

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ І ЛОГІСТИКИ

© Мних О.Б., Костюк О.С., 2005

**Розкрито сутність конкурентних стратегій, визначено основні різновиди конкурентних стратегій у контексті маркетингово-логістичного управління, що базується на використанні ключових компетенцій.**

**Essence of competition strategies is exposed, certain the basic varieties of competition strategies in the context of marketing-logistic management, that is based on the use of key jurisdictions.**

**Постановка проблеми.** Становлення ринкових відносин у вітчизняній економіці зумовило посилення стратегічного напрямку в практичній діяльності підприємств. Взаємозв'язок маркетингу і логістики в стратегічному управлінні підприємством постає вагомою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки інтегрованій ринково орієнтованій моделі управління, що охоплює структурні фактори як з боку пропозиції, так і попиту, а також оцінку впливу конкуренції на поширення технології, технологічну дифузію. Для реального сектора економіки особливого значення набувають такі технологічні інновації, які істотно змінюють структуру виробництва і/або споживання, впливають на моделі споживання. Технологічні новинки можуть призначатися для зниження витрат виробництва, розподілу або маркетингу, забезпечувати нові вигоди клієнтам, зокрема, вихід на нові сегменти ринку. Тому в практичному маркетингу і логістиці підвищений інтерес викликають питання моделювання розподілу ресурсів в маркетингу, регулювання матеріально-речових і фінансових потоків в контексті забезпечення довготривалих конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень і результатів.** Досліджуваними питаннями займаються як вітчизняні (В.Г. Герасимчук, Є.В. Крикавський, Н.В. Куденко, Г.І. Кіндрацька), так і закордонні автори (І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, А. Тубілевич, П. Блейк, М. Хрістофер). В їх працях подається різнобічна класифікація конкурентних стратегій та умови їх впровадження. Водночас не повною мірою досліджено вплив маркетингових та логістичних концепцій на трансформацію означених стратегій.

З інтенсивністю конкуренції позитивно пов'язане прийняття інновації, проте лише до визначеного моменту, оскільки фінансові ресурси галузі вичерпуються, і процес прийняття нового товару гальмується. Ролі технологічних інновацій в збереженні конкурентної переваги за витратами і підтриманні структури ринку в контексті формування бар'єрів на вході на ринок присвячені роботи Р. Левіна, У. Абернати, Дж. Аттербека [11].

Узагальнюючи відомі підходи до терміна “конкурентна стратегія”, можна згадати такі його синоніми: ділова стратегія; бізнес-стратегія; базова стратегія [2, с. 172]. В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та щодо виділення їх різновидів.

Сутність конкурентної стратегії М. Портер розкриває через поняття конкурентної переваги як відмінної риси діяльності підприємства, що забезпечує їй перевагу над конкурентами на цільовому ринку [5, с. 50].

Відповідно до джерел конкурентної переваги виділяють три основні різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- 1) диференціації;
- 2) цінового лідерства;
- 3) спеціалізації (концентрації на сегменті).

Створення стійкої конкурентної переваги є необхідною умовою формування маркетингової стратегії на стадії зрілості життєвого циклу товару, оскільки саме зрілість характеризується найвищим рівнем конкурентної боротьби.

Основою обґрунтованого вибору стратегії конкуренції може бути комплексна оцінка систем маркетингу та логістики з точки зору ринку та витрат, конкурентів та споживачів з ґрунтовним осмисленням варіантів можливих логістичних рішень стосовно цілей та проблем в постачанні, складуванні, транспортуванні, збуті тощо.

На стадії планування стратегія маркетингу (стратегія ринкової позиції, товару, ціни, дистрибуції та просування) узалежнюється відповідними логістичними стратегіями у формуванні постачальницько-збутового середовища шляхом реалізації відповідних інструментів – політики формування параметрів матеріального потоку (кількості, якості, простору і часу), цінової, комунікаційної та селекційної політики від закупівлі до продажу готової продукції споживачам. Логістичні стратегії – подібно як і інші функціональні стратегії (наприклад, маркетингові стратегії) взаємопов'язані із конкурентними стратегіями, які насамперед можна трактувати як такі, що безпосередньо розвивають стратегії конкуренції. У [7, с. 48–49] подано місце логістичної стратегії в системі планування логістичних завдань .

У роботі [3, с. 50] розглянуто чотири основні напрями розвитку логістичних стратегій у бізнесі:

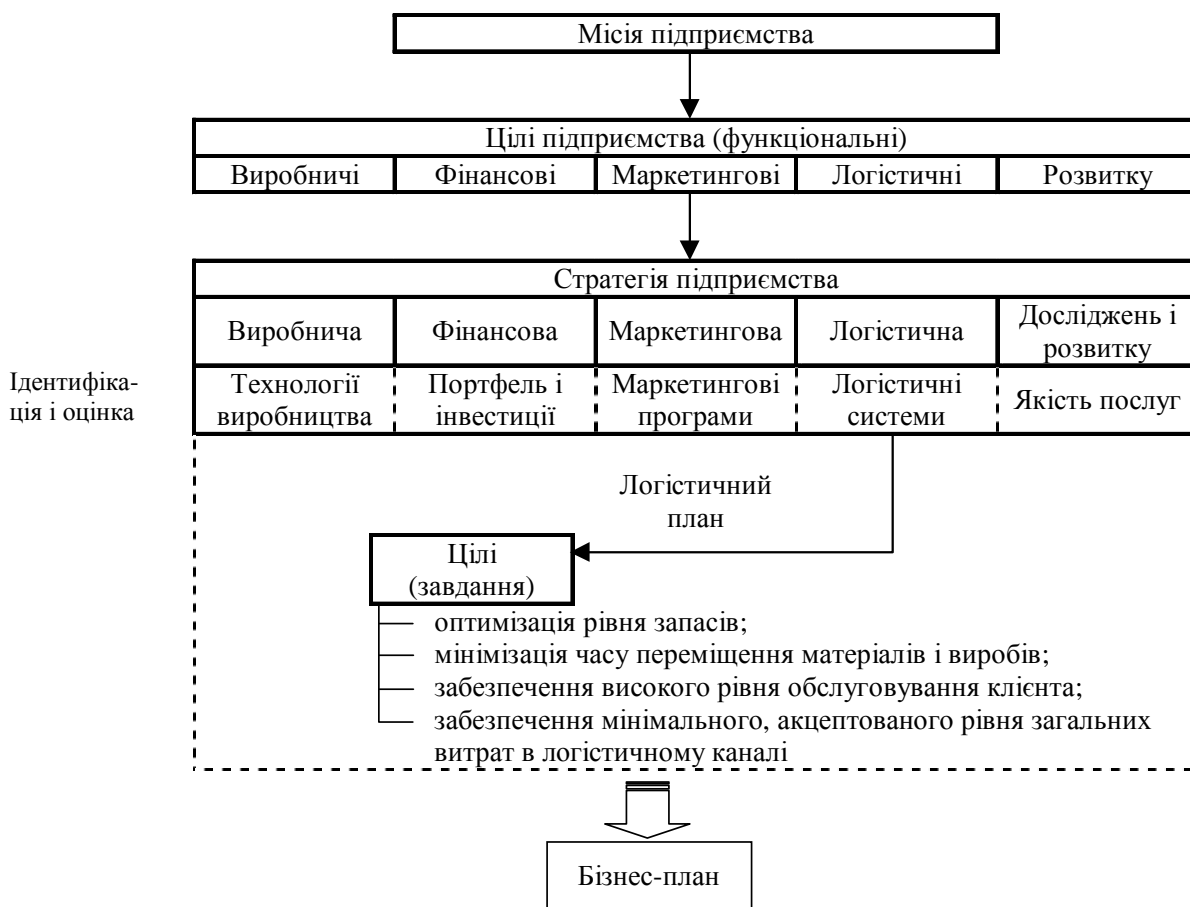
- а) договірних (традиційних) логістичних стратегій;
- б) логістичного outsourcing-у;
- в) логістичного партнерства;
- г) швидких циклів і інтеграції ланцюга поставок.

Стосовно цих напрямів в таблиці подано залежності між стратегіями конкуренції і головними логістичними стратегіями.

#### **Залежність між стратегіями конкуренції і логістичними стратегіями [6, с. 50]**

<i>Домінуюча стратегія конкуренції</i>			
(Лідерство) Перевага витрат	Розвиток ключових компетенцій	Отримання переваги завдяки кооперації	Конкуренція, орієнтована на час
<i>Домінуюча логістична стратегія</i>			
Мінімізація логістичних витрат	Купівля (чи продаж) логістичних послуг	Вдосконалення логістичної системи в масштабі багатьох підприємств	Швидкий цикл
<i>Відносини між постачальниками і отримувачами</i>			
Конкурентні	Співпраця на основі контракту	Двостороння корисна кооперація	Інтеграція ланцюга поставок

На рисунку зображено місце логістичної і маркетингової стратегії в системі планування реалізації стратегії.



