

О.А. Рудківський, ст. викл.
Житомирський державний технологічний університет

ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМАТИКА ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ

(Представлено д.е.н., проф. Тарасюк Г.М.)

Стаття присвячена проблемам формування та реалізації логістичної стратегії для молокопереробного підприємства. Розглянуто основні підходи до визначення місця та ролі логістичної стратегії підприємства (фрагментарний, функціональний, інтегративний). Запропоновано схему процесу формування логістичної стратегії на молокопереробному підприємстві, відповідно до інтегративного підходу, на основі якої здійснено поділ логістичних стратегій на чотирьох рівнях: рівень стратегічної компетенції, рівень ключових логістичних орієнтирів; рівень логістичних стратегій виконавчого рівня; рівень логістичних функцій та операцій. Відповідно до кожного з чотирьох рівнів логістичної стратегії розроблено та підібрано логістичні стратегії для підприємства. Запропоновано використання групи інструментів, методів для розробки логістичної стратегії підприємства, серед яких методи планування діяльності підприємства, методи оптимізації взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, методи вибору корпоративної стратегії підприємства, методи стратегічного управління підприємством.

Ключові слова: стратегія; логістична стратегія; концептуальна стратегія підприємства; конкурентна стратегія підприємства; міжорганізаційна інтегруюча стратегія; міжфункціональна інтегруюча стратегія.

Постановка проблеми. Формування логістичної стратегії як елемента стратегічного логістичного планування в діяльності підприємства суттєво залежить від підходу до логістичної стратегії як інструменту планування, що визначається приділенням більшої або меншої уваги ролі та значенню логістики у діяльності підприємства. У дослідженнях як вітчизняних, так й іноземних авторів не прослідковується єдиний чітко визначений підхід до логістичної стратегії, стратегічного логістичного планування, що знову таки зумовлено вже не лише визначенням ролі логістики на підприємстві, але й розвитком концепції стратегічного планування на підприємстві у дослідженнях авторів та їх позиції щодо рівня врахування логістики під час прийняття стратегічних рішень. Це не дозволяє раціонально підійти до формування логістичної стратегії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням логістичних стратегій та процесів їх формування присвячені праці таких вчених, як: Д.Уотерс [1, с. 119], А.Харрісон [2, с. 50], Сегал В. [3, с. 145], Сергеев В. І. [4, с. 811], Сток Дж. та Ламберт Д. [5, с. 636], Копачино В. [6, с. 33], А.А. Бочкарев [7, с. 9] та ін. Позиції вчених не є спільними по відношенню як до самої суті та місця логістичної стратегії підприємства, так і до процесів її формування та реалізації.

Метою дослідження є вирішення проблем вибору та впровадження логістичної стратегії молокопереробного підприємства шляхом визначення єдиного сучасного підходу щодо місця логістичної стратегії в системі стратегічних рішень підприємства та в процесі стратегічного управління підприємства.

Викладення основного матеріалу. Визначені концептуальні підходи до визначення логістичної стратегії формують специфіку процесу формування логістичної стратегії підприємства, оскільки її роль визначає послідовність розробки стратегічних, тактичних та оперативних рішень у сфері логістики та підприємства в цілому.

Як не існує єдиного підходу до визначення логістичної стратегії, так і не існує єдиного підходу щодо процесу розробки логістичної стратегії (рис. 1). За фрагментарного підходу логістична стратегія може не розроблятися взагалі, або розроблятися як стратегія, що забезпечує реалізації маркетингової та виробничої стратегій. Такий підхід обґрунтований за відсутності логістичної системи та сформованих логістичних ланцюгів. За функціонального підходу логістична стратегія визначається одночасно та на одному рівні з маркетинговою, виробничою та іншими функціональними стратегіями підприємства. За інтегративного підходу формування логістичної стратегії здійснюється на рівні формування стратегії підприємства в цілому, що підкреслює її провідну роль у діяльності підприємства.

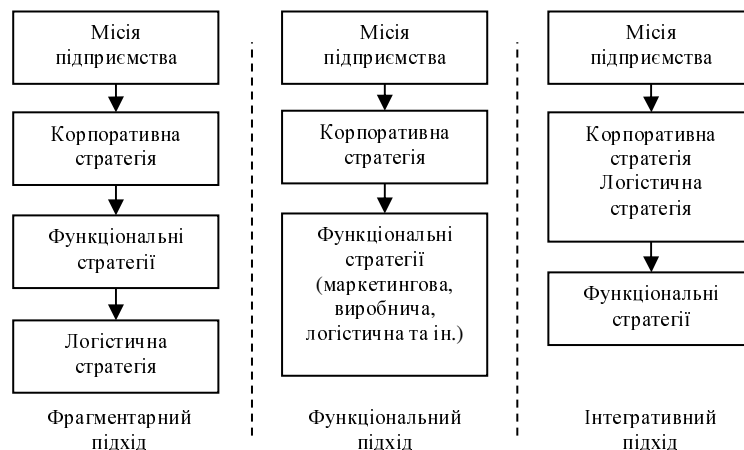


Рис. 1. Місце логістичної стратегії за різних підходів [8]

У розрізі дослідження логістичної стратегії підприємства та її формування, слід зазначити, що в науково-практичному середовищі сформовані різні категорії – «логістична місія», «логістичний мікс», «логістична стратегія», «логістична концепція», «стратегічний план логістики», які так чи інакше стосуються розробки логістичної стратегії. Фактично вони формують ієрархію логістичних стратегічних рішень. Для узгодження розрізаних та різнопланових досліджень вчених можна запропонувати таку схему процесу формування логістичної стратегії на підприємстві, яка є більш притаманною сучасним тенденціям у сфері логістики та практиці підприємств, а також визначає місце кожного логістичного рішення (рис. 2).

