

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ

*In the article, on the basis of the study of different approaches to the determination of logistic strategic planning, the generalized determination of this category is given; the diagram of the formation of logistic strategic plan is proposed; they are given to recommendation regarding the selection of the effective briefcase of logistic strategies.*

Динамічний розвиток логістики як у науковому, так і в практичному аспекті обумовив визнання вагомості логістичних рішень на всіх рівнях управління підприємством: стратегічному, тактичному та операційному. Логістика здійснює стратегічний вплив на діяльність підприємства в цілому, на процеси прийняття інших стратегічних рішень. В економічній літературі приділяється достатньо багато уваги визначенню логістичного стратегічного планування, підходам щодо його здійснення, видам логістичних стратегій. Так, теоретичні аспекти логістичного стратегічного планування досліджували такі вчені, як Д. Д. Бауерсокс, Д. Д. Клосс, Дуглас М. Ламберт, Джеймс Р. Сток, Д. Уотерс, Є. В. Крикавський, М. А. Окландер, О. П. Хромов, Б. А. Анікін, А. М. Гаджинський, А. У. Альбеков, О. А. Митько, В. І. Сергєєв, А. І. Семененко та ін. Але, на думку автора, в умовах актуалізації впровадження логістики в практичну діяльність підприємства та необхідності адаптації закордонного досвіду до умов вітчизняного ринку теоретичні дослідження стратегічного логістичного планування потребують подальшого розвитку. Усе це зумовлює актуальність і необхідність поглибленого вивчення та розвитку теоретичних основ логістичного планування.

Метою дослідження є вивчення та поглиблення теоретичних основ щодо проектування логістичної стратегії, а саме: узагальнення визначення логістичного стратегічного планування та його сутності, вивчення підходів до формування логістичного стратегічного плану, систематизація існуючих видів логістичних стратегій, розробка пропозицій щодо формування ефективного портфеля логістичних стратегій.

Більшість авторів визначають логістичну стратегію як довгострокові рішення, пов'язані з логістикою [1, с. 95]: логістична стратегія організації складається з усіх стратегічних рішень, прийомів, планів та культури, що пов'язані з управлінням ланцюгом постачання.

А. І. Семененко та В. І. Сергєєв визначають стратегію економічної (підприємницької) структури як узагальнену модель дій, що є необхідними для досягнення головних (довгострокових) цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми) на основі її логістизації. У свою чергу, під логістизацією авторами розуміється спонтанний та/або цілеспрямований процес розповсюдження (впровадження) логістичного підходу до оптимізації розвитку організаційно-економічної діяльності (підприємництва, комерції) в національній та світовій економіках [2, с. 508, 520].

Є. В. Крикавський підкреслює підвищення значення логістичної стратегії в масштабах усього підприємства та серед часткових цілей впровадження логістики називає необхідність "впровадження нової логістики орієнтованої концепції менеджменту", підкреслює об'єктивну необхідність створення передумов реалізації логістичної стратегії на підприємстві через "формування певних механізмів вирішення всієї проблематики, обумовленої впровадженням логістичних концепцій". У те-

оретичному плані мається на увазі симбіоз двох наукових галузей: менеджменту змін та логістики, а в практичному – реалізація за допомогою менеджменту змін стратегічних інтегрованих логістичних функцій [3, с. 383 – 386].

Згідно з роботами А. У. Альбекова та О. А. Митько, розробка логістичної стратегії посідає центральне місце поряд з корпоративною і виробничою стратегіями та визначенням місії. Логістична стратегія не може протистояти корпоративній стратегії і повинна перебувати в руслі її місії. Компонентами логістичної стратегії автори вважають: конфігурацію логістичної мережі; координацію та розробку організаційної структури логістичної системи; визначення стратегічних вимог до якості продукції та споживчого сервісу; інтегровану систему управління запасами; логістичну інформаційну систему [4, с. 279 – 281].

А. М. Гаджинський підкреслює специфічність логістичного планування, яка пояснюється високою динамічністю логістики, та пропонує таку послідовність етапів логістичного стратегічного планування: аналіз ринку; визначення політики; оцінка альтернатив; визначення стратегії; складання бізнес-плану [5, с. 69 – 70].

Б. А. Анікін указує на те, що стратегічні логістичні рішення є частиною стратегічного плану, в якому діяльність фірми планується на відносно довгостроковий термін [6, с. 45].

Д. Д. Бауерсокс та Д. Д. Клосс зазначають, що логістична стратегія становить план з детальним описом фінансових та людських ресурсів, що призначені для операцій фізичного розподілу, матеріально-технічного забезпечення та закупівель (постачання), який повинен включати оперативну політику і передбачати такий розподіл потужностей, устаткування та функціональних систем, що забезпечив би досягнення господарських цілей з найменшими витратами. Крім того, стратегічний план визначає організаційну структуру, яка повинна забезпечувати координацію різних логістичних операцій [7].

М. А. Окландер та О. П. Хромов указують на призначення логістичного плану, який є складовою бізнес-плану та призначений для сприяння виконання бізнес-плану в частині, що стосується логістичних функцій – фізичного розподілу, підтримки виробництва, постачання [8, с. 57].

Дж. Р. Сток визначає планування стратегії логістики як уніфікований всебічний та інтегрований процес планування для досягнення конкурентної переваги за рахунок підвищення цінності й обслуговування споживачів, у результаті чого може бути досягнутий більш високий рівень задоволення споживачів на підставі прогнозування майбутнього попиту на логістичні послуги та управління ресурсами по всьому ланцюгу постачання; це планування здійснюється в контексті загальних цілей та планів корпорації [9, с. 634].

Інші автори окреслюють коло рішень підприємства, які охоплює логістична стратегія: вибір споживчих груп або окремих споживачів; вибір найбільш ефективних технологій та виробничих процесів; визначення оптимальних обсягів виробництва і місця розташування підприємства та його підрозділів; намагання досягти найбільшої конкурентоспроможності; використання нових ринкових альтернатив та ін. [10].

Отже, узагальнюючи розглянуті підходи класиків логістики та підходи інших авторів стосовно визначення логістичного стратегічного планування, можна, на думку автора, виділити такі його **особливості**:

логістичне стратегічне планування є частиною загального стратегічного планування на підприємстві та носить відносно нього **підпорядкований характер**;

логістичне стратегічне планування має **на меті задоволення потреб споживачів** на більш високому рівні та **формування конкурентних переваг** підприємства;

логістична стратегія **інтегрує по горизонталі з іншими функціональними стратегіями** на підприємстві: інвестиційною; інноваційною, маркетинговою та ін. – **та по вертикалі** – з корпоративною стратегією підприємства;

логістична стратегія передбачає досягнення господарських цілей підприємства та **реалізацію його місії з найменшими витратами** завдяки досягненню синергетичного ефекту;

логістичне стратегічне планування базується на логістизації організаційно-економічного розвитку підприємств та є невід'ємним від створення ланцюгів постачань на всіх рівнях економіки;

логістичне стратегічне планування охоплює сферу прийняття стратегічних логістичних рішень у сферах постачання, підтримки виробництва та фізичного розподілу;

реалізація логістичної стратегії передбачає впровадження менеджменту змін на підприємстві;

логістична стратегія визначає логістичну організаційну структуру, яка буде сприяти реалізації основних принципів побудови логістичних систем: оптимальності, формалізації, інтеграції, системності, емерджентності, ієрархії та ін.

логістичний стратегічний план є частиною бізнес-плану підприємства та може бути поданим через логістичний бізнес-план;

логістичний стратегічний план повинен включати операційну політику та передбачати оптимальний з точки зору мінімізації витрат розподіл потужностей, устаткування та функціональних систем.

Грунтуючись на виділенні основних та визначальних, на погляд автора, особливостей стратегічного планування логістики, є доцільним згрупувати такі особливості за трьома елементами (мета, засоби досягнення, зміст) та дати таке узагальнене визначення даної категорії.

Логістичне стратегічне планування є частиною загального стратегічного плану на підприємстві і становить уніфікований всебічний та інтегрований процес, що має на меті ефективну реалізацію загальнокорпоративної стратегії, виконання місії підприємства з найменшими витратами, формування конкурентних переваг підприємства за рахунок досягнення повного задоволення потреб споживачів, управління ланцюгами постачання; базується на логістизації організаційно-економічного розвитку підприємства, впровадженні логістичної організаційної структури та менеджменту змін, інтеграції зі всіма функціональними стратегіями на підприємстві; охоплює сфери постачання, підтримки виробництва та фізичного розподілу і визначає оперативну політику у цих сферах, що може бути поданою через логістичний бізнес-план як складова загального бізнес-плану підприємства.

Розробка ефективного плану логістики – досить складний процес, який повинен урахувати як обмеження зовнішнього характеру (політичні і правові, соціальні й економічні, технологічні, конкурентні), так і сукупність внутрішніх даних. Джерелами внутрішніх даних мають бути маркетинг, виробництво, постачання, фінанси/бухгалтерія, логістика. Логістичне стратегічне планування, діючи в контексті загальнокорпоративного планування діяльності ланцюгів постачання та умов зовнішнього середовища, охоплює вісім сфер та має сім компонентів [9] (рис. 1).

При формуванні стратегічного плану логістики слід також урахувати всі різноманітні стратегії логістики, визначенню яких також приділяється багато уваги в економічній літературі [1; 10]. Узагальнення великої кількості логістичних стратегій дозволило автору розробити їх класифікацію.

Отже, вважаємо, що логістичні стратегії доцільно поділити:

1. За базовими принципами на: стратегії управління витратами (або "худі" стратегії – мають на меті зниження витрат); стратегії диференціації продукції (або динамічні – мають на меті обслуговування споживачів на більш високому рівні); стратегії союзів (базуються на ідеях інтеграції в ланцюзі постачання) [1];

2. За принципам, які не вважаються базовими: стратегії на підставі часових параметрів (метою є забезпечення швидкої доставки продукції); стратегії планування ресурсів (усунення вузьких місць та забезпечення безперервного матеріального потоку);

стратегії, спрямовані на захист зовнішнього середовища;

