

УДК 334.711:65.011.12

DOI: 10.31359/2312-3427-2020-2-78

Н.О. Макаренко, канд. екон. наук, доцент

orcid.org/0000-0001-7354-5122

nmakar165@ukr.net, nataliia.makarenko@snaeu.edu.ua

М.О. Лищенко, д-р. екон. наук, професор

orcid.org/0000-0002-6321-5178

lm_1980@ukr.net, margarita.lyshenko@snaeu.edu.ua

А.В. Савостьянова, здобувач вищої освіти ступеня магістра

sawostyanowaanastasiya2011@gmail.com

Сумський національний аграрний університет

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано підходи до формування стратегій управління логістичною діяльністю підприємств, що впливає на ефективність управління потоковими процесами. Визначено залежність між формуванням і оцінкою ефективності реалізації логістичної стратегії розвитку як елементів досягнення конкурентних переваг підприємства. Надано рекомендації щодо розробки конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю підприємств на основі стратегії максимізації і підвищення рівня логістичного сервісу, максимізації доходів і прибутків, мінімізації витрат та інвестицій у логістичну мережу, забезпечення конкурентних переваг підприємства, стратегія логістичного аутсорсингу. Оцінку ефективності реалізації стратегії логістичного управління підприємством запропоновано здійснювати через контроль організаційного, інформаційного, мотиваційного і фінансового забезпечення.

Ключові слова: конкурентна стратегія, логістична діяльність, управління підприємством, логістичний сервіс, мінімізація витрат.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання досить багато підприємств застосовують стратегічне управління логістичною діяльністю, котре застосовується для мінімізації витрат логістичних каналів і забезпечення конкурентних переваг підприємств. При цьому,

стратегія слугує розробці ефективної логістичної системи управління, як злагоджений процес управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками між постачальниками, виробниками і споживачами. Моделі побудови оптимальних стратегій, які недостатньо напрацьовані науковцями сприяють тому, що формування логістичної системи в умовах мінливості ринку часто відбувається спонтанно та неефективно.

Конкурентна стратегія створює можливість практичного впровадження логістичних засад у процесі управління сучасним підприємством та його функціонування як логістичної системи. Її залучення до формування основних цілей підприємства означає становлення нового стратегічного рівня його розвитку в аспекті досягнення конкурентної стійкості. Формування ефективної конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю підприємства має базуватись на певних загальних засадах, що висувають вимоги до її внутрішньої структури, змісту та призначення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження методологічних основ стратегічного управління логістичною діяльністю здійснювали багато зарубіжних та вітчизняних науковців а саме І.М. Пальчик, А. Бутов, Т. Косарева, Д. Уотерс, М.А. Окландер, А.В. Ткачова, С.В. Чурилов, В.Л. Дикань, Я.М. Панчишин, П.В. Гудзь, Н. В. Хвищун та інші. Однак невирішеними залишаються питання щодо формування об'єктивного універсального підходу до формування і реалізації ефективної стратегії управління логістичною діяльністю підприємств. Даний підхід повинен бути інтегральним і сформованим на основі забезпечення конкурентних переваг господарюючих об'єктів.

Формулювання цілей статті. Основна мета дослідження полягає у вивченні методологічних підходів до формування ефективних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств та визначенні залежності між формуванням і оцінкою ефективності реалізації логістичної стратегії розвитку як елементів досягнення конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу. Стратегія управління логістичною діяльністю є вирішальним фактором успішного ведення і розвитку бізнесу та ефективного функціонування господарських суб'єктів. Адже стратегія управління логістичною діяльністю, що формується на базі місії та корпоративної стратегії підприємств, виступає одним із ефективних засобів досягнення конкурентних переваг на ринку. Адже, стратегія управління логістичною діяльністю повинна бути складовою стратегічного планування підприємства поряд з фінансовим, виробничим та

маркетинговим плануванням. Але на практиці сучасних підприємств часто стратегію управління логістичною діяльністю не розробляють, так як управлінці не розуміють чітко призначення логістики як інтегрованого інструменту управління, яке дозволяє оптимізувати матеріальні та фінансові потоки підприємств, мати конкурентні переваги в ринковому середовищі.

Нами було узагальнено існуючі трактування поняття «логістична стратегія», але єдність поглядів науковців відсутня щодо його змісту.

На думку Пальчик І.М. логістична стратегія може визначатися, як довгостроковий стратегічний план підприємства у логістичній сфері, що слугує для міжфункціональної і міжорганізаційної логістичної координації і включає побудову цілей та завдань розвитку логістичної системи та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку [1].

Косаревою Т.В. наведено трактування логістичної стратегії, що включає в себе цілі, критерії їх досягнення та заходи із раціонального управління й координації потокових процесів для забезпечення бізнес-стратегії підприємства [2, с. 236].

Бутов А. характеризує поняття логістичної стратегії як «стратегії економічної структури, а саме узагальненої моделі дій, які необхідні для досягнення основних (стратегічних) цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства на основі їх логістизації» [3, с. 127].

Слід основний акцент зробити на цільовому та інтегративному факторах. Тобто логістичну стратегію доцільно розглядати як спосіб систематизації логістичних цілей у межах загальновиробничих, покращення логістичної складової господарської діяльності та зміцнення стратегічних позицій підприємства в цілому, заснований на відповідній концепції логістики, побудові інтегрованої структури логістичної системи й орієнтуванні усіх ланок логістичного ланцюгу на кінцевий результат, з метою отримання конкурентних переваг підприємством в аграрній сфері.

При цьому цільовий аспект концентрує увагу на ключових проблемах; надає можливість їх конструктивного аналізу; концентрує бюджетні й адміністративні ресурси на пріоритетних напрямках діяльності та на досягненні максимально можливих результатів; надає можливість створити таку структуру управління на підприємстві, що буде максимально контрольованою на усіх рівнях [4].

Позитивний ефект інтегративного аспекту проявляється у [5, с. 219]:

- підвищенні продуктивності суб'єкта господарювання; ефективній реструктуризації підприємства; закріпленні господарських зв'язків;
- комплексному функціонуванні дій усіх елементів системи;

концентруванні ресурсів згідно найбільш ефективних напрямків технологічної політики;

– економному вирішенні відповідних задач використання виробничої та логістичної інфраструктур;

– підвищенні стимулу для отримання найбільш ефективного кінцевого результату.

Базовими елементами, що визначають стратегію управління логістичною діяльністю, варто виділити такі як [6, с. 158]:

1) Призначення стратегії, мета та засади її формування. Призначення логістичної стратегії полягає у підтримці господарської стратегії.

2) Усі логістичні операції мають бути безпосередньо пов'язані із стратегічним планом підприємства.

3) Визначаючи стратегію підприємства, дуже часто необхідно передбачити можливість переорієнтації виробництва з метою максимального завантаження наявних потужностей стосовно до потреб та вимог ринку. Вживання заходів щодо максимального завантаження потужностей підприємства здійснюються з метою зростання обсягів виробництва, розширення асортименту продукції, підвищення її конкурентоспроможності, зменшення умовно-постійних витрат на одиницю продукції.

Саме введення логістичного підходу дозволить чітко й оперативно реагувати на споживчий попит та задовольняти його при мінімальних витратах і запасах. Отже, ефективність впровадження логістичної стратегії значною мірою залежить від певної сукупності чинників. Оскільки середовище, у якому функціонує підприємство, динамічне, чинне місце має зайняти моніторинг факторів впливу, що дозволить суб'єкту господарювання максимально скорегувати остаточні цілі та завдання та краще адаптуватись до мінливих умов [7, с. 144].

