

*Холчук М.В.,  
аспірант кафедри торговельного підприємництва та логістики,  
Київський національний торговельно-економічний університет*

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

**Анотація.** У статті досліджено основні проблеми підприємств оптової торгівлі на внутрішньому ринку України. Запропоновано логістичні стратегії, що можуть набувати ознак конкурентної стратегії та є засобом підвищення конкурентоспроможності оптової ланки.

**Ключові слова:** логістичні стратегії, логістична інтеграція, диверсифікація діяльності, підприємство оптової торгівлі.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі господарювання діяльність оптової торгівлі повинна бути спрямована на задоволення потреб споживачів через ефективну співпрацю з виробниками товарів та підприємствами роздрібною торгівлі. Проте сучасна структура розміщення оптових підприємств не здатна підтримувати безперебійну поставку значної номенклатури товарів у роздрібно торговельні мережі, надавати високий рівень сервісних послуг по зберіганню, комплектації та доставці товарів. Це пов'язано з відсутністю належної підтримки держави, нестабільною політичною ситуацією в країні, загостренням інфляції, складними умовами кредитування бізнесу та високою ринковою конкуренцією. В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства залежить від правильно обраної конкурентної стратегії. Зміни зовнішнього середовища настільки значні, що підприємства оптової торгівлі «виходять із гри», тому що не змогли адаптуватися й пристосуватися до зміни зовнішнього середовища на ринку. Адаптація до швидких змін підприємствами оптової торгівлі передбачає рішучі кроки, а саме формування логістичної стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти досліджуваної проблеми знайшли своє відображення в працях вітчизняних та зарубіжних учених: В.В. Апопця, І.І. Бажина, Г.М. Богославець, Г.Л. Бродецького Н.О. Голошубової, Н.Б. Ільченко, Є.В. Крикавського, Р.Р. Ларіної, А.А. Мазаракі, М.А. Окландера, Ю.В. Пономарьова, В.М. Торопкова, О.М. Тридіда, К.М. Танькова, О.М. Трубей, Дж. Бауерсокса, Дж. Клосса, П. Друкера, Л.Б. Міротіна, Ю.М. Неруша, В.І. Сергєєва.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У публікаціях вищезазначених авторів висвітлено основні проблеми розвитку підприємства оптової торгівлі та досліджено сутність логістичних стратегій та їх роль у діяльності підприємства. Проте, на нашу думку, недостатньо приділено уваги формуванню логістичних стратегій саме підприємств оптової торгівлі та не виділено конкретні стратегії, що можуть бути впроваджені в сучасних умовах господарювання.

**Мега статті** полягає у дослідженні особливостей формування логістичної стратегії підприємства оптової торгівлі на внутрішньому ринку України, що буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності оптової ланки.

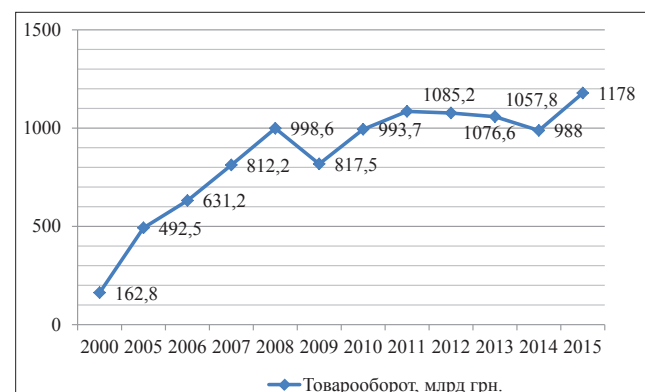
**Вклад основного матеріалу дослідження.** Оптовій торгівлі належить важлива роль у розвитку сфери обігу спо-

живчих товарів. Поряд із перетворенням виробничого асортименту в торговельний, визначенням структури і напрямку товарних потоків підприємства оптової торгівлі в ринкових умовах найбільш активно вирішують завдання організатора ринку, оскільки вони безпосередньо пов'язані і з виробником, і зі споживачем. Саме підприємства оптової торгівлі володіють інформацією про попит та пропозицію, тенденції в їх розвитку, а значить, мають можливість реально оцінювати кон'юнктуру ринку, формувати товарну пропозицію на споживчому ринку відповідно до обсягу і структури попиту. Акумуляуючи в собі значний масив інформації, підприємства оптової торгівлі здійснюють регулювання всього процесу товарообігу в країні, чим сприяють гармонізації єдиного споживчого ринку України.

Проте, здійснюючи свою діяльність, оптова ланка не повною мірою використовує свої можливості, стикаючись із наступними проблемами [1]:

- створення виробником філіалів у регіонах із метою зниження конкуренції і посилення контролю над ринком;
- розвиток інформаційних технологій, що дозволяє здійснювати закупівлі без участі підприємств оптової торгівлі;
- використання роздрібними торговельними підприємствами послуг логістичних провайдерів для забезпечення доставки і зберігання товарів на регіональних складах;
- збільшення частки мережевих магазинів, які централізовано закуповують товар у виробників.

Досвід країн із розвинутою ринковою економікою показує, що роль і значення оптової торгівлі в безперебійному забезпеченні ринку товарною масою та раціоналізації товарних потоків, навпаки, зростає, проте в Україні за останні роки спостерігається тенденція до зниження товарообороту підприємств оптової торгівлі (рис. 1).



**Рис. 1.** Динаміка оптового товарообороту за 2000–2015<sup>1,2</sup> рр., млрд. грн. [2, с. 571]

<sup>1</sup> 2012-2014 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополь та частини зони проведення антитерористичної операції.

<sup>2</sup> Дані за 2015 р. можуть бути уточнені.

За 2015 р. оптовий товарооборот (без ПДВ і акцизу) підприємств, основним видом економічної діяльності яких була оптова торгівля, становив 1178 млрд. грн., що у порівнянні цінах складає 87,8% обсягу відповідного періоду минулого року. Ланковість перепродажу товарів іншим підприємствам оптової торгівлі становить 2,2, або 53,9%, від загального оптового товарообороту [3], що негативно відображається на кінцевій ціні товару, яка виявляється вищою, враховуючи всі супутні витрати і націнки.

У 2014 р. в Україні діяло 40,5 тис. підприємств, основним видом економічної діяльності яких була оптова торгівля. На рис. 2 наведено дані щодо кількості підприємств оптової торгівлі в Україні за обсягом оптового товарообороту за 2014 р.

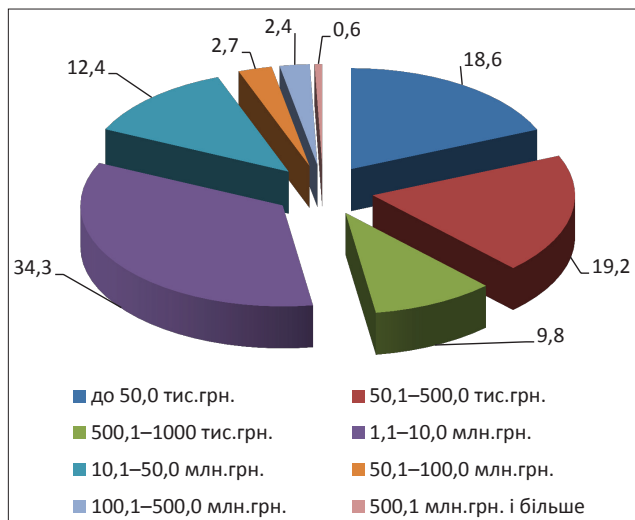


Рис. 2. Структура кількості підприємств оптової торгівлі в Україні за обсягом оптового товарообороту за 2014 р., % [3]

