

**Кучмєєв О. О.**

*кандидат психологічних наук,  
доцент кафедри фінансів та банківської справи  
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*

**Kuchmyeyev O. O.**

*Candidate of Psychological Sciences,  
Associate Professor of the Department of Finance and Banking,  
Open International University of Human Development "Ukraine"*

## ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Здійснено аналіз стану впровадження стратегічного управління логістичними системами на українських торговельних підприємствах. Визначено фактори, які стримують цей процес. Проаналізовано досвід зарубіжних підприємств у здійсненні стратегічного управління логістичними системами на торговельних підприємствах, а також можливість його використання для українських підприємств. Доведено, що на основі логістичної стратегії необхідно розвинути сучасну загальну стратегію діяльності, здатну збільшити віддачу від більш обґрунтованого застосування сучасних економічних інструментів, підвищити ефективність логістичних процесів та отримати конкурентні переваги за рахунок мінімізації витрат і часу у сферах поставок, виробництва, маркетингу та обігу. Визначено напрями подальших досліджень у питаннях ефективного управління логістичною системою торговельних підприємств.

**Ключові слова:** логістика, логістичне середовище, логістична стратегія, логістична система, логістичні інструменти, логістичний аутсорсинг.

**Постановка проблеми.** Досвід господарювання зарубіжних та вітчизняних торговельних підприємств свідчить, що популярною практикою підвищення їхньої конкурентоспроможності є логістична концепція управління. Особливої актуальності вона набуває в період кризи, коли підприємства повинні мінімізувати всі витрати, і насамперед ті, що пов'язані з рухом та зберіганням товарно-матеріальних цінностей від первинного джерела до кінцевого споживача.

Проведення в Україні економічних реформ багато вчених і практиків пов'язують з ефективністю використання на всіх рівнях управління інструментів менеджменту, маркетингу, логістики. Як показав досвід реформування вітчизняної економіки, хоча ці інструменти добре зарекомендували себе в економіках розвинених країн, проте їх «просто» копіювання неефективне у вітчизняних реаліях господарювання. Водночас стає все більш зрозуміло, що широкий спектр завдань, функцій та об'єктів застосування логістики розширює можливість торговельного підприємства, але ускладнює об'єктивну оцінку ефективності та доцільності застосування конкретних форм логістичних систем і логістичних методів. У цьому зв'язку актуальним є вивчення взаємозв'язків системи логістики торговельного підприємства з його загальною системою менеджменту і маркетингу та вплив цих зв'язків на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Все це зумовлює актуальність дослідження перспектив використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про те, що питаннями розроблення та формування логістичної стратегії займаються вітчизняні (Є.В. Крикавський, Р.Р. Ларіна, Т.М. Скоробогатова, О.М. Тридід), російські (Л.Б. Миротін, А.Н. Родніков, В.І. Сергєєв, А.М. Терлігова) та закордонні (Доналд Дж. Бауерсокс, Девід Дж. Клосс, Дуглас М. Ламберт, Джеймс Р. Сток) автори. У працях вказаних авторів [7, 9, 10] насамперед висвітлюється сутність логістичної стратегії та розкрива-

ються загальні принципи її формування. При цьому малодослідженими залишаються зміст складно організованих компонент логістичної системи, структура, взаємозв'язок способу організації компонент із загальною стратегією, підходи до формування конкурентоспроможної логістичної стратегії торговельного підприємства.

**Мета** статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження конфігурації умов результативного застосування стратегічного управління логістичними системами для формування нових конкурентних переваг торговельного підприємства.

**Результати дослідження.** Головною метою сучасної логістичної концепції управління є збалансування рівня якості «логістичного сервісу» і величини логістичних витрат для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Обираючи логістичну концепцію управління для розроблення альтернатив раціональної організації закупівель і розподілу, вітчизняні торговельні підприємства можуть досягти зниження рівня витрат і поліпшення якості постачань; підвищити можливість адаптації підприємств до запитів ринку; гарантувати певний сервіс споживачам і тим самим отримати додаткові конкурентні переваги на ринку. Але сьогодні завдання стоїть так, що логістичні інструменти та розрахунки рівня раціональності операцій повинні бути присутні і у ядрі виробничого процесу підприємства. Саме тому розвиток технології логістичного підходу в управлінні підприємствами супроводжується комплексним розвитком та впровадженням логістичних систем (ЛС) на підприємствах. Для цього, як свідчить досвід розвинутих ринкових економік ЄС, США та інших, становлення ЛС на підприємстві необхідно здійснювати на основі таких етапів, як:

1-й етап – формування певної бази даних, яка описує основні характеристики середовища створюваної логістичної системи;

2-й етап – виділення основних завдань майбутньої логістичної системи та визначення методів та принципів моделювання (формування або створення) ЛС;

3-й етап – безпосередня побудова логістичної системи;  
4-й етап – тестування отриманих результатів та доопрацювання за необхідності;

5-й етап – впровадження логістичної системи на підприємстві.

Формування логістичної системи відбувається згідно з певними принципами [5]:

- узгодженість інформаційних, ресурсних, технічних та інших характеристик логістичної системи;

- для досягнення єдиної мети елементи логістичної системи розглядаються як взаємопов’язані та взаємодіючі (системний підхід);

- для досягнення глобальних цілей системи узгоджуються локальні цілі функціональних елементів логістичної системи (загальносистемна оптимізація);

- логістична система повинна стійко працювати у разі допустимих відхилень параметрів та факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (принцип стійкості та адаптивності).

Водночас досвід випереджаючих економік та фірм-резидентів цих економік свідчить сьогодні вже і про те, що для ефективного функціонування логістичної системи необхідно формувати управлінський механізм, який стоїть семантично «вище» за ЛС. Завдання цього ієрархічно координованого управлінського механізму полягає у тому, щоб кібернетично чутливо реагувати на потреби зміни пріоритетів діяльності ЛС, контролювати та оновлювати зміст логістичних операцій, спрямовувати орієнтацію логістичних механізмів та потоків на нові цілі.

Цей управлінський механізм стає проявом надсистеми управління логістичною діяльністю підприємства. Такий управлінський механізм може існувати як особливий формат стратегічного управління. Але він може виникнути на підприємстві, на якому вже створена базова логістична система. При цьому базова ЛС повинна обов’язково володіти властивістю інтегрованості, тому що із зростанням нестабільності зовнішнього середовища все більше відчувається потреба підприємства в стратегічному управлінні, яке можна розглядати як управління за результатами. Інтегрована логістична система повинна легко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. А стратегія, своєю чергою, описує принципний спосіб дій, який обраний для досягнення поставлених цілей. При цьому логістична концепція оптимізації повинна проникати і у формат стратегічного управління. Логістична стратегія реалізується як динамічна інституціалізація технологій прийняття рішень та образів еволюційних цілей підприємства, які спрямовують розвиток ЛС підприємства. Вона являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених

цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства. З погляду практики оперативних дій, стратегічне управління логістикою – це діяльність, яка пов’язана з постановкою мети та завдань ЛС підприємства та з підтримкою відносин між підприємством та зовнішнім середовищем, які дають можливість підприємству досягнути своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися чутливим до факторів зовнішнього середовища.

Однак поширеною вадою практики функціонування вітчизняних торговельних підприємств є те, що логістична стратегія не розробляється або розробляється суто «на папері». Це пояснюється насамперед тим, що управлінський персонал усе ще не чітко розуміє призначення логістики як інтегрованого інструменту управління. Не приймає логістики як такої технології менеджменту, що дає змогу шляхом ефективної організації закупівель і розподілу досягти зниження рівня витрат і поліпшення якості постачань; підвищити можливості адаптації підприємств до запитів ринку; гарантувати певний сервіс споживачам і тим самим отримати додаткові конкурентні переваги на ринку. Серед вітчизняних науковців поки що відсутня єдність поглядів щодо визначення основного змісту поняття «логістична стратегія» [12]. Автори пропонують альтернативи розуміння та ідентифікації логістичних стратегій. Деякі з них наведені в таблиці 1.

Провівши аналіз змісту вищенаведених поглядів на призначення логістичної системи, можна дійти висновків, що насамперед логістичну стратегію доцільно використовувати як інструмент реалізації головної стратегії торговельного підприємства. Використання логістичної стратегії сприяє досягненню максимально можливого варіанту. На нашу думку, логістичну стратегію насамперед доцільно трактувати як сукупність дій, рішень та методів комплексного управління підприємством, а саме: управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. При цьому формування логістичної стратегії торговельного підприємства передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті рішень і складається з таких етапів, як: визначення логістичної місії; формування стратегічних цілей та завдань; аналіз логістичного середовища підприємства; проведення логістичного аудиту; прийняття стратегічних логістичних рішень [10].

Є.В. Крикавський підкреслює особливу важливість системного підходу до формування логістичних стратегій, які повинні пов’язуватися з іншими функціональними стратегіями та відповідати оптимальній реалізації стратегії конкуренції фірми, а також охоплювати усі сфери діяльності підприємства. При цьому реалізація

Таблиця 1

Визначення поняття «логістична стратегія»

Автор	Визначення
О.М. Родников [9]	Логістична стратегія визначена як «стратегія довгострокового планування (на рівні підприємства чи району) розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури; формування тривалих господарських зв’язків, методик розрахунку під час логістичної операції та інші елементи господарського механізму на перспективу»
А.І. Семененко	Трактує логістичну стратегію як «стратегію економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних (довгострокових) цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми)»
Д. Уотерс [11]	Логістична стратегія включає усі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, «формує зв’язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань»
Є.В. Крикавський [7]	Логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов’язані з конкурентними

логістичної стратегії вимагає забезпечення таких умов, як: наявність загальнокорпоративної стратегії та підтримувальних стратегій; можливість формування величини й структури виробництва (продажів) щодо вимог логістики; наявність вертикальної інтеграції сфер логістики підприємства; наявність структури постачання, виробництва та дистрибуції, що орієнтована на матеріальні потоки; відповідність систем управління та інформації; проведення відповідних заходів щодо підвищення ефективності; відповідність рівнів автоматизації підприємства, переміщення товарів та інформації [7].

Досвід провідних зарубіжних країн доводить високу ефективність застосування логістичних стратегій в отриманні стійких конкурентних переваг. Ще більш ефективною логістична стратегія стає у синтезі із «фірмовою» маркетинговою стратегією. При такому синтезі завдяки ефективному використанню логістики підприємства здатні забезпечувати необхідний рівень обслуговування кінцевого споживача, надаючи йому при цьому певні додаткові користи (цінності). Ці додаткові цінності можуть стосуватися і еластичності поставок щодо величини партії, і еластичності щодо умов оплати, й еластичності щодо термінів та місця виконання замовлення. Під час формування у вітчизняних фірм такого класу синтетичних компетенцій зростають перспективи подолання ними бар'єрів входу на ринки країн ЄС в умовах розвитку практики функціонування зони вільної торгівлі Україна – ЄС. На основі синтезу вищенаведених аргументів можна виділити такі найбільш актуальні логістичні складники формування конкурентних переваг торговельного підприємства, як:

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

Цінність логістичної системи торговельного підприємства матеріалізується тоді, коли вона хоча б на один виробничий такт здатна випереджати оперативні потреби постачання, виробництва та збуту, але і не відриватися від оперативних потреб занадто вперед.

Конкурентна перевага зарубіжних фірм полягає і в тому, що вони відносно давно використовують логістичні підходи, тоді як українські торговельні підприємства роблять тільки перші кроки в цьому напрямі, звісно, при цьому стикаючись із цілою низкою труднощів і проблем. Труднощі становлення логістичної стратегії торговельних підприємств та формування на цій основі конкурентних переваг зумовлені частково і нестабільністю економіки України та політики Уряду. Найбільш важливі проблеми логістики у вітчизняному підприємстві можна поділити на об'єктивні і суб'єктивні.

Об'єктивні: невизначеність меж використання логістики в наявних господарських системах; нестійке правове поле діяльності підприємницьких структур, а також непродумана система оподаткування; недосконалість методологічної бази впровадження логістики в реальний сектор економіки України; відсутність необхідної структуризації діяльності господарських систем, яка потрібна для впровадження логістики; нерациональний розвиток товаропровідних структур; великий моральний і фізичний знос виробничого устаткування; слабозвинена

транспортна інфраструктура, яка не відповідає сучасним вимогам; практична відсутність мережі сучасних доріг; низький рівень розвитку виробничо-технічної бази складського господарства; недостатній рівень розвитку й використання сучасних систем електронних комунікацій, електронних мереж, систем зв'язку та телекомунікацій. Щоправда, останнім часом із поширенням оптоволоконних систем зв'язку ситуація тут покращується. Тому необхідно вчасно почати використовувати нові можливості електронних мереж.

До суб'єктивних проблем можна віднести відсутність кваліфікованих фахівців із логістики, але головна проблема – потенційне небажання вищого керівництва торговельних підприємств та менеджерів змінювати сталі стереотипи роботи на тлі загальної низької правової й управлінської культури. Паралельною значною проблемою є «спонтанна» взаємодія тінювих, сірих, офшорних та легальних економічних потоків які проходять через виробничі ланцюжки вітчизняних фірм.

Якщо ж виходити з ідеалізованої ситуації, коли всі відтинки тінювої економіки відсутні в діяльності вітчизняного торговельного підприємства, то для того, щоб упровадити зарубіжний досвід застосування системного управління логістичною діяльністю на вітчизняних торговельних підприємствах, необхідно: налагодити довірливі онлайн-відносини з постачальниками як із партнерами та підвищити їхню відповідальність за якість; забезпечити відповідність між кількістю постачань і потребою в них; використовувати досвід системи «логістичних» договорів, де постачанням вантажів сировини, комплектуючих тощо займається не виробник сировини або комплектуючих, а логістично адекватні аутсорсингові торгові компанії; працювати в певних ситуаціях з одним постачальником, який взаємодіє з іншими у відповідній мережі.

**Висновки.** Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних торговельних підприємств необхідно звернути першочергову увагу на конкурентні переваги, створені на основі комплексної логістичної діяльності: стратегічної, тактичної та поточної. Така потреба зумовлюється змінами у пріоритетах формування ланцюгів вартості і, відповідно, появою нових можливостей логістичного забезпечення конкурентоспроможності. Сьогодні важливим на вітчизняних торговельних підприємствах є запровадити практику оцінки потенціалу підприємства на основі логістичної стратегії забезпечення та просування етапів трансформаційного процесу «сировина – ресурси – комплектуючі – продукція – товар, поставлений на відповідний сегмент ринку». Саме це сьогодні дасть змогу виявити нові приховані резерви в розвитку торговельного підприємства.

На основі логістичної стратегії необхідно розвивати сучасну загальну стратегію діяльності, здатну збільшити віддачу від більш обґрунтованого застосування сучасних економічних інструментів, підвищити ефективність логістичних процесів та отримати конкурентні переваги за рахунок мінімізації витрат і часу у сферах поставок, маркетингу та обігу. При цьому слід відзначити необхідність подальшого поглиблення наукових досліджень із пошуку шляхів скорочення витрат і часу в діяльності торговельних підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Drucker P. F. *Managing in the Next Society* / P. F. Drucker. Butterworth-Heinemann, 2001. 370 p.
2. Хвищун Н.В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Хвищун // Логістика: теорія та практика. 2011. № 1. С. 126–134.

3. Бутов А.М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства / А.М. Бутов // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С.І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Том 14. № 2. С. 124–131.
4. Гудзь П.В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю / П.В. Гудзь // Бізнес інформ. 2011. № 4. С. 139–142.
5. Слетенко О.В. Механізм управління логістичною системою підприємства / О.В. Слетенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.
6. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов // под. общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. М.: ИНФА-М, 2005. 976 с.
7. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. / Є.В. Крикавський. Львів: Інтеллект-Захід, 2006. 206 с.
8. Редька В.С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством / В.С. Редька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. 2012. № 735. С. 187–191.
9. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь / А.Н. Родников. Москва: ИНФРА-М, 2000. 340 с.
10. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Тридід, К.М. Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 224 с.
11. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 503 с.
12. Шкодін О.С. Засади формування логістичної стратегії промислового підприємства / О.С. Шкодін, Н.М. Тюрін // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2, Т. 1. С. 26–29.

### ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** Осуществлен анализ внедрения стратегического управления логистическими системами на украинских торговых предприятиях, Определены факторы, сдерживающие этот процесс. Проанализирован опыт зарубежных предприятий в осуществлении стратегического управления логистическими системами на предприятиях, а также возможность его использования для украинских торговых предприятий. Доказано, что на основе логистической стратегии необходимо развить современную общую стратегию деятельности, способную увеличить отдачу от более обоснованного применения современных экономических инструментов, повысить эффективность логистических процессов и получить конкурентные преимущества за счет минимизации затрат и времени в сферах поставок, производства, маркетинга и обращения. Определены направления дальнейших исследований в вопросах эффективного управления логистической системой торговых предприятий.

**Ключевые слова:** логистика, логистическая среда, логистическая стратегия, логистическая система, логистические инструменты, логистический аутсорсинг.

### FEATURES OF MANAGEMENT STRATEGY MANAGEMENT LOGISTIC SYSTEM OF TRADE ENTERPRISE

**Summary.** An analysis of the implementation of strategic management of logistics systems in Ukrainian trading enterprises was carried out. The factors that restrict this process are determined. The analysis of the experience of foreign enterprises in the implementation of strategic management of logistics systems at enterprises, as well as the possibility of its use for Ukrainian trading enterprises. It is proved that on the basis of logistics strategy it is necessary to develop a modern general strategy of activity that can increase the return on more justified application of modern economic instruments, increase the efficiency of logistic processes and obtain competitive advantages by minimizing costs and time in the spheres of supply, production, marketing and circulation. The directions of further research in the field of efficient logistic system of trading enterprises are determined.

**Key words:** logistics, logistics environment, logistics strategy, logistics system, logistics tools, logistics outsourcing.