Враховуючи зміст та призначення логістичної стратегії, основна її мета полягає у формуванні логістичного потенціалу суб'єкта господарювання як базису для стабільного й ефективного розвитку його діяльності та забезпечення конкурентоспроможності у ринковому середовищі. Адже потенціал логістики дозволяє підвищити організаційно-економічну стійкість підприємства, реалізувати цільові функції господарського суб'єкта в рамках місії, що є стратегічним фактором в умовах посилення конкуренції [8].

В аспекті вищезазначеного та з урахуванням стратегічно важливої ролі логістики в забезпеченні розвитку сучасного підприємства особливої уваги потребують концептуальні засади стратегій управління логістичною

діяльністю (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальні засади формування стратегії управління логістичною діяльністю

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

Концептуальні засади формування стратегії управління логістичною діяльністю визначаються, в основному, з врахуванням особливостей функціонування логістичної сфери діяльності. Однак, під час їх визначення, мають бути враховані і основні задачі загальнокорпоративної стратегії, збалансованість логістичних заходів на всіх рівнях управління, способи підтримки динамічного функціонування логістичної системи,

умови функціонування суб'єкта господарювання тощо. Ключові елементи стратегії управління логістичною діяльністю як складової загальнокорпоративної виступають основоположним способом досягнення продуктивності та ефективності, а їх взаємозв'язок розглядається як засіб погодження управлінських рішень для оптимізації та раціоналізації процесів планування, управління і контролю виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання [9].

Зміст і спрямування логістичної стратегії служать основою інтеграційного характеру рішень, що приймаються на всіх рівнях управління підприємством. Забезпечення процедури ефективного корегування основних задач стратегії управління логістичною діяльністю дозволяє орієнтувати підприємство на розвиток і використання певних конкурентних переваг та забезпечити йому стійку конкурентну позицію, орієнтуючи на задоволення потреб споживачів.

Диференціація логістичної стратегії залежно від організації логістичної діяльності пояснюється тим, що зміст логістичної стратегії для кожного підприємства є різним і це залежить від ступеня впровадження логістичного підходу в системі їх управління, методології її формування та способів реалізації, специфіки функціонування підприємства та системи конкретно визначених його цілей, що впливають на вибір стратегічного напрямку під час формування логістичної стратегії [10, с. 140].

Серед ключових і найбільш розповсюджених стратегій управління логістичною діяльністю можемо виділити: стратегію максимізації і підвищення рівня логістичного сервісу, максимізації доходів і прибутків, мінімізації витрат та інвестицій у логістичну мережу, забезпечення конкурентних переваг підприємства, аутсорсингу в управлінні логістичною діяльністю (табл. 1).

Базування стратегій управління логістичною діяльністю на основних логістичних компетенціях характеризується здатністю виробничо-сервісної системи обслужити споживачів на більш високому рівні у порівнянні з конкурентами за умов мінімізації загальних витрат. Конструктивний аналіз основних положень стратегій управління логістичною діяльністю вимагає інтегрованого функціонування інформаційних систем, які дозволяють об'єднати основні аспекти базових сфер логістичної діяльності, що досі функціонували автономно.

Розглядати процес формування стратегії управління логістичною діяльністю слід починаючи з оцінки передумов розвитку підприємства і вибору напрямку розвитку до контролю за реалізацією логістичної стратегії (рис.2).

1. Характеристика основних конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств

Назва стратегії	Характеристика
Максимізація і підвищення рівня логістичного сервісу	Ефективний рівень обслуговування покупців до- і після здійснення купівлі-продажу. Дотримання стандартів якості реалізації продукції
Максимізація доходів і прибутків	Оптимізація управління логістичною діяльністю, спрямованої на розширення ринків збуту
Мінімізація витрат та інвестицій у логістичну мережу	Оптимізація процесів управління транспортною і складською логістикою Скорочення загальних операційних витрат підприємства Забезпечення підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємства Мінімізація складських витрат через застосування прямих доставок. Оптимізація логістичної інфраструктури Підвищення ефективності управління логістичними каналами
Забезпечення конкурентних переваг підприємства	Підвищення рівня якості логістичного обслуговування
Аутсорсинг в управлінні логістичною діяльністю	Вибір оптимальної кількості учасників логістичних каналів. Оптимізація структури управління логістичною системою підприємства

