

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-10>

Нікітенко К. С.

кандидат економічних наук, доцент,  
ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8423-5605>

Nikitenko Kateryna

Kherson State Agrarian University

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У ПРОЦЕСІ ЛОГІСТИЧНОГО ПОСТАЧАННЯ

У статті визначено сутність стратегічної логістики та логістичної стратегії, систематизовано характерні властивості економічних і логістичних систем, обґрунтовано схему розроблення корпоративної стратегії логістичної системи, виявлено стратегії управління постачанням логістичних систем, визначено механізм стратегічного планування у сфері постачання. Установлено, що стратегії вертикальної інтеграції в процесі взаємодії з постачальниками базуються на придбанні бізнесу постачальників із метою виходу на нові ринки та розвитку нових сфер діяльності. Стратегії стратегічного партнерства полягають у розроблення стратегічних форм взаємодії з постачальниками товарів і послуг (аутсорсинг, стратегічні альянси, альянси тощо) з метою мінімізації загальних витрат логістичної системи та найвищої якості задоволення кінцевих споживачів. Стратегії мінімізації витрат засновані на управлінні закупівлями з позиції мінімізації витрат на придбання товарів, тобто тут головним моментом під час вибору джерела постачання є найнижча ціна з найбільш повним спектром супутніх послуг.

**Ключові слова:** логістична стратегія, стратегічна логістика, логістична система, стратегії пошуку, місія, цілі та завдання постачання.

## STRATEGIC PLANNING IN THE LOGISTICS SUPPLY PROCESS

The article defines the essence of strategic logistics and logistics strategy, systematizes the characteristics of economic and logistics systems, substantiates the scheme of development of corporate strategy of logistics system, identifies strategies for managing the supply of logistics systems, defines the mechanism of strategic planning in the field of supply. It is established that the strategies of vertical integration in the process of interaction with suppliers are based on the acquisition of suppliers' business in order to enter new markets and develop new areas of activity. Strategies of strategic partnership are to develop strategic forms of interaction with suppliers of goods and services (outsourcing, strategic alliances, alliances, etc.) in order to minimize the overall costs of the logistics system and the highest quality satisfaction of end users. Cost minimization strategies are based on procurement management from the standpoint of minimizing the cost of purchasing goods, ie here the main point when choosing a source of supply is the lowest price with the most complete range of related services. Logistics, in our opinion, in modern society is a means of achieving strategic goals of enterprises through the coordination of flow processes and cross-functional integration. In turn, many scientists divide logistics into two main types: basic and innovative. The most important component of innovation logistics is strategic, which is the science and practice of building the logistics potential of various flow control systems by developing long-term programs of innovative transformations within the outlined paradigm of their strategic development. In the case of implementation of supply strategies, the goals of the logistics strategy will be achieved by solving a set of tasks to strengthen cross-functional and inter-organizational integration and (or) coordination by: introduction of a logistics information system, without which it is impossible to implement strategies of the supply process; cost optimization at all stages of the promotion of flow processes; raising the levels of customer service quality indicators.

**Keywords:** logistic strategy, strategic logistics, logistic system, sourcing strategies, mission, goals and objectives of supply.

**Постановка проблеми.** Логістика, на наш думку, у сучасному суспільстві є засобом досягнення стратегічних цілей підприємств шляхом координації потокових процесів та міжфункціональної інтеграції. Своєю чергою, багато вчених поділяють логістику на два основні типи: основну та інноваційну.

Найважливішим складником інноваційної логістики є стратегічна, а це наука та практика побудови логістичного потенціалу різних систем управління потоковими процесами шляхом розроблення довгострокових програм інноваційних перетворень у рамках окресленої парадигми їх стратегічного розвитку. Стратегічна логістика дає змогу розробити конструктивну програму стратегічного розвитку компанії, спрямовану на оптимальну організацію потокових процесів та довгостроковий успіх на ринку, визначаючи тим самим структурно-функціональний (технологічний) склад компанії. Це означає, що не лише склад вну-

трішньофірмових підрозділів, а й сама місія компанії в майбутньому виходитимуть зі стратегічних логістичних рішень в її інтеграційній версії. Таким чином, на думку вчених, характер сучасного економічного розвитку передбачає вирішення всього комплексу взаємопов'язаних тактико-стратегічних завдань управління в необхідний часовий режим на основі використання потенціалу всієї логістичної системи для досягнення поставлених цілей. Логістика в сучасних умовах стає одним із найважливіших складників стратегічного розвитку певної структури і залежить не лише від визначення парадигми такого розвитку, а й значною мірою впливає на цей вибір.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями розроблення та формування логістичної стратегії займаються вітчизняні (С.В. Крикавський, Р.Р. Ларіна, Т.М. Скоробогатова, О.М. Тридід), російські (Л.Б. Миротін, А.Н. Родніков, В.І. Сергєєв,

А.М. Терлігова) та закордонні (Доналд Дж. Бауерсокс, Девід Дж. Клосс, Дуглас М. Ламберт, Джеймс Р. Сток) учені. У працях указаних авторів [5–7] 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** полягає у визначенні особливостей стратегічного планування в процесі логістичного постачання.

**Виклад основного матеріалу.** На нашу думку, існує велика різниця між поняттями стратегічної логістики та логістичної стратегії. Усі логістичні системи (організації) діють на принципах логістики, включаючи стратегічну логістику, оскільки принципи функціонування логістичних систем значною мірою збігаються із загальними принципами функціонування економічних систем (табл. 1).

Як видно з табл. 1, логістичні системи функціонують як деякі слабо або сильно структуровані економічні системи, управління об'єктами та процесами в яких може будуватися на різних підходах, що вивчаються загальною теорією управління. Водночас для досягнення стратегічних цілей у рамках загальної корпоративної стратегії необхідно по черзі будувати стратегії бізнес-підрозділів, функціональну та операційну стратегії.

Логістична стратегія – це конкретний набір цілей, завдань та заходів у галузі логістики для досягнення загальної корпоративної мети. Важливо врахувати, що логістична стратегія складається зі стратегій функціональних сфер логістики.

Процес закупівель є функціональною сферою логістики та відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей компанії, спрямованих на постійне вдосконалення обслуговування споживачів, підвищення якості та конкурентоспроможності товарів та послуг.

У сучасній літературі немає детального розмежування понять «логістика закупівель» (процес закупівель) та «логістика поставок» (процес закупівель). Проаналізувавши зарубіжні праці у цій галузі, ми можемо констатувати той факт, що діяльність з надання орга-

нізаціям необхідної продукції або послуг називається «закупівля – управління закупівлями – постачання». Ці поняття вважаються синонімами.

Оскільки всі процеси в організації створюються для досягнення стратегічних цілей компанії, а потім лише для задоволення очікувань клієнтів, необхідно мати інструменти, які допоможуть трансформувати вимоги чи очікування клієнтів у цілі процесу, які відповідають загальній стратегії.

Водночас будь-яка фіксована мета, що відповідає певному процесу, являє собою передбачувані кінцеві результати, на досягнення яких спрямована реалізація цього процесу. Своєю чергою, передбачувані результати процесу впливають зі сподівань споживачів. Таким чином, визначення споживчих сподівань є відправною точкою на шляху до цілей високої якості, що розуміється як здатність підприємства правильно формулювати цілі.

Д. Уотерс вважає, що кожна компанія розробляє власну логістичну стратегію, але дуже часто вони діють приблизно однаково виходячи з двох основних стратегій, визначених М. Портером, і забезпечуючи в першу чергу [4, с. 100–106]:

1. управління витратами, тобто виробництво тієї ж або порівняної продукції дешевше;
2. диференціацію продукції, тобто випуск продукції, яку споживачі не можуть отримати від інших постачальників.

У логістиці ці два підходи зазвичай називають стратегіями «худих» та «динамічних».

Метою бережливої логістики у секторі постачання є мінімізація загальних логістичних витрат шляхом ефективної організації матеріального потоку на етапі постачання за збереження заданого рівня обслуговування для внутрішніх споживачів.

Метою динамічної стратегії постачання є надання високоякісних послуг вітчизняним споживачам, швидко реагуючи на нові або мінливі умови.

Водночас слід зазначити, що ці дві логістичні стратегії в галузі постачання не взаємно виключають одна одну, а доповнюють та розвиваються. Обидві стратегії припускають, що задоволеність внутрішніх споживачів та низька вартість є домінуючими, але для досягнення мети використовуються різні описи процесу.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика економічних та логістичних систем

Властивості	Характеристика
Компоненти	Системи складаються з низки частин (елементів), необхідних для досягнення корпоративних цілей
Зв'язки	Компоненти систем пов'язані між собою та із зовнішнім середовищем, що забезпечує безперервність процесів, що відбуваються в системах
Структура	Системи характеризуються ієрархічною структурою структур, тобто наявністю в них підсистем; форма спілкування організаційно закріплена в структурі систем, що забезпечує їх стійкість і надає стійкості
Взаємодія	Елементи систем впливають один на одного і лише за взаємодії всіх елементів і зв'язків можливі процеси, за допомогою яких виникає результат
Процес	Системи одночасно здійснюють комплекс процесів, кожен з яких пов'язаний із деякими змінами; процеси змінюють ресурси, що входять до систем, перетворюючи їх на товари та послуги
Емерджентність	Система – це ціле, яке виявляє властивості лише в результаті взаємодії її елементів
Ідентифікація	Системи мають властивості, на основі яких їх можна ідентифікувати з-поміж інших явищ, що не є частиною систем, шляхом визначення меж систем із середовищем
Оточення	Явище та фактори навколишнього середовища мають велике значення, впливають на системи, змінюючи їхню поведінку, що виявляється в принципах адаптивності та гнучкості

М.Р. Ліндерс та Х.Е. Фірон усі стратегії постачання об'єднали у п'ять основних категорій [2, с. 734]:

1. Стратегії забезпечення постачання забезпечують задоволення майбутніх потреб у поставках передусім із погляду якості та кількості. Ця категорія повинна включати зміни як попиту, так і пропозиції.

2. Стратегії зменшення витрат призводять до зниження собівартості придбаної продукції або загальних витрат протягом життєвого циклу. У міру зміни зовнішнього середовища можуть з'являтися альтернативи зменшенню загальних операційних витрат компанії через зміни сировини, джерел, методів закупівлі та відносин із постачальниками.

3. Стратегії підтримки постачальників гарантують, що компанія, що закуповує, має знання та можливості постачальників.

4. Реагування на зміни в навколишньому середовищі допомагає передбачити та реагувати на зміни в загальній ситуації (економічній, організаційній, у відносинах із людьми, юридичній, державному регулюванні та контролі тощо) так, що дасть компанії довгострокову перспективу переваги.

5. Конкурентоспроможність використовує ринкові можливості та організаційні переваги для поліпшення позиції компанії щодо конкурентів.

На думку В.І. Сергєєва [1], загальна стратегія управління постачанням матеріальних ресурсів промислової компанії складається з урахуванням пріоритетів та взаємодії переваг фінансового, оперативного та логістичного управління. Отже, для фінансового управління основними показниками є:

- мінімальні витрати на поставку;
- мінімальна потреба в додаткових інвестиціях;
- мінімальні фінансові ризики;
- максимальна норма обороту коштів;
- вкладені матеріальні ресурси.

Зниження витрат у процесі постачання може бути досягнуто шляхом удосконалення функціонування внутрішніх систем постачання, аналізу вартості придбаних товарів та послуг, удосконалення процесу закупівлі товарів та управління базою постачання [2, с. 319].

Основними завданнями оперативного (виробничого) управління є:

- повне задоволення запитів щодо асортименту та обсягів постачання матеріальних ресурсів;
- синхронізація строків доставки з графіком виробництва;
- висока якість вихідних матеріальних ресурсів;
- відсутність перебоїв у постачанні.

На думку вченого, завдання логістичної служби в управлінні обладнанням включають координацію та прив'язку вимог фінансового, оперативного та інших видів управління до логістичної стратегії компанії:

- мінімізація загальних витрат на управління постачаннями та запасами матеріальних ресурсів;
- оптимізація доставки матеріальних ресурсів;
- зменшення логістичних ризиків та оптимальний вибір постачальників.

Відповідно до вищесказаного, на думку В.І. Сергєєва [1], стратегія постачання компанії базується на розглянутих вище показниках, аналізі ринку постачальників та встановлених часових пріоритетах. Отже, на думку вченого, найважливіші завдання стратегії постачання включають:

- вивчення конкурентоспроможності постачальників на ринку конкретних матеріальних ресурсів;
- можливість надавати їм цінні знижки в довгострокових відносинах;
- відповідність поставок логістичній стратегії компанії;
- максимальне зменшення витрат на доставку та зберігання матеріальних ресурсів;
- вивчення можливості довгострокового партнерства.

Серед основних тенденцій управління постачаннями, на думку Д.І. Токарева, можна виділити ті, які пов'язані з управлінням ланцюгами поставок та інтеграцією логістичного та стратегічного управління.

1. Тенденція до використання єдиного постачальника, розширення партнерських відносин між постачальником та споживачем, обміну інформацією.

2. Встановлення довгострокових контрактів.

3. Концентрація зусиль виробників готової продукції на розробленні та складанні, що означає скорочення закупівлі сировини, збільшення потоку комплектуючих від постачальників, збільшення частки витрат на поставку у собівартості продукції.

4. Поділ функцій відділів постачання та логістики на стратегічні та оперативні (тактичні).

5. Управління ланцюгами поставок.

6. Коротший час циклу. На загальний цикл розвитку та виробництва серйозно впливають терміни циклу постачання. Відділ закупівель, тісно співпрацюючи з обмеженою кількістю постачальників, зможе скоротити загальний час циклу на 50–60%.

7. Інтеграція у бізнес-стратегію. Цілі та стратегії пошуку постачальників інтегровані з корпоративними цілями та стратегіями.

8. Логістичний аутсорсинг.

Підвищений інтерес до стратегій пошуку та їх потенційний внесок у цілі та стратегії компанії представляє одну вражаючу перспективу пошуку. На думку Д.І. Токарева, зазначені вище тенденції знайшли своє відображення у таких двох концепціях, як аутсорсинг логістики та управління ланцюгами поставок [3, с. 24].

На нашу думку, логістична стратегія управління постачаннями – це сукупність цілей, завдань та заходів щодо управління кількісними та якісними параметрами матеріального потоку в процесі його руху від постачальників до споживчих складів. Доцільно розпочати стратегічне планування у постачанні логістичних систем із формування місії логістичного процесу.

Місія процесу закупівель впливає з місії логістичної стратегії і полягає у мінімізації загальних витрат на організацію процесу закупівель за одночасного якісного задоволення потреб внутрішніх споживачів компанії.

Реалізація головної мети процесу постачання для виробництва або закупівлі реалізується шляхом розрахунку економічної ефективності власного виробництва або закупівлі товарно-матеріальних цінностей (послуг). У разі прийняття рішення про закупівлю керівництво відділу логістики (постачання) має на меті вибрати оптимальне джерело постачання та встановити з ним економічні зв'язки. Це рішення приймається на основі аналізу ринку закупівель, обчислення рейтингу постачальників, ведення переговорів та укладення договорів (послуг) на поставку.

Закупівля необхідних товарів та послуг у визначений час у необхідній кількості необхідної якості та за оптимальною ціною здійснюється за такими показниками, як:

- ступінь задоволеності внутрішнього клієнта;
- рівень комплектності, ритмічність поставок;
- відсоток браку;
- середній час доставки;
- часовий цикл постачання;
- економія витрат на придбані товари (послуги)

завдяки перевагам ціни, додатковим послугам.

Зменшення загальних витрат на організацію та управління поставками досягається за рахунок оптимізації витрат на доставку, зберігання придбаних товарно-матеріальних цінностей та управління запасами. На основі розрахунків економічної доцільності певних варіантів управлінських рішень щодо постачання приймаються такі стратегії постачання:

- стратегії вертикальної інтеграції (відсталі);
- стратегічне партнерство;
- мінімізація витрат;
- впроваджено в процес закупівель та управління

постачальниками.

**Висновки.** Таким чином, стратегії вертикальної інтеграції в процесі взаємодії з постачальниками базу-

ються на придбанні бізнесу постачальників із метою виходу на нові ринки та розвитку нових сфер діяльності. Стратегії стратегічного партнерства полягають у розробленні стратегічних форм взаємодії з постачальниками товарів і послуг (аутсорсинг, стратегічні альянси, альянси тощо) із метою мінімізації загальних витрат логістичної системи та найвищої якості задоволення кінцевих споживачів. Стратегії мінімізації витрат засновані на управлінні закупівлями з позиції мінімізації витрат на придбання товарів, тобто тут головним моментом під час вибору джерела постачання є найнижча ціна з найбільш повним спектром супутніх послуг.

У разі реалізації стратегій постачання цілі логістичної стратегії будуть досягнуті шляхом вирішення комплексу завдань щодо посилення міжфункціональної та міжорганізаційної інтеграції та (або) координації шляхом:

- впровадження логістичної інформаційної системи, без якої неможливо реалізувати стратегії процесу постачання;
- оптимізації витрат на всіх етапах просування поточкових процесів;
- підвищення рівнів показників якості обслуговування споживачів.

#### Список використаних джерел:

1. Корпоративна логістика. 300 відповідей на питання професіоналів / за заг. і науч. ред. проф. В.І. Сергеева. Москва : ИНФРА-М, 2005. 976 с.
2. Ліндерс М.Р. Управління постачанням і запасами. Логістика. Санкт-Петербург : Вікторія плюс, 2002. 768 с.
3. Токарев Д.І. Стратегічна логістика в управлінні поставок (на прикладі підприємств автомобільної промисловості) : автореф. ... дис. канд. екон. наук. Самара, 2004. 171 с.
4. Уотерс Д. Логістика. Управління ланцюгом поставок корпоративного логістика. 300 відповідей на питання професіоналів. Москва : ИНФРА-М, 2005. 976 с.
5. Криківський Є.В. Логістика. Основи теорії : підручник. Львів : Інтеллект-Захід, 2006. 206 с.
6. Родников А.Н. Логістика: Термінологічний словник. Москва : ИНФРА-М, 2000. 340 с.
7. Трідід О.М. Логістичний менеджмент : навчальний посібник / за ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Трідіда. Харків : ІНЖЕК, 2005. 224 с.
8. Зайцева О.І., Жосан Г.В., Бетіна В.О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 348–353. URL: [http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018\\_03\\_0&lang=ua&stqa=54](http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018_03_0&lang=ua&stqa=54).

#### References:

1. Corporate logistics. 300 answers to questions about professionals [Text] / under the general. and science. ed. prof. VI Sergeeva. M.: INFRA-M, 2005. 976 p.
2. Linders M.R. (2002) Supply and inventory management. Logistics [Text]. 768 p.
3. Tokarev D.I. (2004) Strategic logistics in the management of supply prices (on the example of enterprises of the automotive industry) [Text]: author. dis. ... cand. econ. Sciences. Samara, 171 p.
4. Waters D. (2005) Logistics. Corporate logistics supply chain management. 300 answers to the questions of professionals [Text]. For the general. and sciences. edited by prof. VI Sergeeva. M. INFRA-M. 976 p.
5. Krikavskaya E.V. (2006) Logistics. Fundamentals of Theory: textbook. Lviv: Intellect-West, 206 p.
6. Rodnikov A.N. (2000) Logistics: Terminological Dictionary. M: INFRA-M. – 340 p.
7. Tridid O.M. (2005) Logistics Management: textbook. way. for order. Prof., Dr. of Economics Sciences OM Tridid. Kharkiv: VD "INZHEK". 224 p.
8. Zaitseva O.I., Zhosan G.V., Betina V.O. (2018) Strategic adaptation of the enterprise and analysis of methodological approaches to its EVALUATION in the context of Ukraine's integration into the European Union. *Business Inform*. № 3. pp. 348-353. URL: [http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018\\_03\\_0&lang=en&stqa=54](http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018_03_0&lang=en&stqa=54).