

## ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАВДАНЬ В ЛОГІСТИЧНОМУ ЛАНЦЮГУ ПОСТАВОК

© Шевців Л.Ю., 2004

**Розглянуто питання інтеграції концепцій менеджменту, маркетингу і логістики в реалізації завдань ланцюгом поставок. Викладено тенденції розвитку логістичного управління підприємством.**

**The article deals with the research integrations of consetions in management, marketing and logistics in realisations works in logistic supply chain are proposed . The tendencies of development of logistical management of enterprise are outlined.**

**Постановка проблеми.** Одним з важливих напрямів отримання синергічного ефекту на сучасному етапі дослідниками розглядається інтеграція функцій, процесів і засобів. До таких можна віднести інтеграцію сфер традиційного менеджменту та логістики, кожна з яких окремо має певний потенціал, мультиплікативне зростання якого можна очікувати в результаті інтеграцій цих сфер. Мова йде про симбіоз концепцій менеджменту, маркетингу і логістики в реалізації завдань логістичним ланцюгом поставок.

Найбільш повне задоволення потреб клієнтів, достатня реакція на найменші зміни управління якістю товарів, неперервне удосконалення, всестороння конкуренція, аналіз і регулювання діяльності підприємства, якнайефективніша співпраця з постачальниками – завдання, які вирішують сучасні менеджери в умовах ринку для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на сучасному етапі розвитку національної економіки України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вчені багатьох країн різнобічно трактують поняття “менеджмент, маркетинг, логістика”. Найбільш вдалим, на наш погляд, є висловлення в [1]: професора О.Є. Кузьміна, що “менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей”<sup>1</sup>. У сучасних умовах інтеграції національної економіки у світове господарство виробництво, ускладнене географічно, активізує необхідність маркетингового управління на промисловому підприємстві. Залежно від специфіки і системи управління промисловим підприємством в [2] розглядається маркетинг як “рівноправна, найважливіша, координуюча і направляюча, а також інтегруюча функція управління”. Реалізація функцій менеджменту, маркетингу на основі логістичних концепцій дозволить забезпечити ефективне співвідношення результатів та витрат. Розглядаючи підприємство як об’єкт логістики, предметом досліджень науковці вважають функціонування логістичних систем, передусім участь у логістичних ланцюгах. Логістичний ланцюг лінійно об’єднує споживача, виробника і постачальника. У логістичних ланцюгах виділяють: зовнішню і внутрішню (внутрішньовиробничу) логістику; збут продукції; сервісне обслуговування замовників і споживачів товарів [4]. Є.Крикавський пропонує таке визначення логістики: логістика – це наука про інтегровану форму логістико-менеджменту в економічних адаптивних системах із синергічними зв’язками” [3, с. 15], а також “Логістика комплексно охоплює планування і управління потоком матеріалів, складових частин і виробів і включно до цього необхідним інформаційним потоком з метою прискорення загального потоку і мінімізації загальних витрат для здійснення процесу постачання, виробництва та збуту продукції” [3, с. 14]. Важливість проблеми інтеграції завдань менеджменту, маркетингу і логістики в логістичних ланцюгах, необхідність координації дