

**Макаренко Н. О., д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри
маркетингу та логістики,**

ORCID ID: 0000-0001-7354-5122

Гуцал Т. І., аспірантка,

ORCID ID: 0009-0009-5858-7493

Сумський національний аграрний університет

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ТА ЇХ МІСЦЕ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

В нинішніх умовах для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств через нестабільність ринку насамперед потрібно звернути увагу на конкурентні переваги, створені на основі стратегічної, тактичної та поточної інтегрованої логістичної діяльності. В статті наведено класифікацію стратегій інтегрованого управління і координації ланцюгів поставок, які в концепції SCM (управління логістичними ланцюгами) є найпоширенішими серед суб'єктів господарювання. Визначено вплив логістичної стратегії на ефективність управління ланцюга поставок та її значення у функціональних стратегіях підприємств. Адже логістична система не тільки визначає перебіг процесів в операційній сфері, а й впливає на формування більшості цілей і стратегій суб'єктів ринку. Запропоновано виділяти найпоширеніші стратегії інтегрованого управління в концепції SCM (управління логістичними ланцюгами). Конкурентна стратегія логістичного управління ланцюгами поставок підприємства – це спланована та ефективно реалізована діяльність, що становить частину загальної стратегії розвитку підприємства щодо закупівлі, зберігання, транспортування, розподілу. Звісно, для реалізації конкурентних стратегій підприємству потрібна ефективна логістична система. Тому для оцінки її ефективності потрібно використовувати критерії придатності для досягнення цілей, ринкової корисності та обґрунтованого контролю.

Ключові слова: логістичне управління, конкурентна стратегія, логістична система, ланцюги поставок.

Постановка проблеми. Стратегічний рівень логістичного управління ланцюгами поставок визначає систему цілей і принципів

оптимізації бізнес-процесів, які сприяють подальшому розвитку суб'єктів господарювання. Підприємства створюють портфель функціональних стратегій з урахуванням загальної стратегії. Як одна з функціональних стратегій логістична стратегія відображає напрям реалізації загальної стратегії за допомогою інструментів логістичного менеджменту.

Потрібно підкреслити, що підприємства сьогодні конкурують не одне з одним, а з усім ланцюгом поставок. Тому більшість підприємств розглядають логістику як стратегічну можливість для створення конкурентних переваг, і логістична стратегія управління ланцюгами поставок є елементом стратегічного планування та частиною загальної стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Тобто сьогодні зростає усвідомлення місця й важливості логістичної стратегії в межах функціональної стратегії підприємства. Адже логістична система не тільки визначає перебіг процесів в операційній сфері, а й впливає на формування багатьох цілей і стратегій підприємства.

У цьому контексті важливим є дослідження взаємозв'язків між логістичною системою суб'єкта ринку та її загальною системою менеджменту і маркетингу, а також вплив цих взаємозв'язків на конкурентоспроможність підприємства. Все це визначає актуальність дослідження можливостей використання логістичних стратегій в управлінні ланцюгами поставок для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у вивчення питань щодо розробки логістичних стратегій управління ланцюгами поставок зробили як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, як-от: Дж. Сток, Д. Ламберт, К. Рутковські, Є. В. Крикавський, Т. О. Колодізева, Н. І. Верхоглядова, В. І. Вострякова та інші. У своїх працях автори насамперед висвітлюють сутність логістичної стратегії та розкривають загальні принципи її формування. Але невирішеними залишаються питання єдиного системного підходу до визначення логістичної стратегії управління ланцюгами поставок, її різновидів та особливостей формування.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення видів конкурентних стратегій та їх місце в системі логістичного управління ланцюгами поставок для формування нових конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах конкуренції кожен учасник ринку розробляє стратегію конкурентної боротьби і водночас ухвалює стратегічні рішення щодо ставлення до конкурентів. Конкурентна стратегія – це прагнення підприємства зайняти вигідну

ринкову позицію щодо конкурентів, скеровану на те, щоб досягти стійкої й вигідної позиції, що дає змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [1, с. 69].