*Місце логістичної стратегії в системі планування [7, с.49].*

Загалом можна говорити про різноманітність форм і умов стосовно рівня логістичного управління, що не дозволяє однозначно строго сформулювати типи логістичних стратегій, однак їх можна диференціювати щодо вирішення базових логістичних проблем [3, с. 53]:

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

Особливе місце в системі стратегічного менеджменту займає стратегія інтегрованого ланцюга поставок, в основі якої поєднання і кооперація всіх сфер діяльності в ланцюгу поставок.

**Постановка задач.** Метою статті є визначення основних різновидів конкурентних стратегій в контексті маркетингово-логістичного управління.

До не вирішених раніше питань загальної проблеми, які розглянуто в статті, можна віднести:

- взаємозв’язок маркетингу і логістики в стратегічному управлінні підприємством;
- узгодженість функціональних сфер управління в процесі реалізації стратегічних задач підприємства;
- інтегроване управління підприємством в контексті розвитку його ключових компетенцій;

- моделювання маркетингових рішень з метою зниження ресурсомісткості виробництва і зміцнення конкурентних переваг .

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентне середовище з боку пропозиції визначають наступні структурні фактори: конкурентоспроможність галузі, її репутація, стандартизація технології, вертикальна координація з покупцями ( логістика збуту), асигнування на дослідження і розробки і маркетингова підтримка товару, фінансова підтримка з боку урядових структур. Останні три фактори відображають ресурсні можливості виробника і потенціал їх розвитку.

До структурних факторів, що відображають конкурентне середовище в галузі, яка є споживачем досліджуваної продукції, зокрема інновацій, належать: різноманітність або гетерогенність галузі, інтенсивність конкуренції, невизначеність попиту, а також група комунікативних факторів: частота реакції на зміни в структурі товарного ринку, професійні якості споживачів і їх відношення до вітчизняних та іноземних товарів ( етноцентристи, інтернаціоналісти чи космополіти ).

Головна стратегія підприємства повинна відображати стратегію конкурентної боротьби, правила використання внутрішніх ресурсів, їх концентрацію на тих бізнес-одинацях, розвиток яких забезпечує ключові фактори успіху . Така стратегія може мати наступальний, оборонний або компромісний характер.

На головну стратегію впливають внутрішні і зовнішні фактори, власні цілі розвитку і можливості. Критеріями оцінки стратегії є: послідовність, структура, компетентність, можливості реалізації в певному макро- і мікрооточенні.

Позитивний досвід формування конкурентної стратегії, який вивчали студенти Національного університету “Львівська політехніка” в процесі маркетингового дослідження товарного ринку, можна проілюструвати на прикладі ВАТ “Бібльос”. Купуючи 70% сировини у Чехії, Польщі, Угорщині, Словаччині (за 1997–99рр. укладено 24 контракти) підприємство навіть на старому обладнанні випустило не менше сотні найменувань нової продукції. У 1996 році керівництво “Бібльоса”, дізнавшись про відкриття кредитної лінії ЄБРР для суб’єктів малого та середнього бізнесу в Західно-Українському комерційному банку, грамотно розробило свій бізнес-план. На позичений \$1 млн. підприємство укомплектувалося друкарськими і фальцювальними машинами, промисловим ламінатором, висікальним обладнанням. Впроваджено прогресивний технологічний комплекс фотовивідних пристроїв формату В–2, придбаного у всесвітнього лідера поліграфії – німецької фірми Heidelberg. В останні роки ВАТ “Бібльос” швидко реагує на запити ринку і замовлення клієнтів, щомісяця випускає і реалізує продукції більше, ніж на 400 тисяч умовних одиниць. Усі нові вироби, як правило, збиткові, стверджують фахівці акціонерного товариства. За підрахунками міжнародних експертів, 67% новинок зазнають краху. Менеджери ВАТ “Бібльос”, щоб не ризикувати, переважно дотримуються стратегії впровадження зразків, випробуваних західними фірмами: 90% номенклатури ВАТ “черпає” на ринку, а 10% виробів пов’язано із формуванням смаків і попиту. На основі грамотного практичного маркетингу на підприємстві було вибрано три стратегічні напрями: шкільний, обмежений офісний асортимент і тароупаковку. Перший та останній орієнтовані на ринок Західної України, а другий – на загальнодержавний. “Бібльос” реалізує продукцію за двома головними схемами. Згідно з першою в кожному обласному центрі створено або формується підприємство, яке працює за системою торгових знижок. За другою схемою – франчайзинговою – має бути досягнуто максимального ринкового ефекту при мінімальних інвестиціях.

Отже, ринкова орієнтація підприємства передбачає концентрацію уваги менеджерів не на теоретичних поняттях, а на певних видах діяльності, що полегшує реалізацію концепції маркетингу і розроблення обґрунтованої стратегії організації як форми інноваційної поведінки і має певний ступінь вираженості. Це полегшує кількісні виміри розвитку маркетингу і логістики в системі “постачання–виробництво–збут”, а саме:

- позиціонування продукції;
- координацію виробничих і торговельних компаній;
- диференціацію товарів з точки зору європейських і світових тенденцій;
- уможлиблює чітке визначення центрів витрат і результатів на основі виділення стратегічних бізнес-одиниць і бізнес-технологій як в сфері виробництва, так і розподілу.

Відповідно, передумови ринкової орієнтації – це організаційні фактори, до яких, зокрема, належать: фактори вищої керівної ланки, динаміка взаємодії відділів і організаційні системи. Вони сприяють або перешкоджають реалізації на практиці філософії бізнесу, що ґрунтується на засадах маркетингу і логістики.

Структурна форма організації нерідко є гальмом для ринкової орієнтації. Особливо актуальні ці питання в контексті поглиблення процесів євроінтеграції і розвитку євромаркетингу на вітчизняних підприємствах, які більш детально розкриті в роботах [14–15].

Успіх будь-якої стратегії, як відомо, залежить від узгодженості цілей і ресурсів за рівнями організаційної структури, наявності конфліктів між ними в просторово-часовому вимірі і швидкості їх вирішення. Цим аспектам повинна приділятися особлива увага в різних часових горизонтах планування менеджменту – стратегічному, поточному і оперативному, оскільки поява будь-якого конфлікту може бути наслідком нераціональності не тільки власної оргструктури, але й всієї системи ділового партнерства. Варто зауважити, що чим вищий рівень спеціалізації даного товаровиробника, що займає проміжну ланку в ланцюгу формування доданої вартості і споживчих цінностей для покупців, то тим вищими будуть непродуктивні втрати при виникненні описаних конфліктних ситуацій, а також загроза погіршення ділового іміджу в сфері бізнесу.

Підприємство як система, спрямована на досягнення різних цілей, основна ціль якого – отримання прибутку як кількісного позитивного результату діяльності. На отримання прибутку, окрім ресурсного забезпечення діяльності підприємства, істотно впливає система управління, ефективність функціонування якої підвищують шляхом спеціалізації, тобто розподілу праці в управлінні. Відповідно до виокремлених в результаті спеціалізації функціональних сфер система управління може бути структурована на такі види менеджменту: виробничий, маркетинговий, логістичний, фінансовий, інноваційний, кадровий тощо. Реалізація кожного з названих елементів менеджменту вимагає певних затрат часу і ресурсів. Водночас такий функціональний підхід до організації управління несе в собі загрозу втрати пріоритету цілей організації над цілями певних її функціональних підрозділів. При обмежених фінансових ресурсних можливостях виробника і за умови високих процентних ставок за кредитні ресурси досягнення бажаного результату в певній функціональній сфері можливе лише за рахунок використання ресурсів іншої сфери, тобто вимагає втілення в практику маркетингу принципу компромісу. Порушення відповідності між різними сферами призводить до недоотримання підприємством очікуваного в певний час результату. Зрозуміло, що з часом ринкова кон'юнктура може стати спадаючою, а зростаюча монополізація каналів дистрибуції вимагатиме додаткових зусиль на подолання опору з боку конкурентів, пошук нових сегментів ринку, прискорення дифузії нових товарів тощо. Конфлікти у функціональних сферах менеджменту призводять до часових запізнь з пропозицією новинок, втрати раніше виявлених шансів на ринку, появи більш серйозних загроз, відволікають керівний склад від вирішення задач стратегічного характеру на проблеми поточні проблеми.

Тому стратегічний менеджмент організації необхідно розглядати як систему з трьох елементів:

- 1) стратегія як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку;
- 2) відповідна структура управління, яка зорієнтована на розроблення і впровадження стратегії;
- 3) організаційна чи корпоративна культура.

Такий підхід ініціює базове використання концепції ключових компетенцій в системі стратегічного управління. Наприклад, такими компетенціями для компанії “Нестле” є біотехнологія, для “Сіменс” – мікроелектроніка. Для телекомунікаційної сфери – це повністю

“цифрові” ІТ-технології, що дозволяють розширити сфери застосування пакетних мереж в глобальному масштабі, причому при появі висококонкурентних пакетних мереж мова вже йде не тільки про технологію, але й заміну самих способів нагромадження капіталу. Про це свідчать такі дані: в першому кварталі 2000р. із \$ 22,7 млрд. венчурних інвестицій в США \$17,1 млрд. було спрямовано на інтернет-компанії. Зауважимо, що в 1996 р. в США був прийнятий Телекомунікаційний акт, згідно з яким ринок місцевого зв'язку був відкритий для конкуренції, зокрема, поглинання, викупу чи об'єднання. Загострення конкуренції серед операторів посилює мотивацію для впровадження інновацій, розвитку мережі Інтернет -протоколу (IP) і пакетних технологій [19].

Отже, в стратегічному менеджменті на перший план виступає системне управління підприємством, коли перспективи розвитку потенціалу кожного підрозділу розглядаються під кутом зору виконання функцій, які є пріоритетними для досягнення глобальних цілей підприємства, визначених на основі прогнозування нової структури товарного ринку і важелів його регулювання. Кількісно-якісна характеристика кожного підрозділу при такому підході визначається в контексті зміцнення ключових компетенцій як власного підприємства, так і його корпоративних клієнтів і стратегічних партнерів.

З метою створення ключових компетенцій в масштабі всього підприємства необхідно критично оцінювати свої переваги в майбутньому, детермінованих такими чинниками [3 с. 63]:

- створенням і управлінням стратегічними альянсами;
- застосуванням експериментального маркетингу;
- створенням глобальної марки і мережі дистрибуції;
- інвестуванням в ключові компетенції;
- встановленням стандартів.

Будуючи конкурентну стратегію на підставі ключових компетенцій, створюють систему рішень і дій, які визначають діапазон конкуруючого ринку. Однак такий напрям вимагає встановлення субординації класифікаційних ознак стратегії.

Розглядаючи стратегічну піраміду підприємства, її основні рівні — корпоративний, бізнес-рівень (або рівень стратегічних господарських підрозділів) та функціональний рівень, корпоративну стратегію можна віднести до корпоративного рівня (до I рівня), а конкурентну — до рівня стратегічних господарських підрозділів (до II рівня).

Стратегії диференціації та цінового лідерства можуть бути спрямовані не лише на цільовий ринок загалом, а й на окремі його сегменти (ніші). У зв'язку з тим важливо виділити моделі поведінки споживачів на ринку: економічну, психологічну чи соціальну. За умови низької платоспроможності покупців суттєве значення має перша модель поведінки, де основною ознакою сегментації є ціна товару. Відповідно, підприємства повинні:

- більш ґрунтовно проводити факторний аналіз витрат ресурсів отримання прибутку при зростанні масштабу виробництва (так званий “ефект масштабу”);
- оцінити запас фінансової стійкості, від якого залежать можливості розгортання бізнесу, диверсифікації товару, виробництва і ринків;
- розробити короткострокову модель прогнозу попиту на товари, зокрема товари-субститути, за граничних планових рівнях цін на окремі групи товару (якщо ці товари належать до споживчих товарів першої необхідності).

Це вимагає оптимізації товарного асортименту, яка ґрунтується на попередніх маркетингових дослідженнях про ринковий попит та структури ринку [ 20] .

Сфокусовані конкуренти мають зиск, обслуговуючи сегменти за вищим рівнем якості і, відповідно, за більш високу ціну або за рівнем, нижчим від середнього .

Зважаючи на те, що в Україні переважає невисока купівельна спроможність споживачів, тобто основною факторною ознакою формування попиту є ціна, докладніше розглянемо джерела стратегій цінового лідерства та диференціації, оскільки вони безпосередньо стосуються сфери логістики. Сутність стратегії цінового лідерства полягає в досягненні найменших витрат по

цільовій галузі, що є підставою для встановлення найнижчих цін. Тому найістотнішим джерелом цієї стратегії (тобто джерелом зниження витрат) є ефект економії на масштабах виробництва. Однак підприємству не обов'язково мати велику ринкову частку (тобто бути ринковим лідером), щоб реалізувати стратегію цінового лідерства. Доцільно розробити кореляційно-регресійні моделі для короткострокового періоду (рік–два), що відображають причинно-наслідковий зв'язок між обсягом виробництва (збуту) і рівнем витрат ресурсів для діючої технології.

