

## СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ВИДИ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ТА ЇХНЄ МІСЦЕ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© Редька В.С., 2012

**Обґрунтовано актуальність впровадження логістичних стратегій на підприємствах. Розглянуто визначення логістичних стратегій різними авторами. Здійснено дослідження різних видів логістичних стратегій. Показано залежність між стратегіями конкуренції та логістичними стратегіями.**

**Ключові слова:** логістична стратегія, логістичне управління, стратегії конкуренції.

## ESSENCE AND BASIC TYPES OF LOGISTIC STRATEGIES AND THEIR PLACE IN SYSTEM MANAGEMENT BY ENTERPRISE

© Redka V.S., 2012

**Actuality implementation of logistics strategies in the business. Definition of logistics strategies by different authors. The research of various kinds of logistics strategies. Dependence between competitive strategy and logistics strategies and also between other functional strategies.. The stages of construction of logistic strategy are considered. Proved to increase the efficiency of enterprises using logistic strategies.**

**Reflected new approaches in enterprise management through logistics strategies. The basic directions of logistics strategies in business. The conditions for the implementation of logistics strategies. The influence of logistics strategies for system management. Factors that affect the modeling of logistics strategies.**

**Key words:** logistics strategy, logistics management, competitive strategy.

**Постановка проблеми.** Для ефективної діяльності підприємств усе частіше застосовують логістичні стратегії, які відображають нові підходи в управлінні, а також в моделюванні логістичних процесів підприємства.

Організація логістичного управління на підприємстві повинна починатись з розроблення логістичної стратегії для досягнення стратегічних цілей підприємства, а саме: досягнення максимального прибутку з мінімальними витратами для підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розгляду логістичних стратегій приділяють увагу багато українських учених, зокрема, цим питанням присвячені публікації Р. Ларіної, О. Тридіда.

Запропоновані певні розробки з питань впровадження логістичної концепції в управлінні підприємством Є. В. Крикавським.

Стратегіям конкуренції значну увагу приділив М. Портер. Серед іноземних авторів, які досліджували логістичні стратегії, доцільно виділити польського ученого Czeselski M., який розглянув залежність між стратегіями конкуренції та головними логістичними стратегіями.

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій з обраної теми дослідження, проблема обґрунтування впровадження логістичних стратегій у практику підприємств залишається недостатньо розкритою.

**Формування цілей статті.** Мета роботи – визначити сутність категорій логістичних стратегій та їх місце в системі управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічний рівень управління логістичною діяльністю встановлює систему цілей і напрямів розвитку логістики підприємства та принципи оцінювання

бізнес-процесів. Враховуючи загальну корпоративну стратегію, підприємства формують портфель функціональних стратегій. Логістична, як одна з функціональних, відображає напрям реалізації загальної стратегії за допомогою інструментів логістичного управління.

Логістична стратегія визначає розвиток логістики, який торкається форм і засобів її реалізації на підприємстві міжфункціональної і міжорганізаційної координації і інтеграції.

Логістична стратегія – одна з функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку тощо), що ідентифікується у логістичних системах та ґрунтується на таких цілях: оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного обслуговування, забезпечення мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі.

Логістичні стратегії – подібно, як і інші функціональні стратегії, взаємопов'язані із конкурентними стратегіями, які насамперед можна трактувати як такі, що безпосередньо розвивають стратегії конкуренції. Згідно з моделлю Портера, можна вирізнити логістичні стратегії низьких витрат та стратегії диференціації.

Різне розуміння та ідентифікацію логістичних стратегій пропонують різні автори, деякі з них наведені в таблиці.

### Визначення логістичної стратегії

Автор	Визначення
О.М. Родникова	Логістична стратегія визначена як “стратегія довгострокового планування (на рівні підприємства чи району) розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків, методик розрахунку під час логістичної операції та інші елементи господарського механізму на перспективу” [1]
А.І. Семененко	Трактує логістичну стратегію як “стратегію економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних (довгострокових) цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми)” [2]
Д. Уотерсом	Логістична стратегія включає усі 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]
Є. В. Крикавський	Логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними [4, с. 206]

Розглянувши наведені визначення різних авторів, можна зробити висновки, що логістична стратегія є інструментом реалізації головної стратегії підприємства. Використання логістичної стратегії сприяє досягненню максимально можливого 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 та К. М. Танькова, формування логістичної стратегії підприємства передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті рішень і складається з таких етапів [5, с. 58]:

- 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 [4, с. 208–211]:

- 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 сутнісною ознакою логістичної стратегії є цілеспрямованість, а її призначення полягає у побудові організації, здатної успішно працювати, долаючи непередбачені обставини, виклики конкуренції, внутрішні проблеми, здобувати все нові позиції на ринку.

Побудова логістичної стратегії підприємства відбувається у кілька етапів:

- стратегічний аналіз логістичної системи підприємства;
- проектування моделі логістичної стратегії;
- реалізація стратегії;
- контроль за реалізацією стратегії.

На етапі стратегічного аналізу проводиться діагностика логістичної системи, в результаті якої повинні бути сформульовані ключові компетенції успіху, на які має спиратися логістична стратегія.

Розглядаючи зовнішні аналізи підприємства потрібно враховувати усі можливі чинники зовнішнього впливу на функціонування логістичної системи підприємства. До таких чинників належать: логістична інфраструктура регіону і країни, логістика конкурентів, контрагентів і клієнтів. Натомість внутрішній стратегічний аналіз можна назвати “аналізом засобів логістики підприємства”, він стосується логістичної системи підприємства і складників логістичних процесів: матеріалопотоків, запасів, інформаційних потоків, логістичних витрат, логістичної інфраструктури. Аналіз оточення і засобів логістики для підприємства можна реалізувати, використовуючи традиційні методи стратегічного аналізу.