В сучасних умовах економічного розвитку на зміну традиційній конкуренції між окремими суб'єктами ринку прийшла конкуренція вздовж усього ланцюга постачання. Ланцюги постачання часто є дуже складними структурами і складаються із сукупності підприємств, пов'язаних спільною метою, кожна з яких виробляє частину кінцевої доданої вартості для клієнтів у кінці ланцюга. Логістичні виклики, що виникають у зв'язку з потребою координувати процеси в діяльності підприємства, вимагають від нього, постачальників і споживачів багатосторонньої координації, яка гарантує, що здійснювані процеси будуть швидкими та ефективними як для виконавця процесу, так і для кінцевого споживача готової продукції. Координація повинна гарантувати швидкість та ефективність процесу як для його виконавця, так і для кінцевого споживача готової продукції. Результатом координації має бути зниження логістичних витрат, підвищення рівня логістичних послуг і вигідніший розподіл завдань і відповідальності у виробництві та дистрибуції продукції. Потреба в системних рішеннях для впровадження певних стандартів координації стає все більш очевидною. Тому виникає потреба в обґрунтуванні та реальному впровадженні конкурентної стратегії для ланцюга поставок загалом, а не для окремих підприємств, що беруть у ньому участь.

Ефективним інструментом управління ланцюгами поставок може стати впровадження конкурентних логістичних стратегій. Основним завданням логістики є оптимізація та зменшення витрат, пов'язаних із виробництвом, транспортуванням, зберіганням, переробкою та доведенням до споживачів продукції найвищої якості з урахуванням її специфіки [1, с. 70].

Розглянемо найпоширеніші стратегії інтегрованого управління в концепції SCM (управління логістичними ланцюгами) (рис. 1). Розглянемо та проаналізуємо сутність декількох стратегічних концепцій, наведених на рис. 1. У концепції VMI (Vendor-Managed Inventory – запаси, якими управляє клієнт) відповідальність за поповнення запасів наступної ланки логістичного ланцюга поставок переноситься на попередню ланку логістичного ланцюга поставок. У системі VMI клієнти та постачальники синхронізують потік інформації про потреби та запаси. Постачальник самостійно визначає терміни і кількість поставок на основі наявної інформації про потреби і запаси клієнтів; для реалізації переваг використання концепції VMI потрібно впровадити відповідні інформаційні

технології, а також перепроєктувати бізнес-процеси і методи планування та розглянути питання надійності партнерів [2, с. 146].

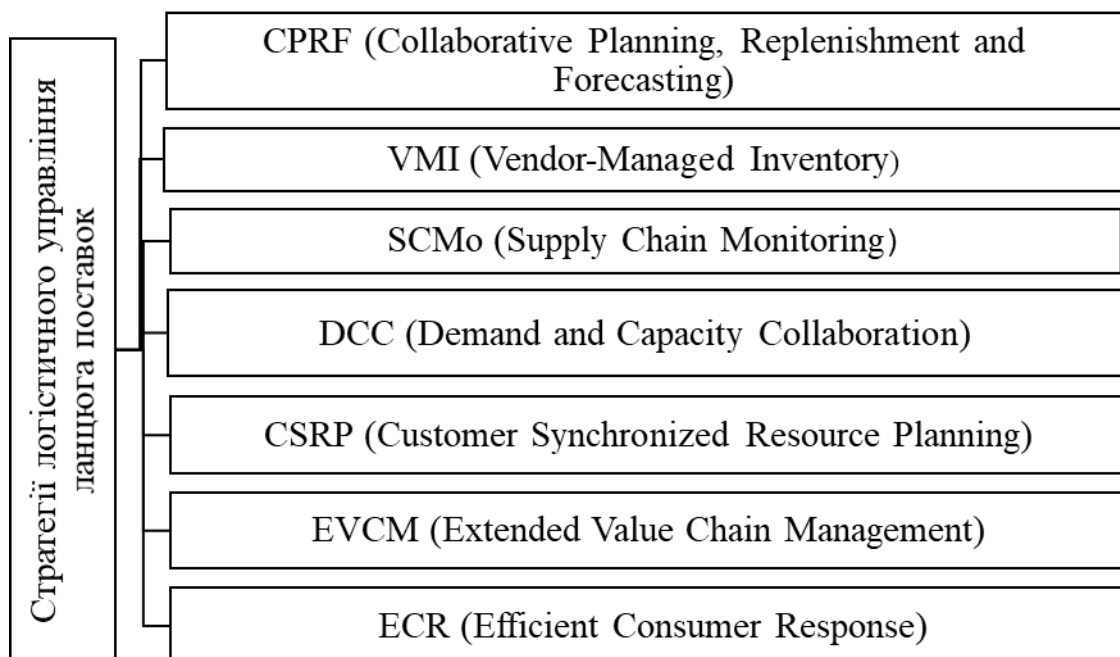


Рис. 1. Стратегії логістичного управління ланцюга поставок

Джерело: склав автор за [2]

Стратегія ECR (Efficient Consumer Response – економічні взаємовідносини з клієнтами) орієнтована насамперед на оптимізацію каналів дистрибуції й скорочення витрат, не пов'язаних із процесом створення вартості. Концепція ECR також потребує використання відповідних інформаційних технологій, реінжинірингу бізнес-процесів і методів планування: Впровадження концепції ECR дасть змогу розподільчим центрам скоротити запаси (до 40%), збільшити пропускну здатність транспорту (до 20%), а також скоротити час виконання замовлень і технологічні витрати (до 50%) [2, с. 147].

