

Пудичева Галина Олександрівна,  
к.е.н, викладач,  
Цуркан Світлана Миколаївна,  
к.е.н, викладач,  
Малишко Валерій Семенович,  
к.е.н., доцент,  
Одеський національний економічний університет

## **ВПЛИВ ЛОГІСТИКИ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний етап розвитку підприємств ставить перед ними завдання утримання власної позиції (власного сегменту) на ринку. В умовах конкуренції питання підвищення конкурентоспроможності підприємства є одним з головних. Саме це обумовлює наявність у науковій літературі безлічі точок зору щодо розуміння поняття конкурентоспроможності підприємства, а також факторів та складових, що її визначають.

За визначенням В. А. Винокурова, конкурентоспроможність – це здатність підприємства вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй. Не вказуючи на джерела забезпечення конкурентоспроможності, дослідник вважає визначальними для конкурентоспроможності порівняльні конкурентні переваги суб'єкта господарювання стосовно інших [1, с. 17].

В. Д. Немцов і Л. Є. Довгань визначають конкурентоспроможність як комплексну порівняльну характеристику підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначає успіх підприємства на визначеному ринку за визначений проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів [2, с. 220].

П. Діксон стверджує, що конкурентоспроможність показує, наскільки продуктивне й ефективне підприємство щодо конкурентів, посередників та в обслуговуванні замовлень. Продуктивність пов'язана з якістю виробів, що випускаються, утримуваною часткою ринку й доходністю, ефективність – зі швидкістю зворотної реакції та економією витрат. І ефективність, і продуктивність, в остаточному підсумку, залежать від конкурентної раціональності фірми, тобто сили її загального духу та вміння приймати рішення [3, с. 131].

З. Е. Шершньова та С. В. Оборська називають конкурентоспроможністю підприємства рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу визначеної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходять вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо [4, с. 67].

Зі всіма цими визначеннями можна погодитись, оскільки, вони розглядають конкурентоспроможність підприємства у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання та вказують на можливість забезпечення

підвищення показників ефективності діяльності підприємства за рахунок раціонального використання його потенціалу.

Окрім питання визначення конкурентоспроможності підприємства у сучасній літературі серед науковців немає єдиної думки і щодо чинників та складових конкурентоспроможності підприємства. Однак, слід зазначити, що конкурентоспроможність продукції (робіт, послуг) є найголовнішою її складовою.

У сучасних умовах господарювання цінова конкуренція на ринку змінилася на нецінову, тобто конкуренцію якості та технічного рівня продукції. У конкурентній боротьбі перемагає виробник, який пропонує найвищу якість продукції та здатен задовольнити унікальні потреби споживача. При цьому ціна стає найголовнішим фактором максимізації прибутку.

Конкурентоспроможна продукція повинна характеризуватися конкурентними перевагами, основні види якої – це найнижчі витрати та диференціація товарів. При цьому, найнижчі витрати показують здатність підприємства виготовляти та реалізовувати продукцію з мінімальними витратами порівняно з конкурентами. В той же час диференціація товарів означає можливість підприємства-виробника задовольнити споживача продукцією найвищої якості, яка має особливі споживчі властивості або післяпродажне обслуговування. На думку авторів, саме застосування логістики у діяльності підприємства є одним зі шляхів знизити витрати на виробництво та реалізацію продукції, гарантувати своєчасність доставки товару споживачу, а також здійснити якісне сервісне післяпродажне обслуговування відповідних видів товару тощо.

Трактування поняття «логістика» у вітчизняній та зарубіжній літературі дещо різняться. Радою логістичного менеджменту США логістика визначається як «процес планування, реалізації і контролю технологічно і економічно ефективних операцій накопичення, зберігання, транспортування і передачі сировини, напівфабрикатів, готової продукції та відповідної інформації з місця виробництва до місця споживання з метою максимального задоволення вимог споживача». Також у щорічній доповіді Ради зазначається, що логістика – це «процес планування, виконання планів і контролю за ефективним, економічним, з точки зору витрат, зберігання та переміщення сировини, виробничих запасів, готової продукції та інформації, яка відноситься до названого, з моменту виробництва до моменту споживання, для покращення обслуговування клієнтів».

