

JEL Classification: M-11, M-21

Ліпич Любов, доктор економічних наук, професор,
кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>
lglipych@gmail.com

Lipych. Lyubov, Doctor of Economics, Professor,
Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities
Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>
lglipych@gmail.com

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні підвищується значення логістичної стратегії серед функціональних стратегій підприємства. Адже логістична система визначає не тільки хід процесів в операційній сфері, а й впливає на формування більшості цілей і стратегій компанії. Мета статті - розкриття критеріїв вибору логістичних стратегій та ідентифікувати чинник впливу на ефективність використання логістичних систем на підприємстві задля забезпечення його конкурентоспроможності за сучасних умов ведення бізнесу.

Встановлено, що конкурентна логістична стратегія підприємства це добре продумана, спланована та ефективно реалізована діяльність, що становить частину загальної стратегії розвитку підприємства щодо: скоординованих у часі та просторі закупівлі, зберігання, транспортування, розподілу, що сприяють наявності продуктів і послуг та відповідної інформації, яка дозволяє постачати сировину та матеріали у фіксованій кількості, асортименті, якості, протягом визначеного часу, за оптимальних витрат, до визначеної точки виробничого процесу, та забезпечує досягнення економічних результатів і конкурентних переваг. Доведено, що основними критеріями вибору конкурентних логістичних стратегій є зниження витрат і диференціація послуг. Тому при формуванні логістичної стратегії підприємства слід використовувати криву залежності рівня логістичного обслуговування від необхідного рівня витрат, включаючи їх альтернативні комбінації. Ідентифіковано конкурентні логістичні стратегії підприємства: переваги у витратах, диференціації логістичних послуг та фокусування.

Зазначено, що для реалізації конкурентних стратегій підприємство повинно мати ефективну логістичну систему. Її сутність включає оцінку ефекту з точки зору цілеспрямованості діяльності в контексті двох основних вимірів. Перший вимір - ринковий, спрямований на формування оптимальної структури вартості, прийнятної для клієнта. У другому вимірі розглядається рентабельність видів діяльності та витрати на їх реалізацію. Звідси випливає, що для оцінки ефективності логістичної системи слід використовувати критерії цілеспрямованості, ринкової корисності та раціонального управління. Обґрунтовано, чинники впливу на ефективність логістичної системи.

Ключові слова: логістична конкурентна стратегія, логістична система, критерії вибору, зниження витрат, диференціація послуг, чинники впливу, логістична стратегія переваги у витратах, стратегія диференціації логістичних послуг та стратегія фокусування.

CRITERIA FOR SELECTING COMPETITIVE LOGISTICS STRATEGIES OF THE ENTERPRISE

Today, the importance of logistics strategy among the functional strategies of the enterprise is increasing. After all, the logistics system determines not only the course of processes in the operational sphere, but also influences the formation of most of the company's goals and strategies. The purpose of the article is to reveal the criteria for choosing logistics strategies and to identify the factor influencing the efficiency of logistics systems in the enterprise to ensure its competitiveness in modern business conditions.

It is established that the competitive logistics strategy of the enterprise is a well-thought-out, planned and effectively implemented activity that is part of the overall development strategy of the enterprise for: coordinated in time and space procurement, storage, transportation, distribution. allows you to supply raw materials in a fixed quantity, range, quality, within a certain time, at optimal cost, to a certain point of the production process, and ensures the achievement of economic results and competitive advantages. It is proved that the main criteria for

choosing competitive logistics strategies are cost reduction and differentiation of services. Therefore, when forming the logistics strategy of the enterprise should use the curve of dependence of the level of logistics services on the required level of costs, including their alternative combinations. Competitive logistics strategies of the enterprise are identified: cost advantages, differentiation of logistics services and focusing.

It is noted that to implement competitive strategies, the company must have an effective logistics system. Its essence includes the assessment of the effect in terms of purposefulness in the context of two main dimensions. The first dimension is the market, aimed at forming the optimal value structure acceptable to the client. The second dimension considers the profitability of activities and the cost of their implementation. It follows that the criteria of purposefulness, market utility and sound management should be used to assess the efficiency of the logistics system. The factors influencing the efficiency of the logistics system are substantiated.

Key words: *logistics competitive strategy, logistics system, selection criteria, cost reduction, service differentiation, impact factors, logistics cost advantage strategy, logistics services differentiation strategy and focus strategy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Діяльність керівників підприємств охоплює широкий спектр обов'язків: виробництво, розподіл та постачання, проблеми простору, часу та витрат, віддаленості від ринків збуту, сировини та напівфабрикатів. Сильна конкуренція на ринку вимагає найвищої ефективності потоку інформації, продуктів і ресурсів.

Варто підкреслити, що нині конкурують між собою не підприємства, а цілі ланцюги постачання. З цієї причини більшість підприємств розглядають логістику як стратегічну можливість створення конкурентної переваги. Тому логістична стратегія є компонентом стратегічного планування і її включають в загальну стратегію розвитку компанії. Тобто сьогодні підвищується усвідомлення місця та значення логістичної стратегії серед функціональних стратегій підприємства. Адже логістична система визначає не тільки хід процесів в операційній сфері, а й впливає на формування більшості цілей і стратегій компанії.

Залежно від підприємства логістична стратегія може мати різні форми, від структурованого плану до систематизованих канонів дій, прийнятих в рамках загальної стратегії. У новітніх підходах до логістики особлива увага приділяється відносинам, що зв'язують окремі фази логістичного процесу, підкреслюється необхідність динамічного підходу до логістики, вказується на необхідність широкого, поза межами підприємства, погляду на логістичні процеси (Бутов, 2013).

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. [6], конкурентоспроможності підприємства та їх оцінка розглядається в роботах Бутова А. [1], Портера М. Е. (Porter) [2], Шишкін В.О. [3], Дарр В.(Darr) [4], Феу П.(Fey) [5], Сімон Х. (Simon) [6], Куммер С.(Kummer) [7], Вебер Дж. (Weber) [7], Кеіл У (Kie1) [8], Шульц Х. (Schult) [9], Вітковські Я. (Witkowski) [10], Хвищун Н.[11].

Разом із тим, невирішеними на сьогодні залишаються питання адаптації логістичних стратегій до стрімких змін політичних та економічних умов.

Цілі статті - розкриття критеріїв вибору логістичних стратегій та ідентифікувати чинник впливу на ефективність використання логістичних систем на підприємстві задля забезпечення його конкурентоспроможності за сучасних умов ведення бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У науковій літературі логістичні стратегії згадуються як одна з наймолодших груп, як правило, функціональних стратегій підприємства.

Важко точно визначити перші спроби стратегічного підходу до логістики, що сприяли початку ідентифікації логістичної стратегії. Істотною новизною у сприйнятті логістики стала поява її системної концепції, яка містить у собі значні резерви економії часу та оптимізації витрат на виконання логістичних операцій. Нині логістичні стратегії стають засобом конкуренції, а також методом отримання підприємствами конкурентної

переваги. Завдяки їм підприємства забезпечують необхідний рівень обслуговування кінцевого споживача, надаючи йому при цьому певні додаткові користі (цінності). Ці додаткові цінності можуть стосуватися і еластичності постачання щодо величини партії, і еластичності щодо умов оплати, і еластичності щодо термінів та місця виконання замовлення. Їх можна вигідно проаналізувати в контексті галузевої моделі М. Е. Портера (Porter), де в стратегії низьких витрат логістика розглядається в таких аспектах (Porter, 2008):

- підвищення конкурентоспроможності,
- зниження логістичних витрат (збереження позиції найдешевшого виробника),
- поєднання логістичної стратегії та інших функціональних стратегій підприємства,
- ефективного використання ресурсів.

