

УДК 338.5.658.7

ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**Божанова В.Ю., д.е.н.
Орловська Ю.В., д.е.н.
Іщенко Т.М.***ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

У даній статті вивчено питання сутності та основних видів логістичних стратегій на підприємстві та на прикладах міжнародних компаній показано їх розробку і застосування. Досліджено, значення логістичних стратегій для підприємств. Розглянуто вплив зовнішнього середовища на вибір логістичної стратегії. Наведено, що логістична стратегія може бути побудована на основі максимізації (мінімізації) одного або декількох ключових показників, доведено, що одним з актуальних напрямів забезпечення інноваційного розвитку в нашій країні — є розширення логістичної діяльності. Доведено, що для підтримання конкурентоспроможності підприємства необхідно формувати ефективні логістичні стратегії. На підставі даних про такі підприємства як ПАТ «Київ Хліб», ПАТ «Концерн Хлібпром», ПАТ «Гнідавський цукровий завод» та інші, було розглянуто шляхи застосування логістичних стратегій на цих підприємствах. Розглянуто логістичні стратегії таких іноземних компаній, як «UPS» та «DHL Logistics» та надані відповідні рекомендації для українських підприємств.

Ключові слова: логістична стратегія, логістичні витрати, якість логістичного сервісу, інвестиції в інфраструктуру, логістичний аутсорсинг.

UDC 338.5.658.7

APPLICATION OF INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE LOGISTICS STRATEGIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES**Bozganova V., Dr.of Econ.Sc.
Orlovska Y., Dr.of Econ.Sc.
Ischenko T.***Pridniprovs'ka state academy of civil engineering and architecture*

In given article the question of the essence and the main types of enterprise logistics strategies are investigated and their development and application is shown on the examples of international companies. The significance of logistics strategies of the company was investigated. The influence of the environment on logistics strategy was analyzed. It is shown that logistics strategy can be built on the basis of maximizing (minimizing) one or more strategic indicators, and by this means one of actual directions of providing of innovative development in our country - is expansion of logistics activities. It is proved that for the maintenance of enterprise competitiveness

©Божанова В.Ю., д.е.н., Орловська Ю.В., д.е.н., Іщенко Т.М., 2016

the effective logistics strategy must be generated. It was considered the manner of logistics strategies implementation using the data of such enterprises as PJSC «Kyiv Hlib», PJSC «Concern Khlibprom», PJSC «Gnidava sugar plant» and others. The logistics strategies of such foreign companies as «UPS», and «DHL Logistics» are analyzed and recommendations for development the logistic strategies at the Ukrainian enterprises were worked out.

Keywords: logistics strategy in, logistics expenditures, quality of logistics services, investment in infrastructure, logistics outsourcing.

Актуальність проблеми. Розвиток логістики стимулює необхідність швидкого реагування виробників на кон'юнктуру ринку, за короткий час, підприємство може адаптуватися до різних умов. Таким чином створюється логістика підприємства. Але основні цілі логістики змінюються у зв'язку з розвитком інтеграційних процесів у світовій економіці.

Сьогодні логістика має велике значення на підприємстві. Для того, щоб підприємство залишалося завжди конкурентоспроможним, необхідно формування ефективних логістичних стратегій. Стратегічна логістика, виходячи з довгострокових цілей підприємства, може суттєво змінити всю системну організацію підприємства. Щоб діяльність підприємства була ефективною, застосовують логістичні стратегії, які відтворюють нові підходи в управлінні логістичних процесів. Ці стратегії сприяють поліпшенню використання потенціалу розвитку підприємства, налаштування механізмів управління матеріальними, транспортними, інформаційними потоками та забезпечення ефективного взаємозв'язку з іншими підприємствами, якщо це є необхідним.

Аналіз останніх наукових досліджень. Логістичним стратегіям на підприємстві присвячена низка цікавих робіт. Прикладами останніх робіт на теми логістичних стратегій підприємства є такі автори як Л.В. Назарук [1], І.М. Пальчик [2], О.М. Тридід [3], О.А. Рудківський [4], М.А. Мудра [5], Н.І. Бойко [6]. Так, у роботі Л.В. Назарука розглядається вибір логістичної стратегії на підприємстві в умовах кризового стану на прикладах таких підприємств як ПАТ «Київ Хліб», ПАТ «Концерн Хлібпром», ПАТ «Гнідавський цукровий завод» та інші. Аналіз цих підприємств дає змогу віднайти оптимальний шлях вибору логістичної стратегії в умовах кризового стану. У роботі О.М. Тридіда логістична стратегія – це сукупність певних видів логістичної діяльності та віднесених до них логістичних функцій/операцій, які

визначають довгостроковий логістичний профіль підприємства, а отже логістична стратегія торговельного підприємства є фактором забезпечення процесу формування його політики у сфері логістики [3]. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій з обраної теми дослідження, проблема обґрунтування впровадження логістичних стратегій у практику підприємств залишається недостатньо розкритою. Таким чином, далі сформульована наступна мета даного наукового дослідження.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо застосування логістичних стратегій в міжнародній діяльності підприємств.

Вкладення основного матеріалу дослідження. Можна із впевненістю стверджувати, що пріоритетні напрями стратегічного управління насамперед пов'язані із застосуванням логістики, тобто предметом діяльності якої є товари, послуги, люди, капітал, інформація. Формування логістичних стратегій, серед яких особливе місце займає стратегія інтегрованого ланцюга поставок, відбувається стосовно загальної корпоративної стратегії. Реалізація логістичних стратегій передбачає виконання конкретних логістичних завдань, серед яких найбільшої актуальності набули: мінімізації рівня запасів, мінімізація загальних витрат в логістичному каналі, прискорення матеріального потоку, підвищення рівня обслуговування споживача.

Основними характеристиками сучасної логістичної стратегії фірми можна вважати наступні: узгодженість рішень усіх логістичних підсистем; послідовність і комплексність дій різних часових періодів; реальність і еластичність планів. Серед багатьох логістичних стратегій, можна виділити наступні:

Стратегія 1. Мінімізації загальних логістичних витрат. Реалізація стратегії: скорочення (оптимізація) операційних логістичних витрат в окремих логістичних функціях; оптимізація рівнів запасів; вибір оптимальних варіантів «складування – транспортування»; оптимізація рішень в окремих функціональних областях та/або логістичних функціях за критерієм мінімуму логістичних витрат; 3PL підхід та інші.

Стратегія 2. Покращення якості логістичного сервісу. Реалізація стратегії: поліпшення якості виконання логістичних операцій і функцій (транспортування, складування, вантажопереробки, упаковки тощо); підтримка передпродажного та після продажного сервісу; сервіс з доданою вартістю; використання логістичних технологій підтримки

життєвого циклу продукту; створення системи управління якістю логістичного сервісу; сертифікація фірмової системи управління якістю у відповідності з національними і міжнародними стандартами і процедурами (зокрема ISO 9001); бенчмаркінг і т.д.

Стратегія 3. Мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру. Реалізація стратегії: оптимізація конфігурації логістичної мережі; пряма доставка товарів споживачам, минаючи складування; використання складів загального користування; використання логістичних посередників у транспортуванні, складування, вантажопереробки; використання логістичної технології «точно в час»; оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури.

Стратегія 4. Логістичний аутсорсинг. Реалізація стратегії: рішення «робити або купувати»; зосередження компанії на своїх ключових сферах компетенції, пошук логістичних посередників для виконання не ключових функцій; оптимізація вибору джерел зовнішніх ресурсів; оптимальна дислокація виробничих потужностей і об'єктів логістичної інфраструктури; застосування інновацій постачальників; оптимізація кількості логістичних посередників і закріплення за ними функцій.

Таблиця 1. – Вплив чинників зовнішнього середовища на логістичну стратегію

Чинники	Характеристики	Вплив на елементи логістичної стратегії
Економічні змінення	Зростання валового внутрішнього продукту; рівень інфляції; відсоткові ставки; динаміка заробітної платні; динаміка розвитку галузей економіки; ціни на енергоносії	Змінення витрат на підтримання запасів; внутрішні обмеження на витрати і тарифи; динаміка заробітної плати; рішення в складуванні; рішення в транспортуванні
Демографічні зміни	Темпи зростання населення; вікова структура; розмір родини; міграція населення; чисельність працездатного населення	Розташування складської та транспортної інфраструктури; наявність робочої сили; стан споживацького ринку (потужність); витрати на доставку продукції; тривалість логістичних циклів; рівні запасів
Політичні зміни в законодавстві	Величина податків; схеми і норми амортизації; торговельна та митна політика; захист прав споживачів; захист навколишнього середовища; промислова структурна політика; транспортне регулювання	Інвестиції в будівництво заводів й устаткування; вибір транспорту та способу транспортування; упакування; переробка вантажів; розташування складів
Обмеження	Тенденції використання власних природних ресурсів; розташування нових джерел ресурсів; торговельні та тарифні зовнішньоекономічні бар'єри	Витрати на транспортування; глобалізація джерел постачання; витрати на створення та підтримання запасів; вимоги до складування

Авторська розробка на основі: [7]

Отже, основними цілями логістичних стратегій, які розробляються фірмами є зниження загальних витрат та удосконалення якості сервісу.

Розглянемо якісну ефективність застосування українськими підприємствами (табл. 2).

Таблиця 2. – Якісна ефективність застосування логістичних стратегій українськими підприємствами

Підприємство	Стадія життєвого циклу	Ефективність логістичного управління	Рекомендований тип логістичної стратегії	Альтернативний шлях
ПАТ «Київ Хліб»	зрілість	низька	Ефективна реакція на запити споживачів	Поліпшення якості логістичного сервісу
ПАТ «Концерн Хлібпром»	зрілість	низька	Ефективна реакція на запити споживачів	Поліпшення якості логістичного сервісу
ПАТ «Оболонь»	зростання	низька	Ефективна реакція на запити споживачів	Поліпшення якості логістичного сервісу
ПАТ «Гнідавський цукровий завод»	зрілість	неефективне	Стратегія фінансової реструктуризації логістичних процесів	Мінімізація загальних логістичних витрат

Авторська розробка на основі: [1]

З таблиці 2 можна зробити висновок, що на цих підприємствах низька ефективність логістичних стратегій, а у випадку з ПАТ «Гнідавський цукровий завод» то зовсім неефективна. Для цього було рекомендовано типи логістичних стратегій та альтернативні шляхи щодо їх застосування. Про якість обраної логістичної стратегії буде свідчити рівень виконання її задач: формування та ефективне використання ресурсів підприємства; виявлення найбільш перспективних напрямів інвестування і концентрація навколо них фінансових ресурсів; відповідність заходів діагностованому стану та можливостям підприємства; прийняття визначеного кола ризиків логістичної діяльності і спрямування дій на їх уникнення чи мінімізацію; створення та підтримка стратегічних резервів (наприклад, необхідного обсягу сировини та матеріалів); формування ієрархічної системи цілей логістичної діяльності та їх поетапне втілення; отримання синергетичного ефекту від здійснюваних заходів.

Щодо міжнародного досвіду впровадження логістичних стратегій, слід зазначити, що компанії США першими у світі впровадили логістичні підходи у питання раціональної організації взаємозв'язків своїх підприємств із партнерами по бізнесу. До найвідоміших у світі американських логістичних фірм належить UPS. Нині UPS – потужна логістична індустрія з річним доходом 27 млрд дол. США [8]. Головною логістичною стратегією UPS є покращення якості логістичного сервісу. Послугами компанії щоденно користуються майже 2 млн клієнтів, яким UPS доставляє 13 млн. посилок – від конвертів з документами до багатотонних вантажів по всьому світу, з гарантованим терміном доставки, який не перевищує 3 доби [8].

У ЄС найбільшою логістичною компанією є DHL Logistics згідно з таблицею 3.

Таблиця 3. – Рейтинг логістичних компаній Європи за рівнем доходів на рік

Місце	Назва компанії	Дохід, млн.долл./рік
1	DHL Logistics	37,496
2	Kuehne & Nagel	23,379
3	DB Schenker Logistics	18,987
4	C.H. Robinson Worldwide	11,922
5	DSV	8,651

Джерело: [8]

Поява нової «DHL» (об'єднання зберегло назву і логотип DHL) знаменувала вихід на європейський логістичний ринок однієї з найбільших компаній, яка об'єднала компанії «DHL Worldwide Express» (світовий лідер авіап перевезення вантажів), «Danzas» (повітряна і морська вантажодоставка) та Deutsche Post Euro Express (європейський лідер з доставки посилок). Компанія DHL вже понад десять років працює в Україні. Відповідальний підхід до роботи і щире бажання допомогти клієнтам і раніше залишаються відмінними рисами персоналу компанії, гарантуючи якість сервісу, яке завжди було запорукою успіху DHL. Виходячи з цього, можна припустити, що логістична стратегія DHL є покращення якості логістичного сервісу. Особливостями логістичних стратегій на цих фірмах є: мінімальний час та висока якість доставки товарів.

Нами запропоновані наступні практичні рекомендації щодо розробки та застосування логістичних стратегій на підприємстві:

1. При розробці і здійсненні стратегічних дій в області логістичної діяльності підприємства необхідно віддавати пріоритети тим, які забезпечують довгострокове поліпшення конкурентної позиції підприємства на ринку.

2. Грамотно розроблена і послідовно реалізована логістична стратегія приносить підприємству гарну репутацію і визнання на ринку. Часто змінна стратегія, спрямована на використання короткострокових ринкових можливостей, приносить швидкоплинні вигоди.

3. Необхідно уникати стратегії типу «із зупинками на півдорозі», представляючи собою компроміс між низькими загальними витратами і високим рівнем диференціації або між широкою і вузькою присутністю на ринку.

4. Для створення стійкої конкурентних переваг необхідно інвестувати капітал у розвиток підприємства.

5. Для створення конкурентних переваг необхідно застосувати агресивну атаку, або агресивну оборону для їх захисту.

6. Необхідно уникати стратегій, які можуть привести до успіху лише за умови реалізації найбільш оптимістичних прогнозів через те, що конкуренти можуть розробити відповідні заходи, крім того, на ринку може сформуватись ситуація з несприятливими ринковими умовами.

7. Жорсткі або негнучкі стратегії, можуть на тривалий час позбавити підприємство можливості маневрів. Так, негнучкі стратегії можуть застаріти в результаті зміни умов і факторів зовнішнього середовища. Тому такі стратегії також необхідно уникати.

8. Необхідно завжди бути на півкрока - крок конкурентів.

9. Необхідно атакувати слабкі, а не сильні сторони конкурента.

10. При зниженні цін на продукцію/послуги необхідно встановити бар'єр, що забезпечить прибутковість підприємству.

11. Агресивні дії, що спрямовані на завоювання частини ринку конкурентів, можуть спровокувати агресивну відповідь у формі ринкової «гонки озброєнь» і (або) війни цін. Це веде до зниження рівня прибутків у всіх учасників ринку. Агресивні дії, спрямовані на розширення частки ринку, викликають запеклу конкуренцію, причому особливо тоді, коли ринок страждає від високих запасів продукції і зайвих виробничих потужностей. Тому необхідно враховувати усі ринкові фактори, що можуть виникнути та своєчасно відреагувати.

Висновки. Відсутність чіткої стратегії логістики може поставити фірму в позицію спостерігача, який із запізненням реагує на ринкову динаміку попиту, що не має ясної перспективи в майбутньому.

Основною ознакою обраної логістичної стратегії має бути цілеспрямованість, а її призначення зводиться до побудови ефективної організації, що має успішно та прогресивно функціонувати, долаючи непередбачені обставини, зростання конкуренції, внутрішні проблеми, здобувати все нові й нові позиції на ринку.

Світові компанії роблять акцент на стратегічній логістиці, яка знаходиться за межами власної ділової структури, що дозволяє охопити постачальників, посередників і замовників. Особливістю стратегій, які можуть бути використані для розвитку українських підприємств, слід вважати наступні: 1) логістична стратегія повинна бути таким же елементом стратегічного планування в бізнесі, як маркетингова,

фінансова, виробнича та інші види стратегій; 2) причинами відсутності логістичної стратегії на українських підприємствах є перш за все те, що персонал топ-менеджменту не розуміють самого призначення логістичної стратегії як інструмент управління, який дозволяє оптимізувати ресурси підприємства як матеріальні так і фінансові; 3) для того, щоб розвивати підприємство з «упором» на логістичну стратегію, необхідні кваліфіковані логістичні менеджери з практичним досвідом роботи на вітчизняному та закордонному ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Назарук Л.В. Вибір логістичної стратегії на підприємстві в умовах кризового стану [Текст] / Л.В. Назарук [Електронний ресурс]. Режим доступу http://www.rusnauka.com/3_ANR_2013/Economics/11_126022.doc.htm
2. Пальчик І.М. Формування логістичних стратегій підприємства у сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3575>
3. Тридід О. М. Логістичний менеджмент : навч. посіб. / О. М. Тридід, К. М. Таньков ; за ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. — Харків : ВВ.І. Сергєєв. Корпоративна логістика. 300 відповідей на питання професіоналів / За заг. і наук. редакцією проф. а. - М.: ИНФРА-М. - 976 с., 2005.
4. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства: проблематика вибору та реалізації [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/8872/1/33.pdf>
5. Мудра М.А. Розробка стратегій логістичного обслуговування споживачів в ланцюгу поставок продукції [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/187-190.pdf
6. Бойко Н.І. Логістичний менеджмент торговельного підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/30_9.pdf
7. Редька В. С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством / В. С. Редька [Електронний ресурс] Д «ІНЖЕК», 2005. — 224 с. режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16034/1/27-Redka-187-191.pdf>.
8. Офіційний сайт «InfraNews» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://infranews.ru/novosti/statistic/41382-rejting-top-50-mirovyx-logisticheskix-kompanij/>