

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА

© Єлетенко О.В., 2008

Обґрунтовано необхідність створення механізму управління логістичною системою підприємства, розглянуто його основні принципи формування, етапи становлення на підприємстві логістичної системи як об'єкта управління та визначено завдання, які вона повинна виконувати, сформульовано означення поняття „механізм управління логістичною системою підприємства”, виділено основні елементи відзначеного механізму та його функцій.

Ключові слова: логістична система, механізм управління логістичною системою підприємства, стратегічне управління логістикою, елементи логістичного управління, логістична інформація, етапи становлення логістичної системи.

Necessity of creation of mechanism of management by the enterprise logistic system is explained in the article, its main principles of formation, stages of establishing of logistic system as the object of management are underlined, tasks which it should solve are mentioned, definition “mechanism of management by the enterprise logistic system” is formulated, main elements of the mentioned mechanism and its functions are underlined.

Keywords: logistic system, mechanism of management by the enterprise logistic system, strategic management of logistic, logistic custom controls, logistic information, stages of the logistic system.

Постановка проблеми

Логістична система на підприємстві являє собою цілісну сукупність елементів, які володіють певними характеристиками, різнорідні за якістю, взаємодіють між собою та можуть бути поєднані в підсистеми. Створення логістичної системи на підприємстві переслідує мету забезпечення постачання продукції в заданий час в потрібній кількості з максимально можливою якістю та мінімальними витратами. А побудова ефективного механізму управління логістичною системою підприємства переслідує мету оптимізувати та вдосконалити вже існуючу логістичну систему як в перспективі її функціонування, так і в реальному часі. Це є необхідністю нині, коли на сучасному ринку майже кожне підприємство повинне „виживати” в складних конкурентних умовах перехідної економіки. Крім того, сьогодні підприємства стикаються з безліч потенційно конфліктуєчими потребами споживачів. Тому є корисним розглянути такі питання, як основні завдання та функції механізму управління логістичною системою підприємства, принципи та вимоги щодо його побудови. Актуальним також є питання значення інформації в дослідженні, аналізі, побудові, впровадженні та функціонуванні розглядуваного механізму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

З становленням поняття „логістична система” науковці почали вивчати нове поняття „управління логістикою” або „система управління логістичною системою”. Перше з двох понять на макрорівні є дещо обмеженим. Так в [1, с. 6] авторами відзначається, що „Логистика – это задача управления двумя основными потоками...”, а саме матеріальним та інформаційним. Вже загальною є задача „управління логістичним ланцюгом”, яка містить в собі задачу „управління логістикою”. У [2, с. 24–25] було виконано аналіз способів управління логістикою на провідних фірмах (підприємствах). Так, стосовно структури підприємства, виділено такі аспекти, як стає володіння формальною організацією логістики, надання переваги централізованому контролю, розширення меж традиційних функціональних поділів, поширення обов'язків за рахунок тих, що не належать до компетенції логістики тощо. Стосовно стратегії підприємства розглядають такі ознаки, як: визнання

логістики процесом підвищення вартості; спрямованість на збільшення задоволеності споживача та утримання задоволення на відповідному рівні; прагнення до еластичності виконання замовлень споживача; розширеніше користування послугами третіх осіб тощо. І, нарешті, стосовно поведінки менеджерів відзначають ретельнішу увагу щодо формального планування логістики, активне залучення провідних спеціалістів з логістики до стратегічного планування підприємства, результативне реагування на непередбачувані ситуації тощо.

Друге означення „система управління логістичною системою” можна вважати поширенішим, або навіть комплексним. Це пов’язано з системним підходом, який покладено в основу управління логістичними системами [3]. Тобто завдяки системному підходу забезпечується ефективна комплексна організація всього процесу відтворення від матеріально-технічного забезпечення підприємства матеріальними ресурсами до постачання споживачам готової продукції на основі мистецтва управління матеріальними, інформаційними, фінансовими, трудовими, сервісними потоками. Всі ці потоки функціонують всередині і зовні логістичної системи (ЛС) підприємства. А система управління ЛС керує всіма функціональними сферами логістичної системи.

На наш погляд, з причин того, що під час широкого застосування системного підходу, конкретнішим формулюванням є друге поняття. Причому вважаємо більш коректно говорити не про „систему управління логістичною системою підприємства”, а про „механізм управління логістичною системою підприємства”. Однак обидва формулювання мають спільну спрямованість.

