

УДК 658.7
JEL Classification: F37
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-456-461>

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ

© 2025 МЕЛЬНИКОВА К. В.

УДК 658.7
JEL Classification: F37

Мельникова К. В. Формування фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах

У статті визначено сутність поняття «фінансово-логістична стратегія» та узагальнено основні завдання фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах. Мета статті полягає у визначенні особливостей формування та реалізації фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах. Розглянуто, як фінансова стратегія та логістична стратегія взаємопов'язані і є складовими загальної стратегії логістичної системи, оскільки обидві стратегії спрямовані на ефективне управління ресурсами для досягнення стратегічних цілей. Наведено основні аспекти, по яких відбувається зв'язок між фінансовою та логістичною стратегією в логістичній системі. У статті автором узагальнено різновиди найпопулярніших в економічних системах фінансово-логістичних стратегій, сфера їх застосування та інструменти, які використовують задля досягнення результативності цих стратегій в логістичних системах. Різні фінансово-логістичні стратегії у логістичних системах спрямовані на вирішення конкретних завдань, пов'язаних із оптимізацією витрат, управлінням обіговими коштами, зниженням ризиків і забезпеченням стійкості логістичної системи. Вибір відповідної стратегії залежить від масштабів логістичної системи, її ресурсних можливостей і зовнішніх ринкових умов. Розглянуто основні етапи з формування фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах та дії, які необхідно зробити на кожному з етапів формування інтегрованої стратегії. Узагальнено важливі зовнішні фактори, які треба врахувати на етапі формування фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах. Стаття орієнтована на формування комплексного погляду до формування фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах.

Ключові слова: фінанси, логістика, фінансова стратегія, логістична стратегія, логістичний менеджмент, логістична система.

Табл.: 3. **Бібл.:** 8.

Мельникова Катерина Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: melnikova7kv@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-8816>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/JZE-5612-2024>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57964773300>

UDC 658.7
JEL Classification: F37

Melnykova K. V. Formation of Financial and Logistics Strategy in Logistics Systems

The article defines the essence of the concept of financial and logistics strategy and summarizes the main tasks of financial and logistics strategy in logistics systems. The aim of the article is to determine the features of the formation and implementation of financial and logistics strategy in logistics systems. It is considered how financial strategy and logistics strategy are interconnected and are components of the general strategy of the logistics system, since both strategies are aimed at efficient resource management to achieve strategic goals. The main aspects of the connection between financial and logistics strategy in the logistics system are presented. In the article, the author summarizes the varieties of the most popular financial and logistics strategies in economic systems, the scope of their application and the tools used to achieve the effectiveness of these strategies in logistics systems. Various financial and logistical strategies in logistics systems are aimed at solving specific tasks related to cost optimization, working capital management, risk reduction and ensuring the sustainability of the logistics system. The choice of an appropriate strategy depends on the scale of the logistics system, its resource capabilities and external market conditions. The main stages of forming a financial and logistical strategy in logistics systems and the actions that need to be taken at each stage of forming an integrated strategy are considered. Important external factors that need to be taken into account at the stage of forming a financial and logistical strategy in logistics systems are summarized. The article is focused on forming a comprehensive view of the formation of a financial and logistical strategy in logistics systems.

Keywords: finance, logistics, financial strategy, logistics strategy, logistics management, logistics system.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 8.

Melnykova Kateryna V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Innovation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: melnikova7kv@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-8816>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/JZE-5612-2024>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57964773300>

Формування фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах є складним, але необхідним процесом, який дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, знизити витрати, збільшити прибутки та підвищити конкурентоспроможність логістичної системи на ринку.

В логістичних системах відбуваються усі етапи руху товарів – від постачальника до кінцевого споживача, включаючи закупівлю, транспортування, зберігання, вантажопереробку, розподіл тощо. Фінансова стратегія охоплює управління фінансами на кожному з етапів логістичного процесу для досягнення максимального прибутку в логістичних системах при мінімальних витратах. Водночас логістична стратегія повинна врахувати особливості руху логістичних потоків, можливості інфраструктури, потреби в ресурсах, вимоги клієнтів тощо.