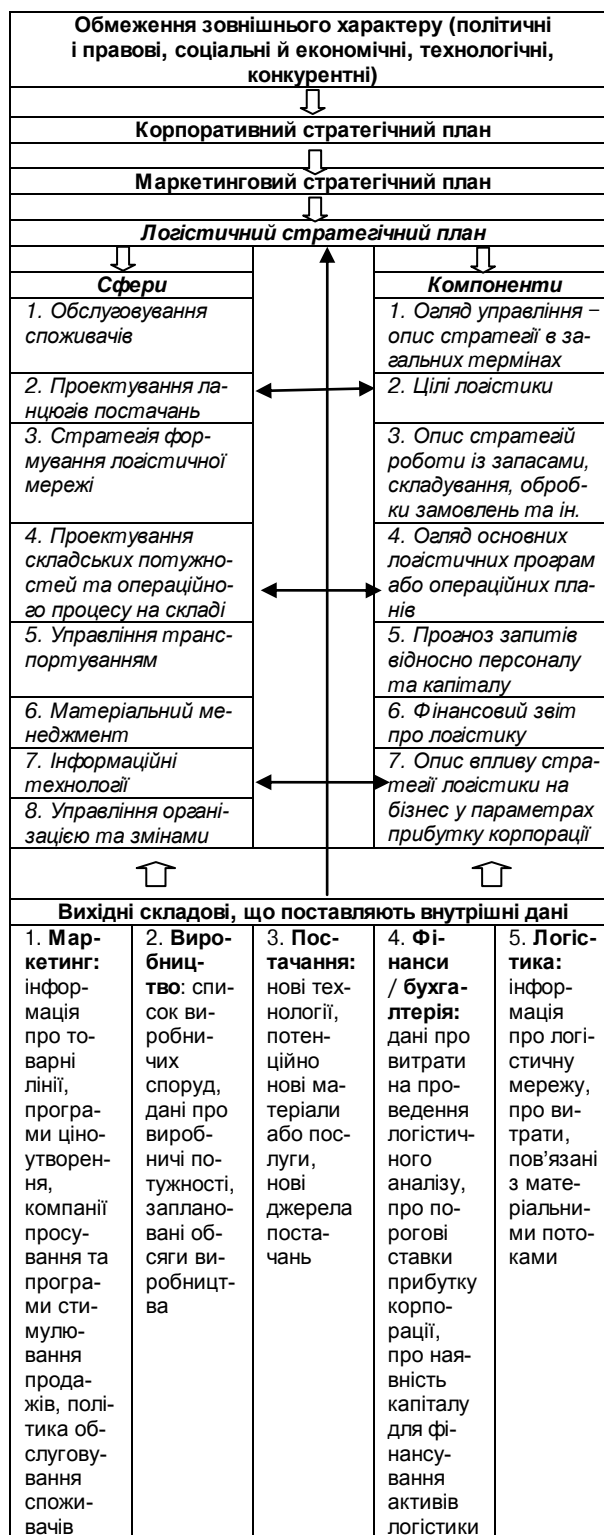


Рис. 1. Схема формування стратегічного плану логістики

стратегії підвищення продуктивності використання ресурсів (максимальне використання всіх видів наявних ресурсів); стратегія підвищення частки доданої вартості, яку забезпечує певна організація в структурі сукупної доданої вар-

тості, що створюється на шляху просування продукції впродовж усього ланцюга постачань;

стратегія диверсифікації або спеціалізації (максимізація асортименту послуг);

стратегія зростання (спрямована на отримання підвищеної якості обслуговування та зниження витрат за рахунок ефекту масштабу) [1];

стратегія мінімізації інвестицій (спрямована на отримання максимальної віддачі від капіталу) [7].

3. За сферами діяльності підприємства:

стратегія постачання;

стратегія виробництва;

стратегія розподілу.

4. За функціональною ознакою:

стратегія управління запасами;

стратегія складування;

стратегія обробки замовлень;

стратегія транспортування;

стратегія обслуговування споживачів;

стратегія пакування та вантажопереробки;

стратегія інформаційної логістики;

стратегія фінансової логістики.

5. За типом організації контролю матеріального потоку:

"тягнучі" стратегії;

"штовхаючі" стратегії.

Наявність різних логістичних стратегій, залежно від сфери діяльності підприємства, від функцій логістики, вказує на необхідність формування портфеля логістичних стратегій, які у своїй сукупності характеризують загальнологістичний стратегічний план.

У процесі формування ефективного портфеля логістичних стратегій існує можливість вибору будь-якої стратегії із запропонованої класифікації. Ознаки класифікації, які було покладено в її основу, автор пропонує, у свою чергу, згрупувати таким чином: з одного боку, сфери діяльності підприємства та функціональні сфери логістики, з іншого – принципи щодо стратегічного розвитку логістики на підприємстві (рис. 2).

| Стратегії за принципами       | Стратегії сфер та функцій логістики | Худі            | Динамічні | Союзів | Часових параметрів | Планування ресурсів | Захисту середовища | Виробітку | Доданої вартості | Диверсифікації | Зростання | Мінімізації інвестицій |
|-------------------------------|-------------------------------------|-----------------|-----------|--------|--------------------|---------------------|--------------------|-----------|------------------|----------------|-----------|------------------------|
|                               |                                     | Базові принципи |           |        | Неосновні принципи |                     |                    |           |                  |                |           |                        |
| Постачання                    | Сфери                               |                 |           |        |                    |                     |                    |           |                  |                |           |                        |
|                               |                                     |                 |           |        |                    |                     |                    |           |                  |                |           |                        |
|                               |                                     |                 |           |        |                    |                     |                    |           |                  |                |           |                        |
| Виробництва                   | Функції                             |                 |           |        |                    |                     |                    |           |                  |                |           |                        |
| Розподілу                     |                                     |                 |           |        |                    |                     |                    |           |                  |                |           |                        |
| Управління запасами           |                                     |                 |           |        |                    |                     |                    |           |                  |                |           |                        |
| Обробки замовлень             |                                     |                 |           |        |                    |                     |                    |           |                  |                |           |                        |
| Транспортування               |                                     |                 |           |        |                    |                     |                    |           |                  |                |           |                        |
| Складування                   |                                     |                 |           |        |                    |                     |                    |           |                  |                |           |                        |
| Обслуговування                |                                     |                 |           |        |                    |                     |                    |           |                  |                |           |                        |
| Пакування та вантажопереробки |                                     |                 |           |        |                    |                     |                    |           |                  |                |           |                        |
| Інформаційна                  | Фінансова                           |                 |           |        |                    |                     |                    |           |                  |                |           |                        |
| Фінансова                     |                                     |                 |           |        |                    |                     |                    |           |                  |                |           |                        |

