

УДК 65.012.34:331.106.42:334.716

Зось-Кіор М.В.*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту і логістики
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка***Купріян А.О.***магістр
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка*

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗРОБКИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

TOPICAL ISSUES OF THE COMPANY'S LOGISTIC STRATEGY DEVELOPMENT

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто актуальні питання розробки логістичної стратегії підприємства з наукової точки зору. Представлено різнопланове тлумачення терміну «логістична стратегія», її призначення, об'єкт та суб'єкт. Сконцентровано увагу на функціональному характері логістичної стратегії. Суттєве значення в даному дослідженні має аналіз видів логістичних стратегій за основними класифікаційними ознаками. На підставі дослідження етапів формування логістичних стратегій підприємства сформульовано умови забезпечення їх реалізації.

Ключові слова: логістична стратегія, класифікація, контроль, обмеження розвитку, внутрішні фактори, зовнішні фактори.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены актуальные вопросы разработки логистической стратегии предприятия с научной точки зрения. Представлено разноплановое толкование термина «логистическая стратегия», ее назначение, объект и субъект. Сконцентрировано внимание на функциональном характере логистической стратегии. Существенное значение в данном исследовании имеет анализ видов логистических стратегий по основным классификационным признакам. На основании исследования этапов формирования логистических стратегий предприятия сформулированы условия обеспечения их реализации.

Ключевые слова: логистическая стратегия, классификация, контроль, ограничения развития, внутренние факторы, внешние факторы.

ANNOTATION

Present article considers the topical issues of the company's logistic strategy development viewed scientifically. Diversified interpretation of the "logistic strategy" term is presented, as well as its destination, object and entity. As a conclusion, the study is focused on the functional nature of the logistic strategy. Analysis of logistic strategy types is of significant importance for the present study as to their primary classification properties. Based on studying the stages of the company's logistic strategies formation, the conditions for logistic strategy providing have been formulated.

Keywords: logistic strategy, classification, control, restrictions of the development, internal factors, external factors.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства працюють в умовах невизначеності та ризику, що ускладнює можливість планування. Водночас відсутність інтегрованих функціональних стратегій підприємства, зокрема виробничої, маркетингової, логістичної, негативно позначається на їх конкурентоспроможності. При цьому якщо дана стратегія була обрана вірно,

то це стає конкурентною перевагою, і навпаки. Дана проблематика як ніколи актуальна сьогодні для національних підприємств, яким терміново необхідно переорієнтуватися з російського на інші ринки. Отже, тематика представленої дослідження актуальна і потребує наукового підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Представники економічної науки пропонують цілу низку визначень терміну «логістична стратегія». Так, Л.В. Фролова визначає стратегію логістичного управління як набір завдань, пов'язаних із формуванням дій підприємства, спрямованих на досягнення мети ефективного використання ресурсів на основі синхронізації логістичних процесів під час утворення логістичних потоків [1, с. 74].

За О.М. Тридідом і К.М. Таньковим логістична стратегія – це сукупність певних видів логістичної діяльності та віднесених до них логістичних функцій/операцій, які визначають довгостроковий логістичний профіль підприємства [2, с. 55].

На думку Д. Уотерса, логістична стратегія включає всі 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 [3, с. 96].

При цьому одні вчені [4] розглядають логістичну стратегію як напрям розвитку логістики, інші – як засіб довгострокового планування [5, с. 122; 6].

Є.В. Крикавський зазначає схожість логістичних стратегій з іншими функціональними стратегіями і взаємозв'язок з конкурентними [7, с. 206].

У загальному розумінні логістична стратегія є інструментом реалізації головної стратегії підприємства, її використання сприяє досягненню максимально можливого економічного ефекту [8, с. 10; 9, с. 105]. Із точки зору менеджера,

логістична стратегія – це стратегічний план підприємства у логістичній сфері, який включає постановку цілей і завдань щодо розвитку логістичного потенціалу підприємства і слугує механізмом логістичної координації діяльності підприємства на ринку [9, с. 105–106]. Проте логістична стратегія на певних підприємствах є документом чи зводом строкових завдань і виступає більше даниною моді, а для інших – це саме послідовність управлінських рішень, що приймаються в контексті реалізації логістичної місії.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Серед частин загальної проблеми слід виділити ті, що стосуються засад реалізації конкретних видів логістичних стратегій на практиці, вимог ефективності та методів оцінки логістичних стратегій, а також факторів, що мають вплив на формування логістичної стратегії.

Мета статті полягає у дослідженні актуальних питань (невіршених раніше частин загальної проблеми) розробки логістичної стратегії на рівні підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Призначення логістичної стратегії – підтримка корпоративної, ділової та функціональних стратегій підприємства під час управління мате-

ріальними і супутніми потоками з оптимальними витратами ресурсів. Відповідно, головне завдання логістичної стратегії – формування зв'язку між стратегіями корпоративного, ділового і функціонального рівнів для ефективного управління матеріальними і супутніми потоками.

Об'єктом логістичної стратегії є матеріальний потік, а точніше процес доставки останнього замовнику.

Концепція ж формування логістичної стратегії передбачає насамперед пошук відповідей на такі ключові питання:

1. Який тип організації ми представляємо сьогодні, а який хочемо в майбутньому?
2. Які особливості нашої діяльності та можливості для її розвитку?
3. Хто наші споживачі (покупці) та конкуренти?
4. Які наші сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами?
5. Яка маркетингова (продуктова) стратегія є найбільш придатною для нас?
6. Які основні цілі і завдання логістичної стратегії?
8. Який бюджет необхідний для реалізації логістичного плану і де взяти нові інвестиції?
9. Як організувати моніторинг виконання стратегічного плану?

Таблиця 1

Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування логістичної стратегії підприємств (за трибальною шкалою)

Фактори	ПАТ «АвтоКРАЗ»	ПрАТ ПОВЗ «Кернел-Груп»	ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод»	ПАТ «Полтаваобленерго»	ПАТ «Полтавамаш»	ПАТ «Полтавакондигер»	ПАТ «Полтавський алмазний інструмент»	ПАТ «Кременчукм'ясо»	ПАТ «Полтавський ГЗК»	ПАТ «Пирятинський сирзавод»
Макрофактори зовнішнього середовища										
Економіко-демографічні	2	3	1	3	1	3	2	2	3	2
Соціально-культурні	2	2	1	2	1	3	2	3	2	3
Політико-правові	3	3	1	3	1	3	2	2	3	1
Науково-технічні	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2
Георинкові (фізичні)	2	3	2	2	1	2	1	2	3	2
Екологічні	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1
Мікрофактори зовнішнього середовища										
Покупці та кінцеві споживачі	2	2	2	1	2	3	2	3	1	3
Постачальники	3	3	2	1	2	3	2	3	1	3
Логістичні посередники	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2
Контактні групи	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2
Фактори внутрішнього середовища										
Фінансові	2	3	2	1	2	3	2	3	1	3
Технологічні	3	2	3	2	3	2	3	3	1	2
Організаційні	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
Інформаційні	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
Маркетингові	3	1	2	1	2	3	2	3	1	3
Логістичні	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3

10. Які повинні бути найбільш актуальні програми для досягнення цілей логістичної стратегії?

11. Які ризики, пов'язані з виконанням логістичної стратегії?

12. Як кількісно оцінити реалізацію логістичної стратегії?

На думку О.М. Тридіда та К.М. Танькова, формування логістичної стратегії підприємства передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті рішень і складається з таких етапів [2, с. 58]: визначення логістичної місії; формування стратегічних цілей та завдань; аналіз логістичного середовища підприємства; проведення логістичного аудиту; прийняття стратегічних логістичних рішень [8, с. 10].

Формування та реалізація логістичної стратегії вимагає:

- наявності глобальної та відповідних підтримувальних стратегій;
- можливості формування величини та структури виробництва з точки зору вимог логістичного підходу;
- вертикальності інтеграції сфер логістичного управління;
- орієнтованості структур постачання, виробництва та розподілу на потоки матеріалів та готових виробів;
- відповідності систем управління та інформації;
- відповідності заходів ефективності;
- відповідності рівнів автоматизації техніки виробництва, переміщення матеріалів та інформації;
- використання кадрів відповідної класифікації.

При цьому мають бути враховані такі внутрішні обмеження, як фінансовий стан, ресурсні можливості, рівень професійної підготовки та практичний досвід персоналу, матеріально-технічна база, рівень можливостей логістичної діяльності підприємства. А також зовнішні обмеження: особливості попиту на логістичне обслуговування; суспільна думка про логістичну діяльність підприємства; конкурентне середовище; галузеві показники логістичної діяльності та/чи обмеження; параметри та сміність сегменту логістичної діяльності.

Об'єктивний аналіз логістичної стратегії дає змогу уникнути на початкових етапах помилок у стратегічному плануванні та логістичному менеджменті. При цьому його доцільно проводити за факторами зовнішнього (сукупність неконтрольованих підприємством суб'єктів, умов та сил, що діють за межами його логістичної системи і здатні вплинути на її функціонування) та внутрішнього (сукупність факторів, які контролюються його вищим керівництвом та працівниками функціональних підрозділів) середовища логістики підприємства. Даний аналіз нами проведено за низкою підприємств Полтавської області, що характеризуються різним місцезнаходженням та спеціалізацією (табл. 1).

