

*Studies, Assumption College. Retrieved from the World Wide Web: [http// www. sciencedirect.com/ science?](http://www.sciencedirect.com/science?) 5. Дрзенік Х.М., Геїзер Т. Основні положення Звіту про конкурентоспроможність України 2008: назустріч економічному зростанню та процвітання. – Женева: Всесвітній Економічний Форум, 2008. – 74 с. 6. Chenhall Robert H. Control within the Cultural Context of Blat : a study of Management Control Systems, Strategy, Innovation and Performance within Russian Business Organizations. – Monash University, Department of Accounting and Finance, 2006. 7. Чухрай Н.І. Академічне підприємництво у регіональному вимірі // Соціально-економічний розвиток регіонів України: проблеми науки та практики: Монографія. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2007. – С. 227–247.*

УДК 339.138

О.Є. Шандрівська, М.М. Гагелюк  
Національний університет “Львівська політехніка”

## **МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

*О Шандрівська О.Є., Гагелюк М.М., 2008*

**Розкрито актуальність розгляду логістики з погляду формування конкурентних переваг підприємства. Наведено сучасні підходи до трактування стратегій логістичних операцій і чинники впливу на варіабельність формування логістичного ланцюга. Розглянуто вплив застосування Інтернет-технологій на розвиток логістичних операцій. Наведено підходи до формування стратегії логістичного ланцюга за ознаками цілеполягання та рівнем деталізації її планування. Досліджено напрями формування конкурентних переваг за критеріями переваг у якості; переваг у часі; переваг за витратами; переваг за критерієм надійності**

**Actuality of consideration of logistic is exposed as forming of competitive edges of company. The modern going near determination of strategies of logistic operations and factors of influence on forming of logistic chain is pointed. Going is considered near forming of strategy of logistic chain on the basis of signs of teleology and level of working out in detail of their planning. Investigational direction on forming of competitive edges on the basis of criteria of advantages in quality, advantages in time, advantages in costs and advantages in reliability.**

**Постановка проблеми.** Логістика змінює сучасне конкурентне середовище та стає однією з найважливіших сфер сучасного світу бізнесу. Нові погляди на управління та стратегію логістики (табл. 1) дають змогу отримувати конкурентні переваги за рахунок якіснішого задоволення потреб клієнтів в кінці логістичного ланцюга. Комбінаторика послуг, що становить зміст обслуговування, очікування клієнта в процесі його обслуговування та рівень сприйняття наданих йому послуг істотно впливають на якість обслуговування. Саме якість обслуговування скеровує процес передачі товарів і послуг до кінцевого споживача. І тільки після завершення цього процесу продукт чи послуга досягає своєї абсолютної цінності. Цей процес формує множину альтернатив для створення доданої вартості і є конкурентною перевагою підприємства.

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграють інструменти маркетингу, які істотно впливають на стратегію логістичних операцій. Поєднання маркетингових і логістичних стратегій дає можливість застосовувати технології, які підвищують рівень розуміння індивідуальних споживачів і пропонують кращі способи доступу до них.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблематиці підвищення ефективності функціонування підприємств на засадах маркетингово-логістичного підходу присвячені праці таких зарубіжних науковців і практиків, як С. Абт, М. Броччі, Ф. Баєр, Дж. Сток, Д. Ламберт, Річард Б.Чейз, Ніколас Дж. Еквілан, М. Портер, Роберт Ф. Якобс, Ойхман Е.Г., Ю. М. Майкл Джордж, Вумек Джеймс П., Джонс Даніел Т., Найман Ерл А., Панде П., Хайсінгтон Стівен Х., Херрі М., Холп Л., Шредер Р, Неруш, українських вчених: В. Герасимчука, Є. Крикавського, Й. Петровича, Н. Чухрай та інших. На окрему увагу заслуговують положення щодо оцінки конкурентних переваг підприємства в контексті маркетингово-логістичного забезпечення.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є розкриття змісту маркетингового-логістичного забезпечення формування конкурентних переваг підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Глибина застосування інструментів і концепцій сприяє здійсненню інтеграції логістичного ланцюга в умовах електронного ринку та дає змогу досягати ще більших перспектив свого розвитку. Так, зростання кількості галузей застосування інтернет-технологій уможливить зокрема:

