

Черленяк Іван Іванович,

д.н.держ.упр., професор, завідувач кафедри міжнародного бізнесу,
логістики та менеджменту,

Агій Ярослав Юрійович,

к.е.н, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу,
логістики та менеджменту,

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ФІРМИ ЯК ДЖЕРЕЛО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на турбулентних ринках в умовах зони вільної торгівлі Україна-ЄС, необхідно звернути першочергову увагу на конкурентні переваги, створені на основі комплексної логістичної діяльності: стратегічної, тактичної та поточної. Метою статті є дослідження конфігурації умов результативного застосування стратегічного управління логістичними системами для формування нових конкурентних переваг фірми. У процесі дослідження застосовано такі методи: метод наукової абстракції, системний, порівняльний, літературний. Здійснено аналіз стану впровадження стратегічного управління логістичними системами на українських підприємствах, визначено фактори, які стримують цей процес, проаналізовано досвід зарубіжних підприємств у здійсненні стратегічного управління логістичними системами на підприємствах, а також можливість його використання для українських підприємств. Доведено, що 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, виробництва, маркетингу та обігу. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні заходів, які сприятимуть більш широкому використанню логістичних підходів в управлінні вітчизняними підприємствами. Отримані наукові результати аналізу зможуть використовуватися як у практиці управління розвитком міст, адміністративних районів та регіонів, а також можуть бути використані керівниками підприємств в процесі здійснення управлінської діяльності. Впровадження у практику вітчизняних підприємств оцінки потенціалу фірми на основі логістичної стратегії просування трансформаційного процесу «сировина-ресурси-комплектуючі-продукція-товар-поставлений на відповідний сегмент ринку товар» дасть змогу виявити приховані резерви в розвитку підприємства, а отже – збільшити віддачу від більш обґрунтованого застосування сучасних економічних інструментів, підвищити ефективність логістичних процесів та отримати такий економічний ефект, як скорочення витрат і часу у сферах виробництва та обігу, що й визначає подальший напрямок здійснення дослідження.

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

ВСТУП

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

Постановка проблеми. 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, хоч ці інструменти добре зарекомендували себе в економіках розвинених країн, проте їх «просте» копіювання неефективне у вітчизняних реаліях господарювання. Разом з тим, стає все більш зрозуміло, що широкий спектр завдань, функцій і об'єктів застосування логістики розширює можливості фірми, але ускладнює

об'єктивну оцінку ефективності та доцільності застосування конкретних форм логістичних систем і логістичних методів. В цьому зв'язку актуальним є вивчення взаємозв'язків системи логістики фірми з її загальною системою менеджменту і маркетингу та вплив цих зв'язків на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Все це обумовлює актуальність дослідження перспектив використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

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

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

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Головною метою сучасної логістичної концепції управління є збалансування рівня якості «логістичного сервісу» і величини логістичних витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Обираючи логістичну концепцію управління для розробки альтернатив раціональної організації закупівель і розподілу, вітчизняні підприємства можуть 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. Але сьогодні завдання стоїть так, що логістичні інструменти та розрахунки рівня раціональності операцій повинні бути присутні і у ядрі виробничого процесу фірми. Саме тому розвиток технології логістичного підходу в управлінні фірмами 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:

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

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

3 етап – безпосередня побудова логістичної системи;

4 етап – тестування отриманих результатів та доопрацювання за необхідності;

5 етап – впровадження логістичної системи на підприємстві.

Формування логістичної системи відбувається згідно з певними принципами, а саме [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).

Разом з тим 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 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 принциповий образ дій, який обраний для досягнення поставлених цілей. При цьому логістична концепція оптимізації повинна проникати і у формат стратегічного управління. Логістична стратегія реалізується як динамічна інституціоналізація технологій прийняття рішень та образів еволюційних цілей фірми, які спрямовують розвиток ЛС підприємства. Вона являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства. З точки зору практики оперативних дій, стратегічне управління логістикою – це діяльність, яка пов'язана з постановкою мети та завдань ЛС підприємства та з підтримкою взаємовідносин між підприємством та зовнішнім середовищем, які надають можливість підприємству досягнути своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися чутливим до факторів зовнішнього середовища.

Однак, поширеною вадою практики функціонування вітчизняних промислових 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 у якості такої технології менеджменту, що дозволяє 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.

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

Провівши аналіз змісту вищенаведених поглядів на призначення логістичної системи, можна зробити висновки, що насамперед логістичну стратегію доцільно використовувати як інструмент реалізації головної стратегії підприємства. Використання логістичної стратегії сприяє досягненню максимально можливого варіанта. 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 підприємства передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті рішень і складається з таких етапів: 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 логістичної стратегії вимагає забезпечення таких умов: наявність загально-корпоративної 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 користі (цінності). Ці додаткові цінності можуть стосуватися і еластичності поставок щодо величини партії, і еластичності щодо умов оплати, і еластичності щодо термінів та місця виконання замовлення. При формуванні 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 найбільш актуальні логістичні складові формування конкурентних переваг фірми:

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

Цінність логістичної системи 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. Тому важливою стає процедура елімінації. Елімінація часу виконання логістичних операцій полягає у використанні методу цілісності часу виробництва. Науковці по-різному трактують сутність цього методу. Й. Монден описує так: «Метод цілісності часу виробництва – це виробництво продукції в необхідній кількості у необхідний час за мінімальний проміжок часу». Р. Халл, визначаючи цей метод як нову філософію виробництва, зазначає: «...це транспортування і доставка матеріалів з метою постачання необхідних ресурсів та матеріалів у певний час у певному місці». Ми вважаємо потрібним додати також: і в оптимальній кількості та оптимально повній номенклатурі комплектуючих.

Таким чином, метод цілісності часу виробництва містить весь процес виробництва з

постачанням необхідної кількості ресурсів та матеріалів у певний час [2]. Використання методу скорочення часу логістичних операцій дає можливість підприємству гнучко реагувати на зміни у ринковому середовищі. Тому, розглядаючи сутність поняття виробничого циклу, який вимірюється синхронністю часу та охоплює «в цьому часі» виробництво, планування асортименту і якості, зміни технологій та транспорту, зберігання й організацію збуту, в якості критерію якості організації виробництва варто застосовувати метод цілісності часового етапу. При цьому установлюючи принцип мінімізації загальних витрат часу за рахунок оптимізації усіх інтервалів етапу.

У такому випадку основною метою підприємства стає логістично синхронна організація роботи на основі узгодження інтересів постачальників, технологічного процесу виробництва та посередників, а показники організаційної діяльності почнуть впливати на мінімізацію додаткових витрат, підвищення стійкості виробництва та якості виробленої продукції. Цілісність часу виробництва визначає режим, при якому необхідну продукцію потрібно виробляти у потрібний час і в потрібній кількості та якості. Це вимагає умов синхронного планування доставки продукції від виробника до споживача. Саме це основна умова конкурентної переваги логістичної стратегії, яка реалізується через збільшення прихильності споживачів до фірми та формування її іміджу надійного «партнера».

З іншого боку, оптимізація часу виробництва продукції завдяки логістичному аналізу цього процесу значно впливає на кінцеву ціну виробу. Один і той самий продукт може бути виготовлений підприємством при різних способах організації його діяльності. За логістичною концепцією, додавання вартості товару відбувається в процесі корисної зміни параметрів часу, місця і форми. Отже, вартість товару формується протягом всього ланцюга, однак завдяки логістиці підприємства забезпечують необхідний рівень обслуговування споживачів, надаючи певні додаткові послуги, окрім тих, які забезпечує виробничий процес [2].

Завдання логістичної стратегії фірми – «управляти на перспективу» розвитком змістового наповнення оперативної логістичної діяльності фірми. Поширена сьогодні в країнах ЄС логістична ідеологія «customer focused manufacturing» (виробництво, орієнтоване на покупця) на перше місце висуває вимоги гнучкості виробництва і використання зворотного зв'язку між стадіями товароруку. Відповідно до цих вимог, пристосування до інтересів споживачів потребує від підприємств-виробників не просто адаптації товару до потреб конкретного покупця, а й підтримки постійного зворотного зв'язку з ним і адаптації всього ланцюга до таких потреб. Результатом реалізації цих умов є підвищення якості обслуговування і, перш за все, скорочення часу виконання замовлень та дотримання узгодженого графіка постачань. Фактор часу, поряд з ціною і якістю продукції, визначає успіх функціонування підприємства на сучасних ринках країн ЄС. Показник тривалості логістичного циклу разом з показниками

логістичних витрат, рівня технічного обслуговування, надійності постачань, використовується як критерій оцінки ефективності стратегії управління логістичними системами на сучасному підприємстві [3].

Ефективною (уже традиційною) логістичною системою у розвинутих ринкових економіках на сьогодні вважається організація виробництва за принципом «точно-в-строк» (just-in-time, JIT). Вона зародилася в Японії у сфері автомобілебудування (кінець 1950-х рр.) [4]. Основна її ідея полягає в формуванні такого режиму поставок, при якому усуненні або зведенні до мінімуму страхові запаси та іммобілізовані кошти фірми. Логістика забезпечує організацію руху матеріальних потоків таким чином, що всі матеріали, комплектуючі і готова продукція надходять у необхідній кількості, у потрібне місце і точно в призначений термін з метою мінімізації витрат, пов'язаних із створенням запасів. Постачання здійснюються синхронно з виробництвом. Впровадження концепції «точно-в-строк» дає змогу мінімізувати рівень запасів, тим самим зменшити витрати на утримання запасів і складських приміщень, збільшити оборотність капіталу фірми, поліпшити якість готової продукції і послуг. У концепції «точно-в-строк» істотну роль відіграє стратегічно «усталений» попит, що визначає подальший рух сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції. Однією з найважливіших особливостей концепції є створення можливості реалізації постачань дрібними партіями і часто. Проте збільшення частоти постачань обґрунтоване лише в тому випадку, коли економія від витрат (які зменшуються при збільшенні частоти постачань) перевищує транспортні та організаційні витрати, що зростають при збільшенні частоти постачань.

При збільшенні частоти постачань: 1) збільшуються витрати на завезення матеріальних ресурсів і управління постачанням; 2) знижуються витрати зі зберігання; 3) досягається економія капітальних вкладень на створення складських приміщень; 4) вивільняються кошти за рахунок прискорення оборотності; 5) знижується потреба в кредитних ресурсах і зменшується плата за них.

Підприємства країн ЄС, зокрема Німеччини, успішно використовують логістичну концепцію у роботі з постачальниками. Наприклад, фірма «Schmitz and Co» поставляє синхронно з виробництвом комплекти автомобільних сидінь заводу «BMW» [1]. Головне – автоматизоване виробництво повинно здійснюватися безперебійно. Для постачальника це великий ризик. З метою його мінімізації фірма «Schmitz and Co» частину своєї відповідальності перекладає на власних постачальників, які повинні забезпечити безперебійні постачання. Для великих фірм, таких, як «Schmitz and Co», створення такої постачальницької мережі не є проблемою. Дрібнішим підприємствам це ще не під силу, і вони вимушені створювати для страхування їх постачань клієнтам великі та дорогі запаси матеріалів, напівфабрикатів тощо. Через це зростає залежність фірм-постачальників від великих концернів. Разом з тим, можна помітити ту тенденцію, що фірми-виробники кінцевої продукції передають все більший обсяг

розробки, конструювання і власне виробництва великим зовнішнім постачальникам, що призводить до різкого скорочення числа прямих постачальників. «Системні постачальники» беруть на себе функцію координації постачань з попередніх етапів виготовлення складної продукції.

Незважаючи на спроби європейських і американських виробників найбільш повно упровадити принцип «точно-в-строк» в існуючу систему планування й управління виробництвом, найбільш результативною усе ж виявилася розроблена японською корпорацією Toyota Motor мікрологістична система KANBAN. Базові постулати системи: 1) раціональна організація і збалансованість виробництва; 2) загальний контроль якості на всіх стадіях виробничого процесу та якості початкових матеріальних ресурсів у постачальників; 3) партнерство тільки з надійними постачальниками і перевізниками; 4) підвищена професійна відповідальність і висока трудова дисципліна всього персоналу.

Разом з тим досвід, провідних західних корпорацій свідчить, що зміст мікрологістичних систем рефлексивно залежить від загальної логістичної стратегії фірми і саме ця взаємодія є джерелом додаткових конкурентних переваг. Наприклад, в основі організації виробництва на фірмі Тойота лежить стратегічно інший, порівняно з іншими країнами у тому числі й Україною, підхід до вибору самої мети виробництва. Це безперервне пристосування всієї виробничої системи підприємства до запитів ринку, орієнтація на кожного конкретного споживача. Основна умова результативності системи KANBAN на Toyota полягає в організації безперервного виробничого потоку так, що зберігати здатність до швидкої перебудови при зміні попиту і що це практично не вимагало запасів «на складі». Японські управлінці перейшли від умов виробництва продукції великими партіями до умов безперервно-потокової системи багатопредметного виробництва малими партіями [4].

Конкурентна перевага зарубіжних фірм і у тому, що вони відносно давно використовують логістичні підходи, тоді як українські підприємці роблять тільки перші кроки в цьому напрямі, звісно при цьому стикаючись з цілим рядом труднощів і проблем. Труднощі становлення логістичної стратегії фірм та формування на цій основі конкурентних переваг обумовлені частково і нестабільністю економіки України та політики Уряду. Разом з тим, найбільш важливі проблеми логістики у вітчизняному підприємстві можна поділити на об'єктивні і суб'єктивні.

Об'єктивні: невизначеність меж використання логістики в існуючих 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; нераціональний розвиток товаропровідних структур; великий моральний і

фізичний знос виробничого устаткування; слаборозвинена 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. Правда в останній час 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 з логістики, але головна – потенційне небажання вищого керівництва фірм та менеджерів в цілому 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 із ідеалізованої ситуації, коли всі відтінки тінювої економіки відсутні в діяльності вітчизняної фірми, то для того, щоб впровадити зарубіжний досвід застосування системного управління логістичною діяльністю на вітчизняних підприємствах, необхідно: налагодити довірливі on-line відносини з постачальниками як з партнерами та підвищити їх 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 випадках з одним постачальником, який взаємодіє з іншими у відповідній мережі.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємства на турбулентних ринках в умовах ЗВТ Україна-ЄС, необхідно звернути першочергову увагу на конкурентні переваги, створені на основі комплексної логістичної діяльності: стратегічної, тактичної та поточної. Така потреба обумовлюється змінами у пріоритетах формування ланцюгів вартості і відповідно, появою нових можливостей логістичного забезпечення конкурентоспроможності. Залучення потенціалу логістики та її практичних галузевих інструментів обумовлена потребою подолання бар'єрів входу на ринки розвинутих економік та «паралельною» умовою оптимального збереження своїх позицій на вітчизняних ринкових ареалах в умовах ЗВТ Україна-ЄС.

Сьогодні важливим є на вітчизняних фірмах запровадити практику оцінки потенціалу фірми на основі логістичної стратегії забезпечення та просування етапів трансформаційного процесу «сировина-ресурси-комплектуючі-продукція-товар,

поставлений на відповідний сегмент ринку товар». Саме це сьогодні дасть змогу виявити нові приховані резерви в розвитку фірми. 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, виробництва, маркетингу та обігу.

Впровадження у практику вітчизняних підприємств оцінки потенціалу фірми на основі

логістичної стратегії просування трансформаційного процесу «сировина-ресурси-комплектуючі-продукція-товар-поставлений на відповідний сегмент ринку товар» дасть змогу виявити приховані резерви в розвитку підприємства, а отже – збільшити віддачу від більш обґрунтованого застосування сучасних економічних інструментів, підвищити ефективність логістичних процесів та отримати такий економічний ефект, як скорочення витрат і часу у сферах виробництва та обігу, що й визначає подальший напрямок здійснення дослідження.

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. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства / О. В. Єлетенко // *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. Тюріна // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2011. – №2, Т. 1. – С. 26-29.

Черленяк Иван Иванович, Агий Ярослав Юрьевич

ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ ФИРМЫ КАК ИСТОЧНИК КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Для обеспечения конкурентоспособности отечественных компаний на турбулентных рынках в условиях зоны свободной торговли Украина-ЕС, необходимо обратить первоочередное внимание на конкурентные преимущества, созданные на основе комплексной логистической деятельности: стратегической, тактической и текущей. Целью статьи является исследование конфигурации условий результативного применения стратегического управления логистическими системами для формирования новых конкурентных преимуществ фирмы. В процессе исследования используются следующие методы: метод научной абстракции, системный, сравнительный, литературный. Осуществлен анализ внедрения стратегического управления логистическими системами на украинских 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 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. Научная новизна заключается в обосновании мероприятий, которые будут способствовать более широкому использованию логистических подходов в управлении отечественными предприятиями. Полученные научные результаты анализа могут использоваться как в практике управления развитием городов, административных районов и регионов, а также могут быть использованы руководителями предприятий в процессе осуществления управленческой

деятельности. Внедрение в практику отечественных предприятий оценки потенциала фирмы на основе логистической стратегии продвижения трансформационного процесса «сырьё-ресурсы-комплектующие-продукция-товар-поставленный на соответствующий сегмент рынка товар» позволит выявить скрытые резервы в развитии предприятия, а следовательно – увеличить отдачу от более обоснованного применения современных экономических инструментов, повысит эффективность логистических процессов и получит такой экономический эффект, как сокращение затрат и времени в сферах производства и обращения, и определяет дальнейшее направление проведения исследования.

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

Cherlenyak I., Agiy Y.

BUILDING AN EFFECTIVE LOGISTICS SYSTEM MANAGEMENT STRATEGY OF THE COMPANY AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

In order to ensure the competitiveness of national companies in the turbulent markets in the conditions of a free trade zone Ukraine and the EU, it is necessary to pay priority attention to the competitive advantages created on the basis of a complex logistics activities: strategic, tactical and current. The aim of the article is to study the conditions for the effective application of the configuration of logistics systems strategic management for the formation of new competitive advantages of the company. The following methods have been used in the study: method of scientific abstraction, system, comparative, literature. The analysis of the implementation of strategic management of logistics systems at Ukrainian enterprises has been fulfilled, the factors hindering this process have been defined, the experience of foreign enterprises in the implementation of strategic management of logistics systems at enterprises has been analyzed, as well as the possibility of its use for the Ukrainian enterprises. It has been proved that on the basis of the logistics strategy it is necessary to develop contemporary common strategy which is able to increase the impact of reasoned application of modern economic tools, to increase the efficiency of logistics processes and gain a competitive advantage by minimizing the cost and time involved in the supply areas of production, marketing and circulation. Scientific novelty lies in the justification of activities that will encourage greater use of logistics approaches in the management of national enterprises. These scientific results of the analysis can be used in the development of management practices of cities, administrative districts and regions, as well as may be used by business leaders in the implementation of management activities. The implementation in practice of Ukrainian enterprises capacity assessment of company based on sourcing promotion of transformation process «raw materials-resources- accessories-products-goods-put to the corresponding segment of the market» will reveal the hidden reserves in the company's development, and consequently - increase the impact of a more reasoned application of modern economic tools, to increase the efficiency of logistics processes and to receive an economic effect as a reduction of cost and time in the spheres of production and circulation, what determines the future direction of the study.

Keywords: logistics, logistics environment, logistics strategy, logistics system, logistics tools, logistics outsourcing.

Одержано 15.02.2016 р.

УДК 330.34

Югас Еріка Федорівна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку,

Ужгородський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

МЕТОДИЧНО-ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТА СЕКТОРАЛЬНО-УПРАВЛІНСЬКІ ДЕТЕРМІНАНТИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Метою даної роботи є окреслення детермінантів аналізу конкурентоспроможності підприємства, які забезпечують його адекватність та результативність. В ході дослідження були застосовані методи наукової абстракції, прийом типологізації, метод узагальнення та інші. Детермінантами аналізу конкурентоспроможності визначені складові організації аналітичної роботи, які забезпечують реалізацію принципів її адекватності та результативності. Принципом адекватності запропоновано вважати відповідність програми аналізу реаліям сучасного економічного світу. Принцип результативності відображає необхідність виявлення можливостей побудови конкурентоспроможності підприємства. Детермінанти аналізу включають групу методично-процесуальних та групу секторально-управлінських. Перша група охоплює такі, що спрямовані на розширення або вдосконалення методичної бази дослідження та експертних компетенцій. Секторально-управлінські охоплюють основні сегменти конкурентоспроможності економічної системи та