

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розробка концептуальних засад формування системи маркетингу взаємин і нормативно-правового забезпечення функціонування його механізмів.

### **Список літератури**

1. Бест Р. Маркетинг потребителя / Р. Бест; перевод с англ. С. Памфилова, П. Брагиной; под. ред. П. Миронова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 760 с.
2. Рыжикова Т.Н. Удовлетворенность и лояльность потребителя / Т.Н. Рыжикова // Маркетинг. – 2011. – № 2 (117). – С. 41-50.
3. Сони́на Т. Маркетинг взаимоотношений: эволюция концепций / Т. Сони́на // Маркетинг. – 2011. – № 3 (118). – С. 111-124.
4. Хилл Н. Как измерить удовлетворенность клиентов: [пер. с англ.] / Н. Хилл, Дж. Брайерли. – М.: ИИФРА-М, 2010. – 176 с.
5. Цуневская О. Оценка клиентской базы в программах лояльности / О. Цуневская // Маркетинг. – 2008. – № 2 (99). – С. 59-68.
6. Griffin J. Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It / J. Griffin. – Harvard Business School, 1994. – 158 p.

**УДК 005.932:339.17**

**Пророчук Ж.О.** (ДонНУЕТ, Донецьк)

## **ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті проведено теоретичний аналіз сутності та змісту логістичного менеджменту торговельного підприємства, визначено місце логістики в загальній стратегії торговельного підприємства.*

**Ключові слова:** логістика, логістичний менеджмент, торговельне підприємство.

Складність і специфіка діяльності торговельних підприємств потребують окремої концепції управління, сутність і основні завдання якої визначені І.О. Бланком як «комплексний підхід до багатоаспектної торговельної діяльності, встановлення нових цільових орієнтирів розвитку торговельних підприємств, використання сучасного методичного апарату аналізу, планування та контролю, розробки систем взаємопов'язаних практичних рекомендацій» [1, с. 40].

Основною метою торговельного підприємства за такою концепцією є досягнення конкурентних переваг на споживчому ринку, забезпечення високих темпів розвитку у стратегічній перспективі. Базуючись на теорії загального менеджменту, управління торговельним підприємством має інтегрувати в собі способи і методи багатьох функціональних видів управління з урахуванням специфіки торговельної діяльності.

Конкурентні позиції торговельних підприємств залежать від їхньої спроможності забезпечити доступність товарів для споживачів і рівня якості логістичного обслуговування. Тому в розробці стратегії розвитку управлінський персонал застосовує логістичний менеджмент як фактор підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Різним аспектам теорії і практики логістичного управління присвятили свої праці вітчизняні науковці: А.Г. Кальченко, Є.В. Крикавський, Р.Р. Ларіна, В.Є. Ніколайчук, М.А. Окландер, А.А. Пилипенко, О.М. Тридід, Н.І. Чухрай, Л.В. Фролова; російські вчені: Б.О. Анікін, А.М. Гаджинський, Е.А. Голиков, М.П. Гордон, Л.Б. Міротін, Б.К. Плоткін, А.І. Семененко, В.І. Сергєєв та зарубіжні вчені, зокрема, Д.Дж. Бауерсокс, Д. Вордлоу, Д. Вуд, Дж. Джонсон, Д.Дж. Клос, Д.Р. Сток та багато інших.

Метою статті є проведення теоретичного аналізу логістичного менеджменту торговельного підприємства.

Логістичний менеджмент по суті являє собою функцію органів управління спеціалізованих та інтегрованих організаційно-економічних систем з використанням логістичного підходу до доцільного і цілеспрямованого інтегрованого управління сукупністю внутрішніх та зовнішніх потокових процесів у визначених часових і просторових параметрах середовища сукупних виробничо-економічних відносин з метою отримання їхніми учасниками очікуваних конкурентних переваг і вигод [2, с. 53].

