

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. ecomomy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 5, 2020 | 28.05.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.56](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.56)

УДК 656.1/658:005.9

*Л. В. Костюченко,
к. е. н., доцент., доцент кафедри логістики,
Національний авіаційний університет, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-7635-5153*

МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*L. Kostiuchenko
PhD in Economics, Associate Professor of the Logistics Department,
National Aviation University*

THE METHODOLOGY OF ENTERPRISE LOGISTIC ACTIVITY STRATEGIC ANALYSE

У статті вибудовано послідовність застосування групи методів стратегічного аналізу логістичної діяльності сучасного підприємства. Такий алгоритм є зрозумілим і практичним для менеджерів-практиків різного рівня. Запропонована методологія може бути адаптована до аналізу будь-якої сфери логістичної діяльності: чи то окремих підрозділів, чи управлінням глобальними ланцюгами постачання.

Метою стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства є виявлення тенденцій та можливостей для потенційного розвитку з огляду на розширення сфери його перспектив функціонування. Результатом складання стратегічного плану підприємства, що ґрунтується на стратегічному аналізі логістичної діяльності, є визначення додаткових можливостей виходу на нові ринки. Тому важливо знати алгоритм методології стратегічного аналізу, адже планування перспективи логістичної діяльності ґрунтується на результатах високоякісного стратегічного аналізу.

The article builds a sequence of application of strategic methods group of enterprise logistic activities analysis. This algorithm is clear and practical for managers-practitioners of different levels. The proposed methodology can be adapted to the analysis of any logistic area: whether individual activity units, or global supply chain management.

Purpose of the strategic analysis of logistic activities enterprise is identifying the trends and opportunities for a potential development in a view of the expanding its sphere of the function prospect. The result of drawing up a strategic plan of the enterprise on the logistics activities strategic analysis basis is an identifying additional opportunities to enter on the new markets. That's why it is very important to know an algorithm of strategic analysis methodology. Logistics activities planning are based on high-quality strategic analysis results.

The proposed methodology of strategic analysis is based on the following algorithm: a) determination of the boundary boundaries of the strategic analysis object; b) construction of a "map" of the environment in which the object operates; c) coordination with all participants of the enterprise logistic activity of the basic stages of strategic planning taking into account

interdependence in formation of the general expenses of the enterprise; e) conducting an analysis according to the SCOR model, assessing the current KPI level of key participants in logistics activities and determining targets; f) determining the feasibility of outsourcing individual logistics functions; g) evaluation of criteria for transition to outsourcing according by the outsourcing matrix "Threats – Opportunities"; h) critical assessment of existing and development of additional security measures to protect information and commercial interests of the outsourcing relationship parties; i) assessment of prospects and risks, formation of the competition strategies and integrated logistics management portfolio at the enterprise.

The expected result of logistics management strategies portfolio building is identifying additional opportunities to enter new markets and prevent new threats and risks.

Key words: *strategic analysis; logistic activity of the enterprise; strategic plan; strategic analysis methods; strategic sorting; logistic outsourcing.*

Ключові слова: *стратегічний аналіз; логістична діяльність підприємства; стратегічний план; методи стратегічного аналізу; стратегічний сорсинг; логістичний аутсорсинг.*

Вступ.

На керівництво сучасного підприємства покладено відповідальність за формування стратегії побудови процесів логістичної діяльності. Вибір пріоритетів стосовно логістики прийнято називати логістичною стратегією. Логістична стратегія є по суті планом із детальним описом фінансових і людських ресурсів, що виділяються для операцій фізичного розподілу, матеріально-технічного забезпечення виробництва й закупівель (постачання). Отже, стратегічний план повинен містити формулювання оперативної політики й передбачати такий розподіл потужностей, устаткування та функціональних систем, що забезпечує досягнення господарських цілей за найменших витрат. У логістичному плані зазначаються: кількість, типи й місце розташування необхідних розподільчих складів, спеціалізація кожного складу за видами продукції й методи закупівель, способи транспортування, методи вантажопереробки, основні методи обробки замовлень тощо, і головне, стратегічний план зазначає організаційну структуру, що забезпечує координацію різних логістичних операцій.

Постановка проблеми.

Результатом розробки стратегічного плану підприємства на основі стратегічного аналізу логістичної діяльності є визначення додаткових можливостей виходу на нові ринки. Тому дуже важливо вибудувати власний алгоритм методології стратегічного аналізу, орієнтований на специфіку підприємства та його оточення. Адже планування логістичних заходів ґрунтується на результатах високоякісного стратегічного аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Логістична стратегія (*logistics strategy*) визначена як «стратегія довгострокового планування (на рівні підприємства/району) розміщення капіталовкладень у транспортну мережу, складське господарство та ін. об'єкти інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків, методики розрахунку витрат на логістичні операції та ін. елементи господарського механізму на перспективу» [9, с. 122]. Відповідно до такого підходу в рамках логістичної стратегії вирішуються питання щодо: вибору місця будівництва нових об'єктів логістичної інфраструктури, зокрема: складів, автошляхів, залізничних (під'їзних) колій, аналізу параметрів логістичних потоків, визначення центрів району тяжіння матеріальних потоків тощо. Варто зауважити, що професор Родніков А.М. виокремлює поняття глобальної логістичної стратегії (*global logistics strategy, global sourcing*) і трактує її, як логістичну стратегію спрямовану на «формування стійких господарських зв'язків між окремими країнами чи їх групами ґрунтуючись на міжнародному розподілі праці, зокрема, за формою подетальної та технологічної спеціалізації й міжгалузевої кооперації» [9, с. 37].

