

Наталія Василівна ГАЙВАНОВИЧ

кандидат економічних наук,
старший викладач,
кафедра маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка»
E-mail: n_hayvanovych@yahoo.com

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТІВ У СИСТЕМІ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ

Гайванович, Н. В. Конкурентні стратегії бізнес-суб'єктів у системі дистрибуції товарів [Текст] / Наталія Василівна Гайванович // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – Випуск 2. – С. 8-19. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. Світовий та український досвід сформував певну систему знань про теоретичні засади, закономірності розвитку і принципи організації дистрибуції на товарних ринках. Достатньо широко досліджені маркетингові, логістичні, комерційні, технологічні аспекти дистрибуції. Водночас у науковій літературі бракує фундаментальних досліджень про організаційно-управлінські аспекти дистрибуції, зокрема немає наукових розробок стратегічного розвитку системи дистрибуції в контексті формування сучасних організаційних форм і моделей на інноваційних засадах.

Мета статті полягає в обґрунтуванні підходів до стратегічного розвитку бізнес-суб'єктів у складі нових моделей системи дистрибуції, побудованих на засадах інтеграції базових функцій, партнерських взаємовідносин і корпоративних інтересів, що зумовлюють узгоджений розвиток таких суб'єктів на основі загальної, функціональної і ділової стратегій.

Метод (методологія). Результати отримані завдяки застосуванню загально-наукових методів порівняльного аналізу, синтезу та систематизації, структурно-логічного, системного аналізу.

Результати досліджень. Запропоновано модель механізму стратегічного розвитку бізнес-суб'єктів системи дистрибуції, яка передбачає поєднання, по-перше, стратегій, характерних для мікрорівня та інтегрованих систем, по-друге, розлогу типізацію стратегічних рішень за такими напрямками, як базові стратегії конкурентної поведінки, стратегії формування каналу дистрибуції, стратегії планування систем постачання, стратегії інституціалізації відносин та стратегії спеціалізації. Встановлено, що інтегрована система дистрибуції функціонує не лише на засадах однієї загальної стратегії, а ділова стратегія окремого бізнес-суб'єкта чи в період стабілізації свого місця в мережі, чи в період входження у цю мережу може бути структурованою згідно з поданими варіантами стратегічних рішень (стратегія спеціалізації, диверсифікації, конфронтації, стратегія довготривалого партнерства та лояльності, стратегія управління маркою). Це забезпечить уникнення цільових конфліктів та дозволить керівникам підприємств обґрунтовано вибрати конкретну стратегію із можливих варіантів, що забезпечить суб'єктам дистрибуції конкурентні переваги.

Ключові слова: дистрибуція; система дистрибуції; канал дистрибуції; ланцюги постачання; стратегічний розвиток; маркетингові конкурентні стратегії; механізм стратегічного розвитку; інтегрована система дистрибуції.

© Наталія Василівна Гайванович, 2017

COMPETITIVE STRATEGIES OF BUSINESS SUBJECTS IN GOODS DISTRIBUTION SYSTEM

Abstract

Introduction. World and Ukrainian experience has formed a certain system of knowledge about the theoretical foundations, patterns of development and the principles of organization of distribution in commodity markets. The marketing, logistics, commercial, technological aspects of distribution are widely investigated. At the same time, the scientific literature lacks fundamental research on organizational and managerial aspects of distribution, in particular, there is no scientific development of the strategic development of the distribution system in the context of the formation of modern organizational forms and models on an innovative basis.

The purpose of the paper is to substantiate the approaches to the strategic development of business entities as a part of new models of the distribution system. It is built on the basis of the integration of basic functions, partnerships and corporate interests, which predetermine the coordinated development of such entities on the basis of general, functional and business strategies. .

Method (methodology). The results are obtained through the application of general scientific methods of comparative analysis, synthesis and systematization, structural-logical, system analysis.

Research results. The model of the mechanism of strategic development of business entities of the distribution system has been proposed. This model involves combining, first of all, strategies specific to the micro level and integrated systems, and secondly, the delineation of the typization of strategic decisions in such areas as the basic strategies of competitive behavior, strategy of formation distribution channel, supply planning strategies, strategy of institutionalization of relations and strategy of specialization. It has been established that the integrated distribution system functions not only on the basis of one general strategy, but the business strategy of a separate business entity, or during the period of stabilization of its place in the network, or during the period of entry into this network. It can be structured according to the presented variants of strategic decisions (strategy of specialization, diversification, confrontation, long-term partnership strategy and loyalty, brand management strategy). Targeted conflicts will be definitely avoided. It will allow business executives to choose a specific strategy for possible options reasonably. Such situation will assure the competitive advantages to the distribution companies.

Keywords: distribution; distribution system; distribution channel; supply chains; strategic development; marketing competitive strategies; the mechanism of strategic development; integrated distribution system.

JEL classification: L14, L19, L29, L81, M31

Вступ

Система дистрибуції є складним формуванням. Це сукупність компаній-виробників, постачальників, посередників, споживачів, які мають власні місії, бачення, цінності і бізнес-моделі. В останнє десятиріччя у світі відбулося і продовжує відбуватися багато змін, які трансформують принципи і методи ведення бізнесу.

Світовий та український досвід сформував певну систему знань про теоретичні засади, закономірності розвитку і принципи організації дистрибуції на товарних ринках, які висвітлені, зокрема, в працях Д. Баркана, І. Бланка, Д. Дента, Ч. Фатрелла, А. Чубали, Дж. Шапіро, Л. Штерна [1-7]. Маркетингові, логістичні, комерційні, технологічні аспекти дистрибуції досліджені у доробку таких вчених, як О. М. Азарян, Д. Бауерсокс, С. М. Ілляшенко, Н. В. Карпенко, С. В. Ковальчук, Ф. Котлера, Є. В. Крикавський, М. Крістофер, Л. Г. Ліпич, М. А. Окландер, М. Портер, К. Рутковський, Л. В. Фролова, Н. І. Чухрай [8-21] та ін. Водночас у науковій літературі бракує фундаментальних досліджень про організаційно-управлінські аспекти дистрибуції, зокрема немає наукових розробок стратегічного розвитку системи дистрибуції в контексті формування сучасних організаційних форм і моделей на інноваційних засадах.

Відсутність фундаментальних наукових розробок, сучасних підходів, механізмів і стратегій дистрибуції призводить до значних деформацій і безсистемності у розвитку суб'єктів дистрибуційної діяльності, посилюються тенденції зростання ланковості в системі товаропросування, сповільнення оборотності товарів, нагромадження надмірних товарних запасів, збільшення витрат обігу, зниження ефективності функціонування суб'єктів дистрибуції та гальмування всього процесу відтворення суспільного продукту. Означене визначило напрям, мету і завдання дослідження.

Мета статті

Метою статті є обґрунтування підходів до стратегічного розвитку бізнес-суб'єктів у складі нових моделей системи дистрибуції, побудованих на засадах інтеграції базових функцій, партнерських взаємовідносин і корпоративних інтересів, що зумовлюють узгоджений розвиток таких суб'єктів на основі загальної, функціональної і ділової стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасному варіанті ведення бізнесу системі дистрибуції належить важлива роль, оскільки для виробника товарів учасники каналів дистрибуції стають одночасно бізнес-партнерами, провідниками культурних змін і творчими партнерами.

Партнерство може бути успішним, якщо кожен із партнерів отримує справедливі переваги від співробітництва, дотримується одного підходу до стандартів якості, а цінності обох партнерів. Так, якщо виробник і учасники системи дистрибуції цінують чесність і прозорість у відносинах, їм легше буде координувати цінову стабільність по всьому ланцюгу збуту і відповідно через покращення показників каналу розподілу отримати конкурентні переваги. Якщо компанія встановлює справедливую ціну для посередників, ті встановлять справедливую ціну для покупців на ринку. Крім того, важливим є те, що партнери по системі дистрибуції стають «провідниками» культурних цінностей та історії бренда через контакти із споживачами. І у деяких випадках партнери можуть здаватися більш важливими і значимими, ніж виробник. Саме через зростання ролі посередників (дистриб'юторів, дилерів, гуртових посередників тощо) у системі дистрибуції, набуття каналами дистрибуції все більшої ваги у ланцюгу створення цінності та конкуренцію з виробниками за лояльність

клієнтів актуалізується питання об'єднання зусиль учасників системи дистрибуції, без чого канали можуть бути втягнуті у ринкове суперництво за прибуток і вплив на споживачів, а в результаті програє канал дистрибуції загалом і кожен із суб'єктів зокрема. Об'єднання учасників каналу збуту часто починається з простої кооперації, наприклад, у сфері стимулювання збуту, а із зміцненням відносин учасники створення ланцюга вартості починають усе більше об'єднуватися, що передбачає регулярний обмін інформацією та спільне стратегічне планування, а на наступному етапі об'єднуються і корпоративні цінності сторін.

У межах підходу до стратегічного розвитку учасників системи дистрибуції важливе значення належить обранню каналу дистрибуції як чиннику прийняття рішення щодо стратегії їх розвитку, що визначає характер системи товароруху загалом. Однією з найбільш важливих характеристик каналу дистрибуції є участь посередників у процесі просування продукції на ринок, прийоми та канали збуту (прямий маркетинг, торговельні представники, діючі торгові організації тощо), які використовуються при просуванні товарів (робіт, послуг) до споживача.

Зазвичай при збільшенні як ланок товароруху, так і кількості посередників, що утворюють єдину інтегровану систему, зростають фінансові, матеріально-технічні, організаційні, маркетингові та інші можливості бізнес-суб'єктів дистрибуції щодо ширшого охоплення ринку та його сегментів, а, відтак – і кращого, якіснішого та ефективнішого просування товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача. Саме тому більшість систем дистрибуції останніми роками обирали стратегію кількісного зростання. Утім у світовій практиці відомі й протилежні випадки.

Як зазначається у [22, с. 328-329], «... в останні роки на європейських ринках почали розвиватися системи прямого розподілу або продажу, коли в обхід гуртової ланки створюється прямий зв'язок між виробником та роздрібним торговельним підприємством. Це стратегія «B2C» («business to customer» – «від виробника до споживача»). Крім того, прямий продаж може набувати характеру інтенсивної дистрибуції (без ексклюзивності) або селективної дистрибуції (участь у посередництві 2-3 гуртових підприємств). Виробники також можуть створювати і власні канали розподілу товарів (послуг), управляючи ланцюгом поставок.

Особливе місце в системі стратегічного розвитку учасників дистрибуції належить стратегіям управління поставками та закупками, тобто формуванню каналу дистрибуції. Ці питання останніми роками переросли із царини поточного управління в категорію об'єктів стратегічного управління, і від ефективності у цій сфері щораз більше залежить життєздатність усієї системи бізнес-суб'єктів дистрибуції [23, с. 697]. Підтвердженням цього є складність завдань, які тут вирішуються: правильна інтерпретація корпоративних цілей та цілей підсистем постачання і закупівель; обґрунтування раціонального плану та стратегії досягнення поставлених цілей і завдань; визначення головних аспектів діяльності служби закупівель та постачання, інтегрованої в організаційну структуру системи дистрибуції тощо.

За визначенням зарубіжних науковців, стратегія постачання та закупівель – це план діяльності відповідного структурного підрозділу унітарного чи корпоративного суб'єкта господарювання, призначений для досягнення поставлених цілей і вирішення обраних завдань з метою інтегрування (через обіг товарних запасів) торгово-технологічного процесу із зовнішнім середовищем. При цьому визначаються такі шість типів базових стратегій постачання і закупівель (стратегій формування каналу дистрибуції), як стратегії: 1) гарантування постачання, 2) зниження витрат, 3) підтримки мережі поставок, 4) зміни навколишнього середовища, 5) забезпечення конкурентоспроможності, 6) управління ризиками [23, с. 698-699].

Так стратегія гарантування постачання передбачає гарантоване забезпечення майбутніх потреб у постачанні товарів, причому одночасно із дотриманням зобов'язань за кількістю і якістю. При обранні стратегії зниження витрат підприємство переміщує акцент уваги зі зниження ризику погіршення стабільності постачання на управління і оптимізацію витрат, пов'язаних з товарорухом продукції. На удосконаленні середовища комунікації між учасниками системи дистрибуції заради підвищення рівня знань та необхідних характеристик щодо раціонального постачання і переміщення товарів базується стратегія підтримки мережі поставок. Характерною ознакою стратегії зміни є отримання переваг конкурентоспроможності та ефективності через прогнозування ймовірних змін у дії інституційних, організаційно-управлінських, фінансово-економічних, соціально-демографічних та інших зовнішніх чинників та випереджаючого врахування їх шляхом внесення необхідних коригувань у сектор постачання і закупівель дистрибуційної системи. Продовженням цього типу стратегії слід вважати стратегію забезпечення конкурентоспроможності, за якої прогнозуються і превентивно враховуються ринкові можливості та сильні сторони бізнес-суб'єктів системи дистрибуції. На мінімізацію ризиків і загроз настання комерційного ризику зорієнтоване використання стратегії управління ризиками постачання.

На наш погляд, закономірним є висновок про те, що оскільки постачання та закупівлі об'єктивно виступають окремим невід'ємним функціональним напрямом інтегрованих систем дистрибуції, то охарактеризованим стратегіям слід відвести власне місце в процесах управління стратегічним розвитком бізнес-суб'єктів дистрибуції, проте із одночасним узгодженням із т. зв. процесними стратегіями інтегрованого планування системи поставок, якими, зокрема, є: JIT (Just-In-Time) – «точно, своєчасно»; VMI (Vendor-Managed Inventory) – запаси, керовані постачальником; ECR (Efficient Consumer Response) – ефективне обслуговування клієнтів; CPRF (Collaborative Planning, Replenishment and Forecasting) – спільне планування, прогнозування і поповнення запасів [15, с. 112-115].

Так концепція «JIT» передбачає синхронізацію обсягів і якості постачання товарів (надання послуг) відповідно до оперативних планових потреб торгово-технологічного процесу в межах системи дистрибуції. У стратегії «VMI» здійснюється зміщення відповідальності за своєчасне і раціональне постачання товарів з кожного наступного посередника на попереднього; для цього синхронізуються інформаційні потоки про потреби і запаси. Дещо схожими є змістові характеристики стратегій економії витрат при постачанні та «ECR», проте в останній наголос робиться на скороченні витрат, не пов'язаних із створенням вартості, для чого широко застосовуються IT-технології, реінжиніринг бізнес-процесів і методів планування. Принципами стратегії «CPRF» є спільне планування, прогнозування та поповнення запасів. Це варіант подальшого розвитку стратегії «ECR», що виходить за межі суто торговельних, маркетингових та логістичних процесів, а інтегрує до них практично всі параметри кооперативного управління як за функціональними напрямками, так і за ресурсами.

