

**Шишкін В. О.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

**ORCID ID:** 0000-0002-8218-1532

**e-mail:** shishkin.vip@ukr.net

**Бахметова Я. Ю.**, магістр факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

**ORCID ID:** 0000-0003-0073-3418

**e-mail:** bahmetova1996@gmail.com

### **Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

**Анотація.** У статті досліджено використання логістичної стратегії як основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання довгострокових переваг підприємством в умовах динамічного ринкового середовища. Визначено сутність поняття «логістична стратегія», її основні елементи та види. Виокремлено основні логістичні інструменти реалізації цілей розвитку підприємств, що існують сьогодні. Показано взаємозв'язок логістичної стратегії та стратегії розвитку підприємства, в тому числі переваги, які надає використання логістики в загальному менеджменті підприємства. Визначено види сучасних інструментів та підходів до реалізації цілей підприємств з позицій логістики. Розглянуто ключові показники результативності логістичної стратегії, що можуть стосуватись діяльності національних підприємств, та визначено переваги вибору основних логістичних факторів. Продемонстровано ключові переваги застосування логістичної стратегії в загальному управлінні підприємством.

**Ключові слова:** логістична стратегія; логістичні підходи; логістичні фактори; ефективність; управління; конкурентоспроможність; підприємство.

**Shyshkin Viktor**, PhD (Economics), Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

**Bakhmetova Yana**, Master Student of Management Department, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

### **The Perspectives of the Logistics Strategy Use as the Condition of Enterprise's Competitive Ability Providing**

**Abstract. Introduction.** The major task of any enterprise is providing its continual strategic development. The decision of this task consists in creation and use of enterprise's competitive advantages that can be attained as a result of effective strategy implementation. Taking into account today's state of the market environment the majority of enterprises applies the logistic strategic management that is used for minimization of charges and providing the maximum level of competitiveness. Thus the strategy has the opportunity to forward the development of effective logistic system as adjusted process of commodity and data flows management between suppliers, enterprise and consumers.

**Purpose.** The purpose of the article is to define the perspectives of the logistics strategy use as the condition of enterprise's competitive ability providing and to show the interdependence of logistics strategy and development strategy of the enterprise, including advantages of the logistics use in the general management.

**Results.** Taking into account today's state of the market environment, the logistics strategy uses, as the condition of enterprise's competitive ability providing, the long-term advantages reception for the enterprise. It is defined in this article. The essence of the term "logistics strategy", its basic elements and types are designated. The up-to-date basic logistic instruments of enterprises' development aims realization are accentuated. The interdependence of logistics strategy and development strategy of the enterprise, including advantages of the logistics use in the general management is shown. The types of modern instruments and methods of enterprises aim realization, from the logistics point of view, are determined.

**Conclusions.** Taking into account today's state of the market environment it is proved that the special place in providing of enterprise's competitiveness the advantages related to logistics activity can hold. Consideration of logistics potential and its elements is caused by the requirement of estimation mechanism development and possibility modern economic approaches use in practical activity of the enterprise. The estimation of its potential will allow to reduce the hidden backlogs in enterprise's development and to increase the return from the modern effective instruments of management use and efficiency of the logistics processes.

**Keywords:** logistics strategy; logistics approaches; logistics factors; efficiency; management; competitiveness; enterprise.

**JEL Classification:** G 30; M 11; M 21.

**Постановка проблеми.** Найважливіше завдання будь-якого підприємства – це забезпечення його безупинного стратегічного розвитку. Вирішення цього завдання полягає у створенні й використанні конкурентних переваг підприємства, що може бути досягнуто внаслідок застосування ефективної стратегії. Логістика процесів розвитку виробничих підприємств є перспективним напрямком досліджень сучасної економіки. Логістичні підходи дають змогу системно підійти до формування цілей і завдань розвитку суб'єктів господарювання у процесі їх діяльності. У сучасній вітчизняній економіці досі переважає розуміння логістики як лише допоміжного інструменту, тому проблеми пошуку оптимальних шляхів розвитку підприємств продовжують вирішуватися без використання інструментарію логістичних підходів, що не сприяє збалансованому вирішенню економічних завдань з урахуванням потенційних можливостей підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впровадження і застосування логістичних підходів до управління підприємствами у своїх працях розглядали такі вітчизняні науковці: О. Кириченко, А. Кальченко, М. Долішній, Є. Крикавський, Л. Балабанова, В. Банько, О. Мороз, Л. Фролова, Ю. Пономарьова тощо. Попри велику кількість публікацій стосовно використання логістичних систем в управлінні підприємством, ця тема досі є проблематичною для українських підприємств.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є дослідження питання перспектив використання логістичної стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах господарювання значна кількість підприємств застосовує логістичне стратегічне управління, яке використовується з метою мінімізації витрат й забезпечення найвищої конкурентоспроможності. При цьому стратегія має можливість служити для розробки дієвої логістичної системи управління як налагодженого процесу управління інформаційними,

товарними потоками між постачальниками, підприємством і споживачами продукції.

Таким чином, сучасний український ринок вимагає від підприємств використання нових підходів до планування та управління товарними потоками від виробника готової продукції до споживача, втім, в умовах мінливості ринку та недостатнього опрацювання моделей впровадження відповідних стратегій формування логістичної системи відбувається неефективно. Логістика й досі викликає посилену увагу з боку науковців, що й відображається в різних аспектах застосування терміну [1].

По-перше, логістика вважається частиною загальної доктрини управління, але відрізняється від неї власною специфічністю, яка полягає в управлінні різними поточковими процесами, що мають просторово-часову орієнтованість, відповідно, об'єктом її застосування має можливість бути будь-яка діяльність, де сукупність процесів або ж заходів має альтернативну послідовність у просторі та часі і розглядає багато варіантів її організації й управління за певними аспектами.

По-друге, особливістю логістики вважається її здатність не лише організувати поточкові процеси, а й гарантувати ефективне управління ними з метою виявлення прихованих резервів, головним чином у вигляді додаткових доходів підприємства.

По-третє, особливістю логістики вважається її призначення для реорганізації форм і методів управління поточковими процесами з метою виявлення та застосування додаткових резервів шляхом продуктивних факторів. Це є найбільш властивим для еволюційно налагодженої ринкової економіки розвинених країн [2]. Логістичну стратегію більшість авторів визначає як стратегію підприємницької структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів. Серед великої кількості логістичних стратегій, що застосовуються підприємствами, можна виокремити кілька базових (табл. 1).

Таблиця 1 Основні логістичні стратегії

Вид стратегії	Шляхи реалізації
Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат	- оптимізація операційних логістичних витрат за окремими функціями; - оптимізація рівня запасів; - оптимізація варіантів «складування - транспортування»; - 3PL підхід (аутсорсинг логістичних послуг).
Стратегія покращення якості логістичного сервісу	- поліпшення якості виконання логістичних операцій і функцій; - покращення сервісу; - створення системи управління якістю логістичного сервісу; - бенчмаркінг.
Стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру	- оптимізація логістичної мережі; - пряме доставлення товарів без складування; - використання логістичної технології «JIT»; - оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури.
Стратегія логістичного аутсорсингу	- оптимізація вибору джерел зовнішніх ресурсів; - оптимальна дислокація об'єктів логістичної інфраструктури; - оптимізація кількості логістичних посередників.

Джерело: складено авторами на основі [1; 3]

Для забезпечення конкурентних переваг будь-якого підприємства принципово важливим є надання особливої уваги формуванню стратегії розвитку. Традиційним визначенням стратегії вважається її усвідомлення як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення переваг. Крім того, в більшості трактувань стратегії акцентується увага на таких її особливостях як здатність реагувати на непередбачувані дії в умовах конкуренції та взаємодіяти з зовнішнім оточенням, а також створювати позицію підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, що кардинально відрізняються від конкурентів [4].

Логістичні заходи дають можливість покращувати внутрішні та зовнішні зв'язки таким чином, щоб

гарантувати утішний взаємний вплив окремих складових і досягти ефекту синергії. Успішні підприємства намагаються автоматизувати не окремі процеси, а зв'язані ланцюжки (управління постачанням, збутом, фінансами, інвестиційною та інноваційною діяльністю), що сприяє формуванню комплексних управлінських рішень [5].

Стратегічне логістичне управління розвитком підприємства дозволяє сформувати та організувати раціональне використання його потенціалу. Для підвищення ефективності зазначених процесів потрібно вибрати й адаптувати або ж створити належні механізми логістичного управління розвитком підприємства. Сьогодні існують розроблені логістичні інструменти реалізації цілей розвитку підприємства відповідно до груп бізнес-процесів (табл. 2).

Таблиця 2 Сучасні інструменти реалізації цілей розвитку підприємств

Бізнес-процеси	Логістичні інструменти
Взаємодія із постачальниками	Система SCM (Supply Chain Management)
Взаємодія із замовниками (споживачами)	Система CRM (Customer Relationships Management)
Управління ресурсами	Система ERP (Enterprise Resources Planning)
Управління продукцією (контроль, зберігання та надання необхідної інформації)	Системи PLM (Product Lifecycle Management) і PDM (Product Data Management)

Джерело: складено авторами на основі [2; 4]

З позицій логістики виробничого підприємства необхідним вважається зменшення інноваційних та технологічних циклів, виробничих і транспортних процесів. Все це вимагає розробки нових і поліпшення наявних способів отримання, передачі, обробки та застосування інформації. Саме концепція логістики містить важливі резерви економії часу й оптимізації витрат на виконання логістичних операцій. Досвід провідних іноземних підприємств обґрунтовує високу ефективність логістики в отриманні стійких конкурентних переваг. Завдяки їй підприємства забезпечують високий ступінь обслуговування кінцевого споживача, надаючи йому при цьому певні допоміжні цінності, які можуть стосуватися еластичності у питанні постачань, умов оплати та термінів виконання замовлення [6]. На базі синтезу вищенаведених аргументів можливо відзначити найбільш актуальні логістичні елементи формування конкурентних переваг підприємства:

- елімінація часу логістичних операцій;
- підвищення якості надання послуг;
- зменшення логістичних витрат.

З огляду на вищесказане, логістику у стратегічному менеджменті підприємства можна визначити як управлінський напрямок, що орієнтований на створення системи виробничо-комерційних відносин всіх рівнів на принципах інтеграції та оптимізації речових, інформаційних, фінансових, сервісних, інноваційних, кадрових й інвестиційних потоків у коротко- і довготривалому періодах з метою забезпечення максимальної користі, нарощування частки ринку та досягнення довгострокових конкурентних переваг [7].

Відповідно, саме концепція логістики містить у собі важливі резерви економії часу й оптимізації витрат на виконання операцій, а чітко визначена логістична стратегія, у свою чергу, вважається найбільш ефективним інструментом її втілення (табл. 3).

Таблиця 2 Переваги вибору основних логістичних факторів

Складові діяльності підприємства	Час	Якісне обслуговування	Логістичні витрати
Виробництво та виробничий потенціал	Елімінація часу виконання операцій, ефективна організація процесу виробництва	Стійкі партії виробництва продукції, відсутність простоїв	Ефективне планування витрат на виробництво
Маркетинг	Скоординована діяльність маркетингових служб, налагоджена співпраця з постачальниками	Високі обсяги продажу, постійна прихильність споживачів, сервіс	Високі витрати на обслуговування в кінцевому результаті призводять до зниження загальних витрат
Фінанси	Скорочення витрат на виконання операцій	Підвищення обсягів фінансових надходжень унаслідок високих обсягів продажу	Складання бюджету за зниженими показниками витрат унаслідок зменшення витрат на складування та зберігання

Джерело: складено авторами на основі [6; 7]

Елімінація часу виконання логістичних операцій полягає в застосуванні методу цілісності часу виробництва. Науковці по-різному трактують суть цього способу. Монд І. описує його так: «Метод цілісності часу виробництва – це виробництво продукції в необхідній кількості у необхідний час за мінімальний проміжок часу». Р. Халл, визначаючи даний спосіб як філософію виробництва, зазначає: «це транспортування та доставка матеріалів з метою постачання необхідних ресурсів і матеріалів у конкретний час у конкретному місці». Таким чином, метод цілісності часу виробництва містить весь процес виробництва з постачанням необхідної кількості ресурсів у певний проміжок часу.

Використання способу скорочення часу логістичних операцій створює ймовірність для підприємства гнучко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Внаслідок цього, розглядаючи суть виробничого циклу, що вимірюється синхронністю часу, охоплюючи створення, планування асортименту та забезпечення якості, конфігурації технологій і транспорту, зберігання й організацію збуту, критерієм організації виробництва варто використовувати спосіб цілісності часу, мінімізуючи загальні витрати [8].

Прийнята сьогодні логістична ідеологія «customer focused manufacturing» (виробництво, спрямоване на покупця) на перше місце висуває вимоги гнучкості виробництва і застосування зворотного зв'язку між стадіями товароруку. Відповідно до даних вимог, пристосування до інтересів споживачів вимагає від підприємств не просто адаптації продукту до потреб певного покупця, а й підтримки зворотному зв'язку з ним на постійній основі та адаптації всього ланцюга до таких потреб. Підсумком реалізації цих умов є підвищення якості сервісу, перш за все, та зменшення часу виконання замовлень і дотримання налагодженого графіка постачань [9].

Таким чином, фактор часу (поряд із вартістю і якістю продукції) визначає успіх функціонування підприємства на сучасному ринку, а показник тривалості логістичного циклу як окремий його випадок, разом із показниками логістичних витрат, рівнем технічного обслуговування, надійністю постачань, застосовується в якості аспекту оцінки продуктивності логістичного управління на підприємстві.

Варто зазначити, що необхідною умовою ресурсного забезпечення підприємства вважається постійний пошук резервів зниження витрат на заготівлю, складування, розвантаження, навантаження та відправлення продукції. Зменшення витрат на транспортно-складські операції збільшує конкурентну позицію підприємства. Значний вплив при цьому відіграє вибір оптимального варіанта витрат на логістичні операції. Отже, ефективність підприємства та його конкурентоспроможність прямо пов'язані з ефективністю системи контролю за операційними витратами [10].