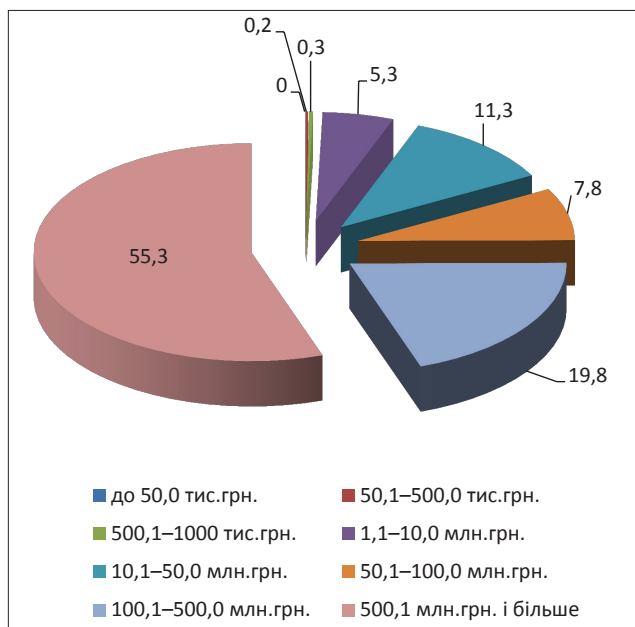


Рис. 3. Питова вага товарообороту груп підприємств (за обсягом оптового товарообороту) у загальному обсязі оптового товарообороту за 2014 р., % [3]

На рис. 3 ми можемо спостерігати відсоткове співвідношення товарообороту вищевказаних підприємств у загальному оптовому товарообороті.

Порівняно з 2013 р. кількість підприємств із річним оптовим товарооборотом більше 500 млн. грн. зменшилася на 3,1%, а питома вага їхнього оптового товарообороту збільшилася на 1,4 в. п. [3].

У зв'язку із послабленням ролі оптової торгівлі відбувся перехід багатьох роздрібних торговельних підприємств переважно на прямі зв'язки з товаровиробниками. Саме тому перед ними постала потреба у власних складських приміщеннях або оренді їх в інших підприємств, зокрема оптових. У цей час в оптових підприємствах почав руйнуватися складський фонд, оскільки не вистачало коштів на його реконструкцію та оновлення. Як наслідок, вони почали надавати свої склади в оренду. Це набуло великих масштабів і призвело до втрати оптовими підприємствами своїх позицій на товарному ринку та скорочення обсягу оптового товарообороту. Набагато зросли товарні запаси на підприємствах роздрібно торгівлі за значного зменшення їх обсягів на складах підприємств оптової торгівлі [4, с. 404].

Таким чином, підприємства оптової торгівлі продовжують утрачати конкурентні позиції на ринку, що гостро ставить проблему вибору засобу посилення конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища та високого рівня конкуренції.

Одним з найдієвіших методів є вибір, або зміна конкурентної (ділової) стратегії. Численні приклади показують, що в період нестабільності недостатньо уваги приділяється розробці чи коригуванню стратегії, не вважаючи це пріоритетним завданням. Дійсно, першими кроками повинні бути оптимізація операцій та забезпечення сталого грошового потоку. Однак це лише необхідна, але недостатня умова успішної реалізації стратегії в період нестабільності, тому необхідно використовувати всі наявні можливості для посилення власної ринкової позиції. У досягненні цієї мети можуть допомогти різні інструменти – збільшення інвестицій у привабливі напрями, реорганізація системи управління, перепозиціонування. Однак все це принесе користь тільки в тому випадку, якщо дії будуть добре опрацьовані і спрямовані на посилення стратегічних позицій підприємства на обраному ринку [5].

Проте варто зазначити, що подальші рекомендації будуть стосуватися підприємств оптової торгівлі з повним циклом обслуговування – юридичних осіб, так як указані суб'єкти господарювання в умовах нестабільної економічної ситуації, маючи всі можливості зміцнення конкурентних переваг, навпаки, звужують товарний асортимент та зменшують обсяги закупівель, нерационально використовують власну складську площу, здають її в оренду, що може свідчити про згортання господарської діяльності.

