цілей та завдань підприємства на ринку постає проблема підбору відповідної логістичної стратегії для забезпечення необхідної результативності, відповідного рівня досягнення цілей та завдань. В теорії та практиці логістичного менеджменту розроблена достатня кількість логістичних стратегій, але пошук власної, найбільш відповідної умовам ринку та корпоративній стратегії є основним завданням вищого керівництва. Актуальним питанням є забезпечення логістичного менеджменту необхідними інструментами для оцінювання виконання логістичної стратегії, тобто системи показників-індикаторів її реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз досліджень вітчизняних вчених, зокрема О. Головащенко, О. Карого, С. Нікшич, К. Новопісної, М. Рета [1–5], вказує на недостатній рівень розвитку систем оцінки логістичної діяльності підприємств, зокрема показників, які дають змогу оцінити рівень розвитку логістичної стратегії підприємства. Без такої системи неможливо не тільки оцінити логістичну діяльність підприємства, але й встановити обґрунтовані цілі та завдання.

Р. Капланом і Д. Нортеном розроблено «збалансовану систему показників» (BSC) [6, с. 19], яка призначалась для забезпечення чіткого визначення стратегічних планів, їх реалізації та має відображення у фінансових показниках. Результати функціонування й розвитку логістичної системи підприємства, реалізації його логістичної стратегії на основі BSC та «ключових показників ефективності» (KPI), відповідно до вибраної стратегії, запропонували О. Рудківський, Г. Тарасюк [7].

Ключові показники ефективності розглядають у своїх дослідженнях В. Лаврененко, А. Гольдфарб, Г. Назарова, Е. Степанова, О. Демська, С. Цюцюра, О. Криворучко, В. Сергеев [8–13]. Показники системи BSC у системі менеджменту підприємства розглянуті в дослідженнях Л. Пан, Н. Лісової, Г. Свірської, Д. Козенкова, С. Фаїзової, Л. Лещій, І. Бариліук [14–18]. Проте у дослідженнях не розкрито застосування показників BSC в розрізі з логістичною стратегією.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, а також розгляд системи показників, які відображають ефективність реалізації цієї стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

На практиці у підприємств в розпорядженні є дві основні, проте різні за спрямованістю логістичні стратегії:

- 1) логістична стратегія, орієнтована на витрати;
- 2) логістична стратегія, орієнтована на обслуговування.

Відповідно до першої стратегії (орієнтованої на витрати) підприємство у своїй логістичній діяльності орієнтується на максимально можливе зменшення логістичних витрат, а особливо непродуктивних. Така стратегія виявляється в мінімальному, але достатньому для клієнта рівні обслуговування, за який він сплачує нижчу ціну. Основними критеріями для відслідковування є логістичні витрати та рівень логістичного сервісу (логістичні витрати повинні бути найменшими, а рівень логістичного сервісу – не нижче, ніж у конкурентів).

Відповідно до другої стратегії (орієнтованої на обслуговування) підприємство у своїй логістичній діяльності орієнтується на максимально можливе задоволення потреб за «розумних» витрат. Така стратегія виявляється у достатньому для клієнта рівні логістичного обслуговування, за який він готовий заплатити відповідну ціну. Основними критеріями для відслідковування є рівень логістичного сервісу та логістичні витрати (рівень логістичного сервісу повинен відповідати запитам клієнтів, а логістичні витрати повинні бути оптимальними, не занадто великими).

Фактично під час вибору логістичної стратегії менеджмент підприємства перебуває в складній ситуації стосовно вибору першої чи другої стратегії, які в орієнтації є кардинально різними. В такому разі підприємство змушене диференціювати логістичну стратегію для того, щоб виділитися серед конкурентів на ринку. Одним з виходів із такої ситуації є розробка і пропозиції для менеджменту підприємств інших, «проміжних» стратегій, які будуть містити риси вказаних двох стратегій, а також мати додаткову орієнтацію. Таке поєднання дасть змогу підприємствам отримати більш відповідний варіант рішення, який найкраще підходить до корпоративної стратегії та цільового ринку.

Одним з різновидів подібного типу логістичних стратегій може бути орієнтована на продуктивність логістична стратегія. Відповідно до вказаної логістичної стратегії підприємство не орієнтується на мінімальні витрати та найвищий рівень логістичного сервісу, а намагається досягти максимальної ефективності роботи логістичної системи підприємства загалом так окремих ланок, операцій тощо.

Тобто за такої стратегії працює принцип «робити все найкращим чином» (якщо споживач буде бажати отримати продукт за мінімальних витрат, підприємство має йому це забезпечити за мінімальних витрат, при цьому за можливості надаючи високий рівень логістичного сервісу; якщо спо-

живач буде бажати отримати продукт із високим рівнем обслуговування, підприємство має йому це забезпечити за відповідну ціну та оптимальних логістичних витрат). Основним критерієм для відслідковування є рівень логістичної продуктивності (співвідношення результатів логістичної системи до логістичних витрат (рівень логістичного сервісу та логістичні витрати мають бути оптимальними)).

Переваги логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність:

- спрямованість на постійне покращення, зростання продуктивності, впровадження перевірених новацій;
- гнучкість стосовно клієнтів та їх потреб (можливість охопити більш широке коло споживачів);
- розвиток гнучкої високо адаптивної логістичної системи;
- розвиток персоналу та менеджменту тощо.

Недоліками логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, можуть бути:

- неможливість забезпечити найкращий рівень логістичного сервісу;
- неможливість забезпечити найнижчі логістичні витрати;
- необхідність інвестування в розвиток гнучкості тощо.

Для ефективної реалізації логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, як і будь-якої іншої логістичної стратегії, необхідно передбачити специфічну систему показників, які дають змогу ефективно відстежувати процес реалізації стратегії. Така система показників має бути інтегрована в загальну корпоративну інформаційну систему або логістичну інформаційну систему підприємства.

За основу для розробки системи показників взято підхід Р. Нортон і Д. Каплана [6] як сукупність фінансових та інших показників з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між показниками логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, і чинниками, які на них впливають. Використання системи збалансованих показників дає змогу:

- детально відстежувати логістичну діяльність підприємства в довгостроковій стратегічній перспективі;
- здійснювати ефективний контроль фінансових та логістичних показників, які є пріоритетними для підприємства та відповідають його корпоративній та логістичній стратегіям;
- підвищити оперативність, обґрунтованість й ефективність логістичних рішень;
- забезпечити слідування визначеній логістичній стратегії підприємства, здійснювати необхідні корективи в процесі її реалізації.

Показники BSC дають змогу здійснювати оцінювання ефективності логістичної діяльності загалом, а також окремих логістичних процесів, бізнес-процесів, підрозділів підприємства та ресурсів.

Показники BSC дають змогу менеджменту підприємства оцінити стан логістичної діяльності та бізнесу загалом за такими напрямками:

1) фінансова складова (дає змогу відстежити виконання логістичної стратегії підприємства за фінансовими показниками);

2) клієнтська складова (дає змогу відстежити виконання логістичної стратегії за показниками, які відображають роботу з клієнтами);

3) внутрішньогосподарська складова (дає змогу відстежити виконання логістичної стратегії за показниками, які характеризують логістичну систему підприємства);

4) складова навчання та росту (дає змогу відстежити виконання логістичної стратегії за показниками розвитку логістичної системи підприємства).

Показники BSC дають можливість розширити межі та можливості логістичного менеджменту за допомогою кількісного відображення результатів досягнення встановлених цілей, завдань та

інших орієнтирів. Для вітчизняного менеджменту ці аспекти впровадження показників BSC є досить важливими та перспективними, як і у сфері наукових досліджень є важливими дослідження розвитку, впровадження подібних систем та показників у діяльності вітчизняних підприємств.

BSC логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, передбачає систему пов'язаних стратегічних цілей, відповідно до яких розробляються показники оцінки (рис. 1).

Для фінансової складової логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, можна ідентифікувати такі стратегічні цілі, як зростання прибутковості (рентабельності) підприємства; зростання обсягів продажу продукції; оптимізація логістичних витрат. Дві останні цілі покликані забезпечити досягнення першої, тобто зростання прибутковості. Фінансова складова логістичної стратегії має переважно типовий склад для логістичної стратегії різної орієнтації, адже відображає



Рис. 1. Стратегічні цілі відповідно до логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність

загальне спрямування на зростання прибутковості будь-якого комерційного підприємства. Хоча вже деталізація стратегічних цілей та показники нижчого рівня відображають спрямування логістичної стратегії.

Фінансовий складовій логістичної стратегії відповідає група показників, які відображають рівень досягнення стратегічних цілей (табл. 1).

Клієнтська складова логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, передбачає такі стратегічні цілі, як пропозиція продукції, оптимальної за параметрами «ціна – якість», надання найнеобхідніших та затребуваних послуг, формування оптимального асортименту за структурою потреб та рентабельністю, оптимізація зворотних потоків (табл. 2).

Внутрішня складова логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, передбачає такі стратегічні цілі, як побудова системи постачання за принципом «ціна – якість», розвиток раціональної

системи обслуговування клієнтів, впровадження або розвитку системи управління продуктивністю, скорочення частки непродуктивних операцій, впровадження BSC та KPI, впровадження стратегічного логістичного управління, освоєння нових технологій та обладнання, формування системи розподілу за принципом «витрати – результати» (табл. 3).

Стратегічні цілі складової навчання та росту логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність, включають впровадження системи стимулювання за продуктивність, підвищення продуктивності роботи персоналу за операціями, формування організаційної культури, спрямованої на зміни, стимулювання персоналу до розробки нововведень. Відповідні показники складової навчання та росту логістичної стратегії зазначені в табл. 4.

Запропонована система показників логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, не

Таблиця 1

### Показники оцінки фінансової складової логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність

№	Стратегічна мета	Показники
1.	Зростання прибутковості підприємства	Рентабельність активів – ROA; чистий операційний прибуток після вирахування податків – NOPAT.
2.	Зростання обсягів продажу продукції	Оборот підприємства; оборотність активів.
3.	Оптимізація логістичних витрат	Загальна сума логістичних витрат; питомі логістичні витрати

Таблиця 2

### Показники оцінки клієнтської складової логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність

№	Стратегічна мета	Показники
1.	Пропозиція продукції, оптимальної за параметрами «ціна – якість»	Рівень задоволеності клієнтів.
2.	Надання найнеобхідніших та затребуваних послуг	Співвідношення вартості послуг та обсягів продажу.
3.	Формування оптимального асортименту за структурою потреб та рентабельністю	Рентабельність продажу продукції, прибуток від продажу продукції.
4.	Оптимізація зворотних потоків (тари, неякісної продукції тощо)	Витрати на зворотні потоки по відношенню до обсягів продажу.

Таблиця 3

### Показники оцінки внутрішньої складової логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність

№	Стратегічна мета	Показники
1.	Побудова системи постачання за принципом «ціна – якість»	Співвідношення рівня якості та вартості сировини.
2.	Розвиток раціональної системи обслуговування клієнтів	Співвідношення обсягу прибутку та витрат на обслуговування.
3.	Впровадження або розвитку системи управління продуктивністю	Співвідношення прибутку та витрат підприємства; співвідношення обсягів продажу та витрат підприємства.
4.	Скорочення частки непродуктивних операцій	Частка непродуктивних операцій підприємства; частка витрат на непродуктивні операції.
5.	Впровадження BSC та KPI	Рівень досягнення стратегічних цілей.
6.	Впровадження стратегічного логістичного управління	Рівень досягнення стратегічних цілей логістики.
7.	Освоєння нових технологій та обладнання	Рентабельність інвестицій у нововведення.
8.	Формування системи розподілу за принципом «витрати – результати»	Співвідношення обсягів реалізації та витрат розподілу.



**Показники оцінки складової навчання та росту логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність**

№	Стратегічна мета	Показники
1.	Впровадження системи стимулювання за продуктивність	Співвідношення ФЗП до продуктивності праці персоналу.
2.	Підвищення продуктивності роботи персоналу за операціями	Продуктивність роботи персоналу.
3.	Формування організаційної культури, спрямованої на зміни	Фактичний час реалізації змін по відношенню до планового.
4.	Стимулювання персоналу до розробки нововведень	Число нововведень на одного працівника.

є кінцевою, вона може бути адаптована відповідно до умов конкретного підприємства. Система показників дасть змогу значно підвищити рівень інформаційного забезпечення прийняття логістичної стратегії підприємства та її успішної реалізації, що, зрештою, сприятиме покращенню результатів діяльності підприємства на ринку, підвищенню його конкурентоспроможності тощо.

Застосування системи показників для логістичної стратегії є необхідною умовою сучасного логістичного менеджменту, орієнтованого на розвиток підприємства на ринку.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Таким чином, перелік логістичних стратегій не обмежується тільки двома основними стратегіями (з орієнтацією на витрати та рівень обслуговування). Застосування логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, дає змогу врахувати як необхідність зменшення логістичних витрат, так і забезпечення необхідного рівня сервісу, створюючи широкий вибір потенційним та наявним клієнтам підприємства.

Для ефективної реалізації будь-якої логістичної стратегії необхідний набір показників, які дадуть змогу ідентифікувати стан її реалізації, виявити проблеми, здійснити коригуючі дії. Використання системи показників на основі BSC дає змогу систематизовано та комплексно оцінити стан реалізації певної логістичної стратегії підприємства за чотирма складовими. Логістична стратегія, орієнтована на продуктивність, має власні специфічні стратегічні цілі, яким відповідають специфічні показники оцінки реалізації логістичної стратегії підприємства.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку інших логістичних стратегій, відмінних від розглянутих у статті, а також розвиток системи показників для окремої логістичної стратегії підприємства.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Новопісна К. Управління логістичними витратами на українських підприємствах. Схід: аналітично-інформаційний журнал. 2011. № 2(109). С. 52–57.
2. Рета М. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік. Бізнес-Інформ. 2012. № 8. С. 155–158.

3. Карий О. Інформаційне забезпечення управління логістичними витратами на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»; НУ «Львівська політехніка». Львів, 2004. 23 с.

4. Нікшич С. Оцінювання слабоструктурованих складових логістичних витрат машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»; НУ «Львівська політехніка». Львів, 2008. 29 с.

5. Головащенко О. Інформаційне забезпечення визначення логістичних витрат. Торгівля і ринок України. 2010. № 30. Т. 2. С. 399–404.

6. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.

7. 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. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Sepid\\_2013\\_2\\_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Sepid_2013_2_24.pdf).

8. Лаврененко В. Концепція ключових показників ефективності (KPI) в управлінні підприємствами. Стратегія економічного розвитку України. 2010. № 26–27. С. 151–156.

9. Гольдфарб А. Преимущества внедрения системы мотивации на основе ключевых показателей эффективности на предприятии. Бизнес Информ. 2011. № 4. С. 131–134.

10. Назарова Г., Степанова Э. Вознаграждение персонала на основе ключевых показателей эффективности. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2011. № 16. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VSunU/2011\\_16/Nazarova.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSunU/2011_16/Nazarova.pdf).

11. Дембская О. Построение системы управления мотивацией персонала на основе ключевых показателей эффективности (KPI). Вестник Национального технического университета «ХПИ». Технический прогресс и эффективность. 2010. № 64. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010\\_64/7\\_02.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010_64/7_02.pdf).

12. Цюцюра С., Криворучко О., Цюцюра М. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників для бюджетної сфери. Управління розвитком складних систем. 2012. № 10. С. 87–91.

13. Сергеев В. Оценка службы логистики на основе Balanced Scorecard (BSC). Генеральный директор. 2008. № 4. С. 96–103.

14. Пан Л. Збалансована система показників (Balanced Scorecard-BS(c)) як інструмент ефективного управління стратегією організації. Нау-

кові записки НаУКМА. 2003. Т. 21: Економічні науки. С. 56–63.

15. Лісова Н., Свірська Г. Стратегічна карта BSC: теорія і практика. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2009. № 4 (Т. 2). С. 90–94.

16. Козенков Д., Фаїзова С. Адаптація BSC до практики управління металургійного підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 722. С. 362–368.