Ефективність логістичної стратегії як інструмента втілення логістичної концепції у стратегічному управлінні підприємством характеризується набором показників її продуктивності при заданому рівні логістичних витрат. Кожна організація, впроваджуючи логістичну стратегію і створюючи відповідну їй цілям логістичну систему, перш за все, прагне оцінити її фактичну або ж ймовірну ефективність.

Під ключовими показниками результативності логістичної стратегії розуміється ряд характеристик, що дозволяють зв'язати виконання логістичних намірів з основними функціями та результатами управління товарними потоком і, таким чином, визначити потребу в коригувальних діях [11].

За час становлення логістики склалася система характеристик, яка в загальному плані розглядає ефективність і результативність логістичної стратегії підприємства. До цих показників, як правило, відносять:

- загальні логістичні витрати;
- якість логістичного сервісу;
- тривалість логістичних циклів;
- продуктивність;
- повернення на інвестиції в логістичну

інфраструктуру [12].

Ці характеристики вважаються ключовими або ж комплексними показниками ефективності логістичної стратегії, тобто вони вважаються провідними вимірювачами ефективності використання ресурсів підприємства в умовах чинної логістичної системи. Вони комплексно розглядають результативність логістичного менеджменту та вважаються основою логістичного планування, обліку та контролю.

**Висновки.** Отже, особливе місце в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища можуть посісти конкурентні переваги, пов'язані з логістичною діяльністю, обґрунтовані у пріоритетах формування ланцюгів вартості і, відповідно, появою нових можливостей логістичного забезпечення конкурентоспроможності.

Створити досконалу для всіх підприємств логістичну стратегію неможливо. У кожного з них вона буде особливою, тому що її метою вважається досягнення певних стратегічних завдань. Впровадження логістики в господарській діяльності ринкових структур не обмежується тільки раціоналізацією їх систем управління, а має супроводжуватись паралельним перетворенням їх у системи. Розгляд потенціалу логістики та її елементів обумовлено потребою розробки механізму оцінки можливості використання сучасних економічних підходів у практичній діяльності підприємства. Оцінка її потенціалу дозволить виявити приховані резерви в розвитку підприємства та збільшити віддачу від використання сучасних ефективних інструментів управління та збільшити ефективність логістичних процесів.

#### Література:

1. Банько В. Г. Логістика: навч. посіб. Київ : КНТ, 2007. 155 с.
2. Кальченко А. Г. Логістика: підруч. Київ : КНЕУ, 2003. 185 с.
3. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 396 с.
4. Герасимчук В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 360 с.
5. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. 130 с.
6. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. № 2. С. 124-131.
7. Козловський В. А. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Санкт-Петербург : Лань, 2012. 272 с.
8. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підруч. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2005. 251 с.
9. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 143 с.
10. Міхейцева О. Є. Управління логістикою: розробка стратегій логістичних операцій : навч. посіб. Дніпро : Бізнес Букс, 2007. 368 с.
11. Чернописька Н. В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2008. № 608. С. 265-271.
12. Корецький М. Х. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2007. 240 с.

#### References:

1. Banjko, V. Gh. (2007). Loghistryka. Kyiv: KNT [in Ukrainian].
2. Kaljchenko, A. Gh. (2003). Loghistryka. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. Vasylenko, V. A. (2013). Strateghichne upravlinnja. Kyiv: CUL [in Ukrainian].
4. Gherasymchuk, V. O. (2013). Strateghichne upravlinnja pidpryjemstvom. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
5. Frolova, L. V. (2004). Loghistrychne upravlinnja pidpryjemstvom. Donecjk: DonDUET [in Ukrainian].
6. Butov, A. M. (2013). Perspektyvy vykorystannja loghistrychnykh strateghij dlja zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva. *Ekonomichnyj analiz*, 2, 124-131 [in Ukrainian].
7. Kozlovsjkyj, V. A. (2012). Loghistrychnyj menedzhment. Sankt-Peterburgh: Lanj [in Russian].
8. Krykavsijkyj, Je. V. (2005). Loghistrychne upravlinnja. Lviv: NU «Ljvivs'jka politekhnika» [in Ukrainian].
9. Balabanova, L. V. & Ghermanchuk, A. M. (2004). Komerциjna dijal'nistj: marketyngh i loghistryka. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
10. Mikhejceva, O. Je. (2007). Upravlinnja loghistrykoju: rozrobka strateghij loghistrychnykh operacij. Dnipro: Biznes Buks [in Ukrainian].
11. Chornopysjka, N. V. (2008). Metodychni pidkhody do ocinjuvannja loghistrychnoji dijal'nosti pidpryjemstva. NU «Ljvivs'jka politekhnika», 608, 265-271 [in Ukrainian].
12. Korec'kyj, M. Kh. (2007). Strateghichne upravlinnja. Kyiv: CUL [in Ukrainian].