Джерело: авторська розробка

Якщо ж говорити про практичні наслідки впровадження стратегії управління логістичною діяльністю, то варто відмітити наступні: логістична стратегія виступає джерелом формування додаткових конкурентних переваг підприємства; вона дозволяє сформувати оптимальну логістичну систему; створити раціональну організаційну структуру; знизити рівень витрат, зокрема логістичних; сформувати систему тотального контролю якості; підвищити кваліфікаційний рівень персоналу; створити інтегровану систему інформаційного забезпечення; підвищити рівень адаптованості підприємства до мінливих умов логістичного середовища тощо [11, с. 129].

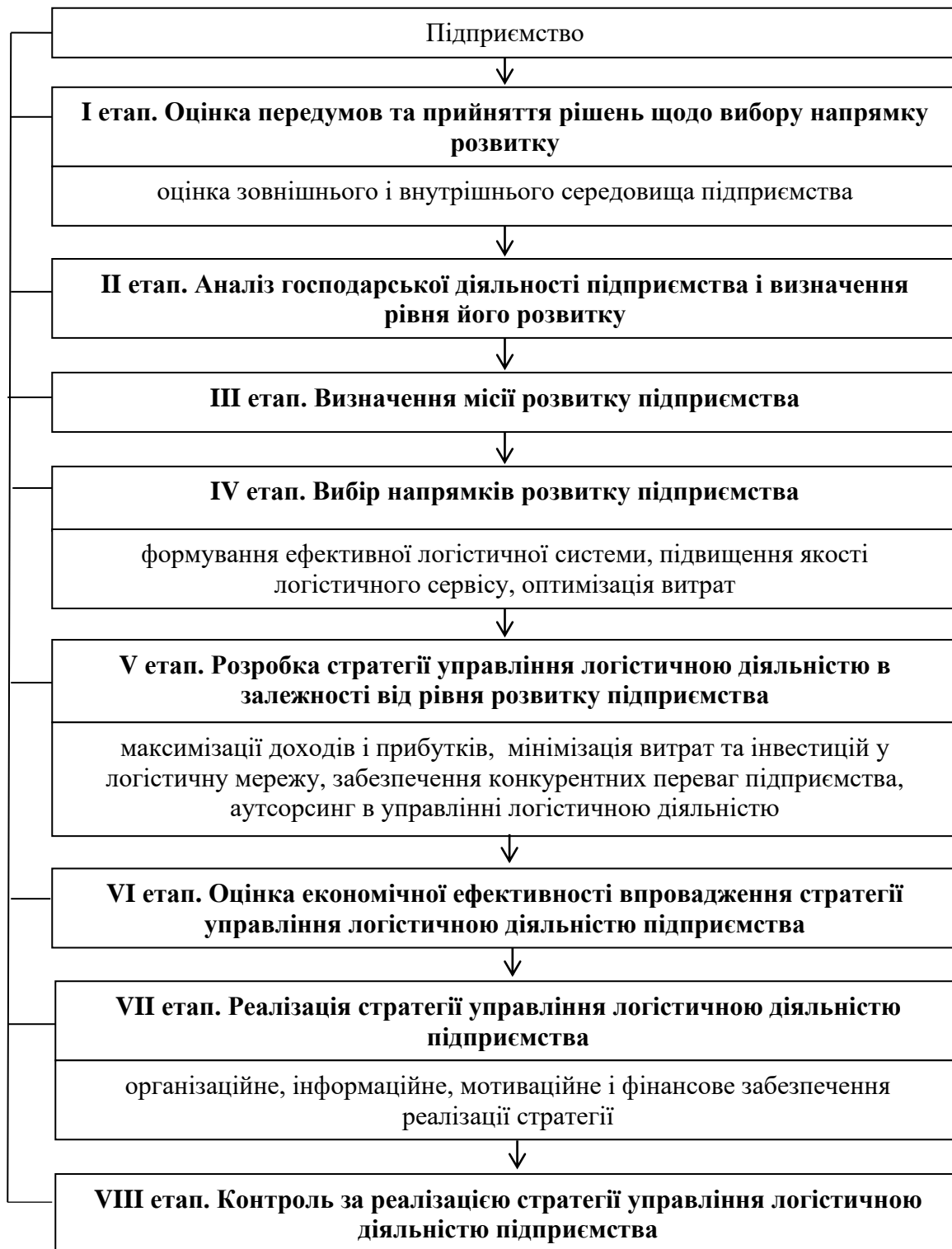


Рис. 2. Етапи формування і реалізації стратегії управління логістичною діяльністю

Джерело: авторська розробка

Формування стратегії управління логістичною діяльністю

підприємств в умовах ринкової економіки повинно базуватись на узгодженні стратегій розвитку всіх складових логістичної системи. Більшість українських підприємств не мають чіткої достатньо обґрунтованої стратегії управління логістичною діяльністю підприємств. Основною причиною їх відсутності є недостатня наукова розробка, а окремі спроби вирішити цю проблему на рівні наукових та практичних розробок не систематизовані. Нами пропонується застосувати відповідну стратегію в залежності від рівня їх розвитку та логістичної привабливості, що дозволяє сформулювати оптимальну логістичну стратегію розвитку конкретного підприємства. Основна відмінність застосування запропонованих стратегій – рівень впровадження логістичних методів та інструментів. Фінансове забезпечення реалізації проекту стратегії підприємства необхідно вирішувати, перш за все на основі розробки програми інвестування. У стратегії управління логістичною діяльністю повинні бути закладені такі інструменти, які дозволять забезпечити розвиток сучасного підприємства, реалізацію його стратегічних та конкурентних переваг: максимізація і підвищення рівня логістичного сервісу, максимізація доходів і прибутків, мінімізація витрат та інвестицій у логістичну мережу. Реалізація цього підвищить конкурентоспроможність підприємств, ефективність їх економічної діяльності, буде сприяти залученню інвестицій. Забезпечення виконання цих цілей потребує розробки конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю.

Висновки. Проведений аналіз розвитку теорії логістичних стратегій з урахуванням напрямків розвитку підприємств доводить необхідність розробки стратегії управління їх логістичною діяльністю на основі існуючих базових логістичних стратегій (стратегія максимізації і підвищення рівня логістичного сервісу, максимізації доходів і прибутків, мінімізації витрат та інвестицій у логістичну мережу, забезпечення конкурентних переваг підприємства, стратегія логістичного аутсорсингу). Вибір стратегії управління логістичною діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання є складним процесом узгодження необхідності мінімізації витрат за умови максимізації доходів на основі забезпечення покращення логістичного обслуговування, а також підвищення конкурентних переваг. Як наслідок, вибір стратегічного напрямку залежатиме від виду логістичної системи, наявних матеріальних ресурсів та бізнес-стратегії самого підприємства. Ефективність вибору тієї чи іншої стратегії визначатиметься динамікою зростання доходів підприємства та підвищенням якості логістичного обслуговування і задоволення запитів споживачів. Перспективами в подальших розвідках

можуть бути подальші дослідження практики застосування логістичних стратегій українськими підприємствами у сучасних умовах.

Бібліографічний список.

1. Пальчик І. М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575> (дата звернення: 30.07.2020 р.)

2. Бутов А. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2013. №2. Т.14. С. 124-131.

3. Косарева Т. В. Логістичні стратегії підприємств агропродовольчого комплексу. Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер. Економічні науки. 2014. Вип. 28. С.234-241.

4. Уотерс Д. Логистическая стратегия и какие стратегии получили наибольшее распространение URL: <http://www.logsystems.ru/articles/logisticheskaya-strategiya-i-kakie-strategii-poluchili-naibolshee-rasprostranenie> (дата звернення: 11.08.2020 р.)

5. Окландер М.А. Логістична система підприємства: монографія. Одеса: Астропринт, 2016. 312 с.

6. Ткачова А.В. Оцінка ефективності логістичної діяльності промислового підприємства: інтегральний підхід. Прометей. Сер. Корпоративне й антикризове управління, менеджмент, маркетинг, управління людськими ресурсами. 2016. №2 (35). С.156-161.

7. Чурилов С.В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект. Економіка і управління. 2016. № 6. С. 142-147.

8. Логістичний підхід як загальнонаукова методологія досліджень. URL: http://allscience.info/load/dopovidi/logistika/logistichnij_pidkhid (дата звернення: 30.08.2020 р.)

9. Дикань В.Л., Панчишин Я.М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 26. URL: <http://www.nbuiv.gov.ua/portal> (дата звернення: 16.08.2020 р.)

10. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. Бізнес-інформ. 2015. №4. С.139-142.

11. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства. Логістика: теорія та практика.

2016. №1. С. 126-134.

References.

1. Finger I.M.(2014). Formation of logistics strategy of the enterprise in modern business conditions [Formuvannya lohistrychnoyi stratehiyi pidpryyemstva u suchasnykh umovakh hospodaryuvannya]. Efficient economy. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575> [in Ukrainian].
2. Butov A. (2013). Prospects for the use of logistics strategies to ensure the competitiveness of the enterprise [Perspektyvy vykorystannya lohistrychnykh stratehiy dlya zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva]. Economic analysis: Coll. Science. wash. Ternopil: VPC TNEU "Economic Thought". №2. Т.14. p.p. 124-131. [in Ukrainian].
3. Kosareva T.V. (2014). Logistic strategies of agro-food enterprises [Lohistrychni stratehiyi pidpryyemstv ahroprodovol'choho kompleksu]. Bulletin of Priazovsky State Technical University. Ser. Economic sciences. №28. p.p.234-241.
4. Waters D. Logistics strategy and which strategies are most common [Stratehiya lohistryky ta stratehiyi, yaki ye naybil'sh poshyrenymy]. URL: <http://www.logsystems.ru/articles/logisticheskaya-strategiya-i-kakie-strategii-poluchili-naibolshee-rasprostranenie> [in Ukrainian].
5. Aucklander M.A. (2016). Logistics system of the enterprise [Lohistrychna systema pidpryyemstva]: monograph. Odessa: Astroprint 312 с. [in Ukrainian].
6. Tkachova A.V. (2016). Estimation of efficiency of logistic activity of the industrial enterprise: the integrated approach [Otsinka efektyvnosti lohistrychnoyi diyal'nosti promyslovoho pidpryyemstva: intehrovanyy pidkhid]. Prometheus. Ser. Corporate and crisis management, management, marketing, human resources management.. №2 (35). p.p.156-161. [in Ukrainian].
7. Churilov S.V. (2016). Logistic management of the enterprise: theoretical aspect [Lohistrychne upravlinnya pidpryyemstvom: teoretychnyy aspekt]. Economics and management. № 6. p.p. 142-147. [in Ukrainian].
8. Logistic approach as a general scientific research methodology [Lohistrychnyy pidkhid yak zahal'nonaukova metodolohiya doslidzhennya]. URL: http://allscience.info/load/dopovidi/logistika/logistichnij_pidkhid [in Ukrainian].
9. Dikan V.L., Panchishin Ya.M. (2018). Fundamentals of logistics integration in the formation of logistics systems [Osnovy lohistrychnoyi intehratsiyi pry formuvanni lohistrychnykh system]. Bulletin of Transport Economics and Industry. № 26. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal> [in Ukrainian].

10. Gudz P.V., Ostapenko T.I. (2015). Analysis of foreign experience in the application of system management of logistics activities [Analiz zarubizhnoho dosvidu zastosuvannya systemnoho upravlinnya lohistrychnoyu diyal'nistyuu]. Business inform. №4. p.p. 139-142.

11. Khvyshchun N.V. (2016). Logistic components of increasing the competitiveness of the enterprise [Lohistrychni skladovi pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva]. Logistics: theory and practice. №1. p.p. 126-134.

Н.А. Макаренко, М.А. Лышенко, А.В. Савостьянова. Методологические основы формирования конкурентных стратегий управления логистической деятельностью предприятий. В статье проанализированы подходы к формированию стратегий управления логистической деятельностью предприятий, что влияет на эффективность управления потоковыми процессами. Определена зависимость между формированием и оценкой эффективности реализации логистической стратегии развития как элементов достижения конкурентных преимуществ предприятий. Даны рекомендации по разработке конкурентной стратегии управления логистической деятельностью предприятий на основе стратегии максимизации и повышения уровня логистического сервиса, максимизации доходов и прибыли, минимизации затрат и инвестиций в логистическую сеть, обеспечение конкурентных преимуществ предприятия, стратегия логистического аутсорсинга. Оценку эффективности реализации стратегии логистического управления предприятием предложено осуществлять через контроль организационного, информационного, мотивационного и финансового обеспечения.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, логистическая деятельность, управление предприятием, логистический сервис, минимизация затрат.

N.A. Makarenko, M.A. Lyshenko, A.V. Savostyanova. Methodological foundations for the formation of competitive strategies for managing the logistics activities of enterprises. *The subject of research* is the theoretical and methodological aspects of the use of tools for the formation of competitive strategies for logistics management of enterprises.

The main purpose of the research is to study methodological approaches to the formation of effective strategies for managing the logistics activities of enterprises and to determine the relationship between the formation and evaluation of the effectiveness of the logistics development strategy as elements

of competitive advantage.

The methodological basis of the research is the dialectical method (study of logistics processes in the system interconnection and interdependence, abstract-logical - used in theoretical generalization and conclusion), factorial (study of the influence of individual factors on the efficiency of logistics management).

Results. The article analyzes the approaches to the formation of strategies for managing the logistics activities of enterprises, which affects the efficiency of flow management. The dependence between the formation and evaluation of the effectiveness of the logistics development strategy as elements of achieving competitive advantages of the enterprise is determined. Recommendations for the development of a competitive strategy for managing the logistics activities of enterprises based on the strategy of maximizing and increasing the level of logistics service, maximizing revenues and profits, minimizing costs and investments in the logistics network, ensuring competitive advantages of the enterprise, logistics outsourcing strategy. It is proposed to evaluate the effectiveness of the implementation of the logistics management strategy of the enterprise through the control of organizational, informational, motivational and financial support.

Conclusion. The analysis of the theory of logistics strategies taking into account the directions of enterprise development proves the need to develop a strategy for managing their logistics activities based on existing basic logistics strategies (strategy to maximize and increase logistics services, maximize revenues and profits, minimize costs and investments in logistics network, enterprises, logistics outsourcing strategy). The choice of strategy for managing the logistics activities of enterprises in modern business conditions is a complex process of agreeing on the need to minimize costs while maximizing revenues by improving logistics services, as well as increasing competitive advantage. As a result, the choice of strategic direction will depend on the type of logistics system, available material resources and business strategy of the enterprise. The effectiveness of the choice of a strategy will be determined by the dynamics of enterprise revenue growth and improving the quality of logistics services and customer satisfaction. Prospects for further exploration may be further research into the practice of applying logistics strategies by Ukrainian enterprises in modern conditions.

Key words: competitive strategy, logistics activity, enterprise management, logistics service, cost minimization.

Стаття надійшла до редакції: 20.09.2020 р.