Постановка цілей

Метою статті є розгляд основних питань щодо формування механізму управління логістичною системою підприємства, а саме: основних принципів формування ЛС, етапів її становлення на підприємстві, завдань, які повинна виконувати створювана ЛС, формулювання основних даних, які враховуються під час створення ЛС, та виділення вимог, що висувуються під час її формування. А також обґрунтування необхідності створення механізму управління ЛС підприємства, формулювання означення цього поняття, виділення основних елементів вказаного механізму та його функцій.

Виклад основного матеріалу

Розвиток ідеї логістичного підходу в управлінні підприємствами супроводжується розвитком та впровадженням логістичних систем на підприємствах. Причому становлення ЛС на підприємстві проходить декілька етапів:

1 етап – формування певної бази даних, яка описує основні характеристики середовища створюваної логістичної системи;

2 етап – виділення основних завдань майбутньої логістичної системи та визначення методів та принципів моделювання (формування або створення) ЛС;

3 етап – безпосередня побудова логістичної системи;

4 етап – тестування отриманих результатів та доопрацювання за необхідності;

5 етап – впровадження логістичної системи на підприємстві.

Формування логістичної системи відбувається згідно з певними принципами, а саме:

1) узгодженість інформаційних, ресурсних, технічних та інших характеристик логістичної системи;

2) для досягнення єдиної мети елементи логістичної системи розглядаються як взаємопов’язані та взаємодіючі (системний підхід);

3) для досягнення глобальних цілей системи узгоджуються локальні цілі функціональних елементів логістичної системи (загальносистемна оптимізація);

4) логістична система повинна стійко працювати у разі допустимих відхилень параметрів та факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (принцип стійкості та адаптивності).

Але для нормального функціонування логістичної системи необхідне існування механізму, який стоїть вище за ЛС, який би керував її діяльністю, контролював та корегував дії, спрямовував логістичні потоки, приймав рішення та відповідав за результати їх виконання тощо. Такий механізм є проявом системи (механізму) управління логістичною діяльністю підприємства, тобто підприємства, на якому вже створена логістична система. ЛС повинна обов’язково володіти властивістю інтегрованості, тому що із зростанням нестабільності зовнішнього середовища актуальніше

відчувається потреба підприємства в стратегічному управлінні, яке можна розглядати як управління за результатами. Інтегрована логістична система повинна легко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. А стратегія, своєю чергою, описує принциповий образ дій, який обраний для досягнення поставлених цілей. Логістична стратегія являє собою правила прийняття рішень та установки, які спрямовують розвиток ЛС підприємства. Вона являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства. Отже, стратегічне управління логістикою – це діяльність, яка пов'язана з постановкою мети та завдань ЛС підприємства та з підтримкою взаємовідносин між підприємством та зовнішнім середовищем, які надають можливість підприємству досягнути своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися чутливим до факторів зовнішнього середовища.

Для розуміння поняття механізму управління логістичною системою підприємства розглянемо поняття „механізм”. Згідно з сучасним економічним словником [6] під економічним механізмом розуміють сукупність методів та засобів, які впливають на економічні процеси та регулюють їх. Це загальніше формулювання, яке відображає суть поняття „механізм”, не конкретизуючи його та не прив'язуючи його до певної функціональної сфери. Стосовно логістичного підходу під механізмом управління логістичною системою підприємства будемо розуміти сукупність наукових методів та засобів, які впливають на логістичні процеси (що відбуваються в логістичній системі підприємства), регулюють, аналізують та вдосконалюють їх, здійснюють моніторинг, прогнозування, планування та корегування руху логістичних потоків.

Механізм, що розглядається, повинен мати чітку структуру, яка складатиметься з декількох рівнів та являтиме собою механізм взаємовідносин (взаємодії) елементів логістичної системи. Механізм управління ЛС на підприємстві об'єднує науку, практику, виробничі, організаційні та управлінські процеси. Саме вдалий варіант взаємодії цих складових надасть очікуваних результатів від його дій. До елементів розглядуваного механізму можна зарахувати:

- 1) механізм управління діяльністю підприємства;
- 2) інтегровану інформаційну систему;
- 3) механізм управління запасами;
- 4) систему постачання сировини, матеріалів тощо;
- 5) транспортну систему підприємства;
- 6) механізм організації складського господарства, пакування тощо;
- 7) систему розподілу готової продукції.

Механізм управління логістичною системою підприємства повинен виконувати такі функції, як прийняття управлінських рішень на основі даних про реальний стан логістичної системи підприємства; регулювання логістичних потоків; контроль над виконанням логістичних операцій; прогнозування поведінки логістичної системи; оптимізація бізнес-процесів у логістичній системі; планування логістичної системи підприємства; раціоналізація транспортної системи; організація складського господарства тощо.

Під час побудови ефективного механізму управління логістичною системою підприємства необхідно виконати такі завдання:

- 1) розробити та впровадити нові організаційно-економічні схеми взаємодії об'єктів системи;
- 2) розробити правила та принципи взаємодії;
- 3) побудувати єдиний інтегрований інформаційний простір, тобто систему інформаційної підтримки;
- 4) вибрати методи та побудувати моделі й алгоритми оптимізації бізнес-процесів у логістичній системі.

У широкому розумінні поняття логістики охоплює всі процеси, як в системах, так і між ними, які слугують для подолання тимчасових та просторових відстаней, а також управління та регулювання відповідними процесами. Досвід використання логістичного підходу в діяльності підприємств показує, що він дає змогу значно скоротити запаси продукції у виробництві, постачанні та збуті, знизити собівартість виробництва, забезпечити повніше задоволення потреб в якості товарів та послуг. Разом з цим організація логістичного процесу висуває особливі вимоги до персоналу підприємства, який бере участь у виробництві (плануванні, організації та управлінні). Тому сьогодні

ефективне використання людського фактора є одним з важливих завдань управління логістичною системою підприємства.

Під час створення, впровадження та вдосконалення логістичної системи необхідно мати великий обсяг різноманітних даних, облік яких, як і процес їх збирання та обробки, не повинен завершуватися в подальшому ніколи. Функціонування логістичної системи підприємства спрямоване на задоволення платоспроможного попиту споживачів, а їх продукцією є виконання замовлень споживачів. Замовлення являє собою інформаційну одиницю логістичних операцій (в загальному випадку бланк, який проходить всі стадії процесу обслуговування споживачів). Замовлення, як правило, об'єднує всі документи, що пов'язані з окремою угодою, тобто повинне містити відомості про кількість та якість товарів та послуг, що замовляються, про термін та вид виконання замовлення, про величину сплати тощо. Тому особливу роль в механізмі управління ЛС підприємства відводять інформаційній системі, основним діючим елементом якої є інформаційний потік або інформація.

Інформація є основним логістичним і виробничим фактором. Відбір потрібної інформації передбачає оцінку стану самого предмета (або ланки) управління матеріальними та грошовими потоками, а також оцінювання сильних та слабких сторін організації, конкурентів, наявність тих чи інших можливостей розв'язання задач і оцінювання ризику. Тобто важливою властивістю інформації є її якісна характеристика. Практика побудови логістичних систем показує, що підбору такої інформації повинен передувати відповідний аналіз факторів, які визначають цінність інформації, сильні та слабкі ознаки організації процесів збору та підготовки інформації. Такий аналіз повинні виконувати компетентні спеціалісти, які здатні об'єктивно оцінювати стан справ і, тим самим, забезпечити структурування та впорядкування інформації, яка може мати стратегічний або тактичний характер.

Перерахуємо основні дані, які враховуються під час створення логістичної системи (а також використовуються під час функціонування механізму управління ЛС):

1) інформація про ринок, тобто про структуру ринку, його обсяг, стабільність, кількість покупців та їх характеристику, розміщення замовників, мотивування та особливості споживання замовників, еластичність попиту, стан грошової сфери, законодавство, політика державного економічного регулювання тощо;

2) інформація про виробництво, а саме про потреби в матеріальних ресурсах, обладнанні та комплектуючих виробках, можливість постачань по кооперації, технологію виробництва, оснащення виробництва та рівень завантаження потужностей, виробничий ритм, тривалість та особливості виробничого циклу тощо;

3) інформація про матеріальні потоки, що складається з характеристики особливостей та стану матеріальних потоків, інформації про вантажі, що переміщуються, маршрути слідування, їхні характеристики, технології робіт і операцій під час переміщення, тривалості транспортувань і сукупний час постачань, інформації про пакування тощо;

4) дані про інформаційні потоки, тобто характеристика особливостей та стан інформаційних потоків, дані про систему інформаційного забезпечення, інформація про комунікаційну інфраструктуру, технологію обробки та закріплення інформації, технологію отримання та передавання інформації, можливості зберігання та накопичення інформації тощо.

Формуючи механізм управління логістичною системою (особливо тієї логістичної системи, яка організує та управляє виробничим процесом), необхідно враховувати той факт, що створюваний механізм повинен бути здатним до гнучкого реагування та враховування змін у ринковій та виробничій ситуаціях. До таких мінливих умов зовнішнього середовища можна зарахувати зміни попиту на ті чи інші товари та послуги, вибуття зі строю технологічного обладнання, зміни транспортних тарифів, введення або виведення зі строю тих чи інших транспортних каналів, зміни в відсоткових ставках з кредитування тощо. Тому управляюча логістична система на підприємстві обов'язково є системою зі зворотним зв'язком. Характер виконуваних логістичних операцій змінюється впродовж функціонування системи під впливом зовнішніх умов, що змінюються.

Розглядуваний механізм створюється для управління логістичною системою, в якій, по-перше, повинна відбуватися інтеграція ланок ланцюжка постачань в єдину систему, що забезпечить ефективне кризне управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими потоками. По-друге,

існує необхідність інтеграції контролю над рухом та використанням номенклатури сировини, матеріалів та іншої продукції, що надходить у виробництво, а також готової продукції, що постачається споживачу. По-третє, обов'язково треба забезпечити ефективну взаємодію та узгодженість побудови та функціонування елементів логістичної системи, а також узгодженість з діючими процесами та системами управління підприємством. Також логістична система повинна функціонувати згідно з принципом Парето, за яким на довільному підприємстві лише невелика частка асортименту продукції утворює найбільший обсяг продажу. Цей закон (принцип) покликаний допомогти працівникам підрозділів підприємства виявляти важливі задачі та можливості і найчастіше використовується під час створення системи постачань. Тому логістична система повинна включати елементи, які допомагають вирішувати дійсно важливі та пріоритетні задачі, а саме такі, для яких виділяють ресурси. Також необхідне забезпечення рівномірної уваги методам, об'єктам, суб'єктам та самому предмету дослідження. І, нарешті, обов'язковим є дотримання впорядкованості та ясності, сумісності зі стилем управління, який прийнятий на підприємстві, спрямованості на дії.

Врахувати всі фактори, що впливають на формування логістичної системи, і дані, які будуть корисними для побудови ЛС, дуже важко. Також не меншою проблемою є їх формалізація з метою об'єктивного розв'язання логістичних задач за допомогою ЕОМ. У зв'язку з цим ускладнюється побудова ефективного механізму управління логістичною системою підприємства. Однак на цей момент розроблено доволі багато математичних моделей на основі застосування програмно-обчислювальних засобів, за допомогою яких можливо досягнути оптимізації логістичних систем, їх елементів та інтеграційних процесів [4], [5] і, як наслідок, сформувані на підприємстві ефективний механізм управління ЛС.

Висновки

У результаті виконаних досліджень можна зробити висновки, що під час формування логістичної системи на підприємстві необхідно враховувати безліч факторів та постійно збирати відповідну інформацію. Обов'язковим є створення механізму управління логістичною системою, що є одним із можливих інструментаріїв управлінського персоналу та аналогом системи управління базами даних. При цьому об'єктом управління є логістична система підприємства, а детальніше – логістичні процеси. Лише ретельне дослідження функціональних сфер логістичної системи, чітке формулювання завдань, поставлених перед створеною на підприємстві ЛС та розуміння поставлених цілей перед розробниками логістичної системи, надасть можливість створити на підприємстві ефективну логістичну систему та ефективний механізм управління нею. Лише узгодженість дій управлінців, науковців, працівників підприємства та спеціалістів з логістики виведе підприємство на вищий рівень функціонування та затвердить його положення на споживчому ринку.

Перспективи подальших досліджень

Вищевикладений матеріал надалі надасть можливість сформувані основні положення зі створення та впровадження ефективного механізму управління логістичною системою на промисловому підприємстві з метою скорочення логістичних і виробничих витрат, зменшення запасів та кількості їх переміщень, загального збільшення прибутку підприємства та підвищення ефективності функціонування підприємства загалом. Отже, в перспективі є побудова моделі механізму управління ЛС підприємства та вдосконалення дії цього механізму.

1. Харрісон Алан, Ван Хоук Ремко. *Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій* / Пер. з англ.; За наук. ред. О.С. Міхейцевої. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 368 с. 2. Крикавський Є.В. *Логістика: Основи теорії: Підручник для вищ. навч. закладів напрямку „Менеджмент”* / Євген Крикавський; Нац. ун-т „Львівська політехніка”. – Львів: Інтеллект-Захід, 2004. – 414 с. 3. Николайчук В.Е., Кузнецов В.Г. *Логистика: теория и практика управления: Учебн. пособие.* – Донецк: НОРД-ПРЕСС, 2006. – 540 с. 4. Иванов Д.А. *Логистика. Стратегическая кооперация* / Дмитрий Иванов. – М.: Вершина, 2006. – 176 с. 5. Гаврилов Д.А. *Управление производством на базе стандарта MRP II.* – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 416 с. 6. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. *Современный экономический словарь.* – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 480 с.