Деяко пізніше на думку професора Є. Крикавського, концепція логістики набула істотного розширення в наслідок тотального залучення стратегічних завдань (функцій) менеджменту, котрі виходять за межі оперативних функцій, зокрема [4, с. 43]: формування/корегування стратегії розвитку підприємства; формування цілей логістики у стратегічному менеджменті; організація логістики в організаційній структурі підприємства; інтеграція контролінгу та логістики. У роботі [5] під редакцією цього авторитетного серед логістів науковця поняття логістичної стратегії розкрито через призму логістичної парадигми формування ланцюга поставок. Так групою авторів [5] стратегію ланцюга поставок визначено у 3-х проекціях: як бізнес-стратегію, на рівні функціональної стратегії та у якості стратегічного управління ланцюга поставок з погляду логістики [9, с. 421–422]. Зокрема, виокремлено такі головні цілі стратегічного управління ланцюга постачання у розрізі логістики [9, с. 422]: мінімізація загальних витрат зі збереженням необхідного рівня якості обслуговування клієнтів (*lean-logistics*); забезпечення найкоротших термінів виконання замовлень і високої надійності, частоти й гнучкості поставок за акцептованого рівня витрат (*performance logistics*); оптимізація рівня запасів у межах ланцюга поставок за умови адаптивності до переваг щодо рівня обслуговування окремих сегментів ринку (*logistics service*).

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми

Не зважаючи на різницю у поглядах науковців-теоретиків, незаперечним для логіста-практика, як стратега, так і тактика, є те, що будь-яке рішення керівництва підприємства щодо остаточного вибору конкретної бізнес-стратегії має ґрунтуватися на результатах попередньо проведеного аналізу – стратегічного аналізу. Адже стратегічне управління реалізується шляхом виконання процедур за такою послідовністю: стратегічного аналізу, стратегічного вибору та реалізації (імплементції) стратегії – портфелю стратегій управління.

Постановка завдання

З огляду на зазначене, метою статті є дослідження поширених методів та побудова практичного алгоритму проведення стратегічного аналізу логістичної діяльності менеджерами сучасних підприємств.

Результати.

Сучасному менеджеру при розробці стратегічного плану важливо визначити, які зовнішні й внутрішні фактори впливають на результати діяльності підприємства. А отже, у процесі планування необхідно уважно стежити за змінами в навколишньому середовищі для підприємства й ретельно оцінювати їхні наслідки – тобто систематично виконувати стратегічний аналіз логістичної діяльності. Наразі стратегічний аналіз розуміємо як комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, котрі вже впливають на економічний стан підприємства, або можуть вплинути у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства [2, с.16–17]. За результатами стратегічного аналізу формується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень. У загальному розумінні стратегічний аналіз розглядається як [2, с. 17]: по-перше, виконання відповідної функції управління з високою невизначеністю, орієнтованої на перспективу; по-друге, поглиблене дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. Відповідно, предметом стратегічного аналізу підприємства визначають концептуальні напрями його функціонування і розвитку, а також організаційні, економічні та інформаційні ресурси й можливості, взяті у розрізі нарощування стратегічного потенціалу підприємства та зміцнення його позицій на ринку у довгостроковому аспекті.

А об'єктами стратегічного аналізу є, переважно, окремі стратегічні господарські підрозділи підприємства, стратегічні зони господарювання (бізнес-одиниці), сектори бізнесу або окремі його продукти [5, с.18]. Крім того, до об'єктів аналізу слід віднести і глобальне оточення підприємства – об'єкта дослідження (рис. 1) [10, с.493] та середовище безпосереднього оточення підприємства: клієнтів, конкурентів, постачальників, посередників тощо.



Рис. 1. Зовнішнє середовище глобальної логістики

Джерело: [10, с.493]

Ключові питання стратегічного аналізу, планування та контролю результативності логістичної діяльності підприємства наведено у табл. 1.

Таблиця 1.

Ключові питання аналізу, планування та контролю логістичної діяльності

Показник	Зміст завдання
Аналіз зовнішнього середовища	Які унікальні характеристики властиві глобальному оточенню? Якими загальними характеристиками володіє кожен учасник глобального ланцюга постачання? Чи має підприємство – об'єкт аналізу об'єднувати національні ринки для виконання логістичних функцій та/чи цілей планування?
Планування	Хто має приймати стратегічні логістичні рішення? Які основні припущення приймаються стосовно цільових ринків? Визначення рівня, до якого прийняті припущення є допустимими? Якою є потреба цільових ринків на рівні обслуговування споживачів (структура ланцюга створення цінності)? Яких характеристик логістичної системи підприємство спроможне досягти на кожному цільовому ринку? Які найслабкіші та найсильніші сторони підприємства порівняно з наявними та потенційними конкурентами на кожному із цільових ринків? На чому ґрунтуються цілі з урахуванням доступних логістичних альтернатив (самооцінка можливостей, ризиків та характеристик підприємства)? Якими є платіжний баланс і валютна ситуація на цільових ринках? Які очікування щодо впливу на системи розподілу та постачання?
Структура	Яким чином є можливість структурувати логістичну діяльність, спрямовану на досягнення оптимальної реалізації місії та завдань, з урахуванням власних компетенцій, можливостей та ресурсів?
Реалізація плану	З урахуванням місії, структури та оцінки зовнішнього ринкового середовища, яким чином потрібно розробляти ефективні операційні логістичні плани? Розробка яких логістичних стратегій (в області транспортування, запасів, упакування, складування та обслуговування споживачів) оптимальна для кожного цільового ринку?
Контроль за реалізацією логістичної програми	За якою методикою (шкалою) доцільно вимірювати і відслідковувати заплановані показники? Які заходи необхідно зробити, щоб фактичні результати перевищили поточні?

