

## ПОБУДОВА ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянено проблеми формування та використання сучасної логістичної стратегії підприємств для підтримання конкурентоспроможності підприємств на ринку. Визначено етапи побудови логістичної стратегії підприємства й основні характеристики сучасної логістичної стратегії. Доведено, що основною вимогою до методики організації вибору логістичної стратегії є її адекватність і відповідність сучасним вимогам функціонування українських підприємств. Розроблено алгоритм оптимізації вибору логістичної стратегії в умовах вітчизняних підприємств. Зроблено висновки про значущість застосування логістичних стратегій, які дають можливість збільшення ефективності виробничо-господарчої діяльності та досягнення цілей підприємства.*

**Ключові слова:** логістична стратегія, концепція, підприємство, ефективність, оптимізація.

**Постановка проблеми.** Сьогодні економіка України переживає важкі часи. Її особливості вимагають специфічного підходу до застосування логістики на різних стадіях реформування господарської діяльності підприємства. Виникає необхідність перегляду всієї системи управління підприємством для забезпечення її переорієнтації на максимально ефективне задоволення потреб споживачів.

Сучасні промислові підприємства стикаються з величезною кількістю проблем, які в агрегованому вигляді співвідносяться з двома групами: групою загроз від впливу зовнішнього оточення та групою проблем, обумовлених невідповідностями у внутрішньому середовищі. Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де основою, принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства є стратегічне мислення, у якому існує система стратегічного управління, застосовується раціональний процес стратегічного планування, а оперативна й тактична діяльність підлегла досягненню стратегічних орієнтирів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розкриттю питань формування логістичних стратегій присвячені праці провідних вітчизняних учених, серед яких: Г. Азаренкова, Є. Крикавський, Р. Ларіна, В. Ніколайчук, М. Окландер, О. Посилкіна, Р. Сагайдак-Нікітюк, О. Сумець, О. Тридід, Л. Фролова, Н. Чухрай, Л. Шемаєва. Серед зарубіжних науковців, які внесли значний вклад у вивчення цих питань можна виділити Б. Анікіна, Д. Бауерсокса, Й. Беккера, Д. Гаврилова, А. Гаджинського, Д. Костоглодова, Л. Миротина, А. Некрасова, Ю. Неруша, О. Новікова, А. Радіонова, А. Семененко, Д. Сток, Дж. Хескетта.

**Постановка завдання.** Метою роботи є формування та використання сучасної логістичної стратегії підприємств для підтримання конкурентоспроможності підприємства на ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концепція логістики базується на розумінні основної ідеї логістичного підходу. Новизна логістичного підходу до управління матеріальними потоками полягає, насамперед, у зміні пріоритетів між різними видами господарської діяльності на користь посилення значимості діяльності з управління матеріальними потоками. Лише

порівняно недавно людство усвідомило, яким потенціалом підвищення ефективності володіє раціоналізація поточкових процесів в економіці. Система поглядів на раціоналізацію господарської діяльності шляхом оптимізації поточкових процесів є концепцією логістики. Основні положення логістики – це:

1. Реалізація принципу системного підходу. Оптимізація матеріального потоку можлива в межах одного підприємства або навіть його підрозділу. Однак максимальний ефект можна отримати лише оптимізуючи або сукупний матеріальний потік на всьому протязі від первинного джерела сировини до кінцевого споживача, або окремі, значні його ділянки.

2. Відмова від випуску універсального обладнання. Не потрібно доводити, що при виконанні певної операції універсальне устаткування, як правило, програє обладнанню, створеному спеціально для виконання цієї операції. Це положення повною мірою розповсюджується і на логістичні процеси.

3. Гуманізація технологічних процесів, створення сучасних умов праці. Одним з елементів логістичних систем є кадри, тобто спеціально підготовлений персонал, здатний з необхідним ступенем відповідальності виконувати свої функції. Проте робота у сфері управління матеріальними потоками традиційно не престижна, що пояснює наявність проблеми професійно підготовлених кадрів. Логістичний підхід, посилюючи громадську значущість діяльності у сфері управління матеріальними потоками, створює об'єктивні передумови для залучення в галузь кадрів, які володіють більш високим трудовим і професійним потенціалом.

4. Облік логістичних витрат протягом усього логістичного ланцюжка. Одне з основних завдань логістики – мінімізація витрат по доведенню матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевого споживача. Виконання цього завдання можливе лише за умови, якщо система обліку витрат виробництва і обігу дозволяє виділяти кошти на логістику. Отже, з'являється важливий критерій вибору оптимального варіанта логістичної системи – мінімум сукупних витрат протягом усього

логістичного ланцюга.

5. Розвиток послуг сервісу на сучасному рівні. Сьогодні можливості різкого підвищення якості більшості виробленої продукції об'єктивно обмежені. Тому все більше число підприємств звертається до логістичного сервісу як до засобу підвищення конкурентоспроможності.

6. Здатність логістичних систем до адаптації в умовах невизначеності навколишнього середовища. Поява великої кількості різноманітних видів продукції і послуг – підвищує ступінь невизначеності попиту на них, зумовлює ризики колювання якісних і кількісних характеристик матеріальних потоків, що проходять через логістичні системи. У цих умовах здатність логістичних систем щодо адаптації до змін зовнішнього середовища є істотним чинником стійкого становища на ринку [1].

Формування та використання логістичної стратегії сприяє досягненню оптимального варіанта. На нашу думку, логістичну стратегію можна трактувати, як сукупність дій, рішень та методів ефективного управління підприємством, а саме: управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

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

Є.В. Крикавський підкреслює важливість системного підходу до формування логістичних стратегій, які повинні пов'язуватися з іншими функціональними стратегіями та відповідати оптимальній реалізації стратегії конкуренції фірми, а також охоплювати усі сфери діяльності підприємства. Реалізація логістичної стратегії вимагає забезпечення таких умов [3]: наявність загальнокорпоративної стратегії та підтримувальних стратегій; можливість формування величини й структури виробництва (продажів) щодо вимог логістики; наявність вертикальної інтеграції сфер логістики підприємства; наявність структури постачання, виробництва та дистрибуції, що орієнтована на матеріальні потоки; відповідність систем управління та інформації; проведення відповідних заходів щодо підвищення ефективності; відповідність рівнів автоматизації підприємства, переміщення товарів та інформації.

Головною метою окремого виділення логістичної стратегії, на думку Л.В. Фролової [4], є не стільки становлення цільових орієнтирів чи параметрів функціонування логістичного управління, а доведення обраних підприємством стратегічних настанов до усвідомлення всіма суб'єктами та окремими співробітниками у їх складі. Отже, стратегія у даному випадку зорієнтована на створення необхідних для підтримки життєдіяльності підприємства умов.

Згадувана різноманітність підходів до ідентифікації поняття стратегії обумовила прийняття автором підходу В.І. Сергеева [5], який визначає логістичну стратегію через довгострокове й якісне визначення напрямків розвитку логістики, яке зачіпає форми й засоби її реалізації на підприємстві та передбачає міждисциплінарну й міжорганізаційну інтеграцію (координацію) потокових процесів. З оглядом на таке тлумачення доцільна також підтримка пропозицій Т.Н. Цивкунової [6] щодо розподілу загальної логістичної стратегії, визначеної як сукупності дій, на стратегії управління потоковими процесами та стратегії координації потокових процесів. На тактичному ж рівні названі різновиди стратегій розподілятимуться на композицію логістичних стратегій (функціональні стратегії) відповідно до виділених об'єктів логістичного управління.

Стратегічні завдання передбачають прийняття рішень, які так чи інакше стосуються діяльності всього підприємства в цілому. Ці рішення можуть вимагати особистої участі керівників вищої та середньої ланки, тобто професійно централізованого управління. У вирішенні ж тактичних завдань потрібна можливість автономної роботи елементів логістичної системи з орієнтацією на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Побудова логістичної стратегії підприємства відбувається у кілька етапів: стратегічний аналіз логістичної системи підприємства; проектування моделі логістичної стратегії; реалізація стратегії;

Отже, стратегічне управління логістикою – високопрофесійна управлінська діяльність зі своєю логістичною структурною спеціалізацією, спрямована на виживання логістичної системи підприємства в невизначеному зовнішньому середовищі, обов'язково включає стратегічне планування як строго заданий процес і строго певну підсистему [7]. Основними характеристиками сучасної логістичної стратегії підприємства можна вважати наступні: узгодженість рішень усіх логістичних підсистем; послідовність і комплексність дій різних часових періодів; реальність і еластичність планів.

Логістичне стратегічне планування відіграє дуже важливу роль в діяльності підприємств, так як дає можливість спланувати та спрогнозувати результати на перспективу до 10-ти років. Відсутність на більшості українських підприємств відділів стратегічного логістичного планування не дає можливості сучасним вітчизняними підприємствам користатися сучасними логістичними технологіями. Виникнення потреби в розробці стратегічного логістичного планування створює передумови у розробці та впровадженні певної логістичної стратегії, під час якої постає проблема із вибором оптимального варіанта логістичної стратегії.

Основною вимогою до методики організації вибору логістичної стратегії є її адекватність і відповідність сучасним вимогам функціонування українських підприємств. Нами розроблено

алгоритм оптимізації вибору логістичної стратегії в умовах вітчизняних підприємств (рис. 1).

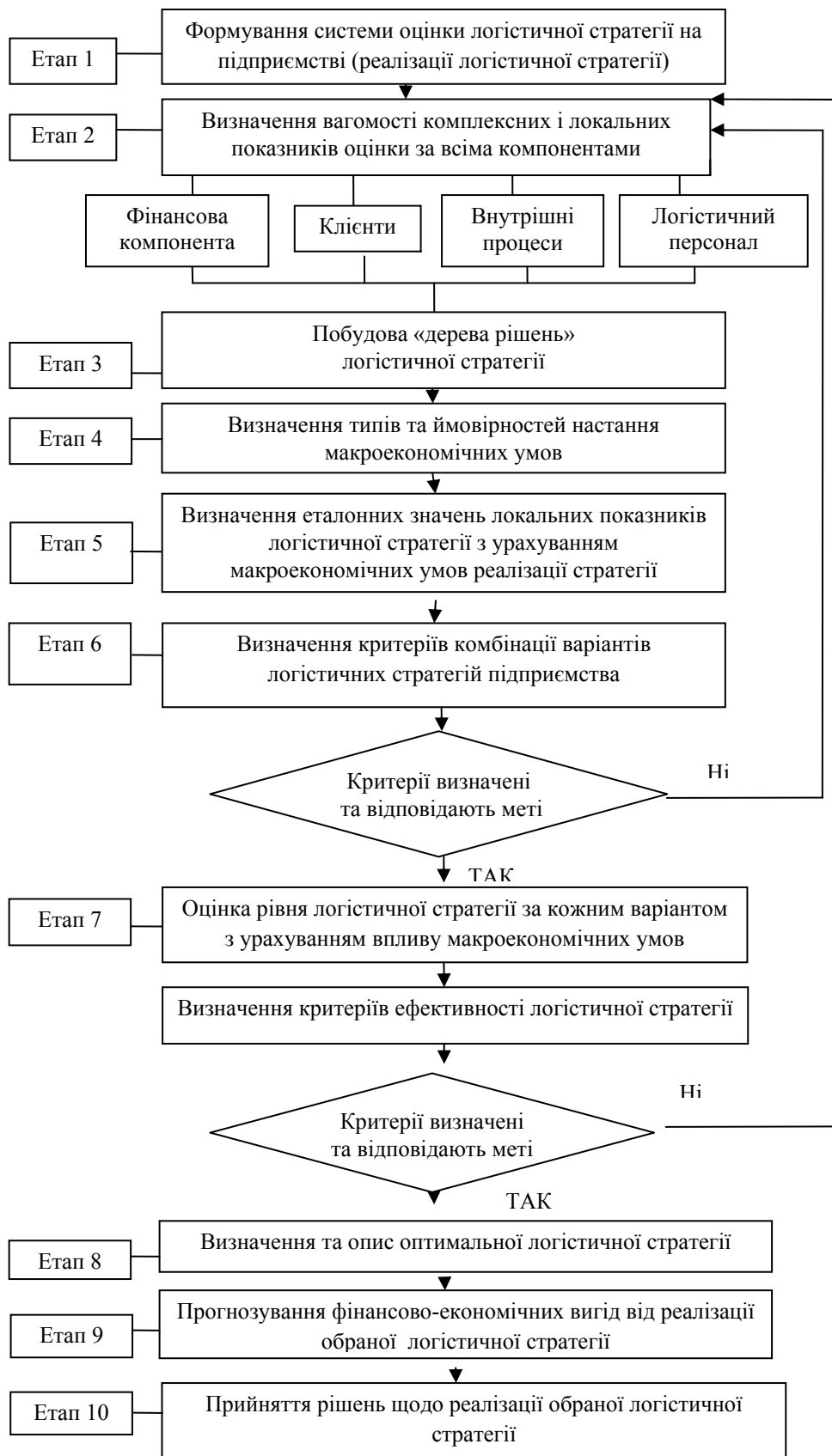


Рис. 1. Алгоритм оптимізації вибору логістичної стратегії підприємства

**Висновки.** Логістичні стратегії дозволяють формувати, підтримувати та розвивати конкурентні переваги підприємства й укріплювати його конкурентні позиції на ринку. Вони пов'язуються з іншими функціональними стратегіями, а також охоплюють усі сфери діяльності підприємств. Застосування логістичних стратегій дає можливість зниження загальних

витрат підприємства та підвищення рівня обслуговування споживачів, тобто збільшується ефективність виробничо-господарчої діяльності та досягнення цілей підприємства, а саме: з'являються перспективи розвитку та зростання діяльності підприємства.

#### Список літератури

1. Кондратенко Н.О. Вплив маркетингової логістики на управління закупівельно-збутовою діяльністю промислових підприємств / Н.О. Кондратенко // Всеукраїнський науково-виробничий журнал: «Сталий розвиток економіки». 1'2012 [11], С. 237 – 241.
2. Тридід О.М. Логістика / О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина – К.: Знання, 2008. – 566 с.
3. Крикавський Є. Логістика. Основи теорії / Є. Крикавський. – Л.: Національний університет "Львівська політехніка", Інтелект-Захід, 2004. – 416 с.
4. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія / Л.В. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. – 161 с.
5. Сергеев В.И. Наиболее распространенные логистические стратегии / В.И. Сергеев [електронний ресурс]. – режим доступу: [http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie\\_strategii.html](http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie_strategii.html)
6. Цивкунова Т.Н. Планирование логистической стратегии предприятий производственной инфраструктуры / Т.Н. Цивкунова [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.traktat.ru/tr/referats/id.14212.html>
7. Акулова І.О. Стратегічні аспекти управління логістичною взаємодією в системі маркетингу партнерських відносин / Акулова І.О. // Труды 13-й Международной научно-технической конференции. – Харьков: ХНПК "ФЭД", 2007. – С. 598-602

#### Аннотация

*Наталія Кондратенко, Марина Новікова*

#### ПОСТРОЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Рассмотрены проблемы формирования и использования современной логистической стратегии предприятий для поддержания конкурентоспособности предприятий на рынке. Определены этапы построения логистической стратегии предприятия и основные характеристики современной логистической стратегии. Доказано, что основным требованием к методике организации выбора логистической стратегии является ее адекватность и соответствие современным требованиям функционирования украинских предприятий. Разработан алгоритм оптимизации выбора логистической стратегии в условиях отечественных предприятий. Сделаны выводы о значимости применения логистических стратегий, которые дают возможность увеличения эффективности производственно-хозяйственной деятельности и достижения целей предприятия.*

**Ключевые слова:** логистическая стратегия, концепция, предприятие, эффективность, оптимизация

#### Summary

*Natalia Kondratenko, Marina Novikova*

#### CONSTRUCTION OF LOGISTIC ENTERPRISE STRATEGY

*The article deals with the problem of the formation and use of modern sourcing companies to maintain competitiveness in the market. Defined stages of construction logistics company strategy and the main characteristics of modern logistics strategy. It is proved that the basic requirement for the methodology of choice is sourcing its adequacy and compliance with the current requirements of functioning of Ukrainian enterprises. An algorithm for optimizing the choice of sourcing in terms of domestic enterprises. The conclusions about the significance of the application of logistics strategies that enable increased efficiency of production and business activities and achieve the objectives of the enterprise.*

**Keywords:** sourcing, concept, enterprise, efficiency, optimization