Для цього необхідно мати інформацією про наявність і розміри ресурсів і виробничі витрати на виріб кожного найменування, а також проводити розрахунок або прогнозування (залежно від новизни виробу) виробничої собівартості одиниці продукції. Крім того, необхідно встановити функціональну залежність витрат від обсягів випуску продукції за умови ненасиченості товарного ринку, коли зростання розміру виробництва і збуту відповідає потребам ринку.

Виробничі витрати на один виріб являють собою питомі витрати необхідних ресурсів відповідно до обраної технології. При цьому для розрахунку норми витрат кожного  $k$ -го ресурсу  $a_{ik}^0$  ( $k = \overline{1, m}$ , де  $m$  – кількість видів ресурсів, необхідних для виготовлення виробу  $i$ -го найменування) на виріб  $i$ -го виду ( $i = \overline{1, n}$  де  $n$  — кількість виробів у номенклатурі) використовують нормативні методи.

Залежність між витратами різних видів ресурсів і обсягами продукції розглядається як виробнича функція, тобто залежність результатів виробничої діяльності (обсягів випуску  $P$ ) від сумарних витрат ресурсів  $F_k$ ,  $k = \overline{1, m}$

$$P = f(F_1, F_2, \dots, F_m). \quad (1)$$

Розробляючи економіко-математичні моделі, найчастіше виходять із припущення про лінійність цієї залежності [16], що означає постійний приріст витрат на кожну додатково зроблену одиницю продукції.

Побудова економіко-математичних моделей, адекватних економічній дійсності, вимагає застосування більш складних нелінійних виробничих функцій. У роботі [17] було запропоновано кореляційно-регресійну залежність

$$P = a_0 F_1^{a_1} F_2^{a_2} \dots F_m^{a_m}, \quad (2)$$

де  $a_0, a_1, a_2, a_m$  – коефіцієнт і показники рівняння регресії, що відображають ступінь впливу витрат кожного виду ресурсів на обсяги випуску продукції і дозволяють визначити абсолютну швидкість, з якою зростає її випуск із ростом витрат даного фактора:

$$\frac{dP}{dF_1} = a_0 a_1 F_1^{a_1-1} F_2^{a_2} \dots F_m^{a_m} \quad (3)$$

Залежність між обсягом збуту і величиною виробничих витрат графічно зображають у вигляді S-подібної функції, оскільки зі зростанням виробництва приріст витрат на кожну одиницю продукції спочатку падає (за рахунок удосконалювання технології), а потім зростає (за рахунок додаткових капітальних вкладень). Побудова такої функції дає змогу оцінити зміну конкурентного середовища, реакцію споживачів на збільшення пропозиції даного товару, а також визначити динаміку цінової еластичності при зниженні цін. Отриманий ефект від зростання розміру виробництва, що відповідає можливостям поставки матеріальних ресурсів постачальників, може бути використаний як для зниження цін і формування цінового тиску на потенційних конкурентів, так і для розвитку післяпродажного сервісу, стимулювання дистрибуторів, створення логістичних центрів тощо. Для менеджерів дуже важливо виявити часовий період таких конкурентних переваг,

коли можна отримати фінансовий успіх, адже з часом може істотно змінитися ринкова кон'юнктура, і оптимальне співвідношення “ціна–якість” для даного підприємства стане нереальним.

Зниження витрат ресурсів у натуральному вираженні ( $\Delta_{ik}$ ) в середньо- і довгостроковій перспективі може відбуватися за рахунок застосування більш прогресивних, ресурсозаощаджувальних технологій, використання технічного оснащення, розширення можливостей з автоматизації виробництва, зокрема, використання системного устаткування в комплексі з електронною й обчислювальною технікою.

Відповідно до закону експонентного згладжування [ 18], якщо допустити, що не відбувається додаткових капітальних вкладень у виробництво при використанні розглянутих факторів, зміна витрат k-го ресурсу на одиницю продукції i-го виду ( $a_{ik}$ ) від обсягу її випуску ( $N_i$ ) може бути представлена експонентною залежністю :

$$a_{ik} = a_{ik}^0 e^{-\frac{\Delta_{ik} * N_i}{a_{ik}}} \quad (4)$$

При цьому зниження відбувається не нескінченно, а до мінімально можливого значення  $d_{ik}^{\min}$ , при цьому витрати кожного k-го ресурсу для i-го виробу:

$$a_{ik} \geq a_{ik}^{\min} . \quad (5)$$

За матрицею М. Портера підприємства, які мають невелику ринкову частку, також можуть впроваджувати стратегію цінового лідерства, а джерелами зниження витрат можуть бути [5, с. 72]:

- “спрощення товару” – усунення надлишкових властивостей товару, спрощення дизайну та використання стандартизованих комплектуючих, використання дешевших матеріально-технічних ресурсів;

- технологічні інновації: наголос робиться не на науково-дослідних та конструкторських вдосконаленнях товару, а на автоматизації процесу виробництва, комп'ютеризації процесу контролю, що допомагає отримати цінові переваги над конкурентами;

- застосування дешевших трудових ресурсів;

- диференціація упаковки – пошук відмінностей в упаковці товару.