Джерело: розроблено на основі [6, 8, 11]

Виділяють такі базові етапи стратегічного планування логістики підприємства наведено у табл. 2. [12]

Таблиця 2.

Базові етапи стратегічного планування логістичної діяльності підприємства

Етап	Завдання, що вирішуються
1. Формування логістичної стратегії підприємства	- довгострокова стратегічна орієнтація логістичної діяльності підприємства - встановлення основних конкурентів - визначення нових підходів до надання логістичних послуг - встановлення привабливості пропозицій логістичних послуг
2. Ситуаційний аналіз	- визначення можливостей управління логістичною діяльністю підприємства - визначення ситуацій у координації логістичної діяльності - вирішення логістичних завдань
3. Обґрунтування стратегічних цілей логістичної діяльності	- визначення конкретних стратегічних цілей логістики - встановлення кількісних показників логістичної діяльності (дохід, прибуток, витрати тощо) - встановлення якісних показників логістичної діяльності (якість обслуговування споживачів, рівень інноваційності логістичних технологій, діловий імідж підприємства тощо)
4. Розробка стратегічного плану логістичної діяльності	- визначення механізмів формування й розвитку логістичної стратегії, встановлення зв'язків з іншими функціональними стратегіями підприємства і загальною стратегією у цілому - визначення механізму формування й розвитку стратегічного партнерства підприємства з учасниками ланцюгу поставок (постачальниками, дистриб'юторами та кінцевими споживачами)
5. Удосконалення механізму формування і розвитку логістичної системи	- формування кадрового потенціалу, який відповідає за функціонування системи логістичного управління - удосконалення діяльності служби логістики - підвищення ефективності системи мотивацій логістичного персоналу

6. Розробка поточних планів для реалізації логістичної стратегії	- конкретні заходи з реалізації логістичної стратегії - розробка сітьового графіка - планування заходів з попередження ризиків
7. Контроль результатів стратегічного планування логістики	- встановлення контролю за виконанням стратегічного плану логістичної діяльності - введення кореляційних показників за необхідності коригування стратегічного плану

Джерело: розроблено на основі [12]

Важливо визначити характер і потужність впливу різних факторів на планові логістичні операції, темпи та вектори їх зміни. Не можна залишити поза увагою також і зовнішні сили, здатні обмежувати гнучкість стратегії підприємства, до яких відносять [3, 4, 6, 9]: галузева конкуренція, регіональні розходження ринкового потенціалу, зміни технологій, доступність енергетичних та інших матеріальних ресурсів, структура каналу перерозподілу, перспективи соціально-економічного розвитку, тенденції розвитку сфери послуг, правила державного регулювання.

З огляду на зазначене вище, стратегічними господарськими підрозділами логістичної компанії, або сучасного підприємства, до напрямів діяльності котрого належить і логістична спрямованість, є «квазіавтономні підрозділи диверсифікованої компанії, структура якої організована за дивізіональною схемою» [5, с.18]. Стратегічними бізнес-одиноцями (СБО, англ. *Strategic Business Units*) вважаються «окремі сегменти оточення (ринку), на які підприємство має вихід або бажає вийти» [5, с.18]. Таким чином, можемо окреслити СБО сучасного вітчизняного підприємства, точніше функціональні області логістики підприємства (систему постачання матеріальних ресурсів (закупівельна логістика), виробництво, систему збуту готової продукції): а) для логістичного підрозділу виробничого підприємства – напрями співпраці з постачальниками, географічну характеристику товарних потоків тощо; б) для транспортного підприємства – напрями діяльності зі споживачами, географічну характеристику транспортних потоків тощо.

Портфель стратегій управління складається з набору стратегічних рішень для різних стратегічних бізнес-одиноць (СБО) – напрям діяльності підприємства з власного місією, цілями та, як наслідок, стратегією: «*місія та цілі* → *цільовий ринок* → *ресурси* → *конкуренти* → *конкурентні переваги* → *стратегія*». Варто не залишити поза увагою, що створення (реорганізації) ланцюгів, особливо глобальних, постачання слід починати з позиціонування операцій логістики, враховуючи такі фактори: місця розташування інфраструктурних об'єктів; наявність кваліфікованої робочої сили та транспортної інфраструктури, пільги з оподаткування; наявність послуг в сфері інформаційних та комунікаційних технологій; близькість постачальників, клієнтів, складських приміщень; наявність та ступінь впливу геополітичних загроз.

Для оцінки окремих стратегічних бізнес-одиноць (СБО) використовують як кількісні показники, так і суб'єктивні характеристики. У ній виокремлюють такі типові положення (вони відповідають певним категоріям СБО у матриці «зростання – частка ринку»). Для графічного зображення (рис. 2) [1] поточного стану організації під час аналізу портфеля видів діяльності формують окремі компоненти і чинники у межах цих компонент, за якими оцінюють привабливість і конкурентоспроможність організації на ринку.

На основі розроблених запитань експерти оцінюють стан чинників за десяти-бальною шкалою, а потім визначають їхню важливість за шкалою вагових коефіцієнтів (іноді важливість подають у відсотках)). У результаті отримують для кожного параметра три рівні (низький, середній, високий), що дає дев'ять комбінацій, кожна з яких відповідає особливій стратегічній позиції. Слід зазначити, що значення чинників для конкретних стратегічних зон господарювання (СБО) різне, тому під час аналізу кожної СБО спочатку доцільно вибрати чинники, які найбільше відповідають специфіці ринку, а потім їх оцінювати. Основні компоненти та чинники записують у таблицю й оцінюють за наведеною шкалою. Поділивши суму добутків важливості кожного з виділених чинників і його оцінки на суму балів важливості, отримаємо значення координати СБО відносно критерію «привабливість ринку» чи «конкурентоспроможність організації» у моделі «Мак-Кінсі» («McKinsey»).

