

діяльності в ринкових умовах : монографія / О. Ф. Долженков, Ж. О. Жуковська, О. М. Головченко ; за ред. О. Ф. Долженкова. – Одеса : ОЮІ ХНУВС, 2007. – 208 с.

10. *Примостко Л. О.* Фінансовий менеджмент у банку : підручник / Л. О. Примостко. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с.

11. *Соснин А. С.* Менеджмент безопасности предпринимательства : учебное пособие / А. С. Соснин, П. Я. Прыгунов. – К. : Изд-во Европ. ун-та, 2004. – 357 с.

12. Соціальна політика та економічна безпека / [Головінов О. М., Горожанкіна М. Є., Дмитриченко Л. І. та ін.] ; під заг. ред. С. І. Крихітіна. – Донецьк : Каштан, 2004. – 335 с.

13. *Стадник В. В.* Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., доп. – К. : Академвидав, 2010. – 472 с.

14. Что такое кадровая безопасность компании? [Електронний ресурс] / И. Г. Кумарин // Кадры предприятия. – 2003. – № 2. – Режим доступа : <http://www.poteri.net/publikatsii/kadry-predpriyatiya-2-2003.htm>

15. *Шаваев А. Г.* Криминологическая безопасность негосударственных объектов экономики / А. Г. Шаваев. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 126 с.

16. *Шваб Л. І.* Економіка підприємства : навчальний посібник / Л. І. Шваб. – Житомир : ЖДТУ, 2004. – 459 с.

17. *Ярочкин В. И.* Система безопасности фирмы / В. И. Ярочкин. – М. : Ось-89, 2003. – 352 с.

УДК 658.7: 664

О.І. Попов
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності та логістики,
Університет економіки та права «КРОК»

Аспекти формування стратегії розвитку логістики підприємств харчової промисловості та алгоритм її реалізації

Статтю присвячено дослідженню питань стратегії розвитку логістики підприємств харчової промисловості. Запропоновано алгоритм формування логістичної стратегії.

Ключові слова: логістика, стратегія, витрати, логістичний сервіс, алгоритм, підприємства харчової промисловості.

А.И. Попов
кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности и логистики,
Университет экономики и права «КРОК»

Аспекты формирования стратегии развития логистики предприятий пищевой промышленности и алгоритм ее реализации

Статья посвящена исследованию вопросов стратегии развития логистики

предприятий пищевой промышленности. Предложен алгоритм формирования логистической стратегии.

Ключевые слова: логистика, стратегия, издержки, логистический сервис, алгоритм, предприятия пищевой промышленности.

O.I. Popov
PhD in Economics,
Associate Professor of Foreign Economic
Activity Management and Logistics Department,
«KROK» University

Aspects of Formation of Food Industry Enterprises Logistics Development Strategy and its Implementation Algorithm

The article is dedicated to the research of the food industry enterprises logistics development strategy questions. The algorithm of logistics strategy design was proposed.

Keywords: logistics, strategy, expenses, logistics service, algorithm, food industry enterprises.

Постановка проблеми

Збільшення обсягів виробництва та збуту продукції агропромислового комплексу, розширення географії експорту продуктів харчування вимагають від керівників вітчизняних підприємств харчової промисловості постійної уваги до підвищення ефективності логістичної діяльності, основоположною базою якої є її стратегія розвитку. Своєчасно та правильно обраний довгостроковий напрям розвитку логістики, форми та засоби її реалізації є найважливішими інструментами оптимізації ресурсів і зменшення собівартості продукції, підвищення якості логістичного сервісу, підвищення лояльності клієнтів і конкурентоспроможності підприємств.

У зв'язку з викладеним, виникає необхідність: досліджувати вплив стратегій логістики на господарську діяльність підприємств харчової промисловості, а також уточнити використання різних стратегій логістики для підприємств цієї галузі, запропонувати алгоритм формування стратегії розвитку логістики підприємств харчової промисловості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретико-методологічним та практичним питанням формування корпоративних і логістичних стратегій присвячено роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних учених А.М. Афоніна [15], Д. Бауерсокса [7], Дж. Гатторни [3], Д. Клосса [7], Є.В. Крикавського [4], Д.М. Ламберта [14], С. Левіцкі [2], А.М. Петрової [15], М. Портера [1], В.І. Сергєєва [6], Дж.Р. Стока [14], А. Харрісона [5], Ремко Ван Хоука [5], Ю.Н. Царегородцева [15] та інших.

Як відзначає М. Портер, «стратегія спрямована на те, щоб добитися стійкої та вигідної позиції, що дозволяє компанії протистояти натиску тих сил, що визначають конкурентну боротьбу в галузі» [1, с. 25]. Дослідник С. Левіцкі підкреслює, що «стратегія – це документ чи набір концепцій, що формує для організації план на майбутнє та має бути спеціально розроблений з урахуванням її особливості та унікальної історії, обставин і можливостей» [2, с. 4]. На думку Д. Гатторни важливо засвоїти: «щоб логістичні стратегії були ефективними, вони

мають бути узгоджені з цілями та завданнями корпорацій або бізнес-одиниць» [3, с. 31].

На думку Є.В. Крикавського, «метою стратегічних логістичних рішень підприємства традиційно є зниження загальних витрат і підвищення рівня обслуговування клієнта завдяки: мінімізації змінних затрат, пов'язаних із переміщенням і складуванням логістичних продуктів; скорочення циклу обороту капіталу, інвестованого в запаси; швидкому зростанню доходів від підвищення рівня обслуговування клієнта порівняно із менш інтенсивним зростанням логістичних витрат» [4, с. 212].

Дослідники А. Харрісон і Р. Ван Хоук пропонують урахувати, що «існує п'ять головних ознак стратегії логістики: Період часу: скоріше відноситься до тривалої перспективи, ніж короткотерміновий; Модель рішень: усі рішення узгоджуються між собою у будь-який момент часу; Дія: зміни носять скоріше масштабний характер, ніж обмежений; Концентрація зусиль: всю увагу спрямовано на конкретні, визначені можливості замість того, щоб розосереджувати зусилля; Всебічний характер: всі процеси в ланцюгу логістики скоординовані» [5, с. 27].

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Відаючи належне важливості проведених досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, об'єктивно слід відмітити спільний недолік робіт, присвячених розробленню стратегій розвитку логістики підприємств, який полягає у відсутності науково-практичних аспектів формування стратегії розвитку логістики з урахуванням галузевої специфіки харчової промисловості.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження загальних ознак і систем угруповання логістичних стратегій, їх логіки формування та алгоритму реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження

У результаті бібліографічного аналізу фахових джерел щодо науково-практичних аспектів формування стратегії розвитку логістики підприємств встановлено, що погляди різних авторів відносно формування стратегії розвитку логістики підприємств суттєво відрізняються.

Так В.І. Сергеев вважає, що «логістична стратегія – це довготерміновий, якісний визначений напрямок розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації на фірмі, міжфункціональної та міжорганізаційної координації та інтеграції, сформульований вищим менеджментом компанії у відповідності до корпоративних цілей» [6, с. 95]. Логістична стратегія, як і стратегії інших функціональних підрозділів (маркетингу, закупівель, виробництва, збуту тощо) покликана виконувати корпоративні місію та стратегію підприємства.

Учені Д. Бауерсокс і Д. Клосс виділяють такі базові стратегії логістики: «мінімізація загальних витрат, максимізація рівня сервісу, максимізація прибутку, максимізація конкурентних переваг, мінімізація активів, що використовуються» [7, с. 465]. До вищезазначених стратегій В.І. Сергеев додає стратегію логістичного аутсорсингу [6, с. 96]. Дослідник Є.В. Крикавський звертає увагу на те, що «типи логістичних стратегій, що можна диференціювати щодо вирішення базових логістичних проблем: стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів); стратегія зменшення, тобто ліквідації запасів; стратегія скорочення циклу; стратегія диференціації обслуговування клієнта; стратегія кооперації у відносинах «постачальник – споживач»; стратегія логістичних інновацій» [4, с. 207-208].

На першому етапі дослідження слід уточнити видову класифікацію логістич-

них стратегій. Підприємства харчової промисловості використовують різні типи логістичних стратегій або їх поєднання, залежно від специфіки бізнесу підприємств. Високі витрати на сировину, жорстка конкуренція і необхідність регулярних доставок готової продукції гуртовим і роздрібним клієнтам по всій території України зумовлюють використання в харчовій промисловості стратегії «Мінімізації загальних логістичних витрат». Хлібокомбінати, реалізуючи продукцію з дуже коротким терміном придатності, піклуються не тільки про мінімізацію загальних логістичних витрат, а й про максимізацію рівня логістичного сервісу, застосовуючи відповідну стратегію.

Однією з основних проблем логістики харчової промисловості України є недостатній розвиток логістичної інфраструктури і, як наслідок, «відставання логістичних можливостей від обсягів врожаїв» [8, с. 58]. Недостатнє покриття території країни, незадовільний стан та низька пропускна здатність автомобільних доріг, брак спеціалізованих залізничних вагонів, сучасних розподільчих центрів у регіонах, складів-холодильників, овочесховищ тощо призводять до високих транспортних, складських витрат і значних втрат сировини.

Міжнародні експерти також відмічають низьку якість транспортних і інформаційних технологій вітчизняної логістичної інфраструктури. «В рейтингу логістичної ефективності Всесвітнього банку Україна у 2012 році посіла 66 місце серед 155 країн, набравши 2,85 бали. Відносно рейтингу за 2010 рік Україна піднялася одразу на 36 позицій, але для того, щоб наблизитись до п'ятірки лідерів рейтингу – Сінгапуру (4,13 балів), Гонконгу (4,12 балів), Фінляндії (4,05 бали), Німеччини (4,03 бали) та Нідерландів (4,02 бали)» [9] – належить залучити значні інвестиції. Стратегічні рішення з реалізації проектів щодо розвитку логістичної інфраструктури вимагають залучення значних ресурсів, як держави, так і комерційних структур і займають значні проміжки часу.

Вітчизняні агрохолдинги та провідні підприємства харчової промисловості, формуючи операційну модель вертикальної інтеграції, вкладають значні ресурси у власну логістику, що дає змогу нам говорити про використання ними стратегії «Створення власної логістичної інфраструктури», що дозволяє підвищити рівень керованості та надійності ланцюгів поставок, підтримувати високий рівень логістичного сервісу при одночасному скороченні загальних логістичних витрат.

Широко відомий приклад створення власної логістичної системи компанією «НІБУЛОН», сформованої «з метою зменшення залежності від зовнішніх факторів, зниження рівня ризиків у господарській діяльності. Закуплено власний вантажний автопарк, збудовано 13 елеваторних комплексів та перевантажувальних терміналів у різних регіонах України, сформовано власний водний вантажний флот компанії, що налічує 28 несамохідних суден та 7 буксирів» [10]. Використання найдешевшого виду перевезень – річкової логістики дає змогу компанії «НІБУЛОН» суттєво скоротити свої транспортні витрати.

Активно розвивають власну логістику й провідні кондитерські компанії. Наприклад, «для покращення умов зберігання сировини та готової продукції, для оптимізації поставок продукції та мінімізації затримок продукції на складі – Кондитерська Корпорація ROSHEN – ввела в експлуатацію власний логістичний центр» [11]. Важливими стратегічними кроками розвитку логістики Групи «КОНТІ» стало спорудження «найбільшого в кондитерській галузі автоматизованого логістичного центру в Макіївці та Курського логістичного комплексу, найбільшого в Центрально-Чорноземному районі Російської Федерації» [12].

Варто відмітити той факт, що останніми роками держава більш активно підтримує розвиток логістичної інфраструктури АПК і харчової промисловості, одним із пріоритетів якої є будівництво сучасних і високотехнологічних овочесховищ. «Якщо у 2010 році в наявності були овочесховища загальною ємністю 766 тисяч тон, то в 2011-2012 роках споруджено 104 овочесховища загальною потужністю зберігання 492 тисячі тон. А відповідно до Державної програми активізації розвитку економіки на 2013-2014 роки, заплановано побудувати ще 16 потужних холодильників ємністю 140 тисяч тон для зберігання плодово-ягідної продукції та винограду», – відзначав Міністр аграрної політики та продовольства Микола Присяжнюк» [13]. Однак, належить ще багато зробити для формування та розвитку логістичної інфраструктури логістики вітчизняної харчової промисловості.

На другому етапі було розглянуто логіку формування логістичної стратегії. Відомі зарубіжні дослідники Дж.Р. Сток і Д.М. Ламберт [14, с. 651] пропонують керівникам підрозділів при формуванні стратегії логістики отримати відповіді на такі запитання:

1. Якими є вимоги до обслуговування кожного споживчого сегменту? Необхідно провести сегментацію наявних клієнтів підприємства харчової промисловості з визначенням порогових рівнів логістичного сервісу й очікуваних витрат, які підприємство готове запропонувати тій чи іншій групі споживачів.

2. Як можна досягти інтеграції різних учасників ланцюгів поставок на операційному рівні? З'ясування цього питання варто провести у двох площинах: вертикальна (характерна для агрохолдингів) і горизонтальна (більше відноситься до підприємств харчової промисловості) інтеграції.

3. За якої структури ланцюгів поставок витрати виявляються мінімальними (з урахуванням забезпечення конкурентного рівня логістичного сервісу?). Визначається, які структури ланцюгів поставок використовує підприємство харчової промисловості. Наприклад, на підприємствах, що використовують вітчизняну сировину рослинного походження, набули поширення операційні моделі виробничо-сировинних кластерів, що дають змогу підвищити надійність і ритмічність поставок сировини, суттєво скоротивши при цьому час доставки та транспортні витрати.

4. Які технології вантажопереробки/зберігання продукції більшою мірою допомагають досягти цілей обслуговування споживачів, забезпечуючи водночас оптимальний рівень інвестицій у складські споруди та обладнання? Необхідно визначити, наскільки наявні складські потужності підприємства та використувані технології вантажопереробки будуть відповідати завданням майбутньої стратегії логістики.

5. Чи є можливість скоротити витрати на транспортування як у короткостроковому, так і в довгостроковому плані? Підприємствам харчової промисловості слід активніше використовувати комп'ютерні програми з підвищення ефективності управління транспортом, GPS-навігатори тощо.

6. Чи можуть теперішні процедури управління запасами забезпечувати задоволення більш жорстких вимог до обслуговування споживачів? Ураховуючи той факт, що значна питома вага в структурі собівартості продукції харчової промисловості (до 80-90%) припадає на сировину, підприємствам харчової промисловості слід приділяти більше уваги моделям управління та інструментам оптимізації виробничих запасів.

7. Які інформаційні технології необхідні для забезпечення максимальної ефективності логістичних операцій? З'ясовується, яка корпоративна комп'ютерна

програма використовується на підприємстві. Чи може вона забезпечити інформаційний супровід стратегічному розвитку логістики?

8. Як слід організувати ресурси, щоб домогтися найкращого обслуговування, досягнення операційних цілей? Наскільки рівень компетенції керівництва логістичними підрозділами підприємства дасть змогу організувати виконання майбутніх стратегічних завдань?

Основним пріоритетом при розробленні логістичної стратегії є високий рівень логістичного обслуговування споживачів (рис.).

Також слід звернути першочергову увагу на формування логістичної мережі з оптимальним розташуванням сировинних зон, виробничих потужностей і збутових підрозділів підприємств. Найважливішим стратегічним питанням для підприємств харчової промисловості є створення ефективної системи з управління запасами сировини та готової продукції.

При розробленні логістичних стратегій підприємствам харчової промисловості слід приділити особливу увагу виробничій підсистемі, яка покликана вирішувати такі завдання:

«1. Підвищення надійності систем оперативного і стратегічного управління економічними потоками між підприємствами.

2. Підвищення рівня керованості потокових процесів на виробництві.

3. Оптимізація сукупних логістичних витрат в розрізі структури потокового процесу і стадій логістичного циклу.

4. Забезпечення високого рівня стабільності і надійності логістичних каналів.

5. Раціоналізація схем розташування транспортно-складських комплексів підприємства, збільшення номенклатури внутрішньовиробничих транспортних послуг і підвищення якості транспортно-складського забезпечення підрозділів підприємства.

6. Забезпечення високого ступеня адекватності інформаційного потоку мате-



Рис. Вісім ключових складових логістичної стратегії підприємств харчової промисловості
Джерело: доопрацьовано автором на основі [14, с. 652]

ріальному потоку як за напрямком руху і своєчасністю надання даних, так і за повнотою і точністю відображення параметрів останнього» [15, с. 12].

У межах розроблюваних стратегій, підприємства харчової промисловості приймають рішення про використання концепцій «Ощадливого виробництва», «Точно-під-час», «Загального управління якістю» тощо, упроваджують різноманітні системи з управління ресурсами підприємства та їх логістичні модулі.

На заключному етапі дослідження, узагальнюючи дослідження вчених [2; 4; 6; 7; 14], ми пропонуємо такий алгоритм формування стратегії логістики підприємств харчової промисловості, що складається з трьох етапів:

1. Прийняття корпоративної бізнес-стратегії підприємства з визначенням показників вимірювання її виконання.
2. Розроблення логістичної стратегії.
 - 2.1. Визначення напрямів і функціональних сфер розвитку логістики, скерованих на виконання стратегії підприємства.
 - 2.2. Формування набору стратегій логістики, що відповідає галузі харчової промисловості, розміру підприємства тощо.
 - 2.3. Визначення показників вимірювання виконання стратегії логістики.
 - 2.4. Проведення SWOT-аналізу реалізації логістичних стратегій. З'ясування сильних і слабких сторін підприємства, необхідності залучення додаткових ресурсів тощо. Визначення зовнішніх можливостей і загроз, наприклад, зміна ринкової кон'юнктури, стратегій провідних конкурентів, посилення правил і підходів державного регулювання тощо.
 - 2.5. Проведення аудиту та реінжинірингу логістичної системи (за необхідності).
 - 2.6. Координація логістичної стратегії зі стратегіями маркетингу, постачання, виробництва, збуту тощо.
 - 2.7. Розроблення планів заходів функціональних підрозділів служби логістики підприємства (закупівлі, міжнародна, складська і транспортна логістика тощо), спрямованих на виконання стратегії логістики.
 - 2.8. Визначення показників вимірювання виконання планів заходів функціональних підрозділів служби логістики.
 - 2.9. Розроблення системи мотивації, спрямованої на виконання стратегії логістики.
3. Упровадження стратегії логістики.
 - 3.1. Створення системи моніторингу і контролю.

За підсумками моніторингу, підприємства харчової промисловості коригують стратегію логістики, повертаючись до різних заходів другого етапу алгоритму.

Висновки

Своєчасно і правильно обрана стратегія розвитку логістики є найважливішим інструментом оптимізації ресурсів, зменшення собівартості продукції, підвищення якості логістичного сервісу, підвищення лояльності клієнтів, покращення фінансових показників і конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в довгостроковій перспективі.

Виділяють такі типи стратегії логістики: мінімізація загальних витрат, максимізація рівня сервісу, максимізація прибутку, максимізація конкурентних переваг, мінімізація використання активів та логістичного аутсорсингу. Залежно від галузевої приналежності, розмірів підприємства та корпоративної бізнес-стратегії керівництво логістичних підрозділів підприємств харчо-

вої промисловості використовує поєднання різних базових логістичних стратегій. Для агрохолдингів і провідних підприємств харчової промисловості запропоновано стратегію «Створення власної логістичної інфраструктури», що дасть змогу підвищити рівень керованості, надійності та якості сервісу ланцюгів поставок, при одночасному скороченні загальних логістичних витрат. Запропоновані логіка й алгоритм формування стратегії розвитку логістики підприємств харчової промисловості складається з трьох етапів. Для формування та розвитку логістичної інфраструктури харчової промисловості рекомендовано використовувати механізми державно-приватного партнера. У якості подальших перспектив досліджень слід приділити увагу формуванню та впровадженню стратегій розвитку логістики підприємствами різних галузей харчової промисловості.

Література

1. Майкл Портер Конкурентное преимущество : Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер ; [пер. с англ. Е. Калининой]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
2. Сирил Левицки Как разработать стратегию : Практические рекомендации по созданию реально работающей стратегии / Сирил Левицки ; [пер. с англ. В.О. Шагояна]. – Д. : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
3. Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower / [Стефан Ф. Далл, Минг Танг, Джеффри Томас и др.]; под. ред. Дж. Гатторны ; [пер. с англ., 5-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 670 с.
4. Євген Крикавський Логістика. Основи теорії / Євген Крикавський. підручник 2-е вид. – Л. : Інтелект-Захід, 2006. – 456 с.
5. Харрисон А. Управление логистикой : Разработка стратегий логистических операций / А. Харрисон, Р. Ван Хоук. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 368 с.
6. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / [Белов Л.Б., Дыбская В.В., Иванов В.В. и др.]; под ред. В.И. Сергеева. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 976 с.
7. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика : интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс ; [пер. с англ. Н.Н. Барышниковой, Б.С. Пинскера]. – М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
8. ТОП-100. Рейтинг лучших компаний Украины. – К. : Экономика, 2013, № 4. – 130 с.
9. ЦТС : Украина стала лучшей в СНГ по логистической эффективности, 18 мая 2012 г. // Сайт Центра транспортных стратегий [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cfts.org.ua/news/44559>
10. Сайт компанії «НІБУЛОН» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nibulon.com/data/pro-kompaniyu/napryamki-diyalnosti/upravlinnya-logistikoyu.html>
11. Сайт кондитерської корпорації «ROSHEN» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.roshen.com/ua/about/logistics/>
12. Сайт компанії «КОНТИ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.konti.com/ru/about/history>
13. В Украине построят 16 холодильников для хранения 140 тысяч тонн плодовоовощной продукции, 6 марта 2013 г. // Сайт транспортного портала TRANS-PORT / [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.trans-port.com.ua/index.php?newsid=45206>
14. Сток Джеймс Р. Стратегическое управление логистикой / Джеймс Р. Сток, Д.М. Ламберт ; [пер. с 4-го англ. изд. В.Н. Егорова]. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
15. Афонин А.М. Промышленная логистика : учебное пособие / А.М. Афонин, Ю.Н Царегородцев, А.М. Петрова. – М. : ФОРУМ, 2009. – 304 с.