Інтеграція цих двох стратегій в логістичній системі необхідна задля отримання синергічного ефекту від фінансової та логістичної діяльності.

Питаннями формування фінансової та логістичної стратегії розвитку підприємств та логістичних систем присвятили свої праці такі українські вчені, як Водолажська Т., Кустріч Л., Мартиненко В., Нікольчук Ю., Лопатовська О., П'ятницька Г., Шевчун М. та інші [1–8]. На цей час в економічній літературі замало розкрито питання особливостей формування та реалізації інтегрованої фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах у сучасних умовах їх господарювання.

Мета статті полягає у визначенні особливостей формування та реалізації фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах.

Фінансово-логістична стратегія є частиною загальної фінансової стратегії, але фокусується на логістичних процесах. Її мета – досягти синергії між управлінням фінансами та логістикою, що забезпечує конкурентоспроможність і сталий розвиток на ринку в майбутньому.

Ця об'єднана або інтегрована стратегія забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів у рамках логістики, створюючи додану вартість для бізнесу та сприяючи досягненню стратегічних фінансових цілей.

Основними завданнями фінансово-логістичної стратегії є:

- ✦ оптимізація витрат через ефективне управління закупівлями, виробництвом, розподілом, транспортом, запасами, складуванням тощо;
- ✦ забезпечення синхронізації між надходженням і використанням фінансових ресурсів у логістичних операціях;

- ✦ створення фінансових резервів для покриття непередбачених логістичних витрат і мінімізація ризиків;
- ✦ забезпечення ефективного управління обіговим капіталом за рахунок оптимізації управління запасами і дебіторської заборгованості для поліпшення ліквідності логістичної системи;
- ✦ підвищення конкурентоспроможності логістичної системи за рахунок забезпечення своєчасної доставки товарів і послуг з мінімальними витратами та фінансовими втратами.

Розглянемо окремі особливості кожної стратегії та їх взаємозв'язок.

Сутність фінансової стратегії полягає у визначенні пріоритетних цілей і системи заходів по їх досягненню в галузі формування фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та ефективності використання активів, що відповідають загальній концепції розвитку підприємства і забезпечують її реалізацію. Вона виробляється на основі аналізу фінансового стану, аналізу результатів господарської діяльності, ефективності та якості управління підприємством, прогнозів стану і аналізу динаміки ринків продукції, що випускається, оцінки потенційних ризиків (кредитних, інвестиційних, і валютних тощо), а також аналізу сильних і слабких сторін підприємства, його конкурентних позицій [4].

Логістичною стратегією пропонується розуміти головний напрям та комплексну програму дій і рішень, спрямованих на управління та раціональне використання матеріальних, інформаційних та фінансових потоків відповідно до довгострокових цілей і бізнес-стратегії підприємства [1].

Фінансова стратегія та логістична стратегія є взаємопов'язаними складовими загальної стратегії логістичної системи, оскільки обидві стратегії спрямовані на ефективне управління ресурсами для досягнення стратегічних цілей. У *табл. 1* наведено основні аспекти, по яких відбувається зв'язок між фінансовою та логістичною стратегією в логістичній системі.

У логістичних системах фінансова стратегія спрямована на оптимізацію фінансових потоків, забезпечення ефективного використання ресурсів та підвищення фінансової стійкості. Вона включає визначення пріоритетних цілей і системи заходів щодо їх досягнення у сфері формування фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та ефективності використання активів, що відповідають загальній концепції розвитку підприємства і забезпечують її реалізацію.