Проміжні зони матриці займають менш чіткі позиції, які важко інтерпретувати, тому що середня оцінка може означати поєднання високої оцінки для одного критерію з низькою оцінкою для іншого або ж середні оцінки для двох критеріїв. Стандартні стратегії СБО (матриця «привабливість – конкурентоспроможність») можна охарактеризувати за зонами (квадрантам) матриці – рис. 2.

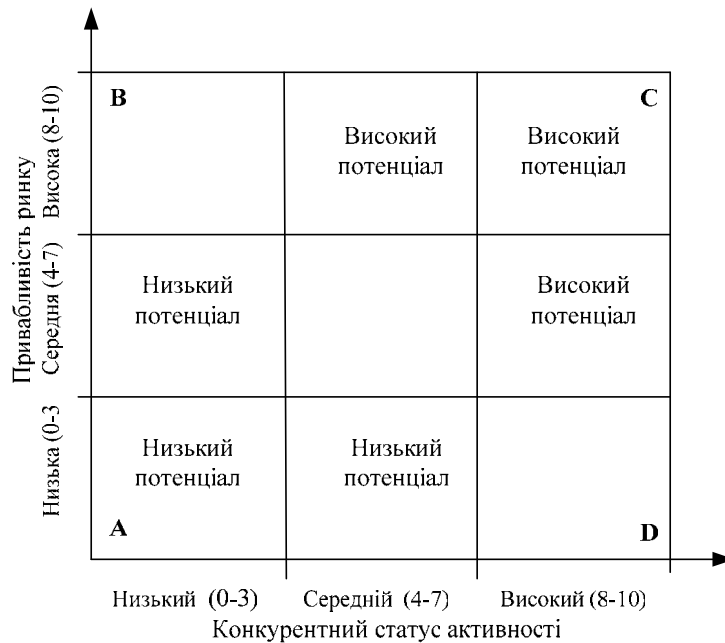


Рис. 2. Визначення позиції СБО за матрицею «привабливість–конкурентоспроможність»
Джерело: [1]

Короткий зміст зон матриці «привабливість – конкурентоспроможність» такий: Зона А – це найневигодніша зона з позиції реалізації стратегії: стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій, як це властиво для категорії «собак»; Зона В за основними ознаками відповідає «знакам питання»: стратегія – інвестування або вихід з ринку; Зона С найвигодніше положення, аналогічне «зіркам»; Зона D відповідає «грошовим мішкам»: пріоритетна стратегія – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат.

СБО, які попадають у зону А та наближені до них за показниками є «вузькими місцями» і потребують додаткової уваги при стратегічному плануванні. Ці активності є кандидатами для передачі їх на аутсорсинг.

У випадку, коли мова йде про визначення результатів, очікуваних з точки зору стратегічних орієнтирів бізнесу компанією, котра координує глобальний ланцюг постачання, на думку багатьох сучасних науковців [3, 5, 6, 10] доцільним є застосування концепції інтегруючої реінжиніринг бізнес-процесів та бенчмаркінгу – SCOR-моделі (Supply Chain Operation Reference Model – довідкова модель операцій ланцюга постачання). Референтна модель SCOR, що запропонована The Supply Chain Council (США). Ця модель аналізує стан компанії та її цілі, визначає основні кількісні показники та порівнює їх із даними бенчмаркінга (тобто з кращими показниками в даній галузі або на визначеному сегменті ринку) [6].

Наприклад, для зазначених цілей SCOR пропонує набір показників, що характеризують: а) функціонування ланцюгів постачання і їхніх учасників, б) ефективність ланцюгів постачання. За даними Ради з ланцюгів постачання (The Supply Chain Council — SCC), використання моделі SCOR надає можливість фірмам і компаніям з використанням основних показників виконати оцінювання ефективності ланцюга поставок (табл. 3) [11]. Крім того, референтна модель SCOR містить уніфікований термінологічний апарат для опису бізнес-процедур учасників логістичної діяльності (наприклад, ланцюгів постачання), бібліотеку типових процесів і показників її ефективності, допомагає у проведенні реінжинірингу технологій поставок.

Таблиця 3.

Функції, що підлягають оптимізації та показники ефективності ланцюгів постачання

Функції, що підлягають оптимізації	Визначення функцій	Показники ефективності
Надійність постачання	Здатність ланцюга поставок забезпечити своєчасну доставку	1. Виконання зобов'язань за встановленими термінами. 2. Коефіцієнт задоволення попиту. 3. Точність виконання замовлення
Оперативність функціонування	Швидкість реагування ланцюга поставок на зміну попиту	4. Тривалість періоду виконання замовлення
Гнучкість операційної діяльності	Оперативність перебудови структури ланцюга поставок при зміні ситуації на ринку	5. Інтервал запізнювання реакції ланцюга поставок на зміну попиту. 6. Рівень гнучкості виробництва
Витрати функціонування	Витрати, що пов'язані з експлуатацією ланцюга	7. Величина товарообігу. 8. Величина адміністративно-управлінських

	поставок	витрат. 9. Вартість, що додана в логістичному ланцюзі
Ефективність управління активами	Ефективність використання основних фондів та обігових коштів у ланцюзі поставок	10. Швидкість грошового обігу в логістичному ланцюзі

Джерело: [10]

За результатами проведеного аналізу за моделлю SCOR, є можливість оцінити поточний рівень КРІ ключових учасників логістичної діяльності (ланцюга постачання), а також спланувати і відслідкувати наслідки впливу поточної ситуації на становище цих компаній у стратегічній перспективі. Для ілюстрації на графіку (рис. 3) використано пелюсткова діаграма, площа фігури якої наглядно ілюструє рівень ефективності управління ланцюгами постачання загалом, або ж окремо компаній-учасниць. Крім того, є можливість показати різницю рівня КРІ поточного та перспективного стану, або планового та фактичного рівня тощо.