Німецький дослідник Г. Павеллек визначає логістику як планування, управління і контроль матеріального потоку та відповідного інформаційного потоку, того, що надходить на підприємство, обробляється там і залишає це підприємство [5, с. 28-35]. Таким чином, логістика розглядається як практичний процес управління матеріальним, інформаційним та ін. потоками.

В той же час визначення вітчизняних науковців представляють логістику як певну науку, теорію або концепцію, що вивчає рух матеріальних та супутніх потоків. Б. А. Анікін називає логістику наукою про планування, організацію, управління, контроль і регулювання руху матеріальних та інформаційних

потоків у просторі та часі від їх первинного джерела до кінцевого споживача [6, с. 12].

Ю. В. Пономарьова визначає логістику як теорію і практику управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними потоками [7, с. 9].

А. Г. Кальченко стверджує, що логістика вирішує питання матеріальних та інформаційних потоків з товароруху (сировини, матеріалів, запасних частин), тобто з поставок [8, с. 9].

На думку авторів, обидва підходи до визначення поняття логістики є справедливими. Маючи витoki у практичній діяльності зарубіжних підприємств, на даний час логістика перетворилася в окремий науковий напрямок, сукупність теоретичних положень, на основі яких можуть будуватися логістичні системи вітчизняних підприємств.

Тому, погоджуючись з думкою М. А. Окландера, будемо розглядати логістику як:

- концепцію (філософію) економічної діяльності;
- інтегровану функцію управління матеріальним потоком, що існує у формі логістичної підсистеми в мікроекономічних системах;
- міждисциплінарну науку, пов'язану з пошуком організаційно-управлінських резервів підвищення ефективності такого управління [9, с. 7].

Об'єктом дослідження логістики є потокові процеси. Потік представляє собою один або множину об'єктів, що сприймаються як єдине ціле, існують як процес на певному часовому інтервалі та вимірюється в абсолютних одиницях. Такими об'єктами можуть бути, наприклад, продукція, інформація, фінанси, матеріали, сировина тощо. При цьому об'єкти, що лежать в основі потоку, можуть як мати матеріальну форму, так і не мати її. Тому базовими видами потоків за складом є основні потоки (матеріальні), а також допоміжні (супутні) потоки (інформаційні, фінансові, сервісні, трудові, транспортні, енергетичні та ін.). Логістика, в основі використання якої лежить системний підхід, дає можливість підвищити ефективність управління потоками і таким чином розв'язати безліч проблем господарювання. Вона інтегрує всі сфери бізнесу для досягнення мети діяльності підприємства шляхом забезпечення (доставки) потрібних предметів чи продуктів праці (вантажу) потрібної якості в необхідній кількості у потрібне місце в потрібний час потрібному споживачу з мінімальними витратами.

Як зазначає О. В. Солодка, впровадження логістичних концепцій в діяльність підприємств дає змогу підвищити їх ефективність, оскільки сприяють підвищенню продуктивності за мінімальних витрат. Наприклад, логістична концепція управління виробництвом «Точно в термін» (“Just in time”) орієнтується на виконання замовлень без затримок, в строк, скорочення запасів та оптимізацію транспортних маршрутів, що дає змогу шляхом узгоджених дій всіх учасників логістичних процесів зменшити собівартість продукції, підвищити оборотність капіталу та використати вивільнені кошти на інші цілі підприємства. Час, із погляду логістики, сам по собі також є одним із різновидів витрат виробництва. Затримки в часі можуть стати фактором скорочення прибутку, що спричиняє погіршення обслуговування споживача.

Крім того, затримки в часі є додатковими витратами, яких зазнає споживач, змушений або чекати виконання замовлення, або шукати альтернативу. Це може стати загрозою для створення конкурентної переваги підприємства.

В той же час, впровадження концепцій логістики на підприємстві дає такі реальні результати:

- невеликий розмір виробничих партій;
- низький рівень запасів;
- висококваліфікований персонал;
- гнучкі виробничі технології;
- малий час переналагодження устаткування;
- низькі виробничі витрати;
- високі стандарти якості продукції;
- швидке реагування на зміну споживчого попиту;
- висока якість обслуговування споживача тощо.

Недооцінка і, як наслідок, недовикористання логістичних можливостей можуть призвести до гальмування розвитку підприємства [10, с. 398].

Логістична діяльність підприємства полягає у здійсненні багатьох операцій: постачання, виробництва, розподілу, складування та зберігання, транспортування, навантаження-розвантаження, пакування та маркування, документального оформлення вантажів та ін. Основними характеристиками цих операцій є такі:

- у логістичні операції зазвичай залучається декілька сторін, особливо при використанні послуг 3PL-операторів, що викликає необхідність управління постачальниками, планування розкладів поставок, координації, моніторингу та обміну інформацією;

- транспортування, будучи одним з основних компонентів логістики, вимагає розв'язання багатьох пов'язаних задач, а саме планування маршрутів, розкладів, розміщення транспортних засобів, усунення втрат та ін.;

- складування вимагає планування ресурсів, активів, процесів, точного прогнозування попиту;

- багато логістичних операцій є трудомісткими, тому важливим для ефективності логістики є вирішення питань, пов'язаних з управлінням персоналом;

- для успішної реалізації логістичних операцій необхідний постійний збір, аналіз та зберігання інформації. Це може бути можливим лише при впровадженні відповідних баз даних, інформаційних технологій та систем тощо.

Таким чином, підсумовуючи все вищенаведене слід зазначити, що використання логістики сприяє досягненню підприємством певних конкурентних переваг:

- підвищується оборотність оборотних коштів, оскільки скорочуються цикли виробництва та реалізації;

- скорочуються запаси, внаслідок чого вивільняються оборотні кошти;

- скорочуються складські витрати, оскільки підвищується рівень використання складських площ;

- за рахунок впровадження логістики у виробничий процес підвищується рівень використання устаткування та підвищується ритмічність виробництва;
- оптимізація партій та маршрутів руху транспортних засобів скорочують транспортні витрати виробництва;
- запровадження технологій бездефектного виробництва зменшує кількість збоїв, відсоток браку та помилок при виконанні замовлень;
- за рахунок автоматизації та впровадження ефективних інформаційних технологій та систем скорочуються адміністративні витрати;
- підвищується споживча вартість.

Отже, застосування логістики сприяє зниженню рівня витрат підприємства, що в той же час надає можливість підвищити його прибуток.

Таким чином, використання інтегруючого логістичного підходу дає змогу підприємству забезпечити досягнення певних конкурентних переваг як продукції (рис. 1), так і підприємства взагалі.



Рис 1. Напрями досягнення конкурентних переваг продукції за рахунок використання логістичного підходу

В той же час, використання логістики пов'язане з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, оскільки створює не тільки цінність для споживача, але й для підприємства в цілому (рис. 2 [11, с. 18]).

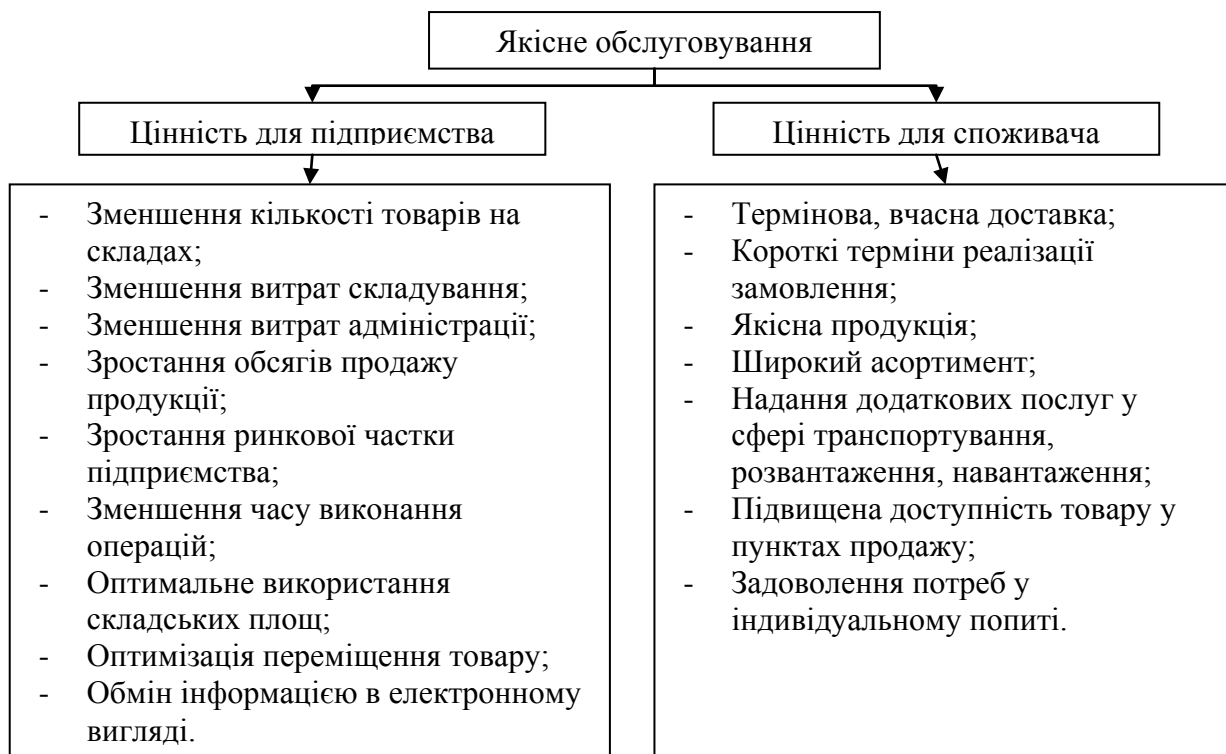


Рис. 2. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок підвищення якості обслуговування споживачів

Однак для того, щоб отримати можливість реалізувати конкурентні переваги, які надає логістика, підприємство повинно стати достатньо гнучким. Для цього необхідно сформувати якісну логістичну систему, що забезпечить стабільний розвиток підприємства, постійне збільшення кількості клієнтів, а в подальшому – завоювання нових ринкових позицій та вихід на нові ринки.

Все це стає можливим, якщо підприємство буде постійно здійснювати заходи за наступними напрямками:

- мінімізувати обмін інформацією на паперових носіях;
- впроваджувати процедури ідентифікації товарів у режимі реального часу з використанням технологій штрихкодування тощо;
- автоматизувати та роботизувати логістичні процеси, персонал при цьому повинен виконувати контрольні функції;
- максимізувати використання складських площ, зокрема, за рахунок фасування товарів, комплектування, унітизації партій продукції та ін.;
- використовувати транзитне відвантаження продукції через склади;
- автоматизувати процеси формування та відправки вантажів, поповнення запасів;
- ідентифікувати та відстежувати відвантажені товари;
- визначити (обрати) перевізника;

- використовувати гнучкі методи обліку відпуску товарно-матеріальних цінностей (LIFO, FIFO та ін.);
- проводити постійний моніторинг стану складського обладнання та транспортних засобів, розробляти системи планово-попереджувальних ремонтів;
- здійснювати пошук нових оптимальних маршрутів доставки вантажів;
- попереджувати простої транспортних засобів та посилювати безпеку вантажоперевезень;
- визначити «мультиmodalьні логістичні коридори» та управляти ними для забезпечення здійснення транспортування вантажів при мінімальних витратах грошових коштів та часу;
- вести облік робочого часу персоналу, стандартизувати логістичні операції, стежити за дотриманням планової продуктивності праці;
- скорочувати недоцільні види діяльності (процедури, роботи, операції);
- налагодити тісніший взаємозв'язок з іншими підприємствами в області постачання та збуту;
- оцінювати результати в усіх функціональних сферах логістики, зробити вибір щодо передачі неефективних операцій в аутсорсинг.

Таким чином, використання інтегруючого логістичного підходу супроводжується позитивними наслідками для кожної структурної бізнес-одиниці підприємства та/або ланки логістичної системи. Отже, підвищується гнучкість та мобільність підприємств в цілому та їх конкурентоспроможність зокрема.

Крім того, важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємства є те, що використання інтегруючого логістичного підходу дозволяє скорочувати загальні витрати, які складаються зі всієї сукупності витрат, пов'язаних з управлінням матеріальним та супутніми потоками.

Ефективне управління логістичними витратами, на думку Н. М. Тюріної, І. В. Гой та І. В. Бабій, передбачає організацію дієвої системи їх контролю, яка повинна будуватися з урахуванням таких рекомендацій:

1. Зусилля необхідно концентрувати на контролі витрат у місцях їх виникнення.
2. Дані про різні види витрат потрібно обробляти по-різному.
3. Ефективним є скорочення недоцільних видів діяльності (процедур, робіт, операцій).
4. Діяльність підприємства повинна оцінюватися в цілому, при цьому необхідно мати уявлення про результати діяльності в усіх функціональних сферах логістики [12, с. 325].

Ефективне управління витратами в окремих ланках логістичного ланцюга, спрямоване на їх зниження, призводить до зменшення загальних витрат підприємства. Це сприяє зниженню собівартості продукції, і в свою чергу, забезпечує доступність потрібної продукції за необхідною ціною в потрібній кількості, потрібної якості в потрібний час для споживача.

Залучення окремих функціональних підрозділів в загальний логістичний процес дозволяє знизити потребу в ресурсах, вивільнити фінансові ресурси та

спрямувати їх на додаткові інвестиції. У той же час, у споживача розширюється вибір, оскільки продукція стає більш доступною, що полегшує порівняння продукції різних підприємств-виробників, тобто забезпечує формування кокурентоспроможності продукції та підприємств. Для розуміння положення підприємства по відношенню до конкурентів оцінюються ефективність роботи конкурентів за тими чи іншими видами діяльності. Оцінка кокурентоспроможності підприємства в порівнянні з його основними суперниками робить впровадження інтегруючого логістичного підходу одним з інструментів стратегічного управління.

Таким чином, логістика є одним з факторів підвищення кокурентоспроможності продукції та підприємства в цілому. Оптимізуючи логістичні процеси підприємство отримує можливість не лише мінімізувати витрати і підвищити рівень обслуговування споживачів, що є основою формування кокурентних переваг продукції, але й створити цінність для підприємства, що підвищує ефективність роботи структурних підрозділів та веде до підвищення кокурентоспроможності підприємства в цілому.

### **Література:**

1. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
2. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : [Навчальний посібник] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: Експрес-Поліграф, 2002. – 562 с.
3. Диксон П. Р. Управление маркетингом / П. Р. Диксон. – М.: БИНОМ, 1998. – 432 с.
4. Шершньова З. Е. Стратегічне управління : [Навч. посібник] / З. Е. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
5. Канке А. А., Кошечая И. П. Основы логистики: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2013. – 576 с.
6. Логистика: [Учебник] / Под ред. Б. А. Аникина. – М. ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
7. Пономарьова Ю. В. Логістика / Ю. В. Пономарьова. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.
8. Кальченко А. Г. Логістика / А. Г. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2000. – 148 с.
9. Окландер М. А. Логістика / М. А. Окландер. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.
10. Солодка О. В. Логістична складова кокурентоспроможності промислового підприємства / О. В. Солодка // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 393-399.
11. Белоусова О. С. Вплив логістичного менеджменту на підвищення кокурентоспроможності сучасних підприємств / О. С. Белоусова, Н. В. Сиротюк, А. А. Затуливітер // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2015. – № 11. – С. 12 – 20.
12. Тюріна Н. М. Логістика / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 392 с.