Зі сказаного можна зробити висновок, що конкурентна стратегія – це перш за все вибір між такими компетенціями, що охоплюють: витратне, продуктове лідерство, операційну досконалість, концентрацію, диференціацію, формування вартості для споживача: з метою отримання синергічного ефекту і розвитку рушійних сил, які створюють вищу економічну вартість підприємства.

Прикладом стратегії інтеграції функцій і процесів можна вважати інтеграцію маркетингової та логістичної стратегії, зокрема, окремих стратегій транспортування, складування, управління запасами тощо.

Стратегії консолідації насамперед мають на меті досягнення ефекту масштабу, за рахунок чого – досягнення зниження витрат. Прикладами реалізації ефективного співвідношення “логістичні витрати – рівень обслуговування клієнта” є ECR – ефективна стратегія обслуговування клієнта. Заслугує на увагу як практична реалізація стратегій скорочення циклу концепція MRP і DRP, у межах якої реалізуються і проблеми запасів, і проблеми ризику, і проблеми витрат у взаємозв'язку із бажаним рівнем конкурентоспроможності.

Стратегія диференціації обслуговування клієнта стосується однаковою мірою і маркетингу в контексті впровадження концепції сегментації ринку і передбачає отримання ефекту за рахунок оптимізації зв'язку між витратами і рівнем обслуговування клієнта.

Стратегія кооперації “постачальник – отримувач”, як і стратегія логістичного outsourcing-у, базується на концепції стратегічного партнерства в постачанні, збуті, в процесі розвитку продукту з метою максимізації корисності всіх сторін.



Стосовно стратегії інновацій необхідно виходити з того, що формулювання стратегії підприємства – це насамперед пошуки інновацій. Оскільки логістика є однією із сфер діяльності підприємства, то концентрація уваги на ній може принести певні переваги на ринку у формі тимчасової чи часткової монополістичної позиції: логістичні рішення стосовно нових виробів (нові логістичні продукти), географічних ринків, постачальників чи отримувачів [6].

На глобальних і міжнародних ринках прогресує стратегія логістичного (інтегрованого) ланцюга поставок як концепція сучасного логістичного управління, що дозволяє досягнути інтеграції і кооперації учасників ланцюга поставок, скоротити загальний цикл та загальні витрати. Стратегія інтегрованого ланцюга поставок є продовженням і логічним завершенням концепції вертикальної інтеграції підприємства, яка окрім користі від співпраці викликала і негативи бюрократизації управління та концентрує увагу не тільки на продуктах, але і на інформації та грошах.

У [7, с. 35] розглянуто стратегії, ідентифіковані стосовно форм обслуговування продуктів в системах дистрибуції:

I – стратегія повних логістичних витрат, у межах якої усувається конфлікт витрат транспорту і витрат обслуговування запасів;

II – стратегія диференціації дистрибуції, за якою реалізується мета локалізації складів стосовно форми доставки готових виробів окремим групам споживачів;

III – стратегія відтермінування, коли виконання замовлення відкладається до настання моменту попиту на продукт;

IV – стратегія збірних поставок, за якою формуються більші вантажі, що знижує витрати обслуговування клієнта;

V – стратегія стандартизації, яка полягає у збільшенні різноманітності продуктів відповідно до вимог ринку без істотного зростання логістичних витрат такої діяльності.

Отже, стратегія підприємства і логістична стратегія загалом співвідносяться як ціле і частина, а це означає, що в окремі періоди за спеціальних умов логістична стратегія може набувати тією чи іншою мірою характеристик, визначальних для корпоративної стратегії.

Як видно з наведених моделей, проектування сфери маркетингової діяльності є вирішальним процесом, який має забезпечити необхідне взаємовідношення між організаційною та техніко-технологічною стратегією підприємства.

**Висновки.** Концепція маркетингу і логістики дозволяє по-новому інтерпретувати корпоративну і конкурентні стратегії підприємства. Конкурентні переваги доцільно формувати, на ідентифікуючи ключові компетенції підприємства.