Рис. 3. Приклад оцінки рівня КРІ ланцюга постачання

Джерело: на основі [6, 11]

Таким чином, модель SCOR є хорошим прикладом того, які основні показники логістичної діяльності варто використовувати для оцінювання.

Концепція логістичного аутсорсингу полягає у вирішенні питання доцільності використання власних можливостей та ресурсів для виконання окремих логістичних функцій, які підприємство може довірити зовнішньому партнерові (табл. 4) [13].

Таблиця 4.
Особливості прийняття рішення щодо логістичного аутсорсингу

Стратегічний сорсинг	Вибір постачальника на основі порівняння закупівельних цін
Фокусування на сукупній вартості володіння (Total Cost of Ownership), яка формується на основі споживчих уподобань, організаційних цілей та ринкових умов	Фокусування лише на витратах
Пропозиція кращого продукту/кращої послуги за кращу ціну	Пропозиція найдешевшого продукту/послуги
Застосування комплексного підходу, який гуртується на співпраці	Застосування ситуативного вузько спеціалізованого підходу з метою отримання прийнятних комерційних умов
Використання усіх можливих важелів для отримання оптимальних витрат	«Вибивання» цін з постачальника
Підхід, який ґрунтується на аналізі фактів та ринкового оточення	Підхід, який базується на уривкових судженнях, суб'єктивних оцінках, надлишкової самовпевненості
Довготерміновий процес	Разова угода

Джерело: [13]

За допомогою концепції співзалежності складових логістичних витрат (табл. 5) глобальний системний підхід до логістики визнає, що, змінюючи логістичну діяльність, можна спричинити зростання повних (загальних) витрат і зменшення інших.

Таблиця 5.
Взаємозалежності у формуванні загальних витрат підприємств

Підхід до формування повних витрат	«Trade-off»	«Trade-up»
Локалізовані у групі логістичних витрат	Один або декілька елементів групи логістичних витрат зростають, а інший компонент або компоненти цієї самої групи зменшуються в пропорційних (чи в більшій або в меншій) величинах	Один або декілька елементів групи логістичних витрат зростають / зменшуються — інший елемент або елементи цієї самої групи зростають / скорочуються в пропорційних (чи в більшій або в меншій) величинах
Локалізовані у сфері повних (загальних) витрат	Певні елементи загальних витрат зростають, а усі інші або частина інших елементів загальних витрат зменшуються в пропорційних (чи в більшій або в меншій) величинах	Певні елементи загальних витрат зростають / зменшуються — усі ж інші елементи загальних витрат або певні категорії з них зростають / зменшуються в пропорційних (чи в більшій або меншій) величинах

Джерело: розроблено на основі [13]

Позитивним нетто-ефектом таких змін має бути зменшення загальних (повних) витрат при заданому рівні обслуговування, який отримує або клієнт, або структурний підрозділ підприємства. Варто також врахувати можливість взаємозалежності складових витрат у формуванні повних витрат підприємства.

Алгоритм визначення доцільності передачі логістичних функцій на аутсорсинг наведено на рис. 4.