Вважаємо, що перспективним може стати обґрунтування положень і типів стратегій, які б поєднували в собі сучасні інформаційні та комунікаційні технології, управління системою торгово-технологічного процесу усіх учасників системи дистрибуції та ресурсно-функціональні характеристики і можливості цієї системи.

Управління процесами товароруху, закупівель і постачання, як і всіма іншими відносинами між суб'єктами системи дистрибуції, потребує їх відповідної інституціоналізації. Тут також доцільно говорити про окремі стратегічні рішення, що обираються з метою вибудування потрібної конфігурації юридично-організаційних,

фінансово-економічних та інших відносин. Цим проблемам присвячено достатньо багато уваги у дослідженнях Б. Ла-Лонда, М. Купера, Д. Андерсена та ін. Так Б. Ла-Лонд та М. Купер пропонують обирати з таких можливих стратегій побудови взаємовідносин у розподільчій логістиці: 1) партнерство (спільна діяльність і розподіл прибутку протягом певного періоду часу), 2) стратегічний союз (договірні відносини між незалежними суб'єктами логістичного каналу для досягнення спільних цілей і отримання прибутку), 3) створення агента логістичного каналу (що вступає в довгострокові відносини з окремим іншим суб'єктом системи дистрибуції), 4) контрактна логістика (укладання угоди про надання відповідних послуг у межах логістичної системи на певний, чітко визначений період часу) [24, с. 6].

Д. Андерсен уточнив особливості контрактної логістики «...як використання спеціалізованих логістичних компаній у сфері розподілу (перевізників, складів, інших суб'єктів) для здійснення всіх чи лише окремих функцій із розподілу продукції, із транспортуванням, зберіганням, контролем за станом запасів, обслуговуванням клієнтів, створенням баз даних логістичної інформації» [25, с. 44].

Результати аналізу зарубіжного досвіду функціонування та розвитку систем дистрибуції в специфічних сучасних умовах (зокрема, посилення конкуренції та укрупнення посередників, зростання частки роздрібного товарообороту через торгові мережі, зміна поведінки кінцевого споживача) дозволяють виокремити типи перспективних стратегій спеціалізації (табл. 1). Так національним логістично-дистриб'юторським підприємствам доцільно застосовувати комплексну стратегію, за якої наявні можливості для надання повного спектру послуг з управління ланцюгами поставок – складські послуги та дистрибуція, автотранспортні перевезення, здійснення міжнародних операцій та митного оформлення товарів, впровадження інтегрованих ІТ-рішень для управління ланцюгом поставок, налагодження сервісу для електронного бізнесу («e-fulfilment»).

Зауважимо, що в основі комплексної стратегії дистрибуції знаходиться суцільна інтеграція і кооперація всіх сфер діяльності в ланцюгах поставок. У цьому аспекті актуальним стає визначення ключових компетенцій, на яких підприємство буде будувати свої переваги в майбутньому, детермінованих такими чинниками: створення і управління стратегічними альянсами, застосування експериментального маркетингу, створення глобальної марки і мережі дистрибуції, інвестування в ключові компетенції, встановлення стандартів.

Таблиця 1. Стратегічна зорієнтованість управління розвитком бізнес-суб'єктів дистрибуції за рівнем спеціалізації (складено автором за [26])

Типи стратегій	Типи дистриб'юторів		
Комплексна стратегія	Національні логістично-дистриб'юторські підприємства		
Стратегія спеціалізації на функціях; стратегія корпоративного та бізнес-рівня	Підприємства, які спеціалізуються на логістиці	Підприємства, які спеціалізуються на розвитку торгових марок	
Стратегія спеціалізації на клієнтах/продукті; маркетинг власної торгової марки	Гуртові підприємства	Кейтерингові підприємства	Електронний бізнес (e-fulfilment)

Системний підхід до формування логістичних стратегій передбачає також і виконання двох обов'язкових умов: вони мають пов'язуватися з іншими

функціональними стратегіями та відповідати оптимальному процесу реалізації стратегії конкуренції підприємства, вони повинні охоплювати всі сфери діяльності підприємства (постачання, виробництво і т. д.).

Стратегія спеціалізації на функціях та стратегія корпоративного і бізнес-рівня доцільна для підприємств, які спеціалізуються на логістиці та розвитку торгових марок. Тобто для таких бізнес-суб'єктів дистрибуції доцільне не максимальне охоплення всіх параметрів, а концентрація на окремих з перелічених вище функцій, передусім – логістиці та розвитку торгових марок. Додатковими послугами, які можуть надаватися суб'єктами цієї групи, є збір продукції та її пакування, постачання та доставка додому, контроль якості, опрацювання реклаमाцій, створення центрів роботи з клієнтами.

Стратегія спеціалізації на функціях стосується однаковою мірою і маркетингу в контексті впровадження концепції сегментації ринку і передбачає отримання ефекту за рахунок оптимізації зв'язку між витратами і рівнем обслуговування клієнта. Загалом логістичні стратегії диференціації є багатоваріантні: великі клієнти забезпечуються безпосередньо, менші – через регіональні центри дистрибуції, а дрібні – через загальну мережу гуртово-роздрібних підприємств. Також багатоваріантність розглядається і в концепції доставки: із власних складів власним транспортом чи із загальних складів транспортом загального користування, чи за допомогою спеціальної системи доставки [26].