Досягненню цих цілей допомагає реалізація таких конкурентних логістичних стратегій: зниження витрат, диверсифікації логістичних послуг та фокусування.

Можна представити довгий перелік чинників, що формують і характеризують мережі постачання і логістичні стратегії. На цьому тлі сформульовано багато визначень логістичної стратегії (з урахуванням етапів її розвитку, способів сприйняття, місця в загальній стратегії логістики компанії, типу продукту, характеру попиту, часу поповнення запасів, прибутку та відносин з клієнтами) (Шишкін, 2019). Варто підкреслити, що метою будь-якої стратегії є створення довгострокових можливостей для успіху за допомогою використання конкурентної переваги, яка не повинна обмежуватися вузьким розумінням економічної конкуренції. Стратегія також має бути концепцією, яка виокремлює можливості, включаючи інновації, репутацію, стратегічні ресурси та архітектуру компанії, тобто відносини між працівниками та зв'язки з клієнтами, постачальниками та іншими підприємствами галузі.

Логістичні стратегії дуже по-різному визначаються та розуміються залежно від потреб організації, її середовища та суб'єктивізму творців. З точки зору зростаючого значення важливості управління на підприємстві, найпоширеніші визначення стосуються: інтеграції функцій і процесів, консолідації, ліквідації запасів, скорочення циклу, диференціації обслуговування споживачів, співпраці в системі «постачальник – одержувач» логістичного аутсорсингу, логістичних інновацій.

Логістичні стратегії постійно модифікуються в результаті зміни поглядів, концепцій управління і вимог економічної реальності. Найчастіше логістична стратегія трактується як цілісна система операцій у сфері постачання, зберігання, транспортування та дистрибуції реалізація яких полягає в забезпеченні досягнення довгострокових цілей логістичної діяльності підприємства.

Опитування керівників логістичних компаній та провідних менеджерів-логістів дозволяє трактувати логістичну стратегію в практичному плані як:

- правильно сплановану структуру розподілу,
- чітко визначені правила вимог клієнтів щодо якості та рівня обслуговування,
- чітке визначення позиції компанії на ринку по відношенню до конкурентів,
- визначення обсягу функцій, переданих за межі компанії,
- оптимізацію основних сфер, які генерують логістичні витрати, наприклад, зберігання, транспортування, інвентаризацію тощо.

Формулюючи визначення логістичної стратегії підприємства, слід зазначити, що це має бути: добре продумана, спланована та ефективно реалізована діяльність, що становить важливу частину загальної стратегії розвитку підприємства щодо: скоординованих у часі та просторі закупівлі, зберігання, транспортування, розподілу, що сприяють наявності продуктів і послуг та відповідної інформації, яка дозволяє постачати сировину та матеріали у фіксованій кількості, асортименті, якості, протягом визначеного

часу, за оптимальних витрат, до визначеної точки виробничого процесу, та забезпечує досягнення задовільних економічних результатів і конкурентних переваг.

Отримання конкурентної переваги можливе лише при дотриманні її основних критеріїв, тобто вона повинна (Darr, 1992):

- стосуватися характеристик релевантних для клієнта;
- ідентифікуватися покупцями;
- конкуренти не здатні її легко скопіювати.

Тому при прийнятті стратегічних рішень в логістичній діяльності необхідно систематично ідентифікувати та використовувати всі чинники успіху. Вони визначають логістичну структуру компанії та її поведінку на ринку (Fey, 1989). Орієнтована на ринок логістична стратегія охоплює формування основної маркетингової та логістичної пропозиції компанії та визначення довгострокових цілей і структур. Вона включає всі рішення щодо позиціонування логістичних послуг на кривій залежності між рівнем їх надання та рівнем витрат, необхідних для їх реалізації (Simon, 1988).

До найважливіших конкурентних переваг, з точки зору логістики, можна віднести можливість зниження витрат і диференціацію послуг. Тому при формуванні логістичної стратегії підприємства використовують криву залежності рівня логістичного обслуговування від необхідного рівня витрат, включаючи їх альтернативні комбінації. Ця функція представляє як стратегію логістики ресурсів, так і маркетингову стратегію рівня обслуговування. Функція представлена у вигляді графіка, який складається з осі, що відображає привабливість логістичних витрат, та осі, що відображає привабливість диференціації логістичних послуг (Darr, 1992). Привабливість логістичних витрат вимірюється їх величиною. Тому слід проаналізувати наслідки їх можливого зниження. В одних галузях незначне зниження витрат може призвести до значної конкурентної переваги, а в інших – за рахунок існування значних можливостей диференціації - може відігравати лише маргінальну роль. Таким чином, реалізація переваги у витратах повинна підлягати постійному контролю в усіх центрах витрат, по всьому ланцюгу вартості, з точки зору бізнес-одиниць, що репрезентують відносини продукт-ринок, і враховувати наслідки результуючої дегресії (зменшення) витрат. Можливості зниження витрат можна шукати як в оптимізації послуг, так і в підвищенні ефективності інтегрованої логістичної системи (Kummer, Weber 1994). Зниження витрат посилює конкурентну позицію та збільшує можливості диференціації пропонованої продукції.

Подібним чином оцінюється оптимальність рівня надання послуг. Його можна підвищити за рахунок постачання з більшою точністю, надійністю, швидкістю та гнучкістю. Після аналізу логістичних критеріїв диференціації, слід оцінити важливість кожного з них та необхідність їх зміни (Kummer, Weber 1994). Далі критерій зниження логістичних витрат порівнюється з критерієм диференціації логістичних послуг.

На основі вище означених критеріїв компанії мають можливість ідентифікувати власну конкурентну позицію. Оцінка потенціалу успіху, ефективність логістичної концепції компанії здійснюється шляхом порівняння співвідношення між можливістю зниження витрат (привабливість логістичних витрат) та можливістю підвищення рівня надання послуг (привабливість логістичної диференціації) (рис. 1).

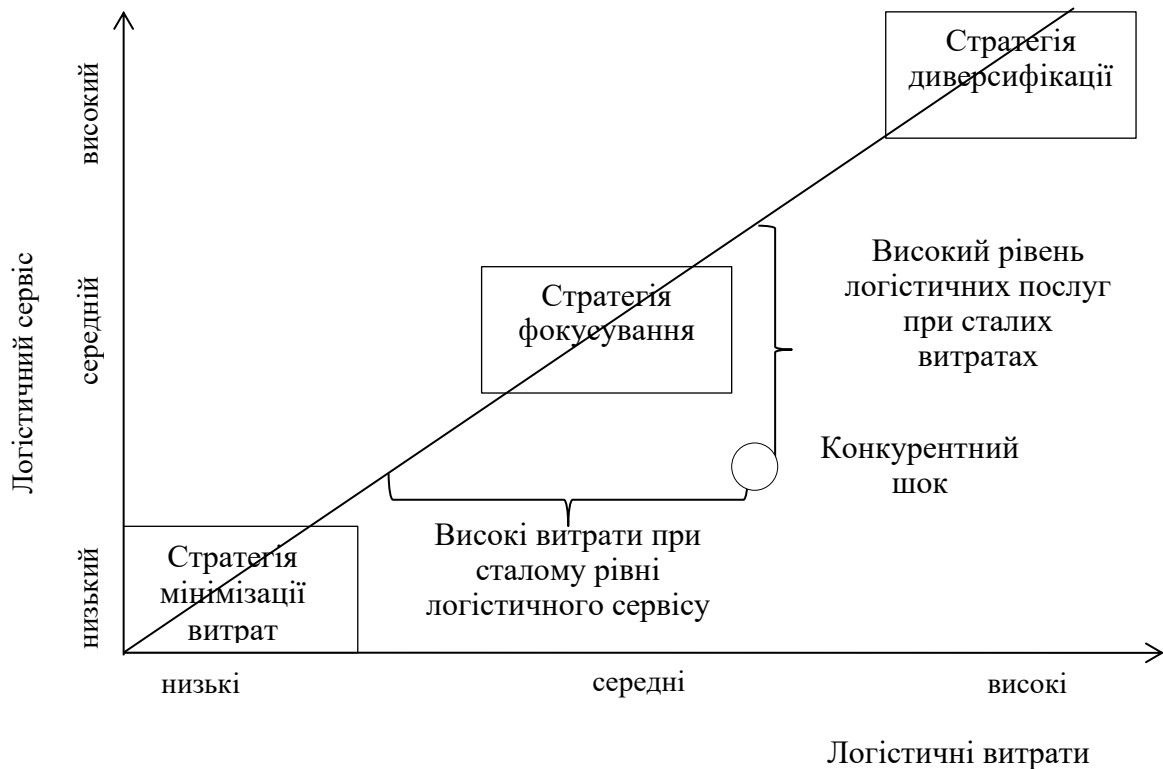


Рис. 1. Базові критерії вибору логістичної стратегії
Джерело: власні напрацювання на основі (Kiel, 1998).

Підвищення рівня «вихідних» послуг - наприклад, краще обслуговування або висока якість послуг, спричиняє підвищенню рівня послуг у всьому логістичному ланцюгу, що супроводжується збільшенням «вхідних» логістичних витрат, тобто підприємство має можливість знизити витрати при одночасному збереженні поточного рівня логістичних послуг.

При формуванні логістичної стратегії, визначенні позиції продукту та ринкової позиції компанія, з метою отримання конкурентної переваги, може вибрати одну з трьох конкурентних стратегій:

- стратегія переваги у витратах (наприклад, логістична діяльність повинна призвести до зниження витрат приблизно на 8% у наступні два роки) - вимагає послідовного використання ефектів зменшення витрат на одиницю продукції та пов'язане з цим вивільнення капіталу, а також постійного контролю витрат. Логістичні системи повинні мати можливість транспортувати великі партії товарів на великі відстані, зберігаючи при цьому мінімальний рівень витрат. Відповідно фактором ринкового успіху будуть низькі логістичні витрати, особливо в галузях, де частка логістичних витрат у загальних витратах дуже висока, наприклад, в автомобільній промисловості. Схожу ситуацію можна спостерігати у сфері споживчих товарів, які характеризуються високою конкурентоспроможною динамікою. Тоді навіть ненабагато нижчі логістичні витрати можуть стати основою ринкового успіху (Schult, 1995);

- стратегія диверсифікації логістичних послуг (наприклад, протягом двох років рівень сервісного обслуговування повинен зрости на 5% порівняно з конкурентами) - її суть полягає в представленні продукту його одержувачам таким чином, щоб він сприймався як унікальний продукт. Стратегія диференціація може бути реалізована шляхом формування стилю товару/бренду або за якістю, наприклад, оснащення продукту додатковими послугами, серед яких насамперед слід відзначити високий рівень

пропозиції (наприклад, у постачанні запчастин (Schult, 1995);

- стратегія орієнтації на вибрані сегменти ринку (фокусування) - вимагає зосередження діяльності компанії на певній групі споживачів, на певному географічному ринку або на певному виробництві. Конкурентна перевага може бути досягнута шляхом диференціації, тобто адаптації до конкретних потреб і побажань покупців одного сегменту ринку, або лідерства за витратами в даному сегменті ринку (Schult, 1995);

- конкурентний люк - це неприйнятний напрямок стратегічного розвитку, оскільки реалізація невеликих переваг для покупця при високих логістичних витратах, в середньо- або довгостроковому періодах, знизить рівень отриманого прибутку. Прогалини в конкурентних перевагах, якщо їх не компенсувати заходами в інших функціональних сферах, можуть навіть загрожувати існуванню підприємства.

Для реалізації конкурентних стратегій підприємство повинно мати ефективну логістичну систему. Ефективність логістичної системи - це поняття, що відображає відповідну реляцію між ефективністю, цілями та витратами з точки зору структури та динаміки. Її сутність включає оцінку ефекту з точки зору цілеспрямованості діяльності в контексті двох основних вимірів. Перший вимір - ринковий, спрямований на формування оптимальної структури вартості, прийнятної для клієнта. У другому вимірі розглядається рентабельність видів діяльності та витрати на їх реалізацію. Звідси випливає, що для оцінки ефективності логістичної системи слід використовувати критерії цілеспрямованості, ринкової корисності та раціонального управління (Witkowski, 2017).

Коли ми оцінюємо економічну ефективність та результативність логістичного менеджменту, важливе значення має елімінація часу логістичних операцій. Елімінація часу виконання логістичних операцій полягає у використанні методу цілісності часу виробництва. Р. Халл, визначаючи цей метод як філософію виробництва, зазначає: «це транспортування і доставка матеріалів з метою постачання необхідних ресурсів та матеріалів у певний час у певному місці». Таким чином метод цілісності часу виробництва містить весь процес виробництва з постачанням необхідної кількості ресурсів та матеріалів у певний час (Хвищун, 2011). Оптимізація часу виробництва продукції завдяки логістичному аналізу цього процесу значно впливає на кінцеву ціну виробу. Один і той самий продукт може бути виготовлений підприємством при різних способах організації його діяльності. За логістичною концепцією, додавання вартості товару відбувається в процесі корисної зміни параметрів часу, місця і форми. Отже, вартість товару формується протягом всього ланцюга, однак завдяки логістиці підприємства забезпечують необхідний рівень обслуговування споживачів, надаючи певні додаткові послуги, окрім тих, які забезпечує виробничий процес (Хвищун, 2011).

Сучасний підхід до логістичної діяльності компанії повинен бути спрямований на максимізацію рентабельності вкладеного капіталу. На створення прибутку впливають виробничі чинники та матеріально-технічні витрати. Неможливо отримати прибуток без правильного планування та прийняття правильних управлінських рішень.

Рішення, які приймає вищий менеджмент, визначаються розміром і структурою активів підприємства, його капіталом, вибором джерел фінансування, технічними та організаційними чинниками. Вони повинні зосереджуватися на розробці довгострокової стратегії розвитку логістичної діяльності, спрямованої на систематичне підвищення ефективності управління, за рахунок підвищення прибутковості наданих послуг. У логістичних системах особливе значення надається цілям, спрямованим на формування оптимальної структури вартості та рівня витрат, а також виявлення та активізацію потенціалу ефективності логістичної системи.

Прийнята сьогодні логістична ідеологія «customer focused manufacturing» (виробництво, орієнтоване на покупця) на перше місце висуває вимоги гнучкості

виробництва і використання зворотного зв'язку між стадіями товароруку. Відповідно до цих вимог, пристосування до інтересів споживачів потребує від підприємств виробників не просто адаптації товару до потреб конкретного покупця, а й підтримки постійного зворотного зв'язку з ним і адаптації всього ланцюга до таких потреб. Результатом реалізації цих умов є підвищення якості обслуговування і, перш за все, скорочення часу виконання замовлень та дотримання узгодженого графіка поставок. Слід зазначити, що надмірна диверсифікація виробничого асортименту та компонентів продукції сприяє збільшенню виробничих процесів. Їх обмеження дозволяє підвищити гнучкість, скоротити час реагування на потреби ринку та знизити рівень товарних запасів підприємства (Бутов, 2013).

Сучасне підприємство не може максимізувати прибуток і задовольняти власні інтереси, розглядаючи споживачів та постачальників як опонентів, а має прагнути до максимально ефективної співпраці. Важливим є вибір постачальників на основі ретельного аналізу їх фінансового стану та оцінці якості сировини та матеріалів.

Варто підкреслити, що втрати у сфері транспортування часто пов'язані з великими відстанями між підрядниками, занадто великою кількістю проміжних пунктів. Близьке розташування постачальника сприяє покращенню перевезень дозволяє зменшити товарні запаси та скоротити час транспортування.

Ефективність логістичних систем також можна оцінити за допомогою моделей обліку витрат, зокрема обліку фактичних, стандартизованих і нормативних витрат; в їх основі лежать постійні і змінні витрати. Заслужує на увагу збалансований підхід до визначення ефективності логістичної системи, який вказує, що позитивний баланс входів і виходів логістичної системи в певний період часу є підтвердження її ефективності. Логістична система ефективна, якщо мета досягнута і ефекти перевищують вхідні ресурси збережено.

Основною рисою сучасного бізнесу є ідея про те, що конкурують не підприємства, а ланцюги постачання (постачальницько-збутові ланцюги), а успіх або провал ланцюгів постачання визначається на ринку кінцевим покупцем. Отримання покупцем потрібного продукту в потрібному місці у потрібний час - не тільки вимога процвітання (домогтися конкурентного успіху), але і ключовий момент виживання на ринку. Отже, задоволення потреб покупців і знання ринку є вирішальними елементами для розгляду, коли підприємство намагається виробити нову логістичну стратегію. Тільки при повному розумінні потреб і обмежень ринку підприємство може розробити стратегію, яка задовольнить як учасників логістичного ланцюга, так і кінцевих споживачів (покупців).

Підвищенню ефективності логістичної діяльності сприяють чинники, представлені на рис. 2.

Як показують залежності, представлені на рис.2, особливе місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства у динамічному ринковому середовищі можуть посісти конкурентні переваги, пов'язані з логістичною діяльністю, що зумовлюються змінами у пріоритетах формування ланцюгів вартості і, відповідно, появою нових можливостей логістичного забезпечення конкурентоспроможності.

Створити ідеальну для всіх підприємств логістичну систему неможливо. У кожного з них вона буде іншою, оскільки її метою є досягнення конкретних стратегічних завдань, реалізація конкретних логістичних стратегій.

Висновки, обговорення та рекомендації. Розробка ефективної логістичної стратегії, а тим більше її реалізація не просте завдання, оскільки вся система розподілу стає дедалі складнішою і вимагає широкого погляду не тільки на питання логістики. Спостерігається відкриття нових ринків, збільшується відстань між постачальниками. Значно розширився асортимент товарів і послуг, зросли вимоги споживачів. Тому

інноваційність компанії, швидкість реакції на зміни та гнучкість є важливими чинниками, що визначають її успіх.



Рис. 2. Чинники впливу на ефективність логістичної системи.

Джерело: власні напрацювання Джерело: власні напрацювання.

Ідентифікація логістичної стратегії має бути пов'язана з упорядкованістю погляду на саму стратегію і на логістичну систему зокрема. Суть ефективного функціонування логістичної системи на підприємстві полягає у досягненні цілей, що поставлені перед підприємством. Цілі логістичної системи зазнають модифікації та змін відповідно до мінливих умов, в яких вона функціонує. Для того щоб визначити спрямованість, масштаби та успішність функціонування логістичної системи, необхідно визначити її ефективності.

В даний час більшість підприємств стикаються з необхідністю побудови нових стратегій або внесення змін на основі зміни вимог ринку та фінансової ситуації. Тому зростає роль відбору та навчання персоналу. У наш час ефективний менеджер повинен не тільки досконало розуміти потреби потенційних клієнтів, а й знати, рушійні сили цих потреб і шляхи їх задоволення, а також вміти оцінити можливості підприємства та його оточення.

Авторські внески:

- Концептуалізація: Ліпич Любов
- Зберігання даних: Ліпич Любов
- Формальний аналіз: Ліпич Любов
- Придбання фінансування: Ліпич Любов
- Розслідування: Ліпич Любов
- Методика: Ліпич Любов
- Ресурси: Ліпич Любов
- Нагляд: Ліпич Любов
- Підтвердження: Ліпич Любов
- Візуалізація: Ліпич Любов
- Написання: Ліпич Любов

Список бібліографічного опису:

- 1.Бутов А. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз. Зб. наук. праць. Тернопіль. 2013. Том 14. № 2. С. 124-131.
- 2.Porter, Michael E. "The five competitive forces that shape strategy." Harvard business review 86.1 (2008): 25-40.
3. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics". № 14. (2019). С. 296-300.
- 4.Darr W. Integrierte Marketing-Logistik. Gabler Verlag, Wiesbaden. 1992.
- 5.Fey P. Logistik-Management und Integrierte Unternehmensplanung, Barbara Kirsch Verlag, Miinchen 1989.
- 6.Simon H. Management strategische Wettbewerbsvorteile. Zeitschrift fur Betriebswirtschaft. 1988. Nr. 4.
- 7.Kummer S., Weber J. Logistik Management. Poeschel Verlag. Stuttgart 1994.
- 8.Kiel U. Logistik - Ein strategischer Erfolgsfaktor fur Versandunternehmen, [in:] Handbuch Strategischer Fiihrung, H. Henzel (Hrsg.), Wiesbaden. 1998.
- 9.Schult Ch. Logistik, Wege zur Optimierung des Material- Informationsflusses, Vahlen Verlag, Miinchen. 1995.
- 10.Witkowski J. Zarządzanie łańcuchem dostaw: koncepcje, procedury, doświadczenia, PWE. Warszawa 2017.
- 11.Хвищун, Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства. Логістика: теорія та практика. 2011. №1. С. 126-134.

References:

- 1.Butov A. Perspektyvy vykorystannia lohistrychnykh stratehii dlia zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva.[Prospects for the use of logistics strategies to ensure the competitiveness of the enterprise] Ekonomichnyi analiz. Zb. nauk. prats. Ternopil. 2013. Tom 14. № 2. S. 124-131.
2. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 86(1), 25-40.
3. Shishkin, V.O. and Bakhmetova, Ya. Yu. (2019), "Prospects for the use of logistics strategy as a condition for ensuring the competitiveness of the enterprise", Electronic scientific professional publication on economic sciences "Modern Economics". Vol. 14, P. 296-300.
- 4.Darr W. (1992). Integrierte Marketing-Logistik. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- 5.Fey P.(1989). Logistik-Management und Integrierte Unternehmensplanung, Barbara Kirsch Verlag, Miinchen.
- 6.Simon H. (1988). Management strategische Wettbewerbsvorteile. Zeitschrift fur Betriebswirtschaft. Nr. 4.
- 7.Kummer S., Weber J. (1994).Logistik Management. Poeschel Verlag. Stuttgart.
- 8.Kiel U.(1988). Logistik - Ein strategischer Erfolgsfaktor fur Versandunternehmen, [in:] Handbuch Strategischer Fiihrung, H. Henzel (Hrsg.), Wiesbaden.
- 9.Schult Ch.(1995) Logistik, Wege zur Optimierung des Material- Informationsflusses, Vahlen Verlag, Miinchen.
- 10.Witkowski J. (2003).Zarządzanie łańcuchem dostaw: koncepcje, procedury, doświadczenia, PWE. Warszawa.
- 11.Khvyschun, N. V. (2011). Logistic components increase competitiveness [Lohiatychni skladovi pidvyschennai konkurentospromozhnosti pidpriemstva]. Lohistyka: teoriia ta praktyka, 1, 126-134

Дата подання публікації 10.07.2022 р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-20>