- скоротити цикл замовлень, вартість трансакцій та ціни на товари внаслідок зростання тривалості співпраці контрагентів на ринку;
- пришвидшити обмін інформацією та сприятиме зростанню кількості реалізованих завдань між ними;
- зменшити кількість контрагентів на ринку за рахунок їх укрупнення внаслідок посилення конкурентної боротьби; очікуватиметься тенденція до зниження торговельних надбавок у логістичній мережі;
- висувати вищі вимоги до сервісу (наприклад, системи поставки “точно своєчасно”) за рахунок розвитку здатностей розрізняти альтернативні продукти в умовах ринку покупця.

Таблиця 1

### Сучасні підходи до визначення стратегії логістики

| Автор   | Література    | Визначення   |
|---|---------------|--|
| Джеймс Джонсон  | [1, с. 611]   | Використання компетенції в галузі логістики і налагодження партнерських стосунків в усіх каналах для досягнення конкурентних переваг під час формування та розвитку довготермінових логістичних союзів з клієнтами і постачальниками матеріалів і послуг   |
| Євген Крикавський                                       | [2]           | Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації у фірмі, міжфункціональній і міжорганізаційній координації й інтеграції, сформульований вищим менеджментом компанії відповідно до корпоративної мети   |
| Алан Харрісон, Ремков ван Хоук, Хейс, Вілрайт (1984 р.) | [3, с. 26, 5] | Складання довгострокового плану функціонування логістичного ланцюга, який стосується керівних принципів, рушійних сил і відносин, що склалися в ньому, та призначений для інформування його учасників про цілі, плани та установки, скеровані на досягнення спільної мети, які закріплені через свідому поведінку та на інтуїтивному рівні |

Варіабельність формування стратегії логістичного ланцюга за ознаками цілеполягання та рівнем деталізації планування наведено в табл. 2.

**Підходи до формування стратегії логістичного ланцюга  
за ознаками цілеполягання та рівнем деталізації планування (на основі [3, с. 27])**

| Варіанти стратегій | Ознаки формування стратегій                            |                       | Акценти формування стратегій   |
|--------------------|--|-----------------------|--|
|                    | пріоритетність цілеполягання                           | рівень деталізації    |  |
| Розвиток           | Прибутковість  | Низький або відсутній | Зосередження зусиль на вирішенні операційних питань залежно від поточної кон'юнктури для пріоритетного досягнення фінансових цілей |
| Класичний          | Прибутковість  | Середній або високий  | Застосовується перспективне планування за пріоритетного досягнення фінансових цілей  |
| Узгодження         | Вимоги ринку   | Низький або відсутній | Вирішення поточних питань на основі адаптації діяльності до вимог ринку  |
| Системний          | Узгодження цілей і засобів реалізації завдань компанії | Високий               | Стратегічне планування, яке ґрунтується на міжфункціональній та міжорганізаційній координації                                      |

Як бачимо з табл. 2, в основу цілеполягання у логістичному ланцюзі можуть бути покладені як критерії прибутковості, так і ринкові вимоги чи їх комбінаторика. Власне остання вимагає узгодження конкурентних пріоритетів та вирівнювання стратегій в структурі логістичного ланцюга з метою максимального збільшення пропускної здатності ланцюга та концентрації на споживачеві. Залежно від ринкової ситуації ці пріоритети, наприклад, можуть стосуватися інвестування в обладнання, розроблення нового продукту, маркетингових заходів, відповідності середнім галузевим показникам тощо.

Вдосконалення управління логістикою стає стратегічним напрямом бізнесу та джерелом диференціації та конкурентних переваг у досягненні успіху. Напрями формування конкурентних переваг залежно від цілеполягання в логістичному ланцюзі можуть стосуватися: переваг у якості; переваг у часі; переваг за витратами; переваг за критерієм надійності (табл. 3).

Таблиця 3

**Структура конкурентних переваг за критеріями якості, часу процесу та послуг,  
витрат та надійності (на основі [3, с. 17–26, 139–170])**

| Перевага                     | Автори досліджень  | Зміст переваги  | Результат роботи логістичного ланцюга  | Приклади показників результативності роботи ланцюга  |
|------------------------------|--|---|--|--|
| 1                            | 2  | 3   | 4  | 5  |
| Забезпечення якості процесів | М. Джордж, Вумек Джеймс П., Джонс Даніел Т., Найман Ерл А., Панде П., Хайсінгтон Стівен                          | Висока функціональна надійність процесів за рахунок виключення помилок та підвищеної точності процесів                  | Низький рівень браку за рівнями якості процесу, висока надійність поставок; підвищення лояльності клієнтів                                     | Кількість дефектів на млн. можливостей   |
| Забезпечення якості послуг   | Х., Херри М., Холп Л., Шредер Р. [4, с. 33, 5, с. 71, 6, с. 10, 7, с. 24, 8, с. 7, 8, с. 20, 9, с. 24, 10, с. 7] | Вибір необхідного продукту в необхідній кількості та в необхідній послідовності для виконання замовлення клієнта        | Висока відповідність комплектації товару за кількістю, асортиментом, терміном доставки   | Точність комплектації (наприклад, 99,5 % певних одиниць зберігання в необхідній кількості)   |
| Перевага в часі              | Кросбі, 1979 р. [11]   | Оптимізація циклу замовлення через: підвищення здатності реагування на потреби клієнта; розширення асортименту товарів; | Збільшення оперативності доставки, вивільнення оборотного капіталу, скорочення капіталомісткості активів в логістичному ланцюзі; зменшення ри- | Відсотковий рівень обслуговування стосовно планового показника за одиницю часу (наприклад, 95 % рівень обслуговування до плану за одну |

| 1                                | 2                                  | 3   | 4  | 5   |
|----------------------------------|------------------------------------|---|--|---|
|                                  |                                    | розроблення інноваційних рішень для формування нових продуктів; зростання дохідності нових продуктів; скорочення періоду прогнозу | зменшення морального старіння; раціоналізація рівнів запасів за рахунок пришвидшення обороту незавершеного виробництва | годину); складання карти процесів за часом  |
| Перевага за витратами            | Портер М.                          | Забезпечення конкурентних переваг за рахунок низьких цін і/або високої торговельної надбавки                                      | Мінімізація витрат за необхідного рівня обслуговування і/або незначне відхилення в якості продукту                     | Показники консолідації корисності, рівня централізації, раціоналізації, автоматизації   |
| Переваги за критерієм надійності | Харрісон Б. 1996 р. [12, с. 83–91] | Контролювання невизначеності в процесах логістики   | Забезпечення своєчасного виконання процесів; виконання процесів у повному обсязі                                       | Відсоток вчасно виконаних замовлень і відхилення від планових показників; відсоток замовлень, здійснених в повному обсязі, і відхилення від планових показників |

Забезпечення якості процесів логістичного ланцюга (табл. 3) вимагає пріоритетного підвищення ефективності процесів в інтересах зовнішніх споживачів для досягнення довгострокового лідерства на ринку. За основу забезпечення якості процесів прийнято вважати співвідношення рівнів якості до кількості дефектів на одиницю можливих (табл. 4). Своєю чергою, під дефектом розуміють:

- з точки зору акціонерів – це перевищення часу виконання замовлення над заявленим, що веде до зайвих внутрішніх витрат (витрат на утримання складів, додатковий контроль процесу та ін.), зменшення прибутку та виплат дивідендів;
- з точки зору посередників – це перевищення часу виконання замовлення над обумовленим в стандарті обслуговування і варіабельність цього часу, що змушує посередницькі структури вкладати більше коштів у запас;
- з точки зору кінцевих споживачів – це здебільшого ті характеристики товару, які суперечать стандарту якості і/або брак товару. Результатом усунення дефектів у вирішальних напрямках щодо загальної стратегії підприємства стають отримані підприємством конкурентні переваги, які вимірюються, в тому числі через систему показників – ефектив виробництва, якості праці у виробничій сфері, якості обслуговування клієнтів, затрат часу на виконання операцій/рівнів технологічної готовності виробу. Розв'язання основних завдань реорганізації управління адміністративними, фінансовими, людськими ресурсами, обслуговуванням тощо є тривалим в часі і стосується цілого ланцюга доданої вартості.

Дотримання певних рівнів якості широко використовується компаніями різних галузей. Наприклад, компанія Nissan UK за ціль поставила скорочення дефектів до 50 одиниць на млн. можливостей для всіх отримуваних нею комплектуючих, а J. D. Power Associates (w.w.w. jdpower.com) публікує таблицю дефектів на сотню автомобілів підприємств автомобільної галузі.

Сучасне трактування ролі фактора часу (табл. 3) в конкурентній перевазі ґрунтується на твердженні, що технології підвищення якості фактично скорочують витрати за рахунок зростання витрат на превентивні заходи в структурі сумарних витрат на забезпечення якості. Як стверджує Кросбі у [3, с. 141], компромісу між витратами і якістю можна досягнути, якщо не допускати дефектів за допомогою таких заходів, як:

- застосування методів проектування процесів, які попереджають появу дефектів (захист від помилок);

- використання технологій проектування продукції, які полегшують виробництво та розподіл продукту;
- застосування методик навченості персоналу, які сприяють розумінню специфіки процесу та його обмежень. При цьому тлумачення компромісів стосується того, що підвищення якості, скорочення часу виконання замовлення чи розширення асортименту продукції за скорочення часу не повинно відображатись підвищенням витрат – вони можуть зменшуватись.

Таблиця 4

**Залежність рівнів якості процесу від кількості дефектів на мільйон можливостей [3, с. 30]**

| Рівень якості                          | 1      | 2      | 3     | 4    | 5   | 6   |
|--|--------|--------|-------|------|-----|-----|
| Кількість дефектів на млн. можливостей | 690000 | 308537 | 66807 | 6210 | 233 | 3,4 |

Ще одним способом формування конкурентних переваг логістики є зниження витрат: компанія повинна намагатися мінімізувати витрати на одиницю продукції (табл. 3). Для досягнення цієї мети вона може використати економію на розміщенні або запропонувати стандартизовану продукцію на територіальних ринках. З іншого боку, вимога чутливості до потреб цільових ринків передбачає диференціацію товарів за сегментами ринку з різними споживчими смаками, практикою виробництва, каналами розподілу та умовами конкуренції. Оскільки посегмента диференціація може включати значне дублювання функцій і товарну стандартизацію, це може збільшити витрати. Тиск на зниження витрат може бути особливо інтенсивним у галузях, де нецінова диференціація є дуже складною і ціна є основною зброєю конкуренції. Продукцією цих галузей є усі товари, що задовольняють універсальні потреби (де існують ідентичні смаки споживачів), а також багато промислових і споживчих товарів. Такий тиск є також інтенсивним у галузях, де головні конкуренти розміщені в місцях з можливістю досягнення нижчих витрат, де існує надлишкова потужність і де споживачі мають сильний вплив. Дехто стверджує, що свій внесок у посилення цінової конкуренції зробила лібералізація торгового та інвестиційного середовища.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У результаті розкриття змісту маркетингово-логістичного забезпечення формування конкурентних переваг підприємства авторами:

1. Розкрито сучасне трактування стратегій логістичних операцій і чинники впливу на формування логістичного ланцюга.
2. Наведено підходи до формування стратегії логістичного ланцюга за ознаками цілепокладення та рівнем деталізації її планування.
3. Досліджено структуру конкурентних переваг за критеріями переваг у якості; переваг у часі; переваг за витратами; переваг за критерієм надійності.

Вдосконалення управління логістикою в логістичних ланцюгах, яке відбувається також в умовах їх глобалізації, поєднання низької вартості розрахунків та низької вартості комунікацій, зростання можливостей щодо розширення товарного асортименту та тенденцій скорочення життєвого циклу продукції, вимагає нового перспективного бачення менеджерами усіх підрозділів своєї ролі в процесі виконання завдань логістики.

1. Джонсон Джеймс, Вуд, Дональд Ф., Вордлоу, Дениел, Л., Мерфи-мл., Поль, Р. *Современная логистика / Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2002. – 624 с.* 2. Крикавський Є.В. *Логістичне управління: Підручник. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с.* 3. Харрісон Алан, Ван Хоук Ремко. *Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій / Пер. з англ.; За наук. ред. О.Є. Міхейцева. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 20007. – 368 с.* 4. Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. *Бережливое производство: Как избавиться от*

потерь и добиться процветания вашей компании / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 473 с. 5. Джордж Л. Майкл Бережливое производство + шесть сигм: Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства / Майкл Л. Джордж; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 360 с. 6. Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 7. Масааки Имаи, Гемба Кайрзен: путь к снижению затрат и повышению качества, – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 8. Найман Эрл, Хайсингтон Стивен Х. Качество на уровне Шесть сигм / Пер. с англ.; Под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 440 с. 9. Панде П., Холл Л. Что такое „Шесть сигм” Революционный метод управления качеством / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 158с. 10. Херри М., Шредер Р. 6 Sigma. – М.: Изд-во Эксмо 2003. – 464 с. 11. Crosby, P.V. Quality is Free: The art of making quality certain. New York: McGraw-Hil. – 1979. 12. Harrison, B. An investigation of the impact of schedule stability on supplier responsiveness // International Journal of Logistics Management. – 1996. – Vol. 7, № 1.

УДК 658.8

Т.В. Шарчук

Рівненський інститут слов'язнознавства

## ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ – ШЛЯХ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

© Шарчук Т.В., 2008

**Передача логістичних функцій на аутсорсинг для підприємств України є інноваційною технологією. На основі вивчення світового досвіду та з врахуванням специфіки розвитку українського ринку логістичних провайдерів запропоновано шляхи впровадження аутсорсингу та напрямки вдосконалення стану логістичного сервісу.**

**Redirecting of logistic functions for outsourcing is innovative technology for the competencies of a particular Ukrainian business. In this article author explore the world experience, research logistic providers on the local market; propose the ways of outsourcing and logistic service development.**

**Постановка проблеми.** Застосування логістичного підходу, який полягає в інтеграції (технічної, технологічної, інформаційної й економічної) окремої ланки ланцюга в єдину систему наскрізного керування матеріальними й інформаційними потоками з метою досягнення бажаного результату з мінімальними витратами часу й ресурсів, спонукає шукати шляхи оптимізації управління бізнес-процесами підприємства. Тому одним з основних напрямків стратегії розвитку підприємства стає концентрація на пріоритетних видах бізнесу й операціях. Це сприяє раціональному розподілу ресурсів підприємства на ті види бізнесу, які є конкурентоспроможними чи мають певні переваги (технологія, ноу-хау, спеціальне устаткування, підготовлені кадри). Такий підхід у західній практиці називається визначенням “ключової компетенції” (core competence). У зв'язку із цим усе більше поширення у світовій практиці здобуває аутсорсинг (outsourcing). Передача логістичних функцій на аутсорсинг для вітчизняних підприємств є інноваційною технологією і потребує ретельного вивчення світового досвіду та пошуку шляхів впровадження із врахуванням специфіки розвитку українського ринку логістичних провайдерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Відповідно до відомої теорії М. Портера в епоху “ощадливого виробництва” і віртуальних компаній будь-яка функція, що не є основною для споживача, повинна бути передана спеціалізованому “провайдеру”. Класичний тип рішень ”робити