

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ПОЛІПШЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

© Полянська А.С. 2007

Розглянуто теоретичні аспекти логістичного менеджменту як складової формування потенціалу розвитку організації. Виділено основні напрямки реалізації стратегічних та тактичних завдань логістичного менеджменту, що забезпечують досягнення цілей організації. Запропоновано механізм постійного вдосконалення потенціалу організації на основі логістичного менеджменту.

The article outlines theoretical aspects of logistic management as component of organizations development potential. The main emphasis lies on using strategic and operative tasks of logistic management for achievement of organization goals. The mechanism of organizations potential improvement on the basis of logistic management has been suggested.

Постановка проблеми. Підприємницька діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання організує бізнес, створює комерційні структури, займається їхнім початковим фінансуванням, завоюванням певної частки ринку. Однак на відповідному етапі розвитку бізнес вимагає нових підходів до управління і стабілізації досягнутого рівня розвитку. Це можливо за умови застосування ефективного менеджменту, що забезпечується компетенціями – вмінням і знаннями, якими володіє організація, що дають їй змогу саморозвиватись, самостійно вишукувати сучасні управлінські підходи досягнення визначених цілей розвитку.

Логістика дає відповідний рівень потенціалу організації, який у сукупності з природними умовами, ресурсами, можливостями, засобами і цінностями, а також здібностями (компетенціями) [4, с. 8] забезпечує повніше використання наявних ресурсів та дозволяє вишукувати нові можливості розвитку для забезпечення конкурентних переваг у ринковому середовищі.

Логістичний менеджмент виступає зв'язуючою ланкою між потенційними можливостями розвитку організації на основі використання логістичних принципів та реальним станом керування логістичною діяльністю в організації. Тут виникає необхідність у пошуку нових форм і методів поліпшення потенціалу розвитку організації на основі логістичного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Менеджмент як філософія ефективного поєднання основних складових потенціалу взаємопов'язує і координує його елементи для визначення довгострокових цілей діяльності та оперативних завдань їх досягнення. Хороший менеджмент розглядають як необхідну умову успішного розвитку вітчизняних підприємств [3, с. 17].

Враховуючи, що основними позиціями досягнення конкурентних переваг є відповідна якість, належна і швидка доставка, надійні товари, висока ефективність, можна стверджувати, що важливим для вітчизняних підприємств на сучасному етапі розвитку є використання логістичного менеджменту, тобто менеджменту, що функціонує на засадах теорії логістики. Логістичний менеджмент являє собою синергію основних управлінських функцій з елементами і комплексними логістичними активностями: закупівля, виробництво, збут [3, с. 97].

Логістика як відокремлена і всеосяжна теорія підприємницької діяльності сьогодні реалізується через механізм досягнення компромісу між виконанням завдання на основі пропозиції відповідного товару, відповідної кількості, у відповідному місці у відповідний час та необхідними для цього мінімальними витратами.

Розглядаючи потенціал як можливість організації ефективно використовувати свої ресурси для досягнення цілей розвитку, а логістику як ефективну сучасну концепцію організаційної

діяльності можна узагальнити, що логістика є складовою потенціалу і забезпечує його додатковими результатами, які відображаються у формі логістичної синергії: [1, с.186]

$$EP_n = \sum EP_i + EP_c \quad (1)$$

де EP_i – i -та складова потенціалу логістичної підсистеми організації (постачання, виробництво, запаси, транспортування, розподіл); EP_c – синергійний потенціал у формі логістичної синергії, що визначається за мультиплікативною моделлю.

Місце логістики у структурі потенціалу підприємства можна зобразити за допомогою рис. 1.

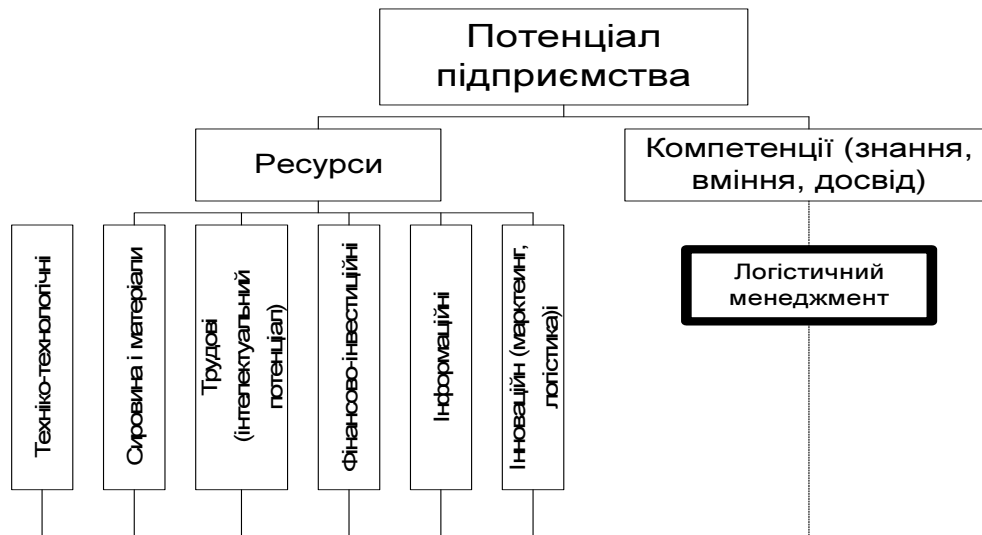


Рис. 1. Місце логістики у структурі потенціалу підприємства

(Власна розробка)

Формулювання цілей статті. Метою написання статті є узагальнення існуючих підходів до формування логістичних цілей розвитку організації у різних горизонтах часу для оцінки та поліпшення потенціалу її функціонування як логістичної системи на основі виділення основних рішень, що приймаються у логістичному менеджменті.

Виклад основного матеріалу. Використовуючи інтегрований підхід до логістики і менеджменту, можемо узагальнити, що управління діяльністю підприємств на засадах теорії логістики передбачає прийняття рішень щодо розвитку організацій як логістичної системи з врахуванням трьох аспектів:

- стратегічні рішення, які формують логістичну місію, задають загальний напрямок розвитку організації на засадах логістики, є довгостороковими, вимагають значних ресурсів і вважаються найризикованішими;
- тактичні рішення, які пов'язані з реалізацією логістичної стратегії у середньостроковому періоді, проробляються на детальнішому рівні та охоплюють детальніші завдання розвитку у логістичних підсистемах організації;
- операційні рішення, які найбільше пропрацьовані і передбачають поточні завдання різних видів діяльності на рівні логістичних операцій на найближчий час.

Будь-яка організація формує стратегічні завдання, які задають цілі розвитку і контекст, з врахуванням якого приймаються всі логістичні рішення. Логістична стратегія працює на підтримку стратегії вищого рівня. Місія визначає загальні цілі, а корпоративна та бізнес-стратегії показують, як планувати їх досягнення. Логістичну місію розглядають як вклад у досягнення корпоративних цілей на основі доставки матеріалів, необхідних для виробництва, переміщення незавершеного виробництва в межах організації і доставки готової продукції замовникам [2,с.113]. Логістична стратегія вносить свою частку у забезпечення виконання визначених пріоритетів розвитку. Цей зв'язок зображено на рис. 2.



Рис. 2. Рівні рішень у логістиці [2, 132]

Для прикладу, якщо бізнес стратегія організації передбачає високий рівень логістичного обслуговування, логістична стратегія повинна показати, як логістика це виконуватиме.

Вибір логістичних стратегій здійснюється на основі врахування факторів, що впливають на розвиток організації і забезпечують їй певні конкурентні переваги та є предметом досліджень у логістиці, а саме: затрати та рух матеріальних і інформаційних ресурсів; рівень обслуговування споживачів; врахування часових параметрів виконання комерційних угод; рівень якості пропонувананих товарів і послуг; гнучкість асортименту пропонованої продукції; гнучкість обсягу пропонованої продукції; сучасний рівень технології, що підвищують ефективність логістичного управління; вибір економічно вигідного місця розташування структурних одиниць бізнесу, що задіяні у логістичному ланцюгу.

На основі врахування перелічених факторів в кожній організації розробляють свою власну логістичну стратегію. Виділяють декілька підходів до стратегічного вибору логістичних рішень.

1. “Худі” стратегії. У літературі зустрічаються дані про те, що близько 50 відсотків ресурсів організації не реалізуються [2,с.102]. Намагаючись подолати невідповідність між існуючим потенціалом та його незадовільним рівнем використання, ця стратегія прагне вишукати способи усунення невиробничих витрат ресурсів шляхом ефективного організування потоку ресурсів, щоб виключити відходи і втрати, забезпечити мінімальний час виконання замовлень, мінімальний обсяг запасів і загальних затрат.

2. Динамічні стратегії, які мають метою забезпечити високу якість обслуговування споживачів, оперативно реагуючи на появу нових чи зміну попередніх умов.

3. Стратегії інтеграції, що передбачають створення стратегічних союзів, завдяки яким можливе збільшення ефективності ланцюга поставок за умови, що всі члени союзу працюють повільно і отримують вигоди від довгострокової кооперації.

4. Інші логістичні стратегії, на які може орієнтуватись організація, враховуючи інші аспекти своєї діяльності, а саме: стратегії на основі часових параметрів; стратегії на основі захисту навколишнього середовища; стратегії росту; стратегії диверсифікації чи спеціалізації; стратегії підвищеної продуктивності.

Отже, стратегічна орієнтація логістичного менеджменту організації закладає можливості розвитку потенціалу підприємства і намагається вишукувати засоби для її практичної реалізації.

Реалізація логістичної стратегії пов'язана із детальними тактичними і оперативними рішеннями, тобто рішеннями нижчого рівня. “Стратегії тільки тоді стають ефективними, коли вони реалізовані. Це означає, що довгострокові цілі перетворюються в рішення більш низьких рівнів і виконуються дії, скеровані на їх досягнення” [2, 128]. Отже, щоб уникнути труднощів із реалізацією логістичної стратегії, необхідно враховувати практичні аспекти її реалізації безпосередньо під час її розроблення.

Досягнення виконання стратегічних рішень на тактичному рівні передбачає прийняття рішень у таких сферах: визначення структури ланцюга поставок; розміщення елементів інфраструктури; прийняття рішення “купити чи зробити самому”; потужність ланцюга поставок.

Різні стратегії передбачають різні типи та структуру ланцюга постачань на підприємстві (довжина та ширина ланцюга поставок, вибір певного типу посередника, тобто числа учасників ланцюга поставок), вибір яких визначають такі фактори: низькі затрати, швидка доставка, типи споживчого попиту, економічна ситуація в країні, можливість отримання логістичних послуг, культура, темпи інновацій, рівень конкуренції, ринкові та фінансові особливості.

Визначення структури ланцюга поставок супроводжується вибором найкращого розміщення кожного із ланцюга поставок: місце розташування виробника, споживача, складу, посередника, що має вагомий вплив на показники логістики.

Враховуючи те, що для досягнення стратегічних логістичних завдань організація не завжди володіє достатнім потенціалом для їх реалізації, особливого значення набуває тип рішення "виробити чи купити", що передбачає залучення третьої сторони або застосування контрактної логістики, що дає змогу підприємству зосередитись на виконанні основних операцій, самостійно виконувати логістичні функції.

Ефективне використання ресурсів організації вимагає досягнення рівномірного матеріального потоку через ланцюг постачань, тобто потребує визначення, чи кожен елемент ланцюга розвиває необхідну потужність. Потужність ланцюга поставок – це найбільша кількість сировини, матеріалів, товарів, яка може пройти через неї за визначений проміжок часу. Загальна потужність ланцюга поставок визначається її найнижчою потужністю або “вузьким місцем”.

Оперативні рішення у логістичному менеджменті забезпечують щоденне виконання стратегічних логістичних завдань і ґрунтуються на ефективній організації логістичних операцій – виду діяльності організації, що бере участь у переміщенні матеріальних та інформаційних потоків. Тактичне виконання стратегічних логістичних цілей здійснюється на основі таких логістичних операцій: постачання і закупки; вхідні транспортні потоки та вантажні перевезення; приймання; складування; контроль запасів; комплектація замовлень; вантажопереробка матеріалів; внутрішні перевезення; управління фізичним розподілом; переробка, повернення і утилізація відходів; вибір місця розташування; комунікації тощо.

Отже, тактичне і оперативне логістичне управління дає змогу зорієнтуватись на можливостях максимального використання потенціалу підприємства для досягнення його стратегічних цілей.

Отже, значення логістичного менеджменту для поліпшення потенціалу розвитку організацій полягає у виявленні та використанні основних напрямків впливу на ефективне функціонування ланцюга поставок на основі вироблення тактичних та оперативних заходів. Цей процес є діючим механізмом, який постійно вдосконалюється відповідно до вимог конкурентного середовища. Тому необхідно визначити певний спосіб, який дозволяє оцінити наскільки ефективно реалізується логістична стратегія і як це впливає на поліпшення потенціалу організації. На рис. 3 схематично зображено механізм постійного вдосконалення потенціалу підприємства на основі логістичного менеджменту, що спирається на постійний контроль за результатами логістичної діяльності. Найвагомими критеріями, що контролюють використання потенціалу підприємства з позицій логістичного управління є:

- проектування потужності ланцюга поставок на основі вибору трьох типів потужності: проектної, фактичної і ефективною;
- рівень використання потужності ланцюга;
- рівень використання ресурсів ланцюга поставок з врахуванням його пропускної здатності;
- рівень витрат на переміщення ресурсів у ланцюгу поставок;
- ефективність функціонування ланцюга поставок.



Рис. 3. Схема поліпшення потенціалу організації на основі логістичного менеджменту

(Власна розробка)

Рівень використання потужності логістичного ланцюга характеризується системою таких показників:

– коефіцієнта використання потужності ланцюга, що визначається за формулою

$$КВП_{л} = \frac{П_{ф}}{П_{п}}, \quad (2)$$

де $П_{ф}$ – потужність фактична; $П_{п}$ – потужність проектна; $КВП_{л}$ – загальна продуктивність ланцюга;

$$ЗП_{л} = \frac{Пр_{зд}}{ЗК_{р}}, \quad (3)$$

де $ЗП_{л}$ – загальна продуктивність ланцюга; $Пр_{зд}$ – загальна пропускна здатність ланцюга; $ЗК_{р}$ – загальна кількість використовуваних ресурсів;

$$ЗП_{л} = \frac{Пр_{зд}}{K_{op}}, \quad (4)$$

де K_{op} – кількість окремого використовуваного ресурсу; $Пр_{зд}$ – функціональні показники ланцюга поставок, які характеризують ефективність логістичних рішень у різних сферах застосування логістичних операцій, а саме: надійність поставки, оборотність запасів, ступінь задоволення замовників, частота обслуговування, час виконання замовлення, середній обсяг запасів, число оброблених замовлень тощо.

Поліпшення використання потенціалу організації на основі логістичного управління можливе за рахунок врахування таких підходів:

- забезпечення рівноваги, яка дозволяє рівномірно розподілити матеріальний потік у ланцюгу;
- вибору місця розташування, найкращого для усіх операцій;
- мінімізації відстаней і загальних затрат;
- спрощення всього, що можливо зробити максимально простим;

- вдосконалення комунікацій, оскільки якісна інформація забезпечує якісний потік матеріальних ресурсів;
- порівняння показників функціонування ланцюгів поставок на основі бенчмаркінгу, тобто порівняно з результатами конкурентів.

Отже, розглянута на рис. 3 схема поліпшення потенціалу організації на основі логістичного менеджменту дозволить постійно вдосконалювати процес її розвитку на фоні зростання значення логістики в діяльності вітчизняних підприємств.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, логістичний менеджмент як інтегрований підхід до управління на засадах логістики дає змогу організації керувати її матеріальними потоками не ізольовано від інших структур бізнесу, а у ланцюгу поставок, завданням якого є задоволення потреб споживачів. Використовуючи функції логістичного менеджменту, організація може зайняти певне місце у структурі ланцюга поставок, тим самим забезпечивши свій бізнес конкурентними перевагами, які можна отримати на основі вдало розробленої логістичної стратегії та обґрунтованих тактичних та операційних завдань розвитку.

Загалом логістичний менеджмент дає змогу не тільки структурувати завдання, які є перед організацією відповідно до основних функціональних сфер діяльності, але і забезпечити належний рівень використання потенціалу підприємства, особливо що стосується управління ланцюгом постачань.

Подальшого розвитку потребує питання дослідження ефектів, що отримує організація від управління своєю діяльністю на засадах логістики та визначення логістичної синергії на основі врахування усіх наслідків, що може мати вплив логістичного менеджменту на результати діяльності організації.

1. Крикавський Є.В. *Логістика: Навч. посібник* – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 1999.
2. Уотерс Д. *Логістика. Управление цепью поставок: Перс. с англ.* – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
3. Сергеев В.И. *Менеджмент в бизнес-логистике.* – М.: Флинт, 1997.
4. Краснокутська Н.С. *Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник.* – К.: Центр навчальної літератури, 2005.

УДК 657(094.9): 663.911

С.В. Романьок

Київський національний економічний університет

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ ТА ЇХ НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ

© Романьок С.В., 2007

Досліджено основні теоретичні аспекти економічної сутності виробничих запасів з точки зору різних дослідників. Проаналізовано вітчизняний та міжнародний стандарти обліку запасів та надані рекомендації щодо доцільності застосування раціональних методів оцінки собівартості продукції у кондитерській промисловості. Запропоновано власний підхід до удосконалення нормативної бази щодо питань економічної сутності матеріальних цінностей шляхом затверджених Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку запасів.

The article reveals the basic theoretical aspects of economic essence of productions supplies on the points of view different researchers'. The work contains an analyzing of domestic and international stock-taking standards and recommendations are given to expedience of application of rational methods of estimation of unit cost in a confectionary industry. The author proposes an own approach for improvement of normative base to the questions of economic essence of financial values by the ratified Methodical recommendations of stock pile accounting.

Постановка проблеми

Економічна сутність виробничих запасів визначається їх значенням у виробництві та необхідністю забезпечення відтворювального процесу, що об'єднує як процес виробництва, так і процес обертання.