Основне завдання, яке переслідує підприємство щодо формування своєї логістичної діяльності на ринку, – це забезпечення стійких конкурентних переваг, що характеризуються трьома основними критеріями: наявністю ключових факторів успіху; значимістю переваг підприємства порівняно з конкурентами; можливістю підтримувати такі переваги упродовж тривалого часу.

Під час встановлення як основних, так і потенційних конкурентних переваг підприємства їхня реалізація пов'язана з вибором варіантів стратегії відносно товарів, послуг та ринку, на якому таке підприємство діє.

Висока ринкова конкуренція вимагає більш ретельного узгодження цілей логістичного менеджменту зі стратегічними цілями управління на корпоративному рівні, а також активізації його ролі щодо підвищення гнучкості підприємства, здатності швидко реагувати на ринкові сигнали.

Тому під час дослідження логістичної стратегії необхідно взяти до уваги основні напрямки загальної стратегії підприємницької діяльності підприємства [3, с. 22-26]:

#### 1. Стратегія товарно-ринкового інвестування.

Основним компонентом стратегії є сфера бізнесу і динамічні процеси, які відбуваються всередині неї. Сфера діяльності, в якій буде конкурувати торговельне підприємство, визначається:

- товарами, які підприємство планує запропонувати на ринку або від яких воно відмовиться;
- ринками, які воно планує охопити або від яких передбачає відмовитися;
- конкурентами, з якими підприємство буде боротися;
- рівнем вертикальної інтеграції.

Схема інвестування. Підприємство визначає підходи до інвестування в певні напрямки діяльності відповідно до таких концептуальних підходів:

- інвестиції у зростання (або вхід на товарний ринок);
- інвестиції у зміцнення зайнятих позицій;
- експлуатація («доїння») бізнесу шляхом мінімізації інвестицій;
- повернення максимально можливого обсягу активів від ліквідації або продажу бізнесу.

## 2. Пропозиція споживчої цінності.

Для успішної реалізації стратегії пропозиції споживчої цінності мають бути стійкими у часі і диференціюватися від того, що пропонують конкуренти.

Пропозиція споживчої цінності може передбачати такі елементи: хорошу ціну; перевагу товару або послуги у важливому атрибуті; кращу якість продукту в цілому; широту товарного асортименту; інноваційні пропозиції; загальну прихильність відносно товару або виду діяльності; глобальні зв'язки і престиж.

3. Стратегічні активи і компетенції, на яких базується вся стратегія діяльності підприємства і які забезпечують стійку конкурентну перевагу.

Стратегічні компетенції – це стратегічно значимі для підприємства певні напрямки діяльності, в яких воно найбільш сильне (наприклад, виробництво або просування товару).

Стратегічні активи – це певні ресурси, які перевершують за своїми параметрами аналогічні ресурси конкурентів (наприклад, торгова марка або актуальні на певний момент покупки).

У процесі формулювання цієї стратегії необхідно врахувати витрати і технічні можливості для створення або підтримки активів та компетенцій, які є основними стійкими конкурентними перевагами підприємства.

## 4. Функціональні стратегії та програми.

Цільова пропозиція цінності або комплекс активів і компетенцій мають зумовлювати функціональні стратегії та програми підприємства, які, у свою чергу, повинні реалізовуватися за допомогою безлічі короткострокових тактичних дій.

До функціональних стратегій і програм, котрі сприяють реалізації стратегії торговельного підприємства, можна віднести такі: виробничу стратегію, стратегію розподілу, стратегію побудови торгової марки, комунікативну стратегію, інформаційну стратегію, глобальну стратегію, стратегію сегментування, програму якості, програму відносин з покупцями.

Логістичний менеджмент торговельного підприємства полягає у створенні і підтримці таких систем управління товарами, які були б основою реалізації стратегії фірми.

Призначення логістики на типовому торговельному підприємстві має розглядатися через призму якості обслуговування покупців, витрат та оперативних цілей.

Торговельне підприємство як суб'єкт мікрологістичного управління виконує чотири групи функцій [4, с. 344].

Перша група функцій є системоутворюючою. Вона ґрунтується на системі ефективних технологій формування потоків товарно-матеріальних і немате-

ріальних цінностей, зокрема встановлення господарських зв'язків, організація закупівлі і переміщення товарів, формування і регулювання товарних запасів, організація складського господарства, забезпечення інформаційного, фінансового та сервісного обслуговування товароруку від виробника до споживача. Логістичне управління має охоплювати всі етапи взаємодії «постачання - розподіл - транспортування - зберігання - реалізація - споживання», інакше кажучи, бути алгоритмом перетворення ресурсів у предмети задоволення ринкового попиту.

Друга група функцій охоплює компенсуючі функції, спрямовані на доставку споживачам продукції потрібної якості, в потрібний час і потрібне місце за визначеними цінами за мінімальних витрат.

Третя група – це інтегруючі функції, що забезпечують синхронізацію потокових процесів і потоків, тобто узгоджують «вихідну протидію» попередньої підприємницької структури з «вихідною протидією» наступної на основі узгодження економічних інтересів. Логістичне управління при цьому забезпечує перехід від часток, локальних екстремумів до тотальної, загальної оптимізації за Парето, тобто досягнення такого рівноважного стану, який означає, що суб'єкти товарного обміну досягли найповнішого задоволення своїх потреб, цілей і узгодження інтересів, не завдаючи збитків господарським інтересам контрагентів.

Четверта група функцій виступає як регулююча, сутність якої полягає у спрямуванні логістичного управління поточковими процесами на економію всіх видів ресурсів.

Обов'язковою умовою для створення ефективної системи логістики є необхідність підтримки рівноваги між рівнем сервісу і величиною загальних витрат. Взаємозв'язок логістики як зі стратегічним баченням бізнесу, так і з традиційними функціями в роздрібній торгівлі продемонстровано в таблиці 1 [5, с. 72-73].

Операційна структура логістики обслуговує її функціональний цикл, який виконує завдання обслуговування покупців.

Функціональний цикл у логістиці торговельного підприємства складається з трьох стадій [5, с. 73-74]:

1. Логістика покупок торговельного підприємства. Найчастіше цей процес визначають як логістику «на вході» і пов'язують з придбанням товарів у зовнішніх постачальників.

У сфері оптової та роздрібної торгівлі неабияке значення має термін покупки, тому що підприємство торгівлі лише перепродає вже готовий товар, а не споживає матеріали з недостатнім ступенем готовності. Головна мета – підтримка торгівлі шляхом покупок з найменшими загальними витратами, що передбачає прогнозування потреби, планування покупок, вибір джерела поставок, переговори, розміщення замовлення, транспортування, отримання, перевірку, зберігання тощо.

2. Внутрішньомагазинна логістика – це діяльність, яка забезпечує планування та підтримку торговельного процесу. Головна мета – забезпечення безперебійної торгівлі. Це вантажопереробка, управління запасами торговельного підприємства по мірі їхньої своєчасної передачі в торговий зал, забезпечення доступності товару.

3. Логістика продажу торговельного підприємства. Охоплює широкий спектр дій від пошуку і залучення нових покупців до доставки покупок клієнтам. Головна мета – просування товарів споживачам з мінімальними загальними витратами. Передбачає у взаємодії з маркетингом: ціноутворення, визначення рівня сервісу, мерчандайзинг, стимулювання збуту; самостійно – через логістику покупок – зв'язок з виробником і (або) посередником, доставку, рециклінг. Зазначимо, що надійна логістична стратегія також не може бути розроблена без урахування зворотних потоків.

