

## Висновки

Наявність ринкових відносин в значній мірі характеризує економіку України як монокритеріальну модель економіки. Дійсно ринкова модель – багатокритеріальна, і її основою з позицій економічної синергетики є використання досягнень логістики, її

максимального рівня раціональності на основі здатності системи до саморозвитку.

В процесі ринкової трансформації це передбачає процес накопичення такої суспільної енергії перетворень, яка приведе до формування функціональної структури системи, як структури її подальшого розвитку.

## Література

1. Хакен Г. Синергетический анализ. – Вопросы философии, 2000, № 3.
2. Л. фон Мизес. Социализм. Экономический и социологический анализ. М., 1994.
3. Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. М., 2000.

УДК 347.763

# ДО ПИТАННЯ ПРО ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Н. О. Кондратенко**

Доктор економічних наук, професор  
Кафедра менеджменту і маркетингу\*

**Н. У. Гюлев**

Кандидат технічних наук, доцент  
Кафедра транспортних систем і логістики\*

\*Харківська національна академія міського господарства  
вул. Революції, 12, м. Харків, Україна, 61002  
Контактний тел.: (057) 716-93-70  
E-mail: ngulev@mail.ru

*Розглянуто підходи до формування логістичної стратегії підприємства*

*Ключові слова: логістична стратегія, підприємство*

*Рассмотрены подходы к формированию логистической стратегии предприятия*

*Ключевые слова: логистическая стратегия, предприятие*

*The approaches to form of enterprise logistics strategy are considered*

*Keywords: logistics strategy, enterprise*

## Вступ

В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства залежить від правильно обраної лінії та стратегії на багато років вперед.

Зовнішнє середовище розширилося й стало менш передбачуваною, складною. Зміни зовнішнього середовища настільки великі, що якщо вчасно на них не реагувати, наслідки можуть бути катастрофічними.

Щодня у світі уряду компанії «виходять із гри», тому що не зуміли адаптуватися й пристосуватися до змін або занадто повільно це робили. Адаптація до швидких змін припускає часті й рішучі трансформації того, що ми робимо й того, як ми це робимо.

Науково-технічна революція привела до росту тенів моральної будови товарів і засобів їхнього виробництва. За деякими оцінками, темпи науково-технічного прогресу зростають удвічі кожні п'ять років. Безперервні зміни в часі зовнішніх умов, внутрішнього середовища підприємства природно приводять до появи проблем у

роботі систем керування підприємствами й іншими типами соціально-економічних і суспільних систем.

## Постановка проблеми

Без втручання в зовнішнє оточення системи, не можна сподіватися, що підприємства будуть досягнуті. Тому для досягнення цілей необхідно активний вплив на хід подій за границями підприємства, на структуру відносин, інакше кажучи, необхідне *керування*.

Важливість керування підтверджується наступними даними: на думку авторитетних міжнародних експертів у галузі економіки, 75% витрат у структурі собівартості валового національного продукту (ВНП) країн зі стабільною економікою зосереджено в організації керування ресурсами. Оптимізація цих витрат за рахунок ефективної організації керування дозволяє визволити до 80% від сумарної складової, тим самим за рахунок підвищення ефективності керування ресурсами можна

на 60% знизити *собівартість* ВВП. Це стосується найбільш країн Америки і Європи [1]

Ефективно управляти підприємством можливо лише розробивши стратегію його поведінки.

**Аналіз останніх досліджень**

Організація розглядається як система логістичного менеджменту (ЛМ), як єдина організаційно-господарська структура, що складається із самої компанії (фірми), постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, споживачів готової продукції, а також містить у собі систему транспортного й складського господарства.

Організація складається з керуючої системи й об'єкта керування. Керуюча система використовує результати логістичного дослідження галузевого ринку (конкуренти, постачальники, споживачі) і макросередовища (соціально й політична система, екологічне, економічне середовище) для розробки й вибору стратегії з наступною трансформацією стратегічних цілей в управлінські рішення. Управлінські рішення в цілому спрямовані на стратегічні перетворення й містять, крім того, сигнали оперативного керування. Ці сигнали надходять в усі підсистеми об'єкта керування: фінансовий блок, блоки складського господарства, виробничу структуру, блок транспортного забезпечення, а також забезпечують інформаційні зв'язки зі споживачами й з постачальниками трудових, фінансових, виробничих і сировинних ресурсів [1].

Об'єкт керування містить всі підсистеми, що забезпечують переробку вступників на входи ресурсів у виходи, що представляють собою розмаїтість товарів (послуг), вироблених компанією.

Основними взаємозв'язками системі ЛМ є взаємозв'язки постачальників з компанією й компанії зі споживачами. Компанія в процесі своєї виробничо-господарської діяльності постійно вступає в прямі й непрямі взаємини з постачальниками, споживачами й конкурентами. Останні, виходячи з мети будь-якої організації - створити свого споживача, намагаються зміцнитися на ринку, послабляючи тим самим положення інших компаній [1-4].

Створення споживача для організації означає високий ступінь задоволення споживчого попиту в товарах кожного виду номенклатури по показниках обсягів і якості поставляє продукції, що, часу й місця поставок протягом тривалого періоду. Якщо такий стан компанією досягнуто, то можна вважати, що її діяльність є стійкою.

**Мета дослідження**

Метою дослідження є формування логістичної стратегії підприємства.

**Основний розділ**

Формування логістичної стратегії підприємства припускає системний підхід, вираженість у прийнятті тих або інших стратегічних логістичних рішень. Вихідною точкою є попередній аналіз загальної стратегії підприємства й позначення в ній місця логістичної стратегії.

На основі аналізу визначаються етапи формування логістичної стратегії (рис. 1) [3].

Завдання логістики у фірмі не можна розглядати у відриві від стратегічних цілей її бізнесу. У цьому сенсі використовують поняття «місія», що визначає філософію фірми на ринку збуту її продукції.

Місія – це той вихідний фундамент, який визначає всі подальші стратегічні і тактичні цілі та завдання фірми і прийняті на їх основі рішення. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин для більшості фірм у заявлених ними місіях так чи інакше присутнє мета максимального задоволення вимог споживачів до якості товарів та послуг [4].

Фірма повинна розробляти логістичну місію, несуперечливу із загальною маркетинговою та виробничою стратегіями. Метою логістики у фірмі має бути забезпечення загального менеджменту матеріальних і сервісних потоків, як основи для досягнення довготривалого успіху в бізнесі.

Логістична місія повинна забезпечити фірмі систему бачення високої якості її продукції та сервісу, конкурентоспроможності, інтеграції постачальницької, виробничої та маркетингової стратегії, бути кредо фірми, що позиціонує її щодо ринку і конкурентів.

При формуванні логістичної місії беруть до уваги тип ринку, на якому діє підприємство, вид продукції, обмеження по обслуговуванню й витратам.

При побудові сучасних мікрологістичних систем велике значення має визначення місця логістичного менеджменту в загальній структурі управління фірмою і визначення областей взаємодії з іншими сферами



Рис. 1. Структура формування логістичної стратегії підприємства

менеджменту. Сучасна система менеджменту фірми представляє собою композицію організаційної структури управління з функціонально-орієнтованими сферами діяльності (фінанси, інвестиції, виробництво, маркетинг і збут, інновації, персонал тощо), об'єднаними стратегічними, тактичними та іншими цілями [4].

З точки зору логістики здійснення функцій стратегічного (тактичного, оперативного) і функціонального менеджменту має сприяти просуванню логістичної місії фірми, узгодженої з маркетинговою та виробничою стратегіями.

При формуванні головної логістичної мети підприємство виходить із визначення таких основних напрямків функціональної діяльності як доставка продукції відповідної якості й кількості «точно в строк», при мінімальних витратах на поставку, зберігання, виробництво, упакування, збут, транспортування, а також одержання, обробку й передачу інформації.