Системний підхід до формування логістико-маркетингових стратегій характеризується двома обов'язковими умовами: вони мають пов'язуватися із іншими функціональними стратегіями, відповідати оптимальному процесу реалізації стратегії конкуренції підприємства і бути узгодженими із стратегіями розвитку ділових партнерів; а також повинні охоплювати всі сфери діяльності підприємства.

Неможливо визначити універсальне маркетингове чи логістичне рішення, що буде придатним для будь-якого підприємства з різним рівнем його спеціалізації, тому що кожне підприємство характеризується своєю специфікою, яка виникає внаслідок впливу внутрішньоорганізаційних та зовнішніх факторів, що і викликає необхідність враховувати завойовані ринкові позиції, імідж, раціональність ділового партнерства, наявність ключових компетенцій, розкрученість бренду тощо при розробленні інтегрованої системи стратегічного управління на засадах маркетингу і логістики.

1. Кіндрацька Г.І. *Основи стратегічного менеджменту: Навчальний посібник.* – Львів: Кінтрапрі ЛТД, 2000. – 264с. 2. Куденко Н.В. *Маркетингові стратегії фірми: Монографія.* – К.: КНЕУ, 2002. – 245с. 3. Czeselski M. *Llogistyka w strategiach firm.* – Warszawa-Poznań PWN, 1999. 4. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия* – СПб.: ПИТЕР, 1999. – 415с. 5. Портер М.

Конкуренція. – К.: Вільямс, 2000. – С.495. 6. Крикавський Є. Логістика: Навч. посібник. – Львів: Вид-во ДУ “Львівська політехніка”, 1999. – 264 с. 7. *Kompedium wiedzy o logistyce/ Pod redakcją Elżbiety Gołembskiej.* – Warszawa, Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999. – 315s. 8. Christopher M. *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży.* – Kraków: Wydaw. PSB, 1998. – 273s. 9. Blaik P. *Logistyka.* – Warszawa, PWE, 1999. 10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 457 с. 11. Abernati, William J. *Patterns of Industrial innovations // Technology Review 80, June/July 1978, pp.41–47.* 12. Эджай Коли, Берднар Яворски . *Рыночная ориентация: конструкт, научные предположения и практическое применение в менеджменте //Классика маркетинга / Б.М. Энис, К.Т. Кокс, – М. – СПб: Питер, 2002. – 752. – С.32.* 13. Багриновский К.А., Маловечко И.И. *Математические методы в экономике и планировании народного хозяйства.* – М.: Изд.Ун-та Дружбы народов, 1990. 14. Мних О.Б. Зовнішньоекономічна діяльність і конкурентна політика підприємств у контексті розвитку євромаркетингу: Збірник матеріалів на пошану д.е.н. С. Злупка “Дух, наука, думка, воля” – Львів, 2001. – С. 284–290. 15 Мних О.Б. Формування товарного портфелю підприємства в контексті стратегічного регіонального розвитку // *Матер. наук. практ. конф. “Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення”, 20–22 червня 2002р.// Вісник Тернопільської Академії народного господарства, 2002. – С. 118–122.* 16. Дихтль Е., Хершген Х. *Практический маркетинг.* М.: Высшая школа, 1995. 17. Анискин Ю.Л. *Внутрифирменное планирование.* М.: Моск.гос.ун.-т электрон. техники, 1994. 18. Болт Г. Дж. *Практическое руководство по управлению сбытом.* – М.: Экономика, 1991. 19. Довгий С.А. и др. *Новые технологии в телекоммуникации: Выбор технологической архитектуры.* – К.: Укртелеком, 2001. – С. 11–15 .20. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Мних О.Б., Сорока О.А. *Маркетингові дослідження: Навч. посібник.* – Львів: “Інтелект-Захід”, 2004. – С.149–177

УДК 330.43: 338.242.4

І.І. Новаківський, Я.В. Панас

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту організацій

## ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ВИТРАТ НА РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ СПРИЯННЯ ПІДВИЩЕННЮ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

© Новаківський І.І., Панас Я.В., 2005

Розглянуто питання ефективності формування інформаційного ресурсу у системі управління підприємством. Запропонована модель, яка може бути основою механізму оптимізації інноваційних витрат у сфері формування і розвитку інформаційної системи менеджменту.

The problems of the present informational resources usage efficiency are investigated in the article. The model that can be used as the base for optimization innovation costs mechanism in the sphere of formation and development of informational system of management is suggested.

**Постановка проблеми.** Беручи до уваги вітчизняний і закордонний досвід управління, можна вважати, що сучасне, вдало функціонуюче підприємство, має важковідтворювані