17. Лещій Л. Інтеграція процесів стратегічного та оперативного управління на основі застосування збалансованої системи показників (BSC). Проблеми системного підходу в економіці. 2011. № 3. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_3/Leschiy\\_311.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_3/Leschiy_311.htm).

18. Барилук І. Збалансована система показників – основа стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ. Формування ринкової економіки в Україні. 2009. № 19. С. 147–153.

#### REFERENCES:

1. Novopisna K. (2011) Upravlinnya lohystychnymy vytratamy na ukrayins'kykh pidpryyemstvakh [Logistic costs management on Ukrainian enterprises]. *Skhid. Analitichno-informatsiynyy zhurnal*, no. 2(109), pp. 52–57 (in Ukrainian).

2. Reta M. (2012) Lohystichni vytraty: vyznachen-nya, klasyfikatsiya ta oblik [Logistics costs: determining, classification and accounting]. *Biznes-Inform*, no. 8, pp. 155–158 (in Ukrainian).

3. Karyy O. (2004) Informatsiyne zabezpechennya upravlinnya lohystychnymy vytratamy na pidpryyemstvi [Data support of the management of the logistics expenditures on an enterprise]. (PhD Thesis). L'viv: NU "L'viv's'ka politekhnika".

4. Nikshych S. (2008) Otsinyuvannya slabostruk-turovanykh skladovykh lohystychnykh vytrat mashynobudi-nykh pidpryyemstv [The estimation of weak-structuring elements of logistics costs of machine-building enterprises]. (PhD Thesis). L'viv: NU "L'viv's'ka politekhnika".

5. Holovashchenko O. (2010) Informatsiyne zabez-pechennya vyznannya lohystychnykh vytrat [Information support of logistics costs determination]. *Torhivlya i rynek Ukrayiny. Zbirnyk naukovykh prats'*, no. 30 (t. 2), pp. 399–404 (in Ukrainian).

6. Kaplan R.S., Norton D.P. (2003) Sbalansy-rovannaya systema pokazateley. Ot stratehyy k deyst-vyuu [Balanced Scorecard. From strategy to action]. *Per. s anhl. Moscow: ZAO "Olymp-Byznes"*, 304 p. (in Russian).

7. Tarasyuk H., Rudkiv's'kyi O., Pohaydak O. (2013) Klyuchovi pokaznyky efektyvnosti ta otsinka lohystychnoyi stratehii pidpryyemstva [Key performance indicators and companies logistic strategy evaluation]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*, no. 2, pp. 223–231. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Sepid\\_2013\\_2\\_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Sepid_2013_2_24.pdf) (in Ukrainian).

8. Lavrenenko V. (2010) Kontseptsiya klyuchovykh pokaznykiv efektyvnosti (KPI) v upravlinni pidpryyemst-vamy [Key performance indicators (KPI) conception in enterprise management]. *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny*, no. 6–27, pp. 151–156 (in Ukrainian).

9. Hol'dfarb A. (2011) Preimushchestva vned-renyya systemy motivatsyi na osnove klyuchevykh pokazateley effektivnosti na predpriyatii [Benefits of implementation of motivation system based on key performance indicators at the enterprise]. *Biznes Inform*. 2011. № 4. S. 131–134 (in Russian).

10. Nazarova H., Stepanova E. (2011) Voznah-razhdenye personala na osnove klyuchevykh pokaza-teley effektivnosti [Staff remuneration based on key performance indicators]. *Visnyk Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalya*, no. 16. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VSunU/2011\\_16/Nazarova.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSunU/2011_16/Nazarova.pdf) (in Russian).

11. Dembskaya O. (2010) Postroenie systemy uprav-leniya motivatsiyei personala na osnove klyuchevykh pokazateley effektivnosti (KPI) [The construction of a personnel management system based on key performance indicators (KPI)]. *Vestnik Natsional'nogo tekhnicheskoho universiteta "KhPI". Tekhnicheskyy progress i effektivnost'*, no. 64. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010\\_64/7\\_02.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010_64/7_02.pdf) (in Russian).