Розглядаючи логістичні стратегії, можна виділити логістичну стратегію низьких витрат, яка супроводжується процесами стандартизації, що дає змогу досягти ощадності виробництва. Стандартизації підлягають не тільки окремі вироби, їх елементи, компоненти, сировина та матеріали, але й документи, процедури, організаційні структури тощо, що разом і забезпечує зниження витрат логістичних систем.

Ще однією стратегією, яка впливає на зниження витрат логістичних систем є логістична стратегія диференціації, яка співзвучна з маркетинговою стратегією розвитку і формуванням потреб потенційних споживачів і формує логістичні системи розміщення виробів в місці і в час, де і коли існує потреба.

Під час моделювання логістичних стратегій необхідно враховувати такі чинники.

1. Зовнішні, наприклад:

- зростання конкуренції;
- міжнародна співпраця;
- розвиток сучасних інформаційних технологій;
- рівень транспортно-складської інфраструктури;
- екологічні обмеження.

2. Внутрішні (згідно з ключовими компетенціями успіху), наприклад:

- стратегічна співпраця з контрагентами;
- відповідний організаційно-технічний рівень, зокрема, і використання сучасних інформаційних технологій;
- власна транспортно-складська інфраструктура;
- ефективне управління запасами;

- розвиток логістичної мережі;
- якість і рівень логістичного обслуговування.

### 3. Похідні, наприклад:

- застосування сучасних концепцій управління;
- унікальність у моделюванні стратегії;
- спрямування на досягнення стратегічних цілей функціонування торговельної фірми;
- участь керівництва фірми у моделюванні логістичної стратегії;
- реальність моделі, врахування ринкових фактів;
- врахування можливостей розвитку, наприклад, інтеграції в логістичні ланцюги;
- еластичність моделі.

Загалом різноманітність форм і умов стосовно рівня логістичного управління, унеможлиблює сформулювати типи логістичних стратегій, але їх можна диференціювати щодо вирішення базових логістичних проблем:

- стратегія інтеграції функцій і процесів;
- стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів);
- стратегія зменшення, тобто ліквідація запасів;
- стратегія скорочення циклу;
- стратегія диференціації обслуговування клієнта;
- стратегія кооперації у відносинах “постачальник-споживач”;
- логістичний outsourcing;
- стратегія логістичних інновацій.

Розробка логістичних стратегій передбачає багато етапів, зокрема:

- збір вихідних даних та їх опрацювання для визначення наявних вантажопотоків, середніх значень і коефіцієнтів нерівномірності;
- визначення розвитку підприємства на найближчу і віддалену перспективу;
- оцінка впливу особливостей бізнесу і товару на рівень логістичного сервісу;
- врахування вимог клієнтів до рівня логістичного сервісу;
- обґрунтування рівня технологій, який має бути застосований у поточний період і в перспективі для забезпечення задоволення потреб клієнта.

Існують чотири основні напрямки розвитку логістичних стратегій в бізнесі [6, с. 50]:

- напрям договірних (традиційних) логістичних стратегій;
- логістичний outsourcing;
- напрям логістичного партнерства;
- напрям швидких циклів та інтеграції ланцюга поставок.

Розглядаючи підходи щодо розробки стратегії управління логістичною діяльністю підприємств у науковій літературі, можна зауважити на недостатнє висвітлення проблеми застосування аналітичних і математичних методів під час формування логістичних стратегій. Зараз основним є структурно-логічний підхід, за якого логістична стратегія формується на основі стратегічного аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ (ЗС і ВС) і логічної побудови стратегічного прогнозу змін цих чинників. Такий підхід має широке застосування для розробки усіх стратегій підприємства. Його можна вважати цілком обґрунтованим, що доводить і практичне застосування. Однак логістична система має бути охарактеризована властивими лише їй конкретними числовими показниками. Саме тому постає питання про можливість розвитку аналітичних кількісних методів оцінки дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ щодо базових характеристик логістичної системи.

Отже, під час формування логістичної стратегії підприємства на основі аналітичного підходу можна вирішити такі питання:

- визначити базові характеристики логістичної системи, які можна застосувати на стратегічному рівні управління логістичною діяльністю;

- визначити набір чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, які своєю дією формують характеристики логістичної системи;
- сформувані цільові характеристики логістичної системи, яких необхідно досягнути в ході реалізації логістичної стратегії;
- розрахувати необхідний ступінь дії чинників, що впливають на внутрішнє середовище у період дії стратегії, що розробляється.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Логістичні стратегії є доволі важливою рушійною силою для досягнення стратегічних цілей підприємства, для підтримання конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вони пов'язуються з іншими функціональними стратегіями, а також охоплюють усі сфери діяльності (постачання, виробництво тощо).

За правильного застосування логістичних стратегій спостерігається зниження загальних витрат та підвищення рівня обслуговування клієнта, тобто збільшується ефективність діяльності та досягнення цілей підприємства, а саме: з'являються перспективи розвитку та росту діяльності підприємства.

1. *Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов. // под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: ИНФА-М, 2005. – 976 с.* 2. *Родликов А.Н. Логистика: Терминологический словарь. – М.: Экономика, 1995. – С. 122.* 3. *Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с. – (Серия “Зарубежный учебник”).* 4. *Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. – 2-ге вид., доп. і перероб. / Є.В. Крикавський. – Львів: Інтелект-Захід, 2006. – С. 156.* 5. *Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Тридід, К.М. Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2005. – 224 с.* 6. *Czeselski M. Llogistyka w strategiach firm. – Warszawa–Poznan PWN, 1999.*