Конкурентна стратегія підприємства оптової торгівлі повинна бути адекватна стану зовнішнього середовища бізнесу і описувати бізнес-модель, яка повинна забезпечити ринкову конкурентоспроможність і зростання компанії, розвиток її внутрішнього потенціалу, посилення факторів, що забезпечують її ринковий успіх. Однак ефективність її реалізації безпосередньо залежить від виконання функціональних стратегій, у тому числі логістичної. На думку Є.В. Крикавського, конкурентна стратегія підприємства і логістична стратегія в загальному співвідносяться як ціле і частина, а це означає, що в окремі періоди за спеціальних умов логістична стратегія тією чи іншою мірою може набувати характеристик, визначальних для конкурентної стратегії [6, с. 131], тому на підприємствах оптової торгівлі розвиток логістики може «диктувати» напрямок стратегічного управління (рис. 4).

Упровадження методів інтегрованого логістичного управління на підприємстві оптової торгівлі дозволяє значно скоротити товарно-матеріальні запаси, прискорити оборотність капіталу, знизити логістичні витрати, забезпечити найбільш повне задоволення споживачів в якості товарів і супутнього сервісу.

Внутрішня інтеграція припускає розгляд логістики не як сукупності функціональних видів діяльності, а як єдиної інтегрованої функції. Внутрішня інтеграція підприємства оптової торгівлі означає забезпечення взаємозв'язку логістики постачання і розподільчої логістики, які здійснюються у формі єдиної наскрізної функції, що реалізує функціональний логістичний цикл оптового підприємства.

Таким чином, лише після впровадження інтегрованого логістичного управління на підприємстві оптової торгівлі, результатом якого буде повна інтеграція бізнес-процесів, необхідно розробити конкурентні стратегії, реалізація яких у значній мірі залежить від логістичної діяльності, яка, своєю чергою, може розглядатись як одна з головних компетентостей.

На рис. 5 наведено види стратегій, які ґрунтуються на інтегрованому логістичному підході як основній конкурентній перевазі і, на нашу думку, здатні підвищити конкурентоспроможність підприємств оптової торгівлі в нестабільних економічних умовах.

Горизонтальна інтеграція можлива у випадку прагнення підприємства оптової торгівлі до розширення масштабів своєї діяльності за рахунок об'єднання його зусиль з основними конкурентами та установами суміжних галузей (рис. 6).

Основною метою стратегії вертикальної інтеграції є створення стратегічних союзів (або поглинань), що орієнтовані на взаємовигідні відносини на основі високого ступеня кооперації.

Стратегічне партнерство підприємства оптової торгівлі з:

- товаровиробником (зворотна вертикальна інтеграція);
- підприємствами роздрібною торгівлі (пряма вертикальна інтеграція);
- товаровиробником та підприємством роздрібною торгівлі (цілкова вертикальна інтеграція).

Стратегічні союзи передбачають довгострокові зобов'язання сторін, які гарантують майбутні замовлення і поставки. Ця стабільність дає змогу підприємствам інвестувати кошти в удосконалення своїх операцій [10], у даному випадку – логістичних (транспортування, складування).

Підприємства оптової торгівлі з повним циклом обслуговування представляють інтерес для товаровиробників у зв'язку з розвинутою логістичною інфраструктурою, наявністю широкої партнерської мережі. В умовах сучасних тен-

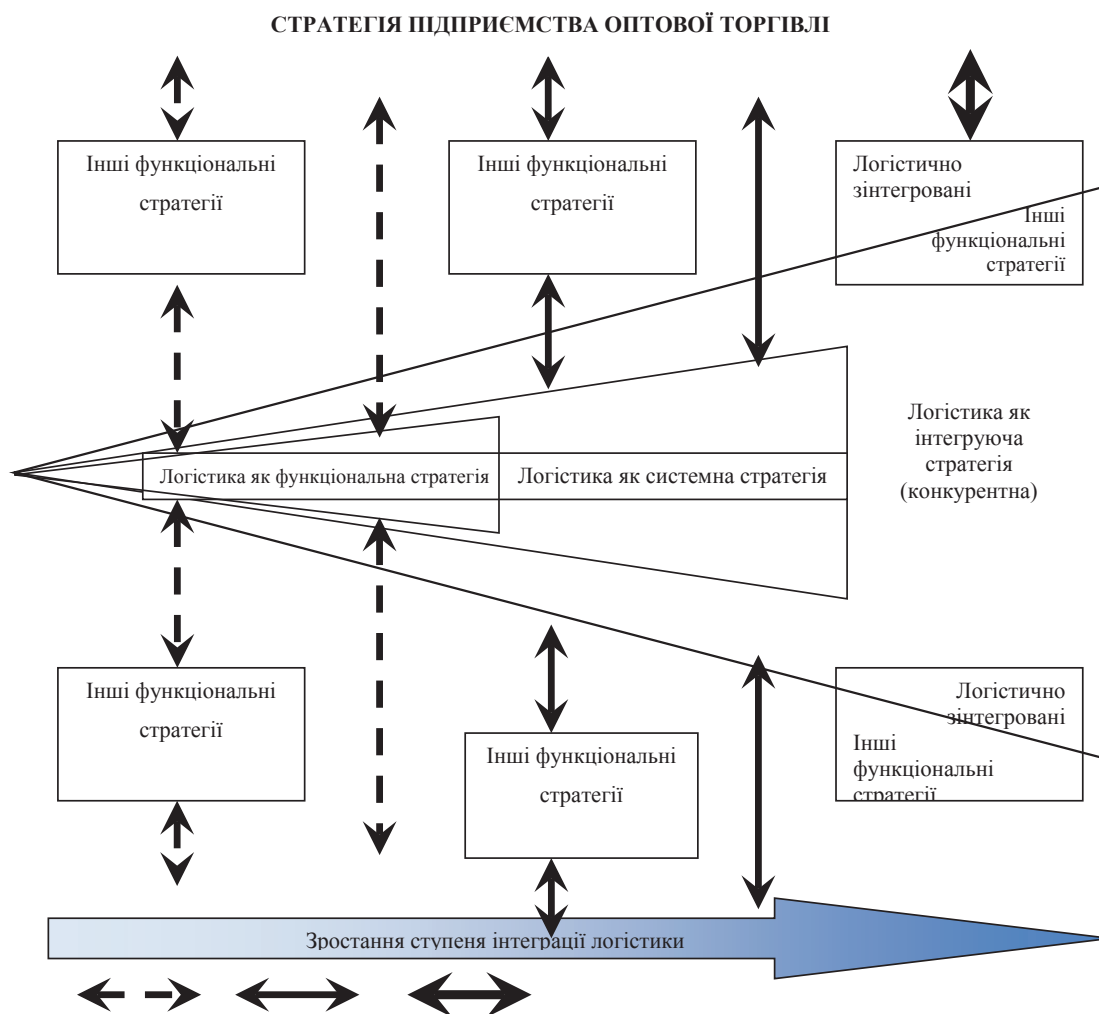


Рис. 4. Ступінь інтеграції логістичної діяльності на підприємстві оптової торгівлі

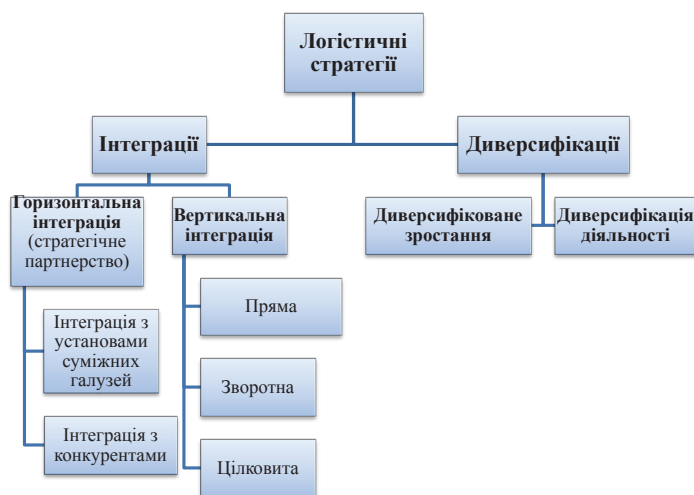


Рис. 5. Логістичні стратегії підприємства оптової торгівлі

Джерело: розроблено автором на основі [7–9]



Рис. 6. Схема інтеграції підприємства оптової торгівлі з установами суміжних галузей

денцій скорочення кількості посередників у ланцюгах поставок товаровиробники обирають стратегічних партнерів, від яких очікують активного розвитку системи збуту, що відповідає їх вимогам, зі своєї сторони, забезпечуючи довгостроковий характер співробітництва та високі темпи росту бізнесу підприємства оптової торгівлі.

Перевагами підприємства оптової торгівлі для створення стратегічного партнерства є широке географічне покриття, що забезпечується наявністю складського комплексу та надання на його базі послуг по вантажообробці (пакування, маркування) [3]. За даними Держкомстату, у 2014 р. для забезпечення своєї діяльності 2,3 тис. оптових підприємств утримували 5 млн. м<sup>2</sup> власної складської площі, 71% якої припадало на закриті склади [3], велика частина з яких не використовується або здається в оренду, тому їх наявність може бути значною конкурентною перевагою, з урахуванням якої варто обирати стратегічний напрям розвитку підприємствам оптової торгівлі.

Розглядаючи проблеми діяльності підприємств оптової торгівлі, варто звернути увагу на стримуючі фактори їх розвитку, що характеризуються:

- низькою спеціалізацією (за товарним асортиментом, функціональним спрямуванням, за набором послуг);
- недостатнім рівнем відповідності послуг підприємств оптової торгівлі вимогам основних клієнтів;
- недостатнім рівнем інформаційного забезпечення клієнтів ринку;

- слабкою участю у формуванні іміджу вітчизняних товаровиробників на ринку [11].

Стратегія диверсифікованого зростання може врахувати всі вищенаведені фактори за рахунок освоєння підприємством оптової торгівлі певних видів послуг, пов'язаних із супроводом, обробкою, просуванням та забезпеченням наявності товарів у роздрібних торговельних підприємствах. Найпоширенішими напрямками, яким варто приділити увагу, можуть бути:

- непряма рекламна діяльність (BTL), що включає заходи по стимулюванню збуту, організацію виставок, ярмарків;
- реінжиніринг складських процесів (організація пакувальної або фасувальної лінії) [7];
- надання додаткових послуг або бонусів у сфері транспортування (безкоштовна доставка, доставка «день-у-день», доставка на вихідних, повний цикл відстеження вантажів).

Перевагами, що мають підприємства оптової торгівлі і які можуть стати позитивними чинниками вибору вищевказаної стратегії, є знання ринку та достатньо широка збутова мережа.

На сучасному етапі господарювання, на нашу думку, підприємству оптової торгівлі варто розвивати таку функціональну область діяльності, як логістика, так як можливість надання повного спектру логістичних послуг може стати вагомою конкурентною перевагою на ринку.

Наступна запропонована стратегія диверсифікації діяльності передбачає поєднання виконання оптових функцій із наданням послуг логістичного провайдера, що є моделлю ринку розвинених країн, де підприємство оптової торгівлі – у першу чергу логістичне підприємство. У залежності від розвитку логістичної інфраструктури і величини мережі розподілу підприємство визначає спектр послуг, які може надавати як логістичний провайдер: складування, транспортна експедиція, митне оформлення вантажів, внутрішні і міжнародні перевезення, управління запасами.

**Висновки.** У сучасних умовах господарювання підприємствам оптової торгівлі варто приділити увагу активізації ролі логістики та підвищенню гнучкості підприємства за рахунок розробки чи коригування існуючих логістичних стратегій.

Більш тісне узгодження логістики зі стратегічними цілями на корпоративному рівні надасть підприємствам оптової торгівлі значні переваги перед конкурентами, а здійснення внутрішніх інтеграційних процесів дозволить впровадити логістичні стратегії, які певною мірою можуть виступати конкурентними стратегіями підприємства.

Запропоновані у статті логістичні стратегії не є відокремленими одна від одної, можливе застосування підприємствами оптової торгівлі їх комбінування в залежності від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, розвитку логістичної інфраструктури, існуючих можливостей для розвитку та особливостей ринку.

#### Література:

1. Ільченко Н.Б. Тенденції розвитку підприємств оптової торгівлі в Україні / Н.Б. Ільченко // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2014. – Т. 19. – Вип. 2/3. – С. 132–135.
2. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році». – К. : НІСД, 2015. – 684 с.

3. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Ільченко Н.Б. Особливості формування логістичної стратегії та управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі / Н.Б. Ільченко, М.В. Хомчук // Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : [кол. монографія] / За заг. ред. К.С. Шапошникова [та ін.]. – Херсон : Гельветика, 2015. – 536 с.
5. Вавилов В. Стратегии, которые помогают выйти из кризиса победителем: опыт зарубежных компаний / В. Вавилов // Генеральный директор. – 2011. – № 7. – С. 62–66.
6. Крикавський Є. Логістичне управління : [підручник] / Є. Крикавський. – Львів : Львівська політехніка, 2005. – 684 с.
7. Сверчков П.А. Влияние стратегии развития оптовой компании на ее логистическую инфраструктуру / А.П. Сверчков // Логистика сегодня. – 2013. – № 5. – С. 258–267.
8. Стасюк М. Как вдохнуть жизнь в украинскую дистрибуцию? / М. Стасюк [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.trademaster.ua/articles/1754>.
9. Данніков О.В. Аргументи на користь «жорсткої» вертикальної інтеграції / О.В. Данніков, І.М. Івасько // Стратегія економічного розвитку України. – 2015. – № 36. – С. 83–92.
10. Поплавська Ж.В. Переваги та критерії інтеграції функцій логістики / Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». – 2010. – № 690. – С. 120–127.
11. Богославець Г.М. Проблеми та перспективи розвитку підприємств оптової торгівлі / Г.М. Богославець, О.М. Трубей // Науковий вісник ХДУ. – 2014. – № 5. – Ч. 2. – С. 28–32.
12. Ilchenko N. Development strategy for logistic operator in the context of globalization/ N. Ilchenko //Contemporary conditions and trends in enterprise management: strategies, mechanisms processes. Cracow University of Economics. – 2015. – P. 45–53.

**Хомчук М.В. Особенности формирования логистических стратегий предприятия оптовой торговли**

**Аннотация.** В статье исследованы основные проблемы развития предприятий оптовой торговли на внутреннем рынке Украины. Предложенные логистические стратегии могут приобретать признаки конкурентной стратегии и являются средством повышения конкурентоспособности оптового звена.

**Ключевые слова:** логистические стратегии, логистическая интеграция, диверсификация деятельности, предприятие оптовой торговли.

**Khomchuk M.V. Features of formation in logistic strategies in wholesale trade enterprises**

**Summary.** In the article there are investigated the basic problems of the development of the wholesale trade enterprises in the domestic market of Ukraine. Proposed logistics strategy can acquire features of competitive strategy and is a means of improving the competitiveness of the wholesale sector.

**Keywords:** logistics strategy, logistics integration, diversification of activities, a wholesale company.