Макрофактори зовнішнього середовища більше впливають на ПрАТ ПОЕЗ «Кернел-Груп», що орієнтується переважно на зовнішній ринок. Мікрофактори зовнішнього середовища більше впливають на ПАТ «Полтавакондитер», ПАТ «Кременчук'ясо» та ПАТ «Пирятинський сирзавод», тобто підприємства агропереробної промисловості. Фактори внутрішнього середовища найбільше впливають на ПАТ «Кременчук'ясо», що орієнтується переважно на внутрішній ринок.

Серед найбільш розповсюджених видів логістичної стратегії виокремлюють «худу» і динамічну (табл. 2).

Таблиця 2
Порівняльна характеристика «худої» та динамічної логістики [10, с. 247]

Фактор	«Худа» логістика	Динамічна логістика
Мета	Ефективні операції	Гнучкість, що забезпечує задоволення попиту
Метод	Видалення всіх невиробничих дільниць	Задоволення споживачів
Обмеження	Обслуговування споживачів	Витрати
Динаміка змін	Довгострокова стабільність	Динамічне реагування на обставини, що змінюються
Параметри діяльності	Повнота виконання	Час виконання замовлень, рівень обслуговування
Робота	Стандартизована	Змінна
Управління	У межах формалізованих циклів планування	Менш структуроване та здійснюється персоналом, наділеними відповідними повноваженнями

Серед аналізованих підприємств «худа» логістична стратегія більш характерна для ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод», ПАТ «Полтавамаш», ПАТ «Пирятинський сирзавод», динамічна – для ПАТ «АвтоКРАЗ», ПрАТ ПОЕЗ «Кернел-Груп», ПАТ «Полтаваобленерго», ПАТ «Полтавакондитер», ПАТ «Полтавський алмазний інструмент», ПАТ «Кременчук'ясо», ПАТ «Полтавський ГЗК».

До інших найбільших стратегій, що часто зустрічаються, в яких ставка робиться на конкретніші аспекти своєї діяльності, належать логістичні стратегії: диференціації, на основі тимчасових параметрів, на основі захисту навколишнього середовища, підвищеної продуктивності, з доданою вартістю, диверсифікації (або спеціалізації), фокусування, зростання тощо (табл. 3).

Але на практиці ніякого суворого розмежування між ними немає, і організаціям не обов'язково обирати лише одну з логістичних

стратегій. Наприклад, якщо постачальник покращує зв'язок зі своїми замовниками через електронний обмін даних або продає матеріали через веб-сайт, то цим він скорочує витрати і покращує якість обслуговування. По суті, обидві стратегії враховують задоволення споживачів і низькі витрати домінуючими напрямками, але по-різному описують процес досягнення мети [10, с. 247].

Зарубіжні вчені часто використовують поділ логістичних стратегій на офенсивні та дефенсивні.

Стратегії офенсивні, що передбачають активні дії, які направлені на розвиток та інновації: низьких витрат, диференціації, концентрації. Як допоміжні дії можуть бути використані організації вчасних поставок, еластичність поставок, доступність товарів із запасу тощо.

Стратегії дефенсивні, які керовані на зміцнення наявних ринкових позицій із використанням нових можливостей: лідерства, швидкого виходу з ринку. Для дефенсивних стратегій основною метою буде зменшення витрат матеріалопотоку [13, с. 697].

Вибір серед зазначених стратегій залежить від цільових орієнтирів організації – або розвиток компанії, або оптимізація ресурсів [9, с. 106].

О.М. Тридід та К.М. Таньков зазначають, що формування логістичної стратегії підприємства передбачає низку заходів:

- розробку логістичної місії;
- зазначення стратегічних цілей і завдань;
- діагностику логістичного середовища підприємства;
- проведення логістичного аудиту;
- прийняття стратегічних логістичних рішень [2, с. 58].

Варто розділяти логістичні стратегії на чотири рівнях:

1) на рівні стратегічної компетенції (призначення стратегії – виконання стратегічної мети логістики на підприємстві. Дані стратегії знаходять своє місце у формулюванні корпоративної стратегії та довгострокових цілей підприємства, формулюванні логістичної місії);

2) на рівні ключових логістичних орієнтирів (призначення стратегій – визначення базових орієнтирів у здійсненні логістичного менеджменту на підприємстві. Стратегії ключових логістичних орієнтирів визначають, за рахунок яких елементів логістичної діяльності буде досягнуто поставлені мету та цілі логістики, підприємства в цілому);

3) на рівні логістичних стратегій виконавчого рівня (призначення стратегій – забезпечення виконання стратегічних орієнтирів вищого рівня шляхом їх конкретизації. Вонавчі стратегії конкретизують, за рахунок яких ключових складників логістичної діяльності буде досягнуто поставлених пріоритетів діяльності підприємства, його конкурентні переваги);

4) на рівні логістичних функцій та операцій (призначення стратегій – забезпечення досягнення поставлених цілей логістичної діяльності в окремих логістичних функціональних сферах. Дані стратегії слугують більш конкретизованим орієнтиром під час прийняття та реалізації окремих логістичних функцій та операцій) [14, с. 228].

Формування логістичної стратегії становить комплексний, впорядкований та інтегрований процес, спрямований на отримання сукупних результатів системи в сенсі створення вар-

Таблиця 3

Основні логістичні стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання [9; 11; 12]

Стратегія	Характеристика
Мінімізація логістичних витрат та інвестування в логістичну мережу	Підвищення ефективності логістичних рішень компанії Оптимізація логістичної інфраструктури
Максимізація доходу та прибутку	Оптимізація логістичної системи, спрямованої на збільшення обсягу реалізації
Підвищення конкурентних переваг підприємства	Підвищення рівня якості логістичного обслуговування
Логістичного аутсорсингу	Вибір оптимальної кількості посередників у каналах руху товарів
Поліпшення якості логістичного сервісу	Сертифікація фірмової системи управління якістю згідно з національними і міжнародними стандартами та процедурами
Мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру	Оптимізація дислокації об'єктів інфраструктури логістичної системи
Диференціації	Прагнення підприємства до унікальності
На основі часових параметрів	Забезпечення більш швидкої доставки продукції
На основі захисту навколишнього середовища	Виробництво продукції з натуральних інгредієнтів
Підвищеної продуктивності	Максимально можливе використання наявних ресурсів
Із доданою вартістю	Додавання якомога більшої цінності до кінцевого продукту
Диверсифікації, або спеціалізації	Орієнтація на максимально широкий або вузький діапазон послуг, асортимент продукції, видів діяльності
Фокусування	Концентрація на задоволенні потреб одного сегмента або конкретної групи покупців
Зростання	Прагнення отримати економію на масштабах

тості і покращання рівня обслуговування для споживачів. Цей процес сконцентрований на отриманні сатисфакції клієнтів, урахуваючи та передбачаючи їхні майбутні потреби [15].

Реалізація логістичної стратегії вимагає забезпечення таких умов [4, с. 208–211]: наявності загальнокорпоративної стратегії та підтримуючих стратегій; можливості формування величини й структури виробництва (продажів) щодо вимог логістики; наявності вертикальної інтеграції сфер логістики підприємства; наявності структури постачання, виробництва та дистрибуції, що орієнтовані на матеріальні потоки; відповідності систем управління та інформації; проведення відповідних заходів щодо підвищення ефективності; відповідності рівнів автоматизації підприємства, переміщення товарів та інформації; використання кадрів відповідної кваліфікації [8, с. 10–11].

О.М. Тридід і К.М. Таньков сформулювали вимоги досягнення ефективності логістичної стратегії так [2, с. 56]: підтримка зв'язку логістики з корпоративною стратегією; вдосконалення організації руху матеріальних потоків; надходження необхідної інформації та технології її обробки; ефективне управління трудовими ресурсами; тісний взаємозв'язок з іншими підприємствами та комерційними структурами щодо відпрацювання стратегії; облік прибутку від логістики у системі фінансових показників; визначення оптимальних рівнів якості логістичного обслуговування; ретельна розробка логістичних операцій [8, с. 11].

Слід зазначити, що в Україні лише близько 3% обстежених фірм мають логістичну стратегію і свідомо її формують [9; 12; 14]. Зазначені 3% переважно формують великі зарубіжні компанії, що працюють на українському ринку. Результати аналізу також указали й на основні причини відсутності логістичної стратегії у 97% обстежених фірм. Перша – це загальне нерозуміння персоналом топ-менеджменту даних фірм призначення логістики як інтегрованого інструменту менеджменту, що дає змогу оптимізувати матеріальні і фінансові ресурси фірми. Друга – недостатня кількість кваліфікованих фахівців із логістики.

Спрямованість логістичної стратегії – процес переміщення матеріального потоку з мінімальними витратами, тому встановлення логістичної стратегії на рівні бізнес-одиниці дає змогу :

– управлінським органам підприємства зосередитися на окремих напрямках своєї логістичної діяльності, оцінюючи їх можливості і значимість, насамперед, щодо формування споживчої цінності;

– виявити фактори, що впливають на досягнення кінцевих цілей із пріоритетних напрямів, диференціювати їх за значимістю для підприємства у цілому;

– визначити, на чому і чому необхідно підприємству зосередити свої основні зусилля та інвестувати у них кошти;

– визначити конкурентну ситуацію для основних напрямів логістичної діяльності підприємства;

– визначити «проблемні зони» в основних напрямках логістичної діяльності підприємства;

– внести структурні зміни у логістичну систему з урахуванням установлених для бізнес-одиниць цілей логістичної стратегії;

– визначити перспективи розвитку для встановлених основних напрямів логістичної діяльності підприємства, що має забезпечити збалансоване положення підприємства на ринку в цілому;

– створити надійний фундамент для прийняття стратегічних рішень із розширення та диверсифікації своєї логістичної діяльності, оцінити перспективи її розвитку.

Висновки. Дослідження механізму реалізації логістичних стратегій дає можливість стверджувати, що макрофактори зовнішнього середовища більше впливають на підприємства, що орієнтовані переважно на зовнішній ринок. Мікрофактори зовнішнього середовища більше впливають на підприємства агропереробної промисловості. Фактори внутрішнього середовища найбільше впливають на підприємства, що орієнтовані переважно на внутрішній ринок.

До основних внутрішніх обмежень розвитку логістичних стратегій віднесено: фінансовий стан; ресурсні можливості; рівень професійної підготовки та практичний досвід персоналу; матеріально-технічну базу; рівень можливостей логістичної діяльності підприємства. Основні зовнішні обмеження розвитку логістичних стратегій: особливості попиту на логістичне обслуговування; суспільна думка про логістичну діяльність підприємства; конкурентне середовище; галузеві показники логістичної діяльності та/чи обмеження; параметри та ємність сегменту логістичної діяльності.

Представлені дослідження фокусують увагу на проблемних місцях і шляхах їх вирішення для типових національних підприємств, організацій і установ.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 322 с.
2. Тридід О.М. Логістичний менеджмент : [навч. посіб.] / О.М. Тридід, К.М. Таньков. – Харків : ІНЖЕК, 2005. – 224 с.
3. Уотерс Д. Логистика. Управление целью поставок / Д. Уотерс ; пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
4. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. ред. проф. В.И. Сергеева. – М. : ИНФА-М, 2005. – 976 с.
5. Родников А.Н. Логистика: терминологический словарь. – М. : Экономика, 1995. – 640 с.
6. Семенов А.И. Логистика. Словарь и библиография : [справочное пособие] / А.И. Семенов. – СПб. : ГУЭФ, 1999. – 245 с.
7. Крикавський Є.В. Логистика. Основи теорії : [підручник] /

- Є.В. Крикавський. – Львів : Інтелект-Захід, 2006. – С. 156.
8. Кочубей Д. Розробка логістичних стратегій торговельних підприємств / Д. Кочубей // Товари і ринки. – 2010. – № 1. – С. 9–17.
 9. Короткий Ю.В. Логістична стратегія як засіб формування логістичного потенціалу машинобудівного підприємства / Ю.В. Короткий // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2015. – Т. 20. – Вип. 4. – С. 102–108.
 10. Євдокимов А.В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах / А.В. Євдокимов, Ю.В. Чорток, А.О. Родимченко // Сталий розвиток економіки. – 2012. – Вип. 1(11). – С. 246–249.
 11. Witkowski J. Metodologiczne podstawy strategii logistycznej w przedsiębiorstwie / J. Witkowski // GmiL. – 1993. – № 12. – S. 214–217.
 12. Тюріна Н.М. Формування та реалізація процесів логістизації машинобудівних підприємств : [монографія] / Н.М. Тюріна, І.В. Гой, О.С. Шкодінa. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 257 с.
 13. Талан М.В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств / М.В. Талан // Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – Львів : Львівська політехніка, 2008. – № 633. – С. 696–701.
 14. Рудківський О.А. Логістична стратегія молокопереробного підприємства: проблематика вибору і реалізації / О.А. Рудківський // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2014. – № 4. – С. 226–232.
 15. Чорток Ю.В. Значення запровадження методів логістики на українських підприємствах в сучасних умовах / Ю.В. Чорток, О.І. Карінцева, Л.В. Старченко // Механізм регулювання економіки. – 2005. – № 2. – С. 127–132.