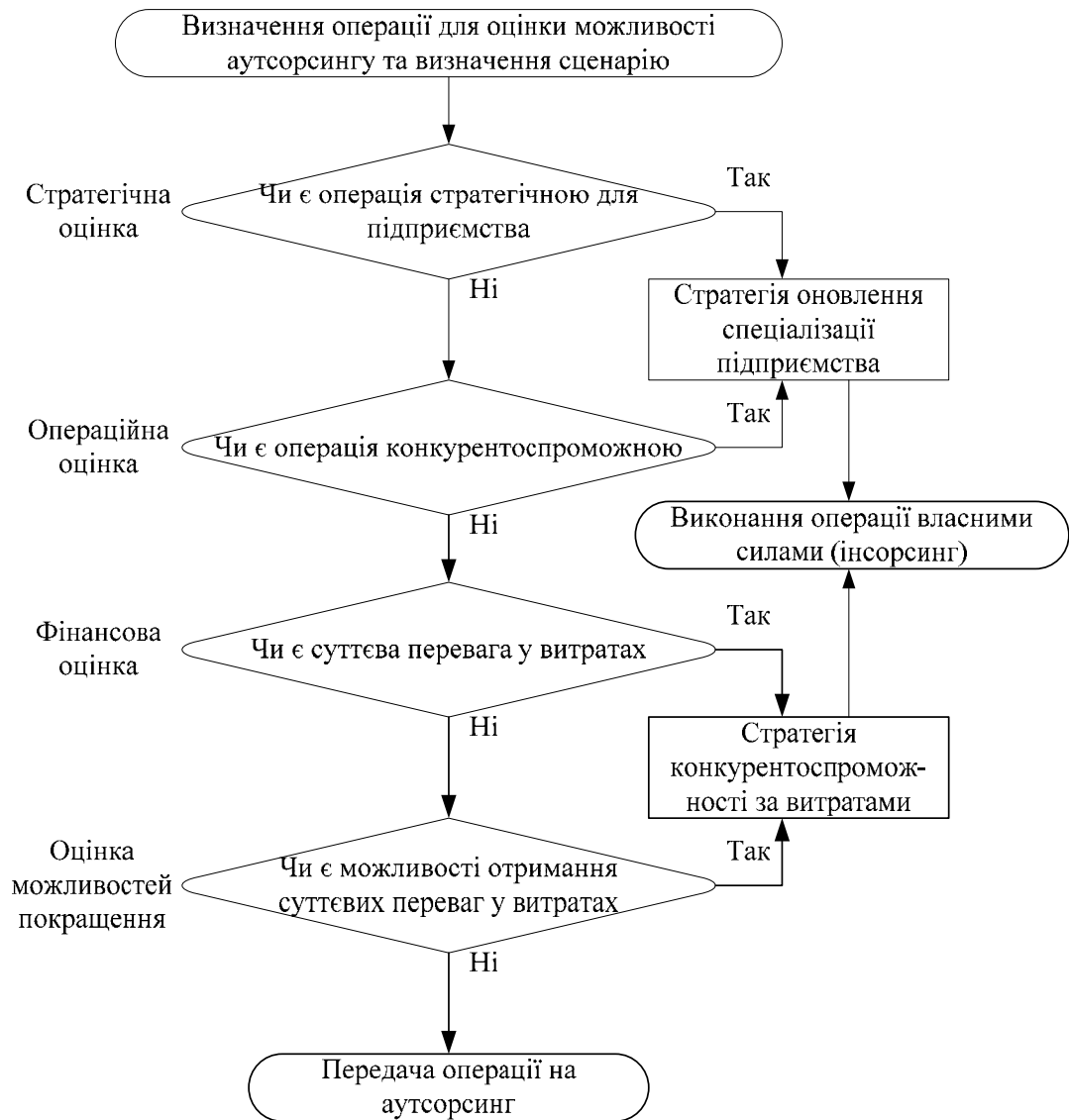


Рис. 4. Алгоритм визначення доцільності передачі функції на аутсорсинг

Джерело: розроблено на основі [13]

До основних факторів, що обумовлюють визначення доцільності застосування логістичного аутсорсингу належать: поліпшення сервіс; збільшення гнучкості і досягнення ефекту синергії; брак знань і досвіду компанії у сфері логістики; стратегічні міркування.

Першочерговим завданням є створення процедури, яка передбачає чітку послідовність вибору та оцінювання критеріїв матриці (рис. 5).



Рис. 5. Послідовність оцінювання критеріїв переходу на аутсорсинг для матриці аутсорсингу «Загрози – Можливості»

Джерело: розроблено на основі [7]

Узагальнений вигляд «Матриці аутсорсингу», яка заповнюється визначеними значеннями розрахованих інтегральних показників наведено на рис. 6 [7, 12]

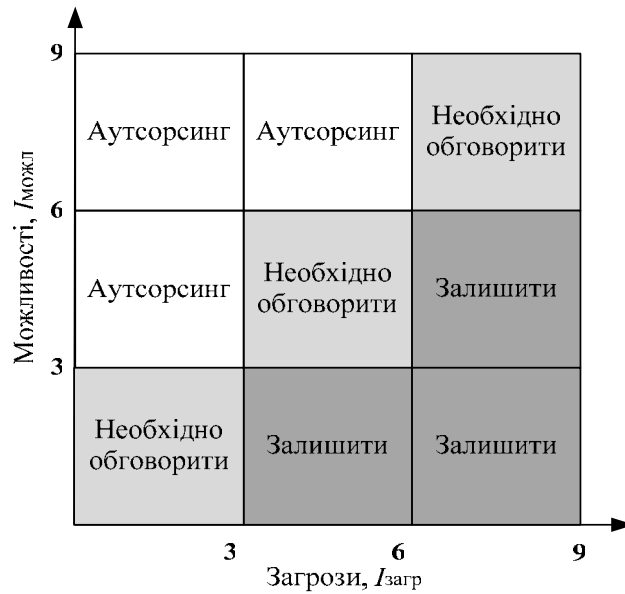


Рис. 6. Матриця аутсорсингу
Джерело: [7]

За наведено вище методико можливо обрати оптимального логістичного провайдера, або іншого стратегічного партнера у ланцюзі постачання. Крім того, для обґрунтування обраної стратегії логістичного аутсорсингу (прийняття рішення щодо аутсорсингу чи реалізації логістики власними силами) використовується графічний спосіб (рис. 7) [13].

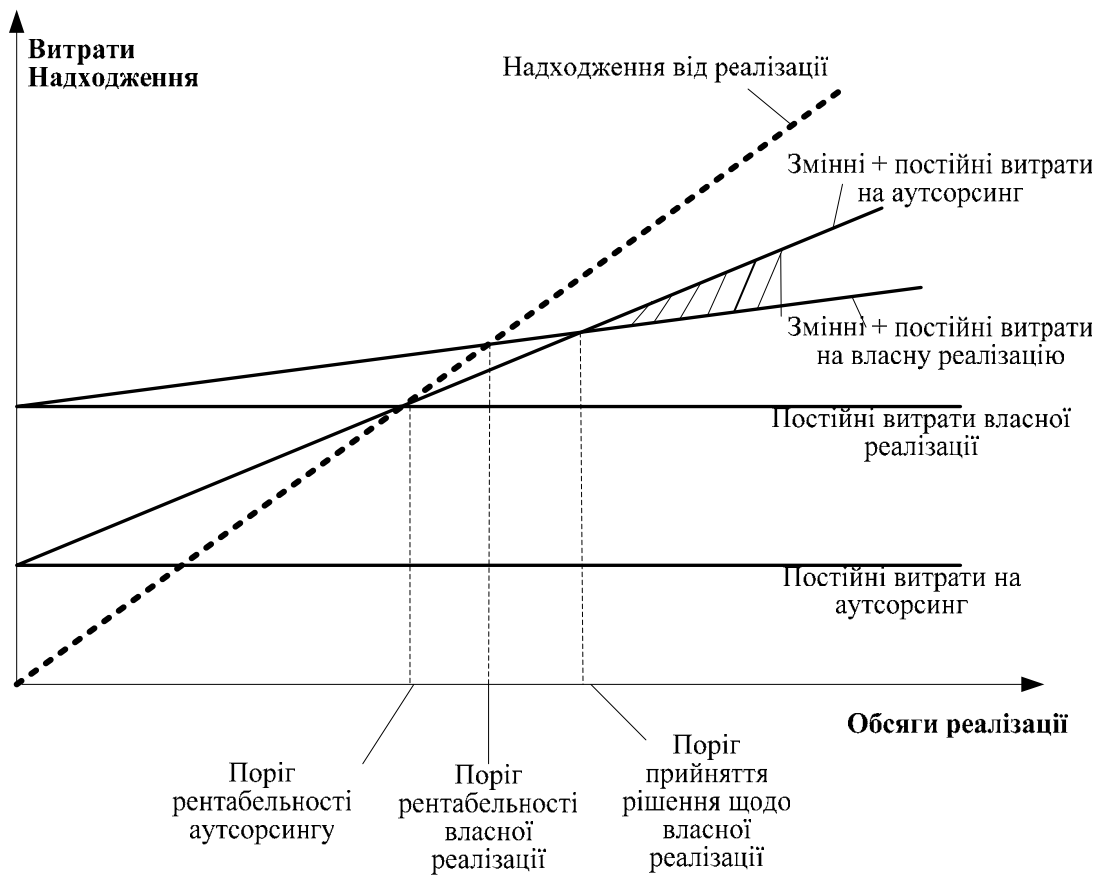


Рис. 7. Графічний спосіб прийняття рішення щодо аутсорсингу чи реалізації логістики власними силами
Джерело: [13]

Вирішення питання щодо доцільності запровадження стратегічного сорсингу є досить тривалим і кропітким процесом, що потребує високого рівня професіоналізму від менеджерів. Однак, стратегічні зміни та постійні інновації в області закупівель вносять набагато більший вклад у підвищення рентабельності, порівняно з тактичною та операційною діяльністю. До основних кроків, необхідних менеджерам у процесі розробки та впровадження стратегічного сорсингу у компанії належать наступні [13]:

- 1) оцінювання основних категорій витрат компанії (що купується, де та за якими цінами);
- 2) оцінка ринку постачальників (хто постачає продукт?);
- 3) загальний аналіз витрат (скільки вартує поставка продукту за умови дотримання бажаного рівня сервісу та якості?);
- 4) ідентифікація кола постачальників; розробка прийнятної сорсингової стратегії (де купувати, за умови забезпечення обсягів закупівлі; бюджет, ризики?);
- 5) переговори з постачальниками (продукт, сервіс, ціни, географічне покриття);
- 6) імплементація нової структури закупівлі;
- 7) відслідковування результатів та переоцінювання (неперервний цикл);
- 8) узгодження комерційних та контрактних умов з постачальниками.

Завершальним етапом стратегічного аналізу та планування логістичної діяльності підприємства має бути критична оцінка наявних та розробка додаткових безпекових заходів захисту інформації та комерційних інтересів сторін аутсорсингових взаємовідносин. Цей крок є фінальним блоком формулювання обраного портфелю стратегій управління ланцюгом постачання.

Висновки та пропозиції. Грунтуючись на наведеному, метою стратегічного аналізу логістичної діяльності сучасного вітчизняного підприємства є виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів розвитку потенціалу з огляду на перспективу розширення сфери його діяльності. Стратегічний аналіз логістичної діяльності ґрунтується на комплексному дослідженні позитивних та негативних факторів впливу на результативність логістичної діяльності підприємства (як наявних, так і гіпотетично можливих), а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства загалом. Доцільно виділити дві групи об'єктів стратегічного аналізу логістичної діяльності сучасного підприємства:

1. Безпосередньо логістична діяльність підприємства, яка здійснюється на ряду з іншими видами діяльності (за результатами аналізу керівництво матиме змогу розробити, або відкоригувати існуючу, стратегію його діяльності, зорієнтовану на високий рівень рентабельності логістичних послуг та, як наслідок, зростання рівня конкурентоспроможності на відповідному секторі ринку).

2. Для логістичної компанії об'єктом стратегічного аналізу є реалізація логістичних функцій на мезо- та макrorівнях, зокрема оцінка факторів впливу на: рівень ефективності управління ланцюгом(ами) поставок (оптимальної структури та загальної рентабельності); якість управління постачальниками (надійність, рівень обслуговування, гнучкість цінова політика тощо); ефективність управління закупівлями (оперативність, відповідність та адаптивність до асортименту вихідних товарів/послуг та зміни структури попиту кінцевого споживача); підтримку оптимального рівня логістичних витрат та виявлення можливостей їх скорочення; ефективність управління товарними запасами на всіх ділянках логістичного ланцюга; можливості підвищення рівня рентабельності логістичного сервісу тощо.

Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства ґрунтується на застосування групи методів за такою послідовністю:

- 1) визначення граничних меж об'єкта стратегічного аналізу, якими можуть бути окремі стратегічні господарські підрозділи підприємства, стратегічні зони господарювання (бізнес-одиниці), сектори бізнесу або окремі його продукти тощо;
- 2) побудова «карти» середовища, в якому функціонує об'єкт: безпосереднього та глобального оточення логістичної діяльності підприємства;
- 3) узгодження з усіма учасниками логістичної діяльності підприємства базових етапів стратегічного планування з урахуванням взаємозалежностей у формуванні загальних витрат підприємства;
- 4) проведення оцінки окремих стратегічних бізнес-одиниць за кількісними показниками та суб'єктивними характеристиками, виявлення «вузьких місць» – кандидатів для передачі їх на аутсорсинг;
- 5) проведення аналізу за моделлю SCOR, оцінка поточного рівня KPI ключових учасників логістичної діяльності та визначення планових показників;
- 6) визначення доцільності передачі окремих логістичних функцій (СБО) на аутсорсинг;
- 7) оцінювання критеріїв переходу на аутсорсинг за матрицею аутсорсингу «Загрози – Можливості»;
- 8) критична оцінка наявних та розробка додаткових безпекових заходів захисту інформації та комерційних інтересів сторін аутсорсингових взаємовідносин;
- 9) оцінка перспективи та ризиків, формування портфелю стратегій конкуренції та інтегрованого управління логістикою на підприємстві.

Загальним очікуваним результатом складання портфелю стратегій управління логістичною діяльністю підприємства на основі запропонованої методології є виявлення додаткових можливостей виходу на нові ринки та попередження виникнення нових загроз і ризиків.

Література.

1. Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey — General Electric // Olivier Furrer «Corporate Level Strategy: Theory and Applications», 2010 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/>.
2. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посібник / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Якшина. [текст] – 3-тє вид., переероб. і доп. – К.:Алерта, 2011. – 520 с.
3. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія / М.Ю. Григорак [текст] – К.: Сік Груп Україна, 2017. – 513 с.
4. Крикавський Є. Логістичне управління: підручник [текст] – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
5. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгом поставок: навч. посібник / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч [текст] – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. – 804 с.
6. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Управление цепями поставок: учебник / под. ред. Б.А. Аникина и Т.А. Родкиной. – М.: Проспект, 2011. – 216 с.
7. Микало О.І. Матричний метод оцінювання доцільності застосування аутсорсингу промисловими підприємствами. // Ефективна економіка № 6, 2014. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3132>
8. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка [текст] – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. - 440 с.
9. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь. 2-е изд. испр. и доп. [текст] – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
10. Сток Р. Дж. Стратегическое управление логистикой / Джеймс Р. Сток, Дуглас М. Ламберт. [текст] – М. : ИНФРА-М, 2005. – 830 с.
11. Сумець О.М. Практика оцінки ефективності ланцюгів поставок // Логистика: проблемы и решения № 1 (68) январь–февраль 2017. [текст]. – С. 30 – 33
12. Уткіна Ю.М., Бєседіна Ю. Стратегічне планування логістичної діяльності підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості № 59, 2017. [текст]. – С 186 – 194.
13. Шарчук Т.В. Логістичний аутсорсинг – шлях до оптимізації управління бізнес-процесами підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2008. – № 633. – С. 772–779.

References.

1. The official site of powerbranding (2010), “Assortment analysis using a matrix McKinsey – General Electric”, [Online], available at: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/> (Accessed 10 may 2020).
2. Gordienko, P.L. Didkovska, L.G. and Yakshina, N.V. (2011), Strategichniy analiz [Strategic analysis], 3rd ed, Kyiv, Ukraine.
3. Grigorak, M. Yu. (2017), Intelktualizatsiya rinku logistichnih poslug: kontseptsiya, metodologiya, kompetentnist: monografii [Intellectualization of the logistics services market: concept, methodology, competence], Sik Grup Ukrayina, Kyiv, Ukraine.
4. Krikavskiy, E.V. (2005), Logistichne upravlinnya [Logistics management], Lvivska politehnika, Lviv, Ukraine.
5. Krikavskiy, E. Pohilchenko, O. and Fertch, M. (2017), Logistika ta upravlinnya lantsyugom postavok [Logistics and supply chain management], Lvivska politehnika, Lviv, Ukraine.
6. Anikin, B.A. and Rodkina, T.A. (2011), Logistika i upravlenie tsepyami postavok. Teoriya i praktika. Upravlenie tsepyami postavok [Logistics and supply chain management. Theory and practice. Supply chain management], Prospekt, Moscow, Russia.
7. Mikalo, O.I. (2014), “The matrix method for estimating the reasonability of outsourcing in industrial enterprises”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 10 may 2020).
8. Ponomarenko, V. S. Tankov, K. M. and Lepeyko, T. I. (2010) Logistichniy menezhmen [Logistics management], VD “ІНЖЕК”, Kharkiv, Ukraine.
9. Rodnikov, A.N. (2000), Logistika: Terminologicheskii slovar [Logistics: Terminological dictionary], 2nd ed, INFRA-M, Moscow, Russia.
10. Stok, D. R. and Lambert, D. M. (2005), Strategicheskoe upravlenie logistikoy [Strategic logistics management], INFRA-M, Moscow, Russia.
11. Sumets, O.M. (2017) “The practice of evaluating the effectiveness of supply chains”, *Logistika: problemy i resheniya*, vol.1(68), pp. 30–33.
12. Utkina, Yu.M. and Besedina, Yu. (2017), “Strategic planning of enterprise logistics activities”, *Visnik ekonomiki transportu i promislovosti*, vol. 59, pp. 186–194.
13. Sharchuk, T.V. (2008), “Logistics outsourcing is a way to optimize the management of enterprise business processes”, *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politehnika”*, vol. 633, pp. 772–779.