

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Резюме. Досліджено ключові проблеми застосування логістичних підходів в умовах ринкової економіки. Розкрито напрями формування ефективної системи управління логістикою на підприємствах.

The summary. Research key issues logistical approaches in a market economy. Exposed areas of the formation of an effective system of logistics management in the enterprises.

Ключові слова: управління, логістика, система управління логістикою.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки виникає потреба досягнення підприємством стабільності на ринку та закріплення його позицій серед конкурентів. Вирішення цієї проблеми пов'язане із формуванням власної ринкової стратегії, проведенням постійних маркетингових досліджень, моніторингу мікро- та макросередовища фірми й виробленням певної моделі поведінки, що дасть змогу розвиватися та освоювати нові ринкові сегменти. Проведення в Україні економічних реформ багато вчених і практики пов'язують з можливістю використання на всіх рівнях управління класичних інструментів менеджменту, маркетингу, логістики. Однак, як показав досвід реформування вітчизняної економіки, ці інструменти добре зарекомендували себе в стабільній економіці розвинених країн, не завжди і не скрізь успішно застосовуються у вітчизняних реаліях. Це стосується, в першу чергу, логістики, яка на відміну від менеджменту та маркетингу до цих пір не має чіткого концептуального бачення для її ефективного використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значення логістики для досягнення цілей підприємства досліджували у своїх працях вітчизняні вчені А.Г. Кальченко, О.А. Кириченко, Є.В. Крикавський, Р.Р. Ларіна, С.В. Мочерний, М.А. Окландер, Ю.В. Пономарьова, О.П. Хромов, Н.І. Чухрай та закордонні економісти-дослідники Дж. Бауерсокс Дональд, Дж. Клосс Дейвід, П. Друкер, К. Кльозе, Л.Б. Міротін, Ю.М. Неруш, А.Р. Родіонов, А.Н. Родніков, А.И. Семенко, В.И. Сергеев. Основну увагу приділяли застосуванню логістики в умовах функціонування розвинутої економіки та проблемам розвитку логістики під час формування ринкової економіки.

Проте невиправдано широкий спектр завдань, функцій і об'єктів застосування логістики, перерахованих у зарубіжній і вітчизняній літературі, ускладнює об'єктивне оцінювання ефективності й доцільності застосування її конкретних форм і методів у різних суб'єктах господарювання. Недостатньо вивчено взаємозв'язок логістики з менеджментом і маркетингом у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства та його прибутковості. Все це зумовлює актуальність наряду дослідження.

Метою статті є розкриття напрямів формування ефективної системи управління логістикою на підприємстві за сучасних умов ведення бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Жорсткі умови конкурентної боротьби вимагають від підприємств застосування нових підходів до планування та управління рухом товарних потоків від виробника готової продукції до споживача, заснованих на принципах логістики, а зростання її ролі в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств зумовило необхідність перегляду визначення цього терміна.

Як наука, яка існує уже протягом тривалих років та виникла в результаті інтеграції матеріального, виробничого менеджменту і маркетингу, логістика й досі поправу викликає посилену увагу з боку науковців, що знайшло відображення в різних аспектах застосування терміна «логістика».

По-перше, логістика є частиною загальної теорії управління, але виділяється з нього своєю специфікою, яка полягає в управлінні різноманітними потоковими процесами, що мають просторово-часову послідовність. З цього випливає висновок, що об'єктом використання логістики може бути будь-яка діяльність, де сукупність процесів чи подій має альтернативну послідовність в просторі та часі й розглядає багато варіантів її організації та управління за певними критеріями.

По-друге, особливістю логістики є її здатність не тільки керувати потоковими процесами, а й забезпечувати організацію раціонального управління ними з метою виявлення прихованих резервів управління, головним чином у вигляді додаткових доходів і прибутку підприємства та інших ринкових структур.

По-третє, особливістю логістики є її призначення для реорганізації форм і методів управління потоковими процесами з метою виявлення та використання додаткових резервів за рахунок продуктивних факторів і джерел. Це є найхарактернішим для еволюційно налагодженої ринкової економіки розвинених країн [3, с. 291].

Логістику розглядають як сферу наукової діяльності, яка спрямована на створення системи виробничо-комерційних взаємовідносин на мікро-, мезо-, макрорівнях на принципах інтеграції та оптимізації матеріальних (матеріальні ресурси, напівфабрикати, готова продукція), інформаційних (паперова чи електронна документація), фінансових (фінансові ресурси), сервісних (послуги транспортних підприємств, експедиторських компаній, гуртових та роздрібних посередників тощо), інноваційних (наукових ідей, розробок), кадрових і інвестиційних потоків у коротко- та довготерміновому періодах з метою забезпечення максимізації прибутку, збільшення частки ринку та досягнення довготермінових конкурентних переваг [2, с. 149].

Можна зробити висновок, що логістика є науково-практичним інструментом спільного господарювання багатьох економічно самостійних ринкових структур, що дозволяє досягти раціональної організації поточкових процесів, які відбуваються в просторово-часовій послідовності, з метою виявлення та реалізації потенційних резервів управління й отримання, в кінцевому рахунку, додаткових доходів і прибутку цими структурами переважно за рахунок суспільно-корисних, головним чином виробничих факторів і джерел.

Таке тлумачення логістики призводить до виявлення нагальної потреби безпосереднього використання її класичних інструментів для ринкового механізму та зумовлює ефективність і доцільність її застосування в сучасних умовах у нашій країні. Це можуть бути нововведення у вигляді змістовної програми логістики поточкових процесів і створення систем логістики як на окремих ділянках і стадіях циклічно відтворюваної діяльності, так і по всьому логістичному ланцюгу. Або встановлення чіткішої та продуктивнішої взаємодії між маркетинговими службами та іншими підрозділами суб'єктів господарювання з їх логістичними системами як в організаційно-методичному, так і економічному аспектах; використання об'єктивних і надійних критеріїв суспільної та ринкової ефективності програм логістики.

В умовах розвитку ринкових відносин певний науковий та прагматичний інтерес являє собою питання вибору показників удосконалення процесу управління логістикою на промислових підприємствах. Це пояснюється проектуванням нових або необхідністю вдосконалення існуючих структур управління даними системами в умовах переходу на інноваційні форми господарювання. Видається за доцільне в основу методичного підходу до даного вибору закласти принцип забезпечення наступності проекрованої (створюваної) структури і показників, що відображають розвиток: структури органів управління, функцій і методів управління, технічних засобів управління, кадрового забезпечення управління. Тут також необхідно враховувати показники ефекту і витрат на вдосконалення системи управління логістикою на підприємстві.

Системний аналіз дозволяє розглядати кадри логістики підприємства як взаємозв'язок структур, виділених за різними ознаками, а саме: організаційної, функціональної, рольової, соціальної та штатної.

Організаційна структура – це склад і підпорядкованість взаємопов'язаних ланок управління логістикою на підприємстві. Функціональна структура відображає поділ управлінських функцій між керівництвом й окремими підрозділами логістики. Рольова структура характеризує колектив за участю в творчому процесі на виробництві, комунікаційними і поведінковими ролями. Соціальна структура характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія, кваліфікація, національність, освіта). Штатна структура визначає склад підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонд заробітної плати [5, с. 80].

Незалежно від даних ознак показники розвитку структур органів управління логістикою, в першу чергу, повинні характеризувати рівень централізації управління даним видом забезпечення. Зростання цього рівня на практиці створює організаційні передумови для концентрації сервісного обслуговування та проведення ремонтних робіт різнорідних зразків промислової техніки в рамках єдиного органу управління логістикою на підприємстві, поглиблення спеціалізації й розвитку зв'язків за видами логістики. Такими показниками можуть бути:

- питома вага основних робіт органу управління логістикою в різних формах його прояву в загальному обсязі робіт підприємства;
- питома вага за видами логістики в загальному обсязі робіт органу управління логістикою в різних формах його прояву.

При формуванні та розвитку уніфікованих об'єктів логістики великих підприємств, здатних виконувати комплексні обсяги робіт з технічного обслуговування й ремонту, доцільно використовувати такі показники:

- витрати на створення виробничо-відновлювального комплексу промислової техніки підприємств;
- витрати на впровадження нової техніки й технологій, розширення уніфікації та стандартизації їх елементів.

Досягається таким чином поєднання показників, що характеризують виробничі процеси (впровадження нових потужностей, технологій, зміна номенклатури постачання матеріально-технічними засобами) й організаційні зміни, дає можливість комплексно розвивати різні форми спеціалізації логістики, що забезпечують максимальний економічний ефект при мінімальних витратах.

В управлінні логістикою функції являють собою різні групи діяльності, реалізація яких на різних стадіях життєвого циклу логістики визначає досягнення кінцевого результату.

Методи управління – це способи здійснення управлінських впливів на персонал логістики підприємства для досягнення цілей управління виробництвом. Розрізняють адміністративні («метод батога»), економічні («метод пряника»), соціологічні (метод впливу через «думку колективу») та психологічні методи («метод переконання»), які вирізняються способами дії на трудові ресурси.

Відповідно з даними поняттями показники розвитку функцій і методів управління логістикою підприємства повинні набувати вигляд завдань на проведення комплексних заходів, спрямованих на впровадження нових, досконаліших моделей функціонування органів управління та об'єктів логістики на різних рівнях керівництва. Тому поряд зі змістом заходів та визначенням їх цілей у бізнес-плані логістики підприємств необхідно відображати етапи й терміни їх проведення, необхідні витрати, техніко-економічні результати.

Показники розвитку кадрового забезпечення управління логістикою підприємств відображають рівень ефективності використання кадрів, рівень їх кваліфікації та професійної підготовки. Ефективність праці персоналу управління може характеризуватися зарахуванням витрат на утримання апарату управління логістикою до чистих (умовно чистих) результатів виконання завдань логістики. Цей показник характеризує можливості з виконання завдань логістики в розрахунку на одиницю витрат на управління. Разом з тим для його використання важливо уточнити склад цих витрат. Актуальним методологічним завданням є розроблення науково обґрунтованих нормативів витрат на управління логістикою, що дозволило б використовувати їх в якості критеріїв для визначення відповідних показників.

Масштаби професійного навчання кадрів управління логістикою підприємств можна оцінювати за показниками:

- кількість фахівців (топ-менеджерів), які підлягають навчанню в системі підвищення кваліфікації;
- кількість фахівців апарату управління логістикою, що підлягають атестації (переатестації).

Показники техніко-економічного ефекту від удосконалення управління логістикою на підприємстві відображають рівень ефективності логістичних заходів з урахуванням загального техніко-економічного ефекту, отриманого в результаті їх реалізації. Розвиток системи

управління логістикою викличе витрати безпосередньо у виробництві, збуті й постачанні матеріальними ресурсами, на транспорті й в інформаційній підтримці прийнятих рішень. Дані фактори повинні прийматися в розрахунок при розробленні та обґрунтуванні заходів щодо вдосконалення системи управління логістикою і при визначенні розміру техніко-економічного ефекту в бізнес-планах логістики підприємства.

При розрахунку витрат необхідно враховувати такі обставини:

- витрати можуть бути розподілені в часі й іноді на досить великому проміжку;
- витратами слід вважати не тільки те, що платиш, але також і те, що повинен би був отримати, але не отримуєш;
- витрати за характером можуть бути різними. Одні вкладаються один раз і довго функціонують, а інші виробляються постійно і швидко витрачаються [4].

Таким чином, запропонований методичний підхід до вибору показників розвитку управління логістикою носить комплексний характер, враховує не тільки науково-технічний потенціал підприємства, тобто його кадрові, матеріально-технічні, інформаційні й організаційні ресурси, а й фактор часу при оцінюванні витрат на логістику.

Ефективність і доцільність використання логістики зростає в міру ускладнення інформаційних і зростання числа оптимізаційних завдань логістики, що спостерігаються при інтеграції ринкових структур у корпоративні й асоційовані об'єднання, а також при тіснішій їх взаємодії, виходячи із взаємної вигоди. Однак управління потоковими процесами стає можливим у сучасних умовах при виконанні наступних необхідних і достатніх умов.

1. Необхідною умовою працездатності є параметри керованості й адаптивності ринкових структур. Проста форма керованості оцінюється здатністю і готовністю розпорядника центрів відповідальності суб'єктів господарювання та їх підконтрольних органів дотримуватися виконавчої дисципліни. Це дозволяє виконувати законодавчі акти, накази, розпорядження, а також інші конкретні рішення і команди з достатньою повнотою і точністю, бо в умовах слабкої керованості всі логічні проекти з раціоналізації управління потоковими процесами втрачають свою цінність і сенс з огляду на невиконання. Тому для забезпечення мінімально необхідних параметрів керованості процес використання логістики повинен обов'язково передбачати наявність у підприємств ефективної системи управлінських впливів, які б, з огляду на мотивацію діяльності всіх працівників цих структур, дотримувалися виконавчої дисципліни.

2. Іншою необхідною умовою використання логістики є адаптивність ринкових структур. Вона полягає у їх здатності адаптуватися до зовнішнього середовища та саморегулювання завдяки інваріантності побудови їх керуючих і керованих систем. Підвищенню адаптивності сприяє наявність достатньо об'єктивних та надійних індикаторів оцінювання наслідків стратегічних і тактичних рішень із використанням зворотних зв'язків. Без цього будь-яка ринкова структура не в змозі скоригувати своє функціонування і розвиток, особливо в нестабільних ситуаціях.

3. Адаптивність суб'єкта господарювання проявляється в його селекційній здібності правильного оцінювання і відбору чинників життєздатності та життєзабезпечення відповідно з суспільними орієнтирами, ціннісними установками і пріоритетами. Обидва параметри працездатності – управління й адаптивність ринкових структур – зводяться до їх готовності реалізувати свої загальносистемні цілі та складають тільки необхідні умови як працездатності, так і логістизації, оскільки не розкривають змістовний бік їх завдання.

4. Достатньою умовою працездатності цих структур і одночасно обов'язковою передумовою їх логістизації є необхідна умова співпадання інтересів та цілей господарських систем із громадськими інтересами і цілями. Це досягається шляхом досконалішого законодавства та інших досить ефективних управлінських дій. Результатом такого сполучення є поліпшення процесів формування цілей діяльності розпорядчими центрами суб'єктів господарювання. Це означає, що нормативна постановка стратегічних і тактичних завдань управління передбачає максимізацію їх цільових функцій (доходів, прибутку, рентабельності, витрат обігу, обсягу поставок, інвестицій, конкурентоспроможності продукції та послуг тощо) головним чином за рахунок продуктивних та інших суспільно корисних факторів і джерел.

У табл. 1 наведено основні чинники підвищення ефективності системи управління логістикою.

Таблиця 1

Основні чинники та джерела підвищення ефективності системи управління діяльністю підприємства за рахунок застосування логістики *

Вплив логістики на основні параметри управління поточними процесами	Фактори ефективності за рахунок покращення основних параметрів управління	Джерела ефективності за рахунок виявлення й використання резервів управління за допомогою логістики	Реалізація основних цілей логістики на об'єктах управління, що впливає на кінцеві результати діяльності
1. Досягнення раціональної структури організації управління. 2. Підвищення працездатності системи управління: - покращується соціально-економічна постановка завдань; - покращується виконавча дисципліна; - підвищується професійний рівень працівників; - покращується науково-методичне, технічне і інформаційно-технологічне забезпечення	1. Поліпшується процес формування мети й постачання стратегічних і тактичних завдань. 2. Знижується ступінь відхилення фактичних виконавчих рішень від запрограмованих відповідно до нормативної моделі управління. 3. Зменшується роль неформальної структури управління. 4. Підвищується повнота і точність вирішення завдань в їх будь-якій постановці	1. Наближення нормативної структури організації управління до еталонної. 2. Наближення реальної системи управління до нормативної. 3. Наближення результатів вирішення інформаційних та оптимізаційних завдань до оптимального варіанта	1. Покращення якості обслуговування за рахунок: - зменшення дефіциту, що виникає при порушенні договірних умов поставок продукції; - зменшення запасів надлишкової продукції та витрат на її утримання й ліквідацію. 2. Зменшення сукупних витрат і втрат на формування, рух та перетворення матеріальних, грошових та інформаційних потоків за рахунок: - реалізації раціональної схеми руху матеріальних, грошових та інформаційних потоків; - оптимізації запасів за всіма каналами обороту продукції; - комбінування використання різних видів транспортних засобів; - встановлення оптимального співвідношення між замовною, транзитною та складською формами поставок; - правильного розміщення складів; - використання прогресивних форм складської обробки вантажів; - зниження втрат матеріальних ресурсів при доставці та зберіганні; - зменшення витрат на управління

* Складено автором на основі [3, с. 292].

Висновки. Створити ідеальну для всіх підприємств логістичну систему неможливо. В кожного підприємства вона буде іншою, оскільки її метою є досягнення конкретних стратегічних завдань. Використання логістики в господарській діяльності ринкових структур в умовах реформування економіки України не може обмежитися тільки раціоналізацією їх систем управління, а повинна супроводжуватися паралельним перетворенням їх у системи. В результаті ефект від використання логістики набагато перевищить додаткову вигоду суб'єктів господарювання від раціональної (оптимальної) організації управління їх поточними процесами.

Розгляд потенціалу логістики та її складників зумовлено потребою розроблення механізму оцінювання можливості застосування сучасних економічних підходів у практичній діяльності підприємства. Оцінка потенціалу логістики дасть змогу виявити приховані резерви в

розвитку підприємства, а, отже, збільшити віддачу від обґрунтованішого застосування сучасних економічних інструментів, підвищити ефективність логістичних процесів та отримати такий економічний ефект, як скорочення витрат і часу у сферах виробництва та обігу.

Використана література

1. Бублик, М.І. Розвиток логістики в сучасних умовах функціонування ринку [Текст] / М.І. Бублик, Т.І. Бабій // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.6. – С. 138–142.
2. Корінь, М.В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств [Текст] / М.В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 35. – С. 148–152.
3. Малицкая, С.И. Эффективная система управления логистикой [Текст] / С.И. Малицкая // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2010. – № 1. – С. 291–292.
4. Плашенко, В.В. Системные исследования: основы, методы, проблемы и пути их решения. Часть 1. Теоретические и методические основы технико-экономических исследований: монография [Текст] / В.В. Плашенко. – Череповец, 2006. – 256 с.
5. Плашенко В.В. Методический подход к выбору показателей развития управления логистикой на предприятиях [Текст] / В.В. Плашенко // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2009. – № 2. – С. 80–86.