Висока ринкова конкуренція вимагає більше тісного узгодження логістики зі стратегічними цілями на корпоративному рівні, а також активізації ролі логістики й підвищення гнучкості підприємства, його здатності швидко реагувати на сигнали ринку. Із цих позицій генеральне завдання Л розглядають як розробку зваженої й обґрунтованої позиції, що привела б до досягнення найбільшої ефективності роботи підприємства, підвищення його ринкової вартості для одержання переваг перед конкурентами.

На рівні корпоративної стратегії практична реалізація цілей логістики забезпечується рішенням ряду завдань.

Виділяються головні загальні логістичні завдання [3]:

1. створення комплексних інтегрованих систем матеріальних, інформаційних і інших логістичних потоків;
2. стратегічне узгодження, планування й контроль за використанням логістичних потужностей у сферах виробництва й звороту;
3. постійне вдосконалювання логістичної концепції в рамках обраної стратегії в ринковому середовищі.
4. досягнення високої системної гнучкості шляхом швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

До загальних логістичних завдань ставляться:

1. здійснення наскрізного контролю за потоковими процесами в логістичних системах;
2. розробка й удосконалювання способів керування матеріальними потоками;
3. різноманітне прогнозування обсягів виробництва, перевезень, запасів;
4. визначення незбалансованості між потребами виробництва й можливостями матеріально-технічного забезпечення, а також потребами в логістичних послугах зі збуту й можливостями логістичної системи;
5. стандартизація вимог до якості логістичних послуг і окремих операцій;

6. раціональне формування господарських зв'язків;

7. визначення крапок зосередження витрат часу, матеріальних, трудових і грошових ресурсів;

8. оптимізація технічної й технологічної структури транспортно-складських комплексів;

9. визначення стратегії й технологій фізичного переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів, готової продукції;

10. формалізація оперативних логістичних цілей і параметрів функціонування логістичної системи.

Середовище логістики підприємства формується з [3]:

1. зовнішнього середовища логістики (неконтрольовані підприємством фактори);

2. внутрішнього середовища логістики (контрольовані фактори);

3. результативності діяльності підприємства в досягненні цілей логістики;

4. адаптивності логістичної системи підприємства до середовища.

Зовнішнє середовище логістики – це сукупність неконтрольованих підприємством суб'єктів, умов і сил, які діють за межами ЛС, але здатні впливати на її функціонування. Її вплив на ЛС проявляється час від часу, нерегулярно й не прямо.

Зовнішнє середовище складається з мікро- і макросередовища.

Мікросередовище Л визначається такими складовими [3]: споживачі, постачальники, конкуренти, контактні групи.

Макросередовище складається з наступних складових:

1. соціально-економічні фактори (темпи інфляції, рівень зайнятості, стабільність національної валюти);
2. ринкові фактори (місце розташування й число учасників, транспортна система, система зв'язку);
3. технологічні фактори;
4. політико-правові фактори (законодавство, урядові постанови).

Внутрішнє середовище логістики – це сукупність факторів, які контролюються керівництвом підприємства й менеджерами логістичного підрозділу.

Ціль логістичного аудиту – забезпечення підприємства надійною й достовірною інформацією про зовнішнє й внутрішнє логістичне середовище підприємства, у тому числі про стан ринків поставок і збуту, конкурентів, логістичних каналів, очікуваному споживачами рівні логістичного сервісу.

---

## Висновки

---

Із вищевикладеного слідує, що для ефективного управління підприємством необхідно сформувати логістичну стратегію його поведінки та розвитку на ринку.

## Література

1. Бажин И.И. Логистический менеджмент: компакт-учебник. – Харьков: Консум, 2005. – 440 с.
2. Криківський С. Логістичне управління: підручник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
3. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент. Навчальний посібник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.
4. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с.