

4. Міщук І. Формування систем логістики у підприємствах кооперативної торгівлі /І.Міщук // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. Логістика. – 2008. – № 633. – С. 451–457.
5. Маликов О.Б. Деловая логистика / Маликов О.Б. – СПб. : Политехника, 2003. – 223 с.
6. Дыбская В.В. Логистика / В.В.Дыбская, В.И.Сергеев и др. – М. : Эксмо, 2008. – 944 с.

Надійшла 08.10.2011

УДК 339

М. А. МУДРА

Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ЛАНЦЮГУ ПОСТАВОК ПРОДУКЦІЇ

У статті проаналізовано та запропоновано основні стратегії логістичного обслуговування, визначено основні стратегічні цілі, проаналізовано основні переваги та недоліки логістичних стратегій.

The paper explores and proposes basic strategy of logistics services, defines the main strategic objectives, the main drawbacks. This beneficial logistics strategies.

Ключові слова: стратегія, ринок, логістичне обслуговування.

Постановка проблеми. Дослідження практичної діяльності у галузі машинобудування дали змогу зрозуміти, що становлення ринкових відносин у вітчизняній економіці зумовило посилення стратегічного напрямку в практичній діяльності підприємств. Підприємство як система спрямоване на досягнення різних цілей і зазвичай, основну ціль трактують як отримання прибутку – кількісного позитивного результату діяльності. На отримання прибутку, окрім ресурсного забезпечення діяльності підприємства, істотно впливає система управління, ефективність функціонування якої підвищують шляхом спеціалізації, тобто розподілу праці в управлінні. Відповідно до виділених в результаті спеціалізації функціональних сфер, система управління може бути структурована на такі види менеджменту: виробничий, маркетинговий, логістичний, фінансовий, інноваційний, кадровий тощо. Ці види менеджменту відповідають за організацію поточного управління і розроблення стратегій для конкретного функціонального простору. Адже в практичній діяльності саме на цьому етапі маркетингового процесу трапляється безліч помилок, що призведе до неправильного вибору стратегії підприємства, це, в свою чергу, спричинить великі витрати підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню розробки стратегій логістичного обслуговування приділена значна увага як зарубіжних, так і вітчизняних фахівців та науковців. Так, українські вчені у сфері маркетингу: В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов, – твердять, що логістична стратегія – це одна з функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку), що ідентифікується в логістичних системах. Теоретичні засади розробки логістичних стратегій та практичні аспекти її впровадження були предметом досліджень багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених: М. Портер, Ф. Котлер, Г.Л. Азоев, В.І. Герасимчук, В.І. Любімов.

Однак, незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці розробки логістичних стратегій підприємств, є ряд проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених.

Формулювання цілей статті. Основна мета статті полягає у розробці основних логістичних стратегій підприємства, виділенні основних стратегічних цілей та аналізі переваг та недоліків логістичних стратегій.

Виклад основного матеріалу. Формування логістичної стратегії становить комплексний, впорядкований та інтегрований процес, спрямований на отримання сукупних результатів системи в сенсі створення вартості і покращання рівня обслуговування для споживачів. Цей процес сконцентрований на отриманні сатисфакції споживачів, враховуючи та передбачаючи їхні майбутні потреби.

Головна стратегія машинобудівного підприємства орієнтована на покращання ефективності функціонування матеріалопотоків підприємства. Логістична стратегія як стратегія функціонального рівня тісно пов'язана з маркетинговою стратегією, становлячи певне доповнення одна одній. Цілі стратегій конкуренції машинобудівних підприємств збігаються з цілями логістичних стратегій, які скеровані на підвищення ефективності функціонування матеріалопотоків.

Згідно з думкою автора [2, с. 547], логістична стратегія – одна з функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку), що ідентифікується в логістичних системах.

Основними логістичними стратегічними цілями підприємства повинно бути:

- 1) оптимізація рівня запасів;
- 2) мінімізація часу переміщення матеріалів і продукції;
- 3) забезпечення високого рівня логістичного обслуговування;
- 4) забезпечення мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному ланцюгу.

Згідно з виділеними цілями логістичних стратегій, запропоновано основні характеристики сучасних логістичних стратегій, зокрема:

- 1) узгодженість рішень усіх логістичних підсистем;
- 2) послідовність і комплексність дій різних часових періодів;
- 3) реальність і еластичність планів.

Слід зазначити, що логістична стратегія передбачає виконання логістикою функції інтегрування традиційних сфер діяльності підприємства, тобто постачання, виробництва та збуту і може бути реалізована в умовах власне логістичних систем і побудована на основі п'яти послідовних етапів:

- стратегічний аналіз логістичної стратегії;
- проектування моделі логістичної стратегії;
- реалізація стратегії;
- контроль за реалізацією стратегії.

Проаналізувавши конкурентні моделі зарубіжних вчених, зокрема згідно з моделлю Портера [1, с. 147], можна виділити логістичні стратегії низьких витрат на обслуговування, підбору клієнта, логістичних вмінь найважливішого елемента обслуговування, trade-offs [5, с. 852], які ефективно можуть функціонувати на сучасних машинобудівних підприємствах.

Варто відмітити те, що логістична стратегія витратного лідерства ґрунтується на тому, що якщо підприємство має ефективну логістичну систему порівняно з конкурентами, воно може посилити цю перевагу, обслуговуючи споживачів, для яких основне значення мають витрати або потреби яких є найскладнішими.

Що стосується стратегії підбору клієнта, зокрема стратегія високоприбуткового клієнта, а також стратегія “усунення” для розгляду споживачів, небажаних з точки зору складних і дорогих логістичних потреб у разі малих або великих закупівель, то суть даної стратегії полягає в “усуненні” споживачів, які спричиняють високі витрати обслуговування. Тобто здійснюється детальний аналіз кожного споживача зі сторони прибутковості для підприємства, і ті споживачі, які мають найбільші витрати обслуговування перестають бути для підприємства ціллю.

Стратегія логістичних вмінь, полягає у тому, що підприємства використовуючи дану стратегію у своїй діяльності, роблять те, що вміють робити найкраще. Головним вмінням є не знання про те, як виготовити найкращий у світі продукт або як найефективніше доставити його з місця на місце, а генерування оригінальних знань у майбутньому. Тобто це постійно нові ідеї, знання і конкурування за оригінальністю, які важче повторюються конкурентами. Зокрема це можуть бути, наприклад, вміння у сфері управління логістичною інформацією або оригінальне виконання одного або двох елементів обслуговування, важка для повторення організаційна форма.

Стратегія trade-offs, тобто мистецтво використання взаємозв'язків між витратами і користю від обслуговування, що передбачає вміле використання взаємозв'язків між витратами і надходженнями від продажу. Запроваджуючи дану стратегію, підприємство намагається досягти такого рівня логістичного обслуговування, який максимізує прибуток, тобто забезпечує найбільшу різницю між приростом продажу і додатковими витратами на його досягнення – вимагає застосування наступальної і ризикованої стратегії обслуговування (стратегії низьких витрат і високих стандартів обслуговування), яка ґрунтується на високих логістичних вміннях і аналізі досягнень конкурентів.

Однак, кожне підприємство обирає ту стратегію, яка відповідає його можливостям та місії і слід зазначити, що виділяють логістичні стратегії відповідно щодо вирішення базових логістичних проблем:

- стратегія інтеграції функцій і процесів;
- стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів);
- стратегія зменшення, тобто ліквідації запасів;
- стратегія скорочення циклу;
- стратегія диференціації обслуговування клієнта;
- стратегія кооперації у відносинах “постачальник–споживач”;
- логістичний outsourcing;
- стратегія логістичних інновацій.

Слід відмітити, що особливе місце як перспективна, комплексна стратегія підприємства займає стратегія інтегрованого ланцюга поставок, в основі якої суцільна інтеграція і кооперація всіх сфер діяльності в ланцюгу поставок. Прикладом стратегії інтеграції функцій і процесів може бути інтеграція маркетингової та логістичної стратегії у формі маркетингово-логістичного управління, інтеграція стратегій транспортування, складування, управління запасами тощо.

Що стосується стратегії консолідації, то її основною метою є досягнення ефекту масштабу, за рахунок чого досягається зниження витрат. Прикладами таких стратегій може бути локалізація запасів зі зменшенням числа складів, що дозволяє зменшити величину страхових запасів без зниження рівня обслуговування клієнта, консолідація транспортних перевезень, що дозволяє зменшити питомі транспортні витрати тощо.

Схожою із попередньою є стратегія зниження загального рівня запасів та стратегія скорочення циклу, що реалізується в постачанні, дистрибуції, управлінні запасами, виробництві тощо.

Наступною є стратегія диференціації обслуговування клієнта, яка стосується однаковою мірою і маркетингу в контексті впровадження концепції сегментації ринку і передбачає отримання ефекту за рахунок оптимізації зв'язку між витратами і рівнем обслуговування клієнта. З іншого боку, логістичні стратегії диференціації є багатоваріантними: великі клієнти забезпечуються безпосередньо, менші – через регіональні центри дистрибуції, а дрібні – через загальну мережу гуртовиків, роздрібників. Також багатоваріантність розглядається і в концепції доставки: із власних складів власним транспортом чи із загальних складів транспортом загального користування, чи за допомогою спеціальної системи доставки.

Стратегія кооперації “постачальник – отримувач”, як і логістичний outsourcing, базується на концепції стратегічного партнерства в постачанні збуті, в процесі розвитку продукту з метою максимізації користі всіх сторін.

Стосовно стратегії інновацій, то необхідно виходити з того, що формулювання стратегії підприємства – це, насамперед, пошуки інновацій. Оскільки логістика є однією зі сфер діяльності підприємства, то концентрація уваги на ній може принести певні переваги на ринку у формі тимчасової чи часткової монополістичної позиції: логістичні рішення стосовно нових виробів (нові логістичні продукти), географічних ринків, постачальників чи отримувачів.

Доцільним буде зазначити, що особливе місце серед логістичних стратегій займають стратегії міжнародних логістичних каналів, серед яких розглядаються такі корпоративні стратегії:

- експортна;
- ліцензійна;
- joint-ventures;
- створення філій в інших державах.

Мотиви реалізації експортної стратегії полягають в отриманні конкурентних переваг, а саме:

• логістичні системи в міжнародних контактах характеризуються високою еластичністю стосовно оточення;

- забезпечення меншого ризику, ніж в інших стратегіях через менші додаткові інвестиції.

Запровадження ліцензійної стратегії полягає в наданні ліцензій підприємству з іншої держави на користування технологією виробництва, ноу-хау тощо. Мотивом впровадження цієї стратегії є тарифні бар'єри, імпорتنі умови тощо.

Стратегія joint-ventures – стратегія компромісу між експортною та ліцензійною стратегіями, зв'язана з великим ризиком і менш еластична до змін оточення, однак вона є корисною, коли:

- партнери не можуть виконати високоспеціалізовані вимоги виробництва, дистрибуції товарів тощо;
- існує можливість входу в локальні системи дистрибуції;
- окремі види діяльності підприємства неможливо реалізувати;
- підприємству бракує власного капіталу або фахового персоналу.

Що стосується стратегії створення філій в інших державах, то вона реалізується через придбання та експансію, що уможливує усунення транспортних витрат, обслуговування вантажів, митних оплат тощо.

Проаналізувавши і розкривши суть кожної із стратегій, ми виділили основні плюси застосування стратегій міжнародних логістичних каналів:

- зменшення витрат обслуговування продуктів завдяки збільшенню партій поставок;
- обслуговування “від дверей до дверей” і скорочення часу реалізації замовлення;
- зростання контейнеризації, в тому числі спеціалізованих контейнерів;
- зростання швидкості та скорочення циклу замовлення для індивідуальних споживачів;
- впровадження післяпродажного обслуговування.

Отже, стратегія підприємства і логістична стратегія в загальному співвідносяться як ціле і частина, а це означає, що в окремі періоди за спеціальних умов логістична стратегія може набувати тією чи іншою мірою характеристик, визначальних для корпоративної стратегії. Тому цілком закономірним виглядає ідентифікація цих періодів та умов, коли така трансформація відбувається.

Висновки. Таким чином, підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновок, що неправильна розробка та вибір логістичної стратегії є запорукою успіху підприємства. Необхідною умовою, є те, що вибір стратегії має відповідати цілям та можливостям підприємства.

Література

1. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цеп поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.
2. Гвозденко А.А. Логистика в туризме / Гвозденко А.А. – М., 2004. – 272 с.
3. Горбенко О.В. Развитие деятельности логистических / О.В. Горбенко, А.О. Пильченко.
4. Джеймс С. Современная логистика / С. Джеймс, Джонсон ; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 624 с.
5. Захаров К.В. Логистика, эффективность и риски внешнеэкономических операций / Захаров К.В. – К. : ИНЭКС, 2001. – 237 с.

6. Захаров К. Логістика / Захаров К. – М., 2004. – 260 с.
7. Чухрай Н. Логістичне обслуговування : підручник для вузів / Чухрай Н. – Львівська політехніка. – 2006. – 350 с.
8. Смиринський В.В. Основи логістичного менеджменту / Смиринський В.В. – Тернопіль: економічна думка. – 2000. – 563 с.
9. Кальченко А.Г. Логістика : [підручник] / Кальченко А.Г. – К. : КНЕУ, 2006–250 с.
10. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії : [підручник] / Крикавський Є.В. – Львів : Інтелект-Захід. – 2006. – 456 с.
11. Балабанова М.І. Маркетинг : [підручник] / Балабанові М.І. – К., 2006. – 344 с.
12. Войнаренко М.П. Управління матеріально – технічним забезпеченням (менеджмент постачально-бутових процесів) / Войнаренко М.П. – Хмельницький : ХДУ, 2003. – 111 с.
13. Гаджинський А.М. Логістика / Гаджинський А.М. – М. : Маркетинг, 1998. – 228 с.
14. Захаров К. Логістика / Захаров К. – М., – 2004. – 260 с.

Надійшла 08.10.2011