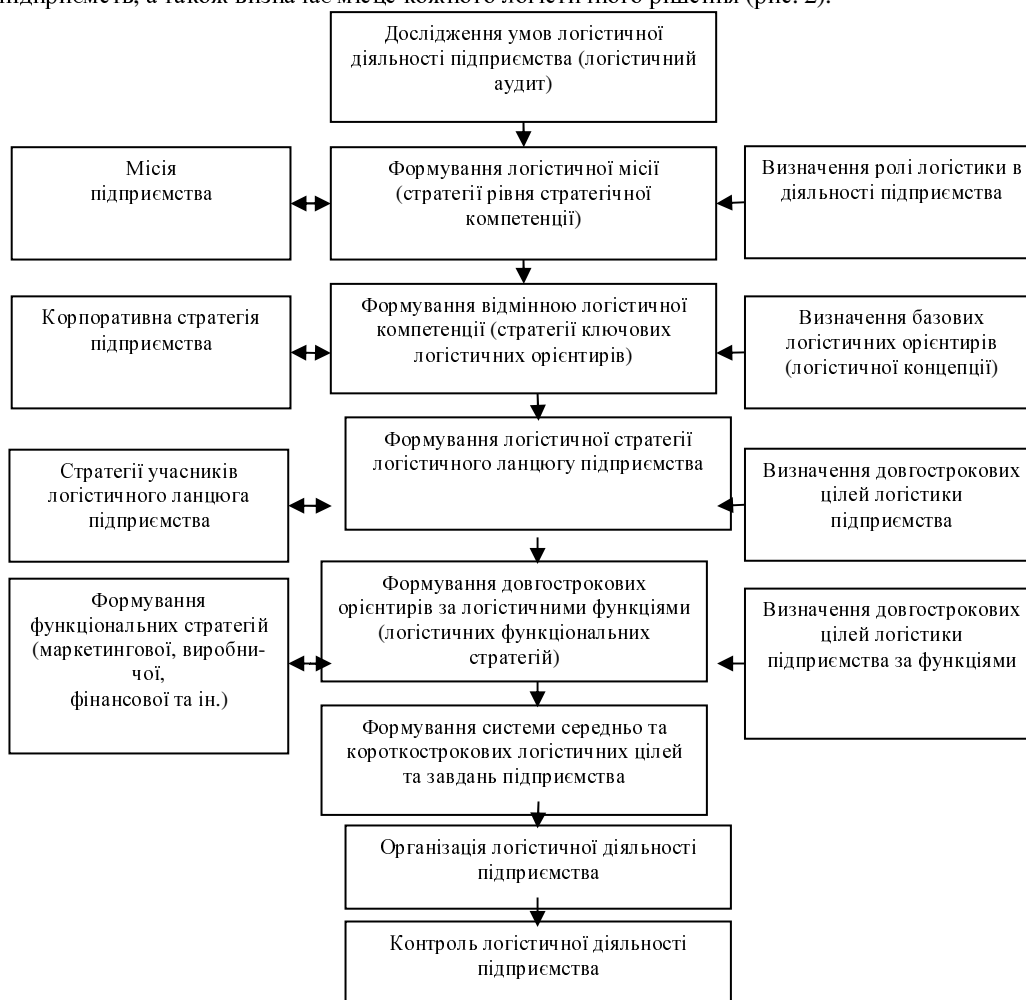


Рис. 2. Схема процесу формування логістичної стратегії на підприємстві

За запропонованим підходом у попередніх пунктах дослідження зображена схема процесу стратегічного планування логістичної діяльності підприємства. Схема відображає логічний узгоджений підхід розробки логістичної стратегії підприємства на різних рівнях.

Особливість запропоновано у схемі підходу полягає у тому, що відповідно до розвитку логістики та визначення її ролі на підприємстві (що, як зазначалося, виявляється у місці логістичних рішень у структурі рішень системи менеджменту підприємства), під час формування логістичної стратегії можна «опустити» етапи, які відповідають більш високому рівню розвитку логістики на підприємстві. Цим визначається її універсальність і свого роду перспективність для підприємств, які планують розвиватися на ринку та розвивати логістику як невід'ємну складову сучасної передової економіки та передової системи менеджменту підприємства.

Проаналізувавши весь комплекс логістичних стратегій, запропонованих вченими, та різні підходи до трактування логістичної стратегії на підприємстві, слід зазначити, що не існує єдиного підходу до трактування і класифікації логістичних стратегій підприємства. Ситуація, що склалася у науково-практичному середовищі щодо логістичної стратегії, не дозволяє чітко визначити переваги розробки логістичної стратегії в системі стратегічного менеджменту підприємства та розробляти ефективні стратегічні логістичні рішення для будь-якого підприємства, в т.ч. і підприємства харчової промисловості.

Варто зазначити, що серед дослідників щодо логістичної стратегії та її різновидів не існує єдиної узгодженої думки через їх різну спрямованість щодо цього поняття та визначення ролі логістики на підприємстві.

Вважаємо, що логістичні стратегії слід розглядати і класифікувати відповідно до рівня їх застосування, що дозволяє сформулювати єдиний науково-практичний комплексний підхід.

Слід розділяти логістичні стратегії на чотирьох рівнях:

1) рівень стратегічної компетенції (призначення стратегій – виконання стратегічної мети логістики на підприємстві. Дані стратегії знаходять своє місце у формулюванні корпоративної стратегії та довгострокових цілей підприємства, формулюванні логістичної місії);

2) рівень ключових логістичних орієнтирів (призначення стратегій – визначення базових орієнтирів у здійсненні логістичного менеджменту на підприємстві. Стратегії ключових логістичних орієнтирів визначають: за рахунок яких елементів логістичної діяльності буде досягнуто поставлені мету та цілі логістики, підприємства в цілому);

3) рівень логістичних стратегій виконавчого рівня (призначення стратегій – забезпечення виконання стратегічних орієнтирів вищого рівня шляхом їх конкретизації. Виконавчі стратегії конкретизують: за рахунок яких ключових складових логістичної діяльності буде досягнуто поставлених пріоритетів діяльності підприємства, його конкурентні переваги);

4) рівень логістичних функцій та операцій (призначення стратегій – забезпечення досягнення поставлених цілей логістичної діяльності в окремих логістичних функціональних сферах. Дані стратегії слугують більш конкретизованим орієнтиром під час прийняття та реалізації окремих логістичних функцій та операцій). Стратегії рівня стратегічної компетенції вважаємо за доцільне розподілити відповідно до орієнтації на потреби учасника логістичного ланцюга:

1) стратегія, орієнтована на задоволення потреб споживачів (споживчо-орієнтована стратегія);

2) стратегія, орієнтована на задоволення потреб організатора логістичного ланцюга та його суб'єктів (внутрішньо-орієнтована стратегія);

3) стратегія, орієнтована на задоволення потреб власників ресурсів (ресурсно-орієнтована стратегія);

4) стратегія узгоджених потреб (стратегія широкої інтеграції).

Стратегії ключових стратегічних орієнтирів необхідно розглядати відповідно до стратегій рівня стратегічної компетенції (табл. 1).

Якщо стратегії ключових стратегічних орієнтирів визначають бажаний стан, який необхідно досягти в довгостроковій стратегічній перспективі, то стратегії виконавчого рівня визначають перелік дій в найближчій перспективі для досягнення бажаного результату.

Таблиця 1

Стратегії ключових стратегічних орієнтирів логістики

№ з/п	Стратегії рівня стратегічної компетенції	Стратегії ключових стратегічних орієнтирів
1.	Стратегія, орієнтована на задоволення потреб споживачів	- Стратегія максимального рівня обслуговування - Стратегія забезпечення низьких цін - Стратегія мінімального часу доставки

		- Стратегія максимальної якості - Стратегія гнучкості системи обслуговування
2.	Стратегія, орієнтована на задоволення потреб організатора логістичного ланцюгу та його суб'єктів	- Стратегія мінімальних логістичних витрат - Стратегія мінімальних логістичних активів - Стратегія мінімального логістичного циклу - Стратегія гнучких логістичних ланцюгів - Стратегія інноваційної логістики - Стратегія максимальної якості
3.	Стратегія, орієнтована на задоволення потреб власників ресурсів	- Стратегія мінімальних логістичних витрат - Стратегія довгострокових союзів - Стратегія максимального рівня обслуговування - Стратегія максимальної якості
4.	Стратегія узгоджених потреб	- Стратегія узгоджених оптимальних логістичних витрат - Стратегія гнучких логістичних ланцюгів - Стратегія інтегрованих логістичних ланцюгів - Стратегія формування конкурентних логістичних ланцюгів

Серед корпоративних стратегій виділяють чотири групи так званих «еталонних» стратегій: стратегії концентрованого зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікації та стратегії скорочення [9, с. 212]. Необхідно розширити перелік логістичних стратегій відповідно до еталонних стратегій (табл. 2).

Логістичні стратегії виконавчого рівня призначені для реалізації корпоративної стратегії на основі базових орієнтирів логістичної діяльності, встановлених логістичними стратегіями вищого рівня. Слід зауважити, що дані стратегії пропонують механізм та шлях розвитку логістичної діяльності підприємства.

Останнім рівнем стратегій логістики на підприємстві мають бути стратегії логістичних функцій та операцій, які по своїй суті є загальною рекомендацією для дій в кожній конкретній логістичній функції. Таких стратегій на практиці може бути достатньо багато, їх особливість пов'язана зі специфікою діяльності підприємства та умов його зовнішнього середовища.

Їх можна класифікувати крізь призму логістичних функцій:

- 1) логістичні стратегії постачання;
- 2) логістичні стратегії виробництва;
- 3) логістичні стратегії розподілу;
- 4) логістичні стратегії управління запасами;
- 5) логістичні стратегії складування;
- 6) логістичні стратегії транспортування;
- 7) логістичні стратегії управління інформаційними потоками;
- 8) логістичні стратегії обслуговування;
- 9) логістичні стратегії тари та пакування.

Або через призму об'єктів логістичного управління:

1) логістичні стратегії управління інтегрованими логістичними потоками (стратегія управління матеріальними потоками, стратегія управління інформаційними потоками, стратегія управління фінансовими потоками, стратегія управління потоками послуг);

2) логістичні стратегії управління логістичною системою підприємства (стратегії за логістичними підсистемами, що майже ідентичне зі стратегіями за логістичними функціями);

3) логістичні стратегії управління логістичним ланцюгом (логістичні стратегії побудови ланцюгів, логістичні стратегії взаємодії в ланцюзі, логістичні стратегії розвитку логістичних ланцюгів).

Таблиця 2

Логістичні стратегії виконавчого рівня за інтегративного підходу відповідно до еталонних корпоративних стратегій підприємства [8]

№ з/п	Корпоративна стратегія	Логістична стратегія
стратегії концентрованого зростання		
1.	Стратегія посилення позиції на ринку	Стратегія горизонтальної логістичної інтеграції / Стратегія удосконалення логістики
2.	Стратегія розвитку ринку	Стратегія динамічної логістики
3.	Стратегія розвитку продукту	Стратегія інноваційної логістики

стратегії інтегрованого зростання		
4.	Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Стратегія логістичної інтеграції в сфері постачання
5.	Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Стратегія логістичної інтеграції в сфері розподілу
стратегії диверсифікованого зростання		
6.	Стратегія центрованої диверсифікації	Стратегія удосконалення логістичних ланцюгів
7.	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Стратегія розширення (розвитку) логістичних ланцюгів
8.	Стратегія конгломеративної диверсифікації	Стратегія побудови нових логістичних ланцюгів
стратегії скорочення		
9.	Стратегія ліквідації	Стратегія ліквідації логістичних ланцюгів
10.	Стратегія «збору врожаю»	Стратегія максимального скорочення логістичних витрат в ланцюгах
11.	Стратегія скорочення	Стратегія вибіркової ліквідації логістичних ланцюгів
12.	Стратегія скорочення витрат	Стратегія зменшення логістичних витрат в ланцюгах

У результаті запропоновано підхід на основі чотирьох рівнів розвитку логістики на підприємстві, за яким логістична стратегія буде представлена, як (в міру зростання її ролі на підприємстві):

1) міжфункціональна інтегруюча стратегія підприємства, яка поєднує всі функціональні стратегії підприємства з метою оптимального досягнення поставлених цілей в цілому;

2) міжорганізаційна інтегруюча стратегія логістичного ланцюгу підприємства, яка поєднує стратегії окремих учасників логістичного ланцюгу в єдину систему;

3) конкурентна стратегія підприємства та учасників логістичного ланцюга, яка визначає оптимальне поєднання можливостей учасників логістичного ланцюга задля досягнення відмінної компетенції;

4) концептуальна стратегія підприємства та учасників логістичного ланцюга, яка визначає сенс та спрямованість існування підприємства, його логістичного ланцюга, учасників логістичного ланцюга, та формує базис для логістичної місії та місії підприємства.

З огляду на невизначеність та неузгодженість потрібно констатувати – відсутня єдина, типова методика формування логістичної стратегії підприємства, основною причиною чого, слід ще раз підкреслити, є відмінності у концептуальному підході до ролі логістики на підприємстві в системі менеджменту та розвитку її розвитку, охоплення як самого підприємства, так і логістичного ланцюга.

Якщо підійти з логічної точки зору можна запропонувати типові методики, що стосуються розробки прийняття довгострокових рішень у системі менеджменту підприємства відповідно до логістичних стратегій 4-х рівнів розвитку (табл. 3).

Таблиця 3

Типові методи, що можуть використовуватися для формування логістичної стратегії підприємства

№ з/п	Різновид стратегії відповідно до рівня розвитку логістики	Методи формування стратегічних рішень підприємства
1.	Міжфункціональна інтегруюча стратегія	Методи планування діяльності підприємства
2.	Міжорганізаційна інтегруюча стратегія	Методи, які використовуються для знаходження оптимальних варіантів організації взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем
3.	Конкурентна стратегія підприємства	Методи, які використовуються для вибору корпоративної стратегії підприємства
4.	Концептуальна стратегія підприємства	Методи, які використовуються для визначення місії, бачення та інших базових, концептуальних стратегічних орієнтирів діяльності підприємства

Слід зазначити, що в системі стратегічного менеджменту підприємства розроблена група методів для прогнозування та планування діяльності підприємства в стратегічному аспекті: методи «портфель замовлень», SWOT, дослідження операцій, моделювання, методи теорії запасів, теорії масового обслуговування, методи сітвого аналізу, аналіз ризику, метод мозкового штурму, методи вартісного аналізу, метод експертних оцінок, сценарії розвитку, нормативний метод, аналіз часових рядів, аналіз

критичних зв'язків, екстраполяція тенденцій, імітаційне моделювання, метод Дельфі тощо. [10, с. 20]. Хоча ці методи необхідно частково враховувати, оскільки обов'язково необхідно враховувати логістичну специфіку та концептуальні її особливості.

Проте з використанням загальних методів та методик потрібно завжди враховувати специфіку логістичної концепції, яка по суті має закладатися як основа для прийняття всієї ієрархії як логістичних, так й інших довгострокових рішень підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Під час формування та реалізації логістичної стратегії молокопереробного підприємства джерелом основної проблематики залишається неузгоджена позиція щодо визначення логістичної стратегії та її ролі на підприємстві, розрізненість підходів щодо процесів формування логістичної стратегії на підприємстві.

Під час формування та реалізації логістичної стратегії молокопереробному підприємству в сучасних умовах господарювання необхідно орієнтуватися на інтегративний підхід до трактування та ролі логістичної стратегії на підприємстві, це дозволить молокопереробному підприємству концептуально та практично мати можливість до підвищення конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і на міжнародних ринках (адже на сьогодні конкурентна боротьба не здійснюється цілковито в системі «ціна-якість», вона посилюється в межах логістичних систем та ланцюгів молокопереробних підприємств). Логістичні стратегії необхідно розглядати на чотирьох рівнях:

- 1) рівень стратегічної компетенції;
- 2) рівень ключових логістичних орієнтирів;
- 3) рівень логістичних стратегій виконавчого рівня;
- 4) рівень логістичних функцій та операцій; кожному рівню відповідає концептуальна стратегія підприємства, конкурентна стратегія підприємства, міжорганізаційна інтегруюча стратегія, міжфункціональна інтегруюча стратегія.

Список використаної літератури:

1. *Уотерс Д.* Логистика. Управление цепью поставок : пер. с англ. / *Д. Уотерс.* – М. : Юнити-Дана, 2003. – 503 с.
2. *Harrison Alan* Logistics management and strategy: competing through the supply chain / *Alan Harrison, Remko van Hoek.* – 3rd edition. – Harlow : Pearson Education Limited, 2008. – 316 p.
3. *Vivek Sehgal* Supply chain as strategic asset: the key to reaching business goals / *Sehgal Vivek.* – 2010, 305 p.
4. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов ; под общ. и науч. редакцией проф. *В.И. Сергеева.* – М. : ИНФРА-М, 2005. – 976 с.
5. *Сток Дж.Р.* Стратегическое управление логистикой : пер. с 4-го англ. изд. / *Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт.* – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
6. *Supply Chain Management: The Basics and Beyond (Resource Management)* by *William C. Copacino.* – CRC Press. – 1 edition, Apr 3, 1997. – 224 p.
7. *Бочкарев А.А.* Планирование и моделирование цепи поставок : учебно-практическое пособие / *А.А. Бочкарев.* – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2008. – 192 с.
8. *Рудківський О.А.* Логістична стратегія підприємства: концептуальні підходи до визначення та формування : Колективна монографія / *О.А. Рудківський* // Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку. – Житомир, ЖДТУ, 2012. – С. 218–228.
9. *Довгань Л.Є.* Стратегічне управління : навч. посібник / *Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко.* – К. : Центр учбової літера тури, 2009. – 440 с.
10. *Вигман С.Л.* Стратегическое управление в вопросах и ответах : учеб. пособие / *С.Л. Вигман.* – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 296 с.

РУДКІВСЬКИЙ Олег Анатолійович – старший викладач кафедри менеджменту організацій і адміністрування Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- формування логістичної стратегії підприємства;
- застосування економіко-математичних методів в управлінні.

E-mail: olegrski@mail.ru.

Тел.: (096)699–27–53.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2014.