Основна ідея стратегії CPRF (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – сумісне планування, прогнозування та придбання) полягає в поліпшенні здатності задовольняти щораз більші потреби покупців, у розвитку яких має бути заінтересована кожна ланка логістичного ланцюга. Водночас CPRF не замінює таких стратегій, як ECR, VMI та Rapid Response, а лише спирається на досвід і знання, здобуті в межах цих концепцій, і створює можливості для майбутньої співпраці. Концепцію CPRF у 1995 р. запровадила компанія Wal-Mart Megastore Retail завдяки проєкту одного з операторів, Warner Lambert. Проєкт мав на меті налагодити ланцюжок взаємодії між продавцями та виробниками, а також спрогнозувати продажі на майбутні періоди. Завдяки проєкту було

зменшено запаси на два тижні, вдвічі скоротився час доставки додаткових замовлень і збільшилися продажі [2, с. 148].

CPFR широко використовують провідні постачальники для встановлення двостороннього зв'язку зі своїми торговими партнерами. Деякі компанії вже використовують це рішення, встановлюючи прямий контакт зі своїми партнерами. Технологія, яку використовують для підтримки руху товарів від виробників до дистриб'юторів і роздрібних торговців, є дуже складною і дорогою. Така співпраця за допомогою мережі інтернет дає змогу надавати інформацію майже миттєво і, за оцінками експертів, заощадити тисячі доларів завдяки скороченню надлишків товарів.

Через складність виробничих і логістичних систем ефективність інтегрованого управління безпосередньо залежить від використання відповідних інформаційних технологій для автоматичної обробки, обліку і зберігання інформації та підтримки процесів ухвалення рішень.

Логістичну стратегію підприємства потрібно розуміти як набір внутрішньо та зовнішньо скоординованих, довгострокових рішень та дій щодо розміщення, транспортування управління запасами, складування та обслуговування клієнтів для отримання та збереження конкурентної переваги. Внутрішня координація означає потребу в підтримуванні узгодженості довгострокових логістичних рішень із загальною конкурентною стратегією розвитку, а також з іншими функціональними стратегіями в межах цього підприємства, особливо з інвестиційною, маркетинговою, виробничою та фінансовою стратегіями. Зовнішня координація довгострокових логістичних рішень і заходів зводиться до забезпечення їх узгодженості зі стратегічними цілями постачальників і одержувачів, що утворюють інтегрований ланцюг постачання [3, с. 159].

Розв'язання питання конкурентоспроможності ланцюга поставок та визначення його характеристик має бути пов'язане з розробкою переліку стратегічних рішень у ланцюгу поставок, як-от: визначення ключових компетенцій та вибір стратегій ланцюга поставок; адаптація всього ланцюга до характеристик попиту та пропозиції; розробка концепції всього ланцюга постачання; об'єднання функцій і процесів; визначення обсягу та ступеня аутсорсингу; визначення з постачальниками та посередниками; розробка системи руху сировини, матеріалів та готової продукції; визначення концепції управління запасами; визначення вибору інформаційної стратегії; вибір стратегії управління ризиками в ланцюгу поставок; визначення методів контролю витрат та ін.

Також розрізняють дві моделі розробки варіанта співробітництва в ланцюзі поставок: модель партнерства та модель SFOM (strategic focused

outcomes model) [4, с. 185]. Модель партнерства використовують для того, щоб створити ефективне партнерство в ланцюзі поставок. Основними завданнями моделі є: аналіз та оцінка результатів ефектів від співпраці; вибір типу партнерства; визначення елементів бізнес-процесів, які потребують вдосконалення.

Модель SFOM. Це модель стратегії, орієнтованої на кінцевий результат, із застосуванням довгострокових цілей, тому що суб'єкти ринку з опорою на диференційовану діяльність зазвичай уникають короткострокових стратегічних завдань. Їй притаманні такі дії, як спільний мерчандайзинг, спільне просування бренду, спільні продажі та маркетинг, які є формами довгострокового співробітництва, метою якого є зниження витрат підприємств. Модель SFOM демонструє можливі стратегічні альтернативи, які можуть вибирати суб'єкти господарювання залежно від того чи іншого стратегічного напрямку [2, 5].

Висновки, а також подальші перспективи проведеного дослідження. Ефективну стратегію логістичного управління ланцюга поставок нелегко не лише створити, а й реалізувати на практиці. Це пов'язано з тим, що вся логістична система стає дедалі складнішою і потребує розширення перспектив логістичних процесів. Відкриваються нові ринки і збільшуються відстані між постачальниками. Асортимент товарів і послуг значно розширився, а вимоги споживачів зростають. Тому інноваційний характер підприємств, їх здатність реагувати на зміни та гнучкість є ключовими факторами їхнього успіху.

Більшість суб'єктів господарювання сьогодні змушені розробляти нові стратегії або змінювати старі у зв'язку з мінливими вимогами ринку та фінансовими умовами. Тому добір та навчання персоналу відіграють все важливішу роль. У нинішніх умовах компетентні менеджери повинні не лише добре розуміти потреби потенційних клієнтів, але й знати, чим вони зумовлені та які способи для їх задоволення обрати.

Список використаних джерел.

1. Вострякова В. І. Актуальність упровадження концепції управління агропродовольчими ланцюгами постачання для мінімізації витрат підприємств АПК. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 68–71.
2. Валькова Н. В. Логістичні системи: визначення, класифікація та роль на різних рівнях управління. *Молодий вчений*. 2016. № 2 (17). С.146–150.
3. Ліпич Л. Глобальні та локальні логістичні стратегії у міжнародних ланцюгах постачання. *Економічний форум*. 2022. Вип. 4. С.

158–166.

4. Верхоглядова Н. І. Синергетичний ефект впровадження концепції інтегрованої логістики при формуванні конкурентних переваг промислового підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 74. С. 183–195.

5. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 432 с.

6. Костюк Г. В., Гурич Ю. А., Вейнбергер В. В. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318>.

7. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2019. 848 с.

References.

1. Vostriakova V.I. Relevance of the implementation of the concept of agri-food supply chain management to minimize the costs of agricultural enterprises, *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, Issue 7, Part 1, 2016, pp. 68-71.

2. Valkova N.V. Logistics systems: definition, classification and role at different levels of management. *Young scientist*. 2016. № 2 (17). С.146-150.

3. Lipych L. Global and local logistics strategies in international supply chains. *Economic Forum*. 2022, vol. 1. issue 4. pp. 158-166, doi: 10.36910/6775-2308-8559-2022-4-20.

4. Verkhoglyadova N. I. Synergistic effect of implementation of the concept of integrated logistics in the formation of competitive advantages of an industrial enterprise. *Economic space*. 2018. №74. С. 183-195.

5. Ilchenko N.B. Logistics strategies in trade: a monograph. Kyiv: Kyiv National Trade and Economics University, 2016. 432 с.

6. Kostiuk G.V., Gurych Y.A., Weinberger V.V. Conceptual bases of formation of the logistics system of the enterprise. *Effective economy*. 2016. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318>

7. Krykavsky E., Pokhylchenko O., Fertch M. Logistics and supply chain management: a textbook. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 2019. 848 с.

N.O. Makarenko, T.I. Hutsal Types of competitive strategies and their place in the system of logistics management of supply chains. Subject of study. The article provides a classification of strategies for integrated management

and coordination of supply chains, which strategies of integrated management in the SCM (supply chain management) concept are the most common among business entities. The influence of the logistics strategy on the efficiency of supply chain management and its importance in the functional strategies of enterprises is determined.

The aim of the study. *The article is aimed at defining the types of competitive strategies and their place in the system of logistics management of supply chains for the formation of new competitive advantages of economic entities.*

Key words: logistics competitive strategy, logistics system, supply chain.

Research methods. *The methodological basis of the study is a set of methods of scientific cognition, including logical, systemic and structural, terminological analysis and generalization, and others.*

Results of work. *The influence of the logistics strategy on the efficiency of supply chain management and its importance in the functional strategies of enterprises is determined. After all, the logistics system not only determines the course of processes in the operational sphere, but also influences the formation of most of the goals and strategies of market participants. It is proposed to allocate the most common integrated management strategies in the SCM (supply chain management) concept. The competitive strategy of logistics supply chain management of an enterprise is a planned and effectively implemented activity that is part of the overall development strategy of the enterprise in terms of: procurement, storage, transportation, distribution. Of course, to implement competitive strategies, an enterprise must have an effective logistics system. Therefore, to assess the effectiveness of the logistics system, the criteria of fitness for purpose, market utility and reasonable control should be used.*

Keywords: logistics management, competitive strategy, logistics system, supply chains.

Стаття надійшла до редакції: 04.05.2024р.