Таблиця 1 – Ієрархія рішень у логістиці торговельного підприємства

Сфера ухвалення рішень	Зміст	Функції
Традиційна спеціалізація роздрібних торговців	Логістичні операції, що розглядаються як складові елементи господарської діяльності	Визначення асортименту товарів та послуг. Закупівля товарів. Категорійний менеджмент. Обслуговування споживачів.
Операційна структура логістики	Об'єднує тимчасові та просторові аспекти логістики, пов'язуючи їх в єдиний процес	Логістика закупівель торговельного підприємства. Внутрішньомагазинна логістика. Логістика продажу торговельного підприємства.
Система логістичних рішень	Особливі види робіт, що мають вирішальне значення для кінцевого успіху і призначені для задоволення потреб логістики	Формування і управління інфраструктурою торговельного підприємства. Управління інформаційними технологіями. Управління запасами. Управління логістичними витратами. Управління складським і транспортним господарством.
Оновлення бізнес-процесів	Система постійного самовдосконалення	На вибір менеджера. Може включати антикризове управління, реінжиніринг, бенчмаркінг, брендинг, аутсорсинг, факторинг.

До системи логістичного менеджменту торговельного підприємства в загальному випадку входять такі підсистеми, як управління логістичною інфраструктурою; управління інформаційними технологіями в логістиці, управління запасами товарів; управління логістичними витратами; управління складуванням і транспортуванням.

За конкретним підрозділом у структурі служби логістики торговельного підприємства закріплюються певні функції. Впровадження організаційної структури служби логістики на торговельному підприємстві може здійснюватися за схемою, показано на рисунку 1 [6].



Рисунок 1 – Організаційна структура служби логістики

Узагальнення думок українських та зарубіжних вчених і вивчення практики застосування логістичного підходу до управління підприємницькою діяльністю дозволяють виділити такі напрямки та принципи логістичного управління торгівлею як [7, с. 342-343]:

- систематизація процесів товароруху вздовж логістичного ланцюга – від виробника до споживача;
- виділення головних об'єктів управління та створення управлінських підсистем у кожній ланці логістичного ланцюга;
- розробка ефективної інфраструктури для забезпечення поточкових процесів із урахуванням внутрішніх та зовнішніх змін;
- координація, регулювання й контроль діяльності всіх учасників товароруху;
- налагодження ефективних зв'язків між структурними підрозділами всередині мікрологістичної системи (підприємства) та із зовнішніми партнерами;
- раціоналізація траєкторій товароруху на основі мінімізації витрат і зростання чистого руху грошових коштів;
- введення моніторингу відповідності руху товарів ринковому попиту;
- розробка ефективного інформаційного потоку, необхідного для формування, координації та регулювання товаропотоків;
- визначення раціональної взаємодії функціональних етапів управління, зокрема замовлень, закупівель, транспортування, складування, переробки ван-

тажів, торговельно-технологічної підготовки товарів до продажу (збуту), обслуговування товарів після продажу (у сфері споживання);

- планування вхідних і вихідних фінансових потоків на основі активності їхнього формування та використання;

- створення структури гнучкого реагування на коливання ринкового попиту на основі формування резервного, а за умов форсмажорних обставин – страхового запасу товарів;

- забезпечення синхронності трансформації всіх складових товароруху в просторі та часі.

Раціонально керуючи запасами товарів у закупівлі та дистрибуції, логістика сприяє зменшенню загальних витрат, зниженню ціни товарів і в результаті поліпшенню стратегічних позицій торговельного підприємства на ринку. Логістичний менеджмент може забезпечувати ефективну координацію обсягів закупівель товарів з прогнозованим обсягом продажу. Таким чином, логістичний менеджмент підтримує системну стійкість торговельного підприємства на ринку, згладжуючи внутріфірмові протиріччя між закупівлями, маркетингом, фінансами, продажем і оптимізуючи міжорганізаційні взаємини з логістичними посередниками.

**Висновки.** Таким чином, у сучасних умовах господарювання лідером торговельного бізнесу можуть бути підприємства, котрі використовують для отримання конкурентних переваг політику безперервних удосконалень, перш за все у сфері логістики.

З позицій логістичного менеджменту діяльність торговельного підприємства спрямована на задоволення потреб і вимог споживачів; реалізацію підприємством цілей свого бізнесу (виживання та зростання на конкурентному ринку, прибутковість тощо); формування стійкого ділового іміджу (відповідність перед бізнес-партнерами, покупцями і кінцевими споживачами, суспільством у цілому).

Напрямок подальшого дослідження з розглянутих питань буде вивчення перспектив застосування сучасних інформаційно-комунікаційних засобів у логістичному менеджменті торговельних підприємств.

### Список літератури

1. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк – К.: ЦФІМБ, 1997. – 406 с.
2. Пономаренко В.С. Логістичний менеджмент: підручник / В.С. Пономаренко, К.М. Таньков, Т.І. Лепейко; за ред. В.С. Пономаренко. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 440 с.
3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер: перевод с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
4. Фролова Л.В. Торговельне підприємство як логістична система / Л.В. Фролова // Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. – 2002. – № 2-1. – С. 341-346.
5. Ковалев К.Ю. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть / К.Ю. Ковалев, С.А. Уваров, П.Е. Щеглов. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.

6. Логистика в торговле: принципы применения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <[http://www.technoshop.ru/papers/2001/5/98\\_101s1.htm](http://www.technoshop.ru/papers/2001/5/98_101s1.htm)>.
7. Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку: монографія / За ред. О.О. Шубіна, Я.А. Гончарука. – Донецьк-Львів: ДонНУЕТ, 2007. – 404 с.

УДК 005.311:[005.332.4:658]

Роттер М.В., канд. техн. наук (ДонНУЕТ, Донецьк)

## **ЗБИРАННЯ ТА ОБРОБЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПОТРЕБ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ**

*У статті розглянуто збирання інформації, необхідної для ухвалення повноцінних управлінських рішень. Описано достоїнства і недоліки первинної та вторинної інформації. Зазначено необхідність поєднання інформації обох видів, причому вид інформації (первинна, вторинна) слід підбирати з урахуванням специфіки кожного конкретного завдання.*

**Ключові слова:** конкурентна розвідка, управлінські рішення, первинна, вторинна інформація.

Наростання агресивності конкурентного середовища як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, у тому числі на ринках глобальної конкуренції, сьогодні не заперечується. Більше того, у зв'язку з глобалізацією економічної діяльності, ця тенденція тільки посилюватиметься. Так, за словами російського теоретика, ректора Вищої школи бізнесу МДУ О. Виханського: «Сейчас в управлении бизнесом главное не аналитика, а шпионаж». Це правда, тому ще через розкрадання виробничих секретів американські фірми зазнають збитки 20 млрд доларів на рік.

Тому для виявлення намірів конкурентів великі підприємства впроваджують у свою структуру підрозділ конкурентної розвідки (КР). Так, у деяких японських фірмах розвідкою постійно займаються до 250 осіб. У подібних організаціях витрати на розвідку становлять близько 1,5% обороту.

Таким чином, зрозуміло, що дуже актуальними є збирання та розумне оброблення інформації, без яких не може працювати конкурентна розвідка.

Зрозуміло, процесу створення конкурентної розвідки підприємства присвячено велика кількість праць [1-6]. Причому, у зв'язку з актуальністю цієї проблеми, кількість праць, що було опубліковано як у вигляді книг і статей, так і в Інтернеті, зростає як сніговий ком.

Проте, проблемі збирання інформації «врукопашну» приділено значно менше уваги, у зв'язку з чим метою цієї статті став розгляд найпростіших, але досить ефективних процедур здобуття інформації для потреб КР.

Під конкурентною розвідкою ми матимемо на увазі діяльність внутрішніх підрозділів КР компаній або спеціалізованих фірм КР із:

– спостереження за конкурентами, збирання та аналізу інформації про сильні і слабкі сторони суперника;