Рис. 2. Матриця позиціонування логістичних стратегій за принципами та сферами діяльності і функціями (на прикладі реалізації базового принципу – "худа" стратегія)

Таким чином, перелік стратегій, що було запропоновано, за сферами діяльності та функціями складає 11 можливих різновидів; за базовими та неосновними принципами – також 11 різновидів. Використовуючи матричний підхід [11, с. 243], отримуємо загальний обсяг матриці, яка містить перелік загальнологістичних та часткових стратегій: 121 стратегію (11 x 11) (див. рис. 2).

З урахуванням складного і мінливого впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, особливостей кожної організації не можна говорити про будь-яку "кращу" логістичну стратегію, тобто досягнення організацією конкурентних переваг за рахунок логістики може здійснюватись завдяки унікальному набору функціональних стратегій, які і формують ефективний портфель логістичних стратегій для конкретної організації.

Вибору ефективного портфеля логістичних стратегій, призначеного для створення конкурентних переваг організації, може сприяти процедура позиціонування логістичних

стратегій (див. рис. 2). На цьому рисунку наведено приклад того, як впливає вибір базового принципу стратегічного розвитку логістики на підприємстві ("худа" стратегія) на обрання часткових логістичних стратегій в усіх сферах діяльності підприємства та функціональних сферах логістики.

Отже, результати дослідження теоретичних основ стратегічного планування логістики свідчать, що в економічній літературі багато уваги приділяється визначенню логістичного стратегічного планування, розглядається багато різних підходів до формування стратегічного плану логістики. Вивчення великої кількості трактувань категорії "логістичне стратегічне планування" дозволило виділити особливості, притаманні різним тлумаченням, та надати узагальнене визначення цієї категорії. На підставі класичних підходів [9] запропонована схема формування стратегічного плану логістики, визначено його місце відносно корпоративного та маркетингового стратегічних планів підприємства. Запропонована класифікація

логістичних стратегій, матриця логістичних стратегій, які можуть бути використані кожною організацією для позиціонування конкурентної логістичної стратегії. На думку автора, теоретичні та практичні аспекти процесів логістичного стратегічного планування в розрізі окремих сфер та компонентів потребують поглибленого вивчення й розвитку, отже, можуть розглядатись як напрямки подальших наукових досліджень.

**Література:** 1. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 504 с. 2. Семенов А. И. Логистика. Основы теории: Учебник для вузов / А. И. Семенов, В. И. Сергеев. – СПб.: Изд. "Союз", 2003. – 544 с. 3. Крикавський Є. Логістика, для економістів: Підручник. – Львів: Вид. НУ "Львівська політехніка", 2004. – 448 с. 4. Альбеков А. У. Коммерческая логистика / А. У. Альбеков, О. А. Митько. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 416 с. 5. Гаджинский А. М. Логистика: Учебн. пособие. – М.: Изд. корпорация "Дашков и К", 2003. – 408 с. 6. Логистика: Учебник / Под ред. Б. А. Аникина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 368 с. 7. Бауэрсекс Д. Д. Логистика: интегрированная цепь поставок: Пер. с англ. / Д. Д. Бауэрсекс, Д. Д. Клосс. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2001. – 640 с. 8. Окландер М. А. Промислова логістика: Навч. посібник / М. А. Окландер, О. П. Хромов. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с. 9. Ламберт Дуглас М. Стратегическое управление логистикой: Пер. англ. / Дуглас М. Ламберт, Джеймс Р. Сток. – 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, СтокДж., 2005. – 798 с. 10. Таньков К. М. Виробнича логістика: Навч. посібник / К. М. Таньков, О. М. Тридід, Т. О. Колодізева. – Харків: ВД "ИНЖЕК", 2004. – 352 с. 11. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційно-інноваційної діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону // Інновації: проблеми науки і практики: Монографія. – Харків: ВД "ИНЖЕК", 2006. – 336 с.

Стаття надійшла до редакції  
31.03.2008 р.

УДК 658.3.012.6

Нечепуренко А. І.

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

*In the article, methodical bases of estimation of social capital are considered on the base of integral index, both its separate constituents and social capital on the whole. This method allows carrying out the in-high-quality estimation of social capital and exposing backlogs for its further development.*

На сьогодні соціальний капітал стає важливим ресурсом підприємств. Для управління розвитком соціального капіталу необхідно, перш за все, розробити методичні підходи до його оцінки.

Метою даної статті є обґрунтування методичного забезпечення оцінки соціального капіталу на базі інтегрального показника його стану.

Аналіз літературних джерел [1 – 3] показав, що поки що не запропонований цілісний підхід до вимірювання та оцінки складових соціального капіталу і соціального капіталу в цілому, тому в сучасних умовах настає нагальна потреба в розробці методичних підходів з цього питання. Ці методичні підходи, на погляд автора, повинні базуватися на таких основних положеннях:

1. Розгляд соціального капіталу як складної динамічної системи, яка залежить від багатьох факторів. Оцінки працівників підприємства стосовно різних складових соціального капіталу залежать від віку, статі, освіти, стажу роботи, займаної посади респондентів, тому при зміні структури персоналу за цими ознаками може змінюватися й оцінка складових соціального капіталу.

2. Системний підхід до оцінки соціального капіталу.

3. Кількісна оцінка соціального капіталу та його складових як нематеріального активу, що базується на кількісно-якісних методах дослідження.

4. Розрахунок кількісної оцінки соціального капіталу за двома станами: за "фактичним станом", тобто оцінка дійсного стану складових соціального капіталу на сучасний момент та за "бажаним станом" – думка респондентів з приводу того, як повинно бути.

Виходячи з цього, автор вводить такі поняття, як соціальний капітал – фактичний або реальний (СК-фактичний), соціальний капітал – бажаний (СК-бажаний). Порівняння цих оцінок дозволить виявити "критичні точки", тобто ті складові соціального капіталу, які потребують першочергової уваги для забезпечення його розвитку. Кількісна оцінка СК-бажаного є еталоном для порівняння фактичних оцінок.

Оцінка стану соціального капіталу підприємств повинна складатися з таких операцій:

1. Проведення структурної та факторної операціоналізації й інтерпретації нематеріальних складових соціального капіталу, що досліджуються, для подальшої якісно-кількісної їх оцінки [4 – 7].

2. Вибір методів оцінки кожного з визначених параметрів.

3. Вибір критеріїв для оцінки складових соціального капіталу, з якими необхідно порівнювати оцінювані параметри.

4. Визначення оптимальної математичної моделі, що найбільш адекватно описує характер взаємозв'язку між досліджуваними показниками і явищами: кореляційний, факторний і регресійний аналіз методи графічного представлення й аналізу результатів та ін.

5. Узагальнення та систематизація отриманих у ході дослідження даних, формулювання теоретичних висновків і вироблення практичних рекомендацій щодо оптимізації оцінки соціального капіталу.

Для оцінки соціального капіталу необхідно розрахувати узагальнюючі показники за окремими його складовим та інтегральний показник соціального капіталу.

Інтегральну оцінку соціального капіталу ( $IO_{ск}$ ) пропонується розраховувати за формулою:

$$IO_{ск} = \frac{\sum_{i=1}^n YO_i}{n}, \quad (1)$$

де  $YO_i$  – узагальнюючі оцінки складових соціального капіталу;

$n$  – кількість узагальнюючих оцінок соціального капіталу.

Узагальнюючі оцінки основних складових соціального капіталу, таких, як довіра та взаємодія, а також їх основних блоків ( $YO_i$ ) можуть розраховуватися за формулою: