

інструменти, і ті, хто практикує комунікацію on-line. Інтеграція потребує серйозного і повного розуміння нових моделей комунікації і того, як використовувати їх разом з традиційними. Тому організації потребують заново обдумати свої стратегії і тактики public relations.

1. *Szymańska A. Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej.* – Wrocław: Oficyna Wydawnicza “Unimex”, 2005.
2. *Hurme P. Online PR: emerging organisational practice, Corporate Communications: An International Journal, Volume 6, Number 2. 2000.*
3. <http://www.knowthis.com/info-blog/2007/08/31/internet-technologies-are-changing-public-relation/>
4. *Wilcox D., Ault P., Agee W., Cameron G. Public Relations: Strategies and Tactics, 6th ed., Longman.* – New York, 2000.
5. *Ekachai D. New communication media, New public relations practices, new teaching ways, Annual Convention of the National Communication Association. Vol. 47. Chicago, IL, November, 2000.*
6. *Littlejohn S. Theories of Human Communication, 6th ed.* – Wadsworth, Belmont, CA, 1999.
7. *Bayer M. Understanding the customer experience on the Web, Public Relations Tactics, November 1999.*

УДК 658.8

М.В. Талан

Інститут підприємництва та перспективних технологій  
при Національному університеті “Львівська політехніка”

## МОДЕЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

О Талан М.В., 2008

**Логістичні процеси є найважливішими процесами торговельного підприємства. У сучасних умовах діяльності підприємства з метою збереження тривалої конкурентної переваги важливим моментом є формування ефективних стратегій. Основною складовою стратегії торговельного підприємства є логістична стратегія. Побудова такої стратегії торговельного підприємства реалізується на основі моделювання. Базовими елементами моделі є: перебіг логістичних потоків, ключові чинники успіху підприємства, сучасні концепції управління.**

**Logistics processes are the basic processes of trade enterprises. In modern conditions of these enterprises' activities, it is important to form effective strategies in order to preserve long-term benefits of competition. The main part of the strategy of trade enterprise is logistics strategy. Building an effective logistics strategy of trade enterprise is based on simulation. The main elements of the model are: the progress of the logistics flow, the key factors of the company's success and the modern concept of governance.**

**Постановка проблеми.** Вітчизняні підприємства мають можливість відстежувати західні тенденції в торгівлі і готуватися до подібних подій. У сучасних умовах господарювання торговельні підприємства досягнули певного рівня розвитку і зайняли непогані ринкові позиції в приготуванні до експансії потужних міжнародних компаній. Одним з перших випадків є вторгнення на вітчизняний ринок німецької фірми МЕТРО, яка диспонує значними коштами і має опрацьовану стратегію виходу на ринки, оскільки впевнено подолала усі бар'єри українських реалій.

Зважаючи на такі сучасні європейські тенденції глобального ринку, як: концентрація, консолідація, швидкий розвиток комунікації, динамічний розвиток техніки та технологій, впровадження інновацій, розширення географічних меж діяльності, перед вітчизняними підприємствами стоїть нелегке завдання зберегти свої позиції на ринку. З огляду на це, необхідним є використання

нових підходів в управлінні, впровадження сучасних концепцій і застосування їх у формуванні логістичних стратегій.

У побудові логістичних стратегій надзвичайно важливим є їх моделювання з урахуванням ключових стратегічних компетенцій підприємств. Адже ефективне стратегічне управління є запорукою збереження тривалої конкурентної переваги на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Використання сучасних концепцій управління у логістиці і моделювання логістичних стратегій досліджені переважно іноземними науковцями, серед яких: Я. Вітковські, Е. Голембська, Ч. Сковронек, М. Чешельські, Дж. Койль, Х.-К. Пфоль, Т. Алесінская. Серед українських авторів можна виділити публікації Є. Крикавського, Р. Ларіної, О. Тридіда, які основну увагу приділяють логістичній стратегії промислового підприємства. Натомість бракує досліджень у сфері стратегічного управління логістикою на торговельних підприємствах.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є визначення та характеристика основних видів логістичних стратегій торговельних підприємств у сучасних умовах господарювання, а також розроблення рекомендацій і плану дій моделювання цих стратегій з урахуванням їх ключових чинників успіху.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно з проведеними дослідженнями, серед торговельних підприємств лише одиниці мають добре опрацьовану стратегію діяльності, яка передбачає комплексне управління матеріальними та інформаційними потоками з урахуванням сучасних концепцій управління. Тому необхідно створити певну рекомендаційну модель побудови логістичної стратегії як складової загальної стратегії діяльності торговельного підприємства.

Як відомо, стратегія сучасної фірми зорієнтована на:

- збільшення вартості фірми;
- клієнта в сенсі створення для нього споживчої вартості;
- процеси та аналіз їх ефективності;
- удосконалення ключових чинників конкурентної переваги.

Логістику торговельного підприємства в стратегічному управлінні розглядаємо як ключовий чинник успіху фірми на ринку, оскільки вона охоплює матеріальні та інформаційні потоки, у яких сконцентрована основна економічна потужність торговельних підприємств.

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 клієнтів, враховуючи та передбачаючи їхні майбутні потреби [4].

Головна стратегія торговельного 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 торговельних підприємств збігаються з цілями логістичних стратегій, які скеровані на підвищення ефективності функціонування матеріалопотоків.

Основними логістичними стратегічними цілями торговельного підприємства, на нашу думку, повинно бути покращання логістичного обслуговування, а також оптимізація витрат матеріальних та інформаційних потоків. Отже, логістичну стратегію можна розглядати як поглиблення традиційної стратегії торговельного підприємства.

Основними характеристиками сучасної логістичної стратегії фірми можна вважати наступні:

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

Основними елементами модельного подання логістичної стратегії є сукупність логістичних стратегічних рішень у сферах перебігу логістичних процесів закупівель, зберігання, транспорту-

вання і дистрибуції. Логістична стратегія має внутрішній вимір, охоплюючи реалізацію ефективних матеріальних та інформаційних потоків в межах торговельного підприємства; а також зовнішній – це зв'язки з оточенням в реалізації закупівель і дистрибуції товарів [6].

Побудова логістичної стратегії для торговельних підприємств відбувається у кілька етапів:

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

Стратегічний аналіз полягає в діагностиці логістичної системи, в результаті якої повинні бути сформульовані ключові компетенції успіху, на які має спиратися логістична стратегія. Аналіз проводиться в межах логістичної системи торговельного підприємства, а також дослідження можливостей та зовнішніх загроз функціонування на ринку.

Зовнішній аналіз можна назвати “логістичним оточенням”, адже він повинен враховувати усі можливі чинники зовнішнього впливу на функціонування логістичної системи торговельного підприємства. До таких чинників належать: логістична інфраструктура регіону і країни, логістика конкурентів, контрагентів і клієнтів. Натомість внутрішній стратегічний аналіз можна назвати “аналізом засобів логістики підприємства”, він стосується логістичної системи підприємства і складників логістичних процесів: матеріалопотоків, запасів, інформаційних потоків, логістичних витрат, логістичної інфраструктури. Аналіз оточення і засобів логістики для підприємства можна реалізувати, використовуючи традиційні методи стратегічного аналізу.

На рис. 1 показано схему проектування логістичної стратегії для торговельних підприємств і важливість стратегічного аналізу.

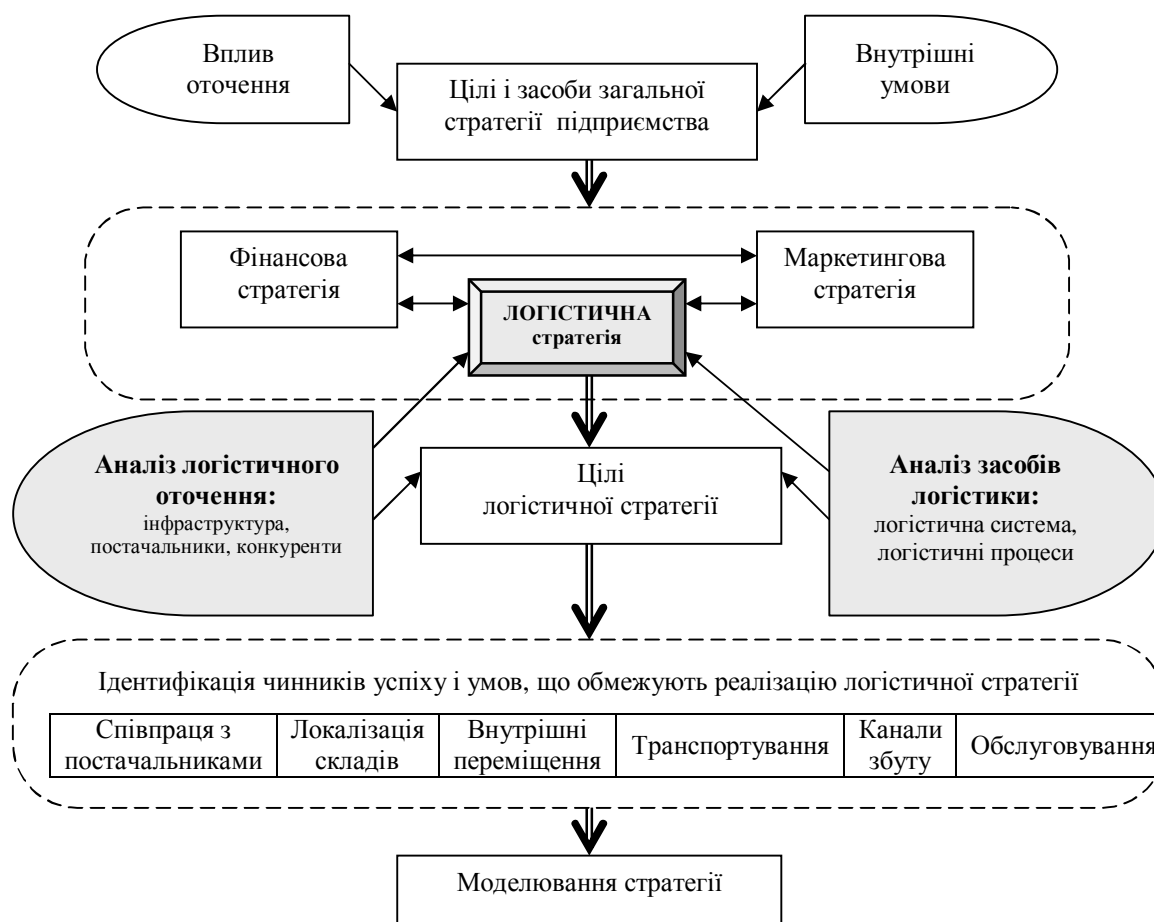


Рис. 1. Процес моделювання логістичної стратегії торговельного підприємства [6]

Згідно з проведеними дослідженнями автора у торговельних підприємствах і аналізу умов їх функціонування, у моделюванні логістичних стратегій необхідно враховувати такі чинники.

1. Зовнішні, наприклад:

- зріст конкуренції;
- міжнародна співпраця;
- розвиток сучасних інформаційних технологій;
- рівень транспортно-складської інфраструктури;
- екологічні обмеження.

2. Внутрішні (згідно з ключовими компетенціями успіху), наприклад:

- стратегічна співпраця з контрагентами;
- відповідний організаційно-технічний рівень, зокрема і використання сучасних інформаційних технологій;
- власна транспортно-складська інфраструктура;
- ефективне управління запасами;
- розвиток логістичної мережі;
- якість і рівень логістичного обслуговування.

3. Похідні, наприклад:

- застосування сучасних концепцій управління;
- унікальність у моделюванні стратегії;
- спрямування на досягнення стратегічних цілей функціонування торговельної фірми;
- участь керівництва фірми у моделюванні логістичної стратегії;
- реальність моделі, врахування ринкових фактів;
- врахування можливостей розвитку, наприклад, інтеграції в логістичні ланцюги;
- еластичність моделі;
- окреслення критеріїв оцінки ефективності моделі.

У зарубіжній літературі в теорії управління часто застосовують таку класифікацію стратегій [3]:

- стратегії офенсивні, тобто на основі активних дій, направлені на розвиток і інновації: стратегії низьких витрат, диференціації, концентрації;
- стратегії дефенсивні, скеровані на зміцнення існуючих ринкових позицій, з використанням нових можливостей: стратегія лідерства, швидкого виходу з ринку.

У моделюванні логістичних стратегій можна зустріти такі критерії:

- зменшення сукупних витрат;
- диференціація логістичного обслуговування клієнтів;
- інноваційність [6].

Інноваційність у моделюванні стратегій проявляється у наступному:

- мінімум сукупних логістичних витрат;
- максимум доданої вартості за існуючих витрат;
- еластичність логістичної системи, тобто швидке пристосування до змін в оточенні.

Згідно з дослідженнями автора, у моделюванні логістичних стратегій для торговельних підприємств, згідно до поставлених цілей логістики, доцільно окреслити такі різновиди:

- перші – скеровані на редукцію сукупних витрат за існуючого рівня логістичного обслуговування (офенсивні стратегії);
- другі – скеровані на поліпшення рівня логістичного обслуговування (дефенсивні стратегії).

З метою досягнення тривалої конкурентної переваги торговельного підприємства необхідним є моделювання логістичної стратегії з урахуванням специфічних засобів і можливостей підприємства в окреслених умовах функціонування (рис. 2).

Однчасне поліпшення логістичного обслуговування і зменшення логістичних витрат є доволі складним для виконання сучасними торговельними підприємствами. Тому необхідно сконцент-

рувати увагу на основній стратегічній цілі логістики згідно з проведеним стратегічним аналізом. Як зазначалося вище, ця мета повинна збігатись з загальною метою діяльності підприємства.

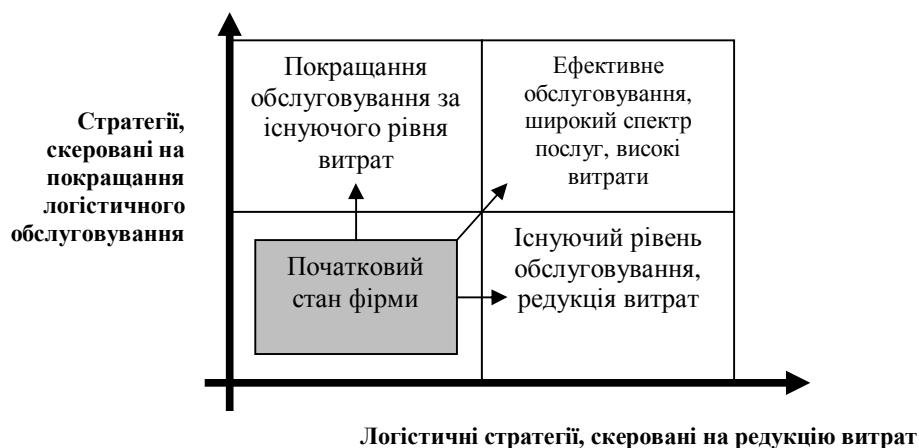


Рис. 2. Логістичні стратегії, скервані на редукцію витрат і на покращання логістичного обслуговування [6]

Для *офенсивних стратегій* ціль логістики буде скервана на покращання рівня логістичного обслуговування. Допоміжні кроки в такому випадку – це організація вчасних поставок, надійність поставок, еластичність поставок, доступність товарів із запасу тощо.

Натомість для *дефенсивних стратегій* основною метою буде зменшення витрат матеріалопотоку. Допоміжні цілі стосуються: оптимального рівня запасів, скорочення циклу реалізації замовлення, ефективного використання складської і транспортної інфраструктури тощо.

Ціль логістичної стратегії повинна становити консенсус між рівнем логістичного обслуговування відповідно до вимог клієнтів і рівнем логістичних витрат. Вплив рівня логістичного обслуговування на величину продажів і доходи підприємства показує рис. 3.

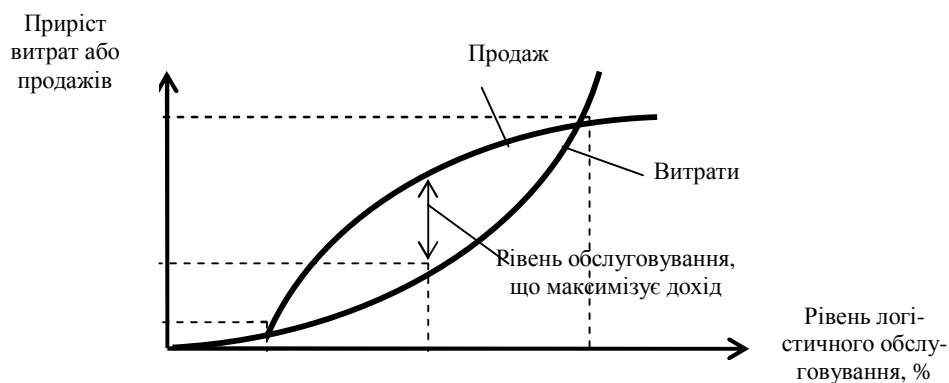


Рис. 3. Залежність між рівнем логістичного обслуговування та продажами і доходами підприємства [1]

Отже, деякі часткові завдання в обох напрямках логістичних стратегій збігаються. Наприклад, визначення цілі логістичної стратегії, спрямованої на покращання обслуговування, не заперечує зменшення витрат матеріалопотоку, а лише встановлює пріоритет. Встановлення таких пріоритетів є обов'язковим, адже немає сенсу підвищувати рівень логістичного обслуговування на торговельному підприємстві, де є проблеми з комплексним управлінням процесами і внутрішньою координацією завдань.

Засадами моделі стратегії на основі редукції сукупних витрат є проведення ефективного комплексного аналізу матеріальних та інформаційних витрат з метою редукції дій, що не додають споживчої вартості. Стратегія має полягати у зменшенні витрат функціональних логістичних підсистем підприємства: постачанні, утриманні запасів, транспортуванні і дистрибуції. Ця модель пов'язана з сучасною концепцією теорії обмежень (TOC – *Teory of Constarints*), концепцією еластичного управління (*leagile*), реінжинірингом процесів (BPR – *Business Process Reengineering*).

Натомість моделі, скеровані на поліпшення рівня логістичного обслуговування, концентруються на збільшенні споживчої вартості товарів внаслідок покращання логістичного обслуговування. Тут існують такі сучасні концепції управління, як ефективне обслуговування клієнтів (ECR – *Efficient Consumer Response*), всеохоплюючий менеджмент якості (TQM – *Total Quality Management*), швидкість реакції (QR – *Quick Response*).

Тотальне управління якістю (TQM) – це постійно удосконалювана система практичних навиків, прийомів чи методів навчання, яка призначена для управління організаціями у швидко змінному світі. Впровадження TQM покращує роботу торговельних компаній у багатьох напрямках: значно зменшує недоліки функціонування матеріалопотоків, у тому числі пришвидшує доставку та зменшує вартість [7].

Інноваційність становить важливу ознаку логістичних стратегій, адже саме позитивна унікальність творить конкурентну перевагу. Інноваційність у логістиці полягає здебільшого у впровадженні сучасних інформаційних розв'язань, наприклад комплексного управління процесами підприємства типу ERP (*Enterprise Resources Planning*), що пришвидшує і спрощує управління матеріальними та інформаційними потоками, а також впровадження сучасних концепцій управління.

У сучасних умовах господарювання основною ідеєю логістичних стратегій є так звана “боротьба з часом” [2]. Мета цієї ідеї полягає у зменшенні витрат матеріальних потоків і пришвидшенні обігу грошей для збереження ліквідності, тобто у скороченні циклу реалізації замовлення зі сторони як постачальника, так і покупця. Отже, існує тісний зв'язок між описаними видами моделей логістичних стратегій, що є певним підтвердженням логістичної комплексності. У цьому випадку комплексність полягає в застосуванні різних способів з метою досягнення однієї логістичної стратегічної цілі. Її можна назвати логістичною місією, основна ідея якої ґрунтується на ефективному задоволенні потреб споживачів. Залишається додати, що це становить доповнення до головної мети функціонування будь-якого торговельного підприємства.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Логістична стратегія торговельних підприємств становить інструмент реалізації головної стратегії підприємства. Модель логістичної стратегії для торговельного підприємства повинна становити функціональну програму діяльності, яка була б запорукою зміцнення конкурентоспроможності фірми. Основними складовими моделі логістичної стратегії торговельного підприємства є ключові компетенції успіху фірми і сучасні концепції управління.

Подальші дослідження цієї тематики полягають в конструюванні моделей стратегії логістики для реальних торговельних підприємств.

1. Beier F.J., Rutkowski K. *Logistyka*. – Warszawa: SGH, 1993. 2. Kisperska-Moroń D. *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*. – Katowice: AE, 1999. 3. Penc-Pilarczyk I., *Strategie biznesu i marketingu, Profesjonalna Szkoła Biznesu*. – Kraków, 2000. 4. Samii A.K., *Stratégie logistique: Supply chain management, Dunod*. – Paris, 2004. 5. Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Zd. *Logistyka w przedsiębiorstwie*. – Warszawa: PWE, 2008. 6. Witkowski J., *Metodologiczne podstawy strategii logistycznej w przedsiębiorstwie // GmiL*. – 1993. – Nr 12. – S. 214–217. 7. Бандирська О.В., *Тези доповіді в збірнику тез “Міжнародного Конгресу з якості-2005”: “Філософія TQM та необхідність її поширення в Україні”*. – Східниця, 2005. – С. 3–5.