Зв'язок між фінансовою та логістичною стратегією в логістичній системі

Аспект	Взаємозв'язок
Оптимізація фінансових потоків	Логістична стратегія передбачає управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Фінансова стратегія забезпечує фінансування логістичних процесів, таких як закупівлі, транспортування, складування та дистрибуція. Ефективне управління логістичними процесами допомагає зменшити витрати й оптимізувати фінансові ресурси
Фінансове планування логістичних операцій	Логістична стратегія потребує точного фінансового планування для реалізації проектів, таких як розширення складів, організація транспортної логістики або модернізація обладнання. Фінансова стратегія визначає джерела фінансування та механізми контролю витрат
Зниження витрат і підвищення прибутковості логістичної системи	Логістична стратегія спрямована на мінімізацію витрат у всьому ланцюгу поставок. Це безпосередньо впливає на фінансові показники, оскільки зниження логістичних витрат дозволяє підвищити прибутковість і фінансову стійкість логістичної системи
Формування інвестиційних рішень	Фінансова стратегія визначає обсяги інвестицій, необхідних для розвитку логістичної інфраструктури, впровадження новітніх технологій та автоматизації процесів. Своєю чергою, ефективна логістична стратегія сприяє підвищенню віддачі від цих інвестицій
Забезпечення ліквідності та зменшення обігового капіталу	Логістичні процеси, такі як управління запасами та оптимізація постачань, впливають на фінансовий цикл логістичної системи. Зменшення надлишкових запасів дозволяє вивільнити обігові кошти, що покращує фінансову ліквідність
Підвищення конкурентоспроможності логістичної системи	Взаємодія фінансової та логістичної стратегій допомагає логістичній системі забезпечити високу якість обслуговування клієнтів за оптимальних фінансових витрат, що підвищує її конкурентоспроможність на ринку

Фінансова стратегія кожного суб'єкта господарювання залежить від сукупності різноманітних чинників, які характерні для зовнішнього середовища функціонування підприємства, а також внутрішнього, які розкривають його внутрішні динамічні потенційні можливості. Це обумовлює особливості і специфіку змістовного наповнення фінансової стратегії кожної компанії [7].

Різновиди фінансово-логістичних стратегій, інструменти та сфера їх застосування наведені у *табл. 2*.

Різні фінансово-логістичні стратегії у логістичних системах спрямовані на вирішення конкретних завдань, пов'язаних із оптимізацією витрат, управлінням обіговими коштами, зниженням ризиків і забезпеченням стійкості логістичної системи. Вибір відповідної стратегії залежить від масштабів логістичної системи, її ресурсних можливостей та зовнішніх ринкових умов.

Таким чином, можна узагальнити, що фінансово-логістична стратегія – це інтегрована стратегія, яка поєднує фінансові та логістичні цілі логістичної системи для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами, логістичними потоками та підвищення загальної ефективності діяльності компанії.

Раціональне управління матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами по усьому ланцюгу постачань забезпечує стабільність, розвиток і підвищує конкурентоспроможність логістичної системи.

Формування ефективної фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах вимагає комплексного підходу. У *табл. 3* наведено основні етапи процесу формування фінансово-логістичної стратегії.

На етапі формування фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах необхідно враховувати такі важливі фактори:

- ✦ використання сучасних інноваційних технологій, таких як автоматизовані склади та системи управління складами (WMS), системи управління транспортом (TMS), які можуть значно зменшити витрати та підвищити ефективність логістичної діяльності;
- ✦ наявний ринок постачальників і клієнтів, успішна логістична стратегія вимагає врахування коливань у цінах на послуги перевезень, вартості пального, попиту на товари тощо;

**Різновиди фінансово-логістичних стратегій, інструменти
та сфера застосування**

Стратегія	Сфера застосування	Інструменти
Стратегія мінімізації витрат – орієнтована на зниження логістичних витрат у всьому ланцюгу постачань	Оптимізація транспортних витрат, складування, управління запасами та виробничих процесів	<ul style="list-style-type: none"> – використання аутсорсингу логістичних послуг; – оптимізація маршрутів доставки і транспортних схем; – автоматизація обліку витрат і логістичних процесів
Стратегія фінансової стійкості – орієнтована на забезпечення платоспроможності, ліквідності та стійкості логістичної системи	Фінансування основних витрат логістичної діяльності з мінімальним фінансовим ризиком	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація структури капіталу (співвідношення власних і залучених ресурсів); – залучення довгострокового фінансування; – резервування коштів для покриття логістичних витрат
Інвестиційна фінансова стратегія – спрямована на фінансування інфраструктури логістичної системи для підвищення її ефективності у довгостроковій перспективі	Інвестиції у розвиток складів, транспорту, IT-технологій (ERP, WMS, TMS)	<ul style="list-style-type: none"> – залучення зовнішніх інвестицій; – оптимізація використання внутрішнього капіталу; – лізинг обладнання, транспорту чи складських систем
Стратегія фінансової інтеграції – це поєднання фінансових стратегій із логістичними процесами для досягнення синергії у всіх функціональних галузях компанії	Єдина система фінансового та логістичного планування, що дозволяє оптимізувати фінансові потоки й логістичні витрати	<ul style="list-style-type: none"> – використання комплексних IT-рішень (ERP, SCM); – фінансова підтримка інтегрованих логістичних ланцюгів
Стратегія управління запасами (оборотним капіталом) – зосереджена на оптимізації обігових активів, пов'язаних з управлінням запасами та матеріальними потоками	Підтримання оптимального рівня запасів для уникнення дефіциту або надлишків	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження концепції JIT (just-in-time) для мінімізації запасів; – оптимізація замовлень за моделлю EOQ (економічно обґрунтованого розміру замовлення); – управління фінансовими потоками в логістичній системі
Інноваційна фінансова стратегія – спрямована на фінансування інновацій у логістиці для підвищення конкурентоспроможності підприємства	Впровадження сучасних технологій і рішень у логістичних системах	<ul style="list-style-type: none"> – інвестиції у зелену логістику; – впровадження автоматизованих систем управління (IoT, Big Data, AI); – використання блокчейн-технологій для прозорості ланцюгів постачання
Стратегія ризик-менеджменту – спрямована на мінімізацію фінансових ризиків у логістичних системах	Запобігання фінансовим збиткам, що виникають через логістичні збої, неефективне управління запасами або транспортними процесами	<ul style="list-style-type: none"> – мінімізація та розподіл ризиків між учасниками ланцюга постачань; – страхування логістичних операцій; – хеджування валютних ризиків (для міжнародної логістики); – резервування фінансових коштів на випадок непередбачених витрат

Джерело: узагальнено автором на основі [1–8].

Етапи формування фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах

Етап	Назва етапу	Дії
1	Аналіз поточної ситуації в логістичній системі	Проведення ретельного аналізу поточної фінансової ситуації в логістичній системі, включаючи: <ul style="list-style-type: none"> – оцінку фінансових потоків (витрати, доходи, прибуток); – визначення фінансових ризиків і слабких місць у системі; – оцінку ефективності наявних логістичних процесів і визначення їх впливу на фінансові показники
2	Визначення фінансових та логістичних цілей	Залежно від результатів аналізу визначаються основні цілі фінансової стратегії. Цілями можуть бути: <ul style="list-style-type: none"> – оптимізація запасів; – зниження витрат на транспортування; – складування та вантажопереробку; – збільшення прибутковості шляхом оптимізації логістичних процесів; – підвищення оборотності капіталу; – зниження фінансових ризиків
3	Розробка та впровадження стратегії	<ul style="list-style-type: none"> – На основі визначених цілей логістичної системи розробляється детальний план дій. На цьому етапі важливо врахувати: – вибір оптимальних каналів фінансування (кредити, інвестиції, лізинг); – визначення розміру інвестицій в нові технології та інфраструктуру; – розробка системи управління грошовими потоками
4	Моніторинг і коригування стратегії	Фінансово-логістична стратегія має бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін в умовах зовнішнього середовища. Після впровадження стратегії важливо проводити регулярний моніторинг показників діяльності та її ефективність. У разі необхідності коригувати наявні плани

- ✦ використання сучасних фінансових інструментів, таких як факторинг, лізинг чи страхування, допомагає забезпечити фінансову стійкість і знизити ризики;
- ✦ конкурентне середовище логістичної системи, а саме аналіз конкуренції та пошук можливих способів диференціації своїх послуг.

Формування фінансово-логістичної стратегії є комплексним підходом до управління фінансами та логістикою, спрямованим на ефективне використання ресурсів, мінімізацію витрат і максимізацію прибутковості.

ВИСНОВКИ

Виходячи з проведеного дослідження можна сказати, що сформована фінансова стратегія забезпечує ресурсну підтримку логістичної стратегії, а логістична стратегія, своєю чергою, сприяє досягненню фінансової ефективності логістичної системи. Їх синергія дозволяє логістичній системі оптимізувати свої витрати, підвищувати прибутковість, покращувати фінансову стійкість, забезпечу-

вати довгостроковий розвиток і покращити конкурентоздатність в ринкових умовах.

Перевагами створення та впровадження таких інтегрованих фінансово-логістичних стратегій є:

- ✦ зниження логістичних витрат завдяки оптимізації фінансових, інформаційних і матеріальних потоків;
- ✦ підвищення ефективності обігового капіталу за рахунок раціонального управління запасами та дебіторською заборгованістю;
- ✦ забезпечення стабільного фінансування логістичних процесів;
- ✦ покращення фінансової стійкості логістичної системи;
- ✦ підвищення якості обслуговування клієнтів.

Отже, формування фінансово-логістичної стратегії в логістичній системі – це стратегічний підхід до управління фінансовими ресурсами в контексті логістичних процесів, що поєднує фінансові і логістичні стратегії задля досягнення максимальної ефективності функціонування ланцюгів постачання, оптимізації витрат та підвищення фінансової стійкості ланцюгів постачань. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Водолажська Т. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортно-го комплексу*. 2021. № 37. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.37.48>
2. Кустрич Л. Управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-26>
3. Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2021. № 19. С. 78–81. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.230068>
4. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Т. 1. С. 44–49. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-7](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-7)
5. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>
6. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. Моделювання результативного управління логістичними процесами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 234–241. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-234-241>
7. Швиданенко Г., Пономаренко О., Швиданенко В. Концептуальні засади формування і вдосконалення фінансової стратегії та політики суб'єкта господарювання в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-22>
8. Melnykova K., Antoniuk N., Kholodna Y., Britchenko I., Khomiuk N., Rogach S., Shmatkovska T. Financial support of logistics: security aspects and sustainable development (in Ukrainian context). *WoS. Magnanimitas*. 2023. P. 135–140. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130238/papers/A_23.pdf

REFERENCES

- Kustrich, L. "Upravlinnia finansovymu potokamy v lohystychnykh systemakh u postkryzovyi period" [Managing Financial Flows in Logistics Systems

in the Post-crisis Period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 45 (2022).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-26>

Martynenko, V. P. "Kontseptualni aspekty finansovoi stratehii pidpriemstva" [Conceptual Aspects of the Financial Strategy of an Enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, no. 19 (2021): 78-81.

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.230068>

Melnykova, K. et al. "Financial support of logistics: security aspects and sustainable development (in Ukrainian context)". *WoS. Magnanimitas*. 2023. https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130238/papers/A_23.pdf

Nikolchuk, Yu., and Lopatovska, O. "Finansova stratehiia u systemi finansovoho menedzhmentu pidpriemstva" [Financial Strategy in the Financial Management System of an Enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 6 (2022): 44-49.

DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-7](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-7)

Piatnytska, H. T., and Shevchun, M. B. "Lohistychni stratehii v torhivli: riznovydy, metody vyboru, innovatsiini zminy za umov staloho rozvytku" [Logistics Strategies in Trade: Varieties, Selection Methods, Innovative Changes Under Conditions of Sustainable Development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50 (2023).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48>

Piatnytska, H. T., and Shevchun, M. B. "Modeliuvannia rezultativnoho upravlinnia lohistychnymy protsesamy pidpriemstva torhivli" [Modeling Effective Management of Logistics Processes of a Trading Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 7 (2021): 234-241.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-234-241>

Shvydanenko, H., Ponomarenko, O., and Shvydanenko, V. "Kontseptualni zasady formuvannia i vdoskonalennia finansovoi stratehii ta polityky subiekta hospodariuvannia v umovakh hlobalnoi nestabilnosti" [Conceptual Principles of Forming and Improving the Financial Strategy and Policy of a Business Entity in Conditions of Global Instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 65 (2024).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-22>

Vodolazhska, T. "Lohistychna stratehiia pidpriemstva: sutnist poniattia" [Logistics Strategy of an Enterprise: The Essence of the Concept]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 37 (2021).

DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.37.48>