12. Tsyutsyura S., Kryvoruchko O., Tsyutsyura M. (2012) Klyuchovi pokaznyky efektyvnosti. Pryntsypy rozrobky klyuchovykh pokaznykiv dlya byudzhethnoyi sfery [Key performance indicators. Principles of key performance indicators for budget areas]. *Upravlin-nya rozvytkom skladnykh system*, no. 10, pp. 87–91 (in Ukrainian).

13. Serheev V. (2008) Otsenka sluzhby lohystyky na osnove Balanced Scorecard (BSC) [Logistics service evaluation based on Balanced Scorecard (BSC)]. *General'nyy dyrektor*, no. 4, pp. 96–103 (in Russian).

14. Pan L. (2003) Zbalansovana systema pokaz-nykiv (Balanced Scorecard-BS(c)) yak instrument efek-tyvnoho upravlinnya stratehiyeyu orhanizatsiyi [The Bal-anced scorecard (BSr) as the tool of effective control by strategy of the organization]. *Naukovi zapysky NaUKMA*, T. 21: *Ekonomichni nauky*, pp. 56–63 (in Ukrainian).

15. Lisova N., Svirs'ka H. (2009) Stratehichna karta BSC: teoriya i praktyka [Strategic map of BSC: theory and practice]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*. *Naukovyy zhurnal*, no. 4, t. 2, pp. 90–94 (in Ukrainian).

16. Kozenkov D., Faizova S. (2012) Adaptatsiya BSC do praktyky upravlinnya metallurhiynoho pidpryyemstva [BSC adaptation to management practice of metallurgical enterprise]. *Visnyk Natsional'noho uni-versytetu "L'viv's'ka politekhnika"*, no. 722, pp. 362–368 (in Ukrainian).

17. Leshchiiy L. (2011) Intehratsiya protsesiv strate-hichnoho ta operatyvnoho upravlinnya na osnovi zas-tosuvannya zbalansovanoi systemy pokaznykiv (BSC) [Integration of strategic and operational management processes by Balanced Scorecard (BSC)]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. Elektronne naukove fakhove vydannya*, no. 3. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_3/Leschiy\\_311.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_3/Leschiy_311.htm) (in Ukrainian).

18. Barylyuk I. (2009) Zbalansovana systema poka-znykiv – osnova stratehichnoho upravlinnya resursnym potentsialom bankiv's'kykh ustanov [Balanced Score-card – basis of the straregic management of the bank resource's potential]. *Formuvannya rynkovoyi eko-nomiky v Ukrayini*, no. 19, pp. 147–153 (in Ukrainian).

**Rudkivs'kyi O.A.**Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Management and Tourism,  
Zhytomyr State Technological University**PRODUCTIVITY-ORIENTED LOGISTICS STRATEGY OF THE ENTERPRISE:  
INDICATORS FOR MEASURING**

There are two main logistics strategies used by companies: a cost-oriented logistic strategy and a service-oriented logistics strategy. The disadvantage of these strategies is their fundamental difference in the way of satisfaction of customer logistics needs: the first is focused on the minimum logistics costs, another – on logistics service level. The productivity-oriented logistics strategy is an intermediate option, which allows the company to complement a list of company strategic logistics alternatives. The productivity-oriented logistics strategy is focused on logistics activities productivity regardless of logistics costs and logistics service level.

The effective implementation of this logistics strategy needs a system of indicators for assessing its implementation. 19 basic logistic strategic goals have been identified during the research process. These strategic goals are formed according to the components of BSC (system of balanced indicators): financial component, customer component, internal component, a component of training and growth. The financial component of the company's logistics strategy includes indicators as return on assets (ROA), net operating profit after deduction of taxes (NOPAT), company turnover, asset turnover, total logistics costs, unit logistic costs. The customer component of the company logistics strategy includes indicators as the level of customer satisfaction, the cost-effectiveness of sales, profit from sales, and costs of return flows in relation to sales volumes. The internal component of the company's logistics strategy includes such indicators as the quality level in relation to material costs, profit value in relation to service costs, and other. The component of training and growth of the company logistics strategy includes indicators as staff productivity, changes implementation actual time in relation to planned time, number of innovations per person, and other.