Гуртовим підприємствам, кейтеринговим компаніям та суб'єктам електронної комерції доцільно обирати стратегію спеціалізації на клієнтах/продукті, маркетингу власної торгової марки. Учасники цієї групи можуть також сконцентрувати зусилля і у сфері дистрибуційного консалтингу (наприклад, у сфері дизайну й управління точками роздрібною торгівлі, страхування ризиків, створення та розвитку приватних торгових марок, інтелектуальної власності та логістики).

Додамо, що планування і реалізація будь-якої стратегії є складним завданням для кожного унітарного суб'єкта господарювання, а для корпоративного – ще складніша. При цьому стратегічний аналіз передбачає врахування таких факторів, як цілі, організація, економіка, ресурси та здібності.

Щодо стратегії корпоративного та бізнес-рівнів, то тут учасникам дистрибуції слід усвідомити бачення майбутнього дистрибуційної системи та свого місця в ній, визначити принципи і параметри, дотримання яких забезпечує досягнення майбутніх цільових орієнтирів. За цього типу стратегії питання економіки стосуються характеристик товарів (послуг) / бізнесу та їх прибутковості, об'єктів, що генерують витрати, можливостей реінвестування прибутку та залучення інвестиційних ресурсів. Головними питаннями, які потребують розкриття в аспекті ресурсів та здібностей, є наявність фінансових, матеріальних та людських ресурсів, достатність досвіду та знань для формування обраної бізнес-моделі, здатності до змін і залучення для цього необхідних ресурсів.

При обранні продуктово-ринкової стратегії дистрибуції слід чітко усвідомлювати переваги і недоліки системи, мету її створення, функціонування і розвитку, економічні ефекти, ресурсне забезпечення, здібності, знання та навички, здатність бізнес-суб'єктів системи дистрибуції до модернізації своїх торгово-технологічних процесів та накопичення інтелектуально-кадрового потенціалу.

Узагальнимо характеристику теоретичних підходів та рішень, що можуть ухвалюватися учасниками системи дистрибуції для їх стратегічного розвитку, на рис. 1.

Майбутній стан розвитку системи дистрибуції товарів та послуг концепційно можна описати як динамічну систему з розмитими внутрішніми та зовнішніми межами

та слабо структуровану. Її можна подати як певний, відносно стабільний «каркас», створений ключовими елементами системи дистрибуції, та динамічне, відносно менш стабільне заповнення цього «каркасу» іншими бізнес-суб'єктами, зокрема, із середовища малих та середніх підприємств, завдяки яким система дистрибуції набуває таких властивостей мобільності, що це їй дозволяє досить успішно адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища та антисипативно діяти щодо очікуваних змін з боку клієнтів.

Наукова орієнтація на такі засади обумовлює потребу в розбудові внутрішньої структури піраміди стратегій (загальна стратегія стратегічних одиниць бізнесу – функціональна стратегія) у горизонтальному та вертикальному вимірі, тобто конкретних функціональних стратегій, дотичних до окремих сфер та функцій на рівні інтегрованої системи та ділових стратегій бізнес-суб'єктів системи дистрибуції. Це вкрай важливо для системи дистрибуції мережевого типу (партнерських, франчайзингових мереж, змішаних, не фірмових), оскільки їх інтеграція може генерувати безліч цільових конфліктів, уникнути яких вкрай важко, а тому треба впроваджувати механізми «арбітражу». Значно легше уникнути появи цільових конфліктів, якщо узгодження цілей бізнес-суб'єктів відбулося на стратегічному рівні.

Очевидно, що кожен існуючий або потенційний учасник системи дистрибуції має бути поінформований про стратегічні цілі системи, її місію, бачення та принципи функціонування для того, щоб свої цілі адаптувати відповідним чином, або ж здійснювати відповідні узгодження щодо особливих умов, чи навіть прийняти рішення щодо не входження в структуру цієї системи дистрибуції.

Це означає, що запропонована вище описова модель механізму стратегічного розвитку бізнес-суб'єктів системи дистрибуції товарів та послуг має бути наповнена конкретним змістом з-поміж можливих тут представлених рішень. А відтак це дає можливість кожному бізнес-суб'єкту оцінити шанси та загрози для цієї системи дистрибуції, оцінити власні слабкі та сильні сторони з позиції системи дистрибуції, окреслити набуття ключових компетенцій, спеціалізації, місця в системі, рівня інституціоналізації відносин із системою та її суб'єктами тощо і таким чином підійти до формування власної ділової стратегії. Це однаково стосується як бізнес-суб'єктів у сфері роздрібного продажу (точок продажу, е-магазинів), так і виконавців логістичних функцій (транспортних, експедиційних, постачальницьких), інформаційних, комунікаційних, сервісних тощо.

Позиціонування бізнес-суб'єктів у системі дистрибуції товарів вимагає ідентифікації їх відносин між собою та з інтегрованою системою дистрибуції загалом. За характером ці відносини можуть бути: конфронтаційні; коопераційні; симбіоз конфронтаційних та коопераційних, що отримав назву «кооперенція» або «коопетиція» [27, с. 545]. Взагалі відносини між бізнес-суб'єктами можуть поширюватися як у горизонтальному, так і вертикальному вимірі. Власне, кооперенція передбачає одночасне існування кооперації задля досягнення акцептованих цілей системи та конфронтації (конкуренції) за розширення своєї частки, значення, впливу, участі у доходах тощо.

Очевидно, що всього цього можна досягти лише за рахунок зниження витрат та/або додавання вартості клієнту. Тому так важливо ідентифікувати домінування тієї чи іншої загальної стратегії системи дистрибуції загалом та щодо окремих стратегічних одиниць бізнесу, сегментів, ніш тощо.

Зображена на рис. 1 семантична модель механізму стратегічного розвитку бізнес-суб'єктів системи дистрибуції товарів ніяк не означає, що інтегрована система дистрибуції функціонує лише на засадах однієї загальної стратегії (за М. Портером

[18]). А це означає, що відносно одних товарів/клієнтів/ринків може здійснюватися стратегія низьких цін, відносно інших – стратегія диференціації, а ще інших – стратегія концентрації. Відтак, ділова стратегія окремого бізнес-суб'єкта чи в період стабілізації свого місця в мережі, чи в період входження у цю мережу може бути структурованою згідно з вищезазначеними варіантами стратегічних рішень.

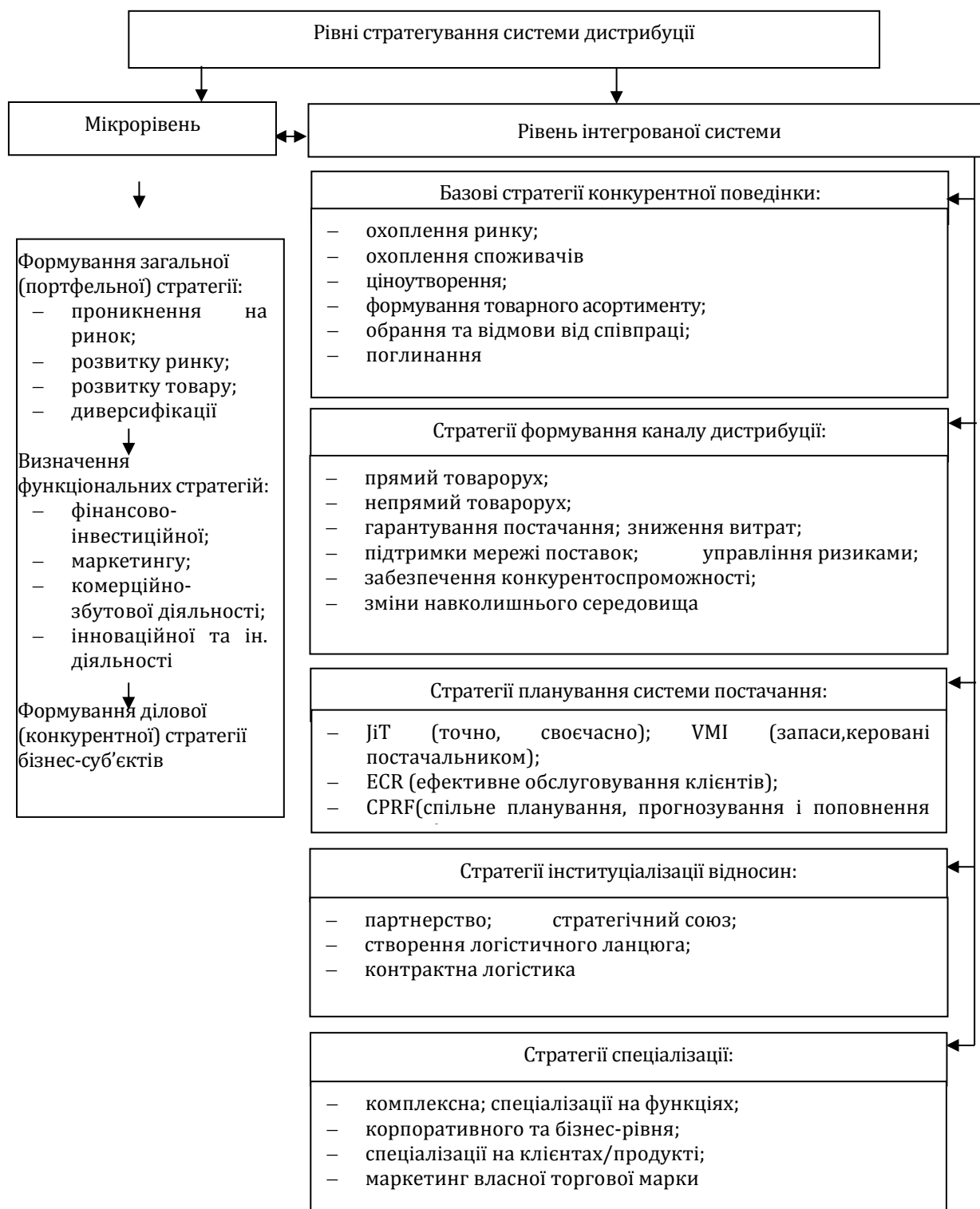


Рис. 1. Семантична модель механізму стратегічного розвитку бізнес-суб'єктів системи дистрибуції (розроблено автором)

Основною умовою формулювання стратегії є розуміння взаємозалежності між засобами, здібностями, конкурентною перевагою та її окупністю. Треба добре зрозуміти також механізми, за допомогою яких можна здобути перевагу на довший термін. А це, зазвичай, є можливим завдяки використанню унікальних переваг підприємства (кожна фірма це може мати: товар, технологію, вміння працівників тощо). Варіантами таких стратегій можуть бути, зокрема, стратегія спеціалізації, диверсифікації, конфронтації, стратегія довготривалого партнерства та лояльності, стратегія управління маркою.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Сучасні системи дистрибуції повинні володіти вагомим потенціалом еластичності, що дасть їм можливість успішно адаптуватися до турбуленції зовнішнього середовища. Формування такого потенціалу еластичності доцільно здійснювати через залучення малих і середніх підприємств порівняно вузької спеціалізації. Такий процес має відбуватися у контексті обґрунтованих рішень аут/інсорсингу в системі дистрибуції та у напрямі побудови мережових структур у стратегічному вимірі. Залучення малих і середніх підприємств буде сприяти підвищенню еластичності засобів систем дистрибуції. Оскільки малі фірми не можуть змінити оточення, в якому функціонують, то змушені пристосовуватися до існуючих умов і вимог. Тому повинні концентруватися на постійному їх вивченні. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у напрямку розроблення відповідних конкурентних маркетингових і логістичних стратегій для малих і середніх підприємств.

Список літератури

1. Баркан, Д. И. Управление продажами / Д. И. Баркан. – СПб.: СПбГУ, 2007. – 908 с.
2. Бланк, И. А. Торговый менеджмент: учеб. курс / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 488 с.
3. Дент, Д. Все о дистрибуции / Д. Дент, А. В. Захаров; пер. с англ. – М.: Аквармариновая Книга, 2011. – 360 с.
4. Фатрелл, Ч. М. Управление продажами / Чарльз М. Фатрелл. – СПб: Нева, 2004. – 640 с.
5. Czubala, A. Dystrybucja produktów. Wydanie II zmienione / A. Czubala. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001. – 248 s.
6. Шапиро, Дж. Моделирование цепи поставок / Дж. Шапиро. – СПб.: Питер, 2006. – 720 с.
7. Штерн, Л. В. Маркетинговые каналы: пер. с англ. / Л. В. Штерн, А. І. Ель-Ансарі, Е. Т. Кофлан. – 5-е изд. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 624 с.
8. Азарян, О. М. Сучасні тенденції розвитку торговельної мережі України: монографія / О. М. Азарян, Е. М. Локтев, Б. Халлір та ін. – Донецьк: Дон НУЕТ, 2009. – 280 с.
9. Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс.; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 640 с.
10. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. – Суми: Друкарський дім «Папірус», 2010. – 621 с.
11. Карпенко, Н. В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу: монографія / Н. В. Карпенко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 363 с.
12. Маркетингові інновації в економіці і бізнесі: [монографія] / за заг. ред. С. В. Ковальчук]. – Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст-2», 2013. – 321 с.

-
13. Котлер, Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческий душе / Ф. Котлер, А. Сетиаван, Х. Картаджайя [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hotkey.pl.ua>
 14. Економіка логістичних систем: монографія / за наук. ред. Є. В. Крикавського. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 596 с.
 15. Kristopher M. Logistyka marketingowa / M. Kristopher, H. Peck. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2005. – 170 s.
 16. Ліпич, Л. Г. Формування стратегій розвитку підприємств на засадах прогнозування кон'юнктури ринку [Текст]: монографія / Л. Г. Ліпич [та ін.]; Волинський національний ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк: РВВ «Вежа» ВНУ ім. Лесі Українки, 2008. – 168 с.
 17. Маркетингові технології економічного зростання: [монографія] / За ред. М. А. Окландера. – Одеса: Астропринт, 2012. — 376 с.
 18. Портер, М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
 19. Logistyka dystrybucji. Praca zbiorowa / pod red. K. Rutkowskiego. – Warszawa: Difin, 2001. – 323 s.
 20. Фролова, Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: монографія / Л. В. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2005. – 322 с.
 21. Чухрай, Н. І. Формування ланцюгів поставок: питання теорії і практики: монографія / Н. І. Чухрай, О. Б. Гірна. – Львів: Інтелект-Захід, 2007. – 231 с.
 22. Паласюк, Б. М. Вплив стратегій дистрибуції продукції фармацевтичної промисловості на логістику / Б. М. Паласюк // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 327-331.
 23. Линдерс, М. Управление закупками и поставками / М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фирон; пер. с англ. под. ред. Ю. А. Щербанина. – 13-е изд. – М.: ИНТИ-ДАНА, 2007. – 751 с.
 24. Lalonde, Bernard J.. Partnership in providing customer service: A third-party perspective: Cuncil of logistic management / Bernard J. Lalonde, Marta C. Cooper. – City, 1989. – 228 p.
 25. Anderson, David L.. Third-party Logistics / L. David // American Sipper. – 1998. – 332 p.
 26. Стратегии дистрибуции на рынке потребительских товаров [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.klubok.net/index.php?name=News&file=article&sid=1088&them>.
 27. Крикавський, Є. В. Економіка логістики: навч. посіб. / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, Н. В. Чорнописька та ін.; за заг. ред. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. – 640 с.

References

1. Barkan, D. Y. (2007). *Upravlenie prodazhami*. Sankt-Peterburg: SPbHU.
2. Blank, Y. A. (2004). *Torhovyyu menedzhment*. Kyiv: Эл'га, Nyka-Tsentr.
3. Dent, D. & Zakharov, A. V. (2011). *Vse o distributsii*. Moscow: Akvamarinovaya Kniha.
4. Fatrell, Ch. M. (2004). *Upravlenye prodazhamy*. Sankt-Peterburg: Neva.
5. Czubala, A. (2001). *Dystrybucja produktów*. Wydanie II zmienione. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
6. Shapyro, Dzh. (2006). *Modelirovanie tsepi*. Sankt-Peterburg: Pyter.
7. Shtern, L. V., El'-Ansari, A. I., Koflan, E. T. (2002). *Marketingovye kanaly*. Moscow: Vyl'yam.
8. Azaryan, O. M., Loktyev, E. M. & Khallir, B. (2009). *Suchasni tendentsiyi rozvytku torhovel'noyi merezhi Ukrayiny*. Donets'k: Don NUET.

-
9. Bauersoks, D. Dzh. & Kloss, D. Dzh. (2006). *Logistika: integrirovannaya tsep' postavok*. Moscow: Olymp-Byznes.
 10. Illyashenko, S. M. (2010). *Marketynh. Menedzhment. Innovatsiyi*. Sumy: Papirus.
 11. Karpenko, N. V. (2008). *Upravlinnya marketynhom na pidpryyemstvakh maloho ta seredn'oho biznesu*. Poltava: RVV PUSKU.
 12. Koval'chuk, S. V. (2013). *Marketynhovi innovatsiyi v ekonomitsi i biznesi*. Khmel'nyts'kyy: Polihrafist-2.
 13. Kotler, F., Setyavan A., Kartadzhayya, Kh. (n. d.). *Marketynh 3.0: ot produktov k potrebytelyam y dalee – k chelovecheskyy dushe*. Retrieved from: <http://www.hotkey.pl.ua>.
 14. Krykavs'kyy, Ye. V. (2009). *Ekonomika lohistychnykh system*. L'viv: L'vivs'ka politekhnika.
 15. Kristopher, M. & Peck, N. (2005). *Logistyka marketingowa*. Warszawa: Polske Wydawnictwo Ekonomiczne.
 16. Lypych, L. H. (2008). *Formuvannya stratehiy rozvytku pidpryyemstv na zasadakh prohnouzuvannya kon'yunktury rynku*. Luts'k: Vezha.
 17. Oklander, M. A. (2012). *Marketynhovi tekhnolohiyi ekonomichnoho zrostannya*. Odesa: Astroprynt.
 18. Porter, M. (1998). *Stratehiya*. Kyiv: Osnovy.
 19. Rutkowskyy, K. (2001). *Logistyka dystyrbucji*. Warszawa: Difin.
 20. Frolova, L. V. (2005). *Mekhanizmy lohistychnoho upravlinnya torhovel'nyim pidpryyemstvom*. Donetsk: DonDUET im. Tuhan-Baranovs'koho.
 21. Chukhray, N. I. & Hirna, O. B. (2007). *Formuvannya lantsyuhiv postavok: pytannya teorii i praktyky*. L'viv: Intel'ekt-Zakhid.
 22. Palasyuk B. M. (2014). Vplyv stratehiy dystyrbutsiyi produktsiyi farmatsevtichnoyi promyslovosti na lohistyku. *Biznes-Inform*, 11, 327–331.
 23. Lynders, M., Dzhonson ,F., Flynn, A. & Fyron, H. (2007). *Upravlenye zakupkamy y postavkamy*. Moscow: YNYTY-DANA.
 24. Lalonde, B. J. & Cooper, M. C. (1989). *Partnership in providing customer service: A third-party perspective: Cuncil of logistic management*. City.
 25. Anderson, D. L. (1998). Third-party Logistics. *American Sipper*, 332 p.
 26. *Stratehiy dystyrbutsyy na rynke potrebytel'skykh tovarov*. (n.d.). Retrieved from: <http://www.klubok.net/index.php?name=News&file=article&sid=1088&them>.
 27. Krykavs'kyy Ye. V., Pokhyl'chenko O. A. & Chornopys'ka N. V. (2014). *Ekonomika lohistyky*. L'viv: Vyd-vo L'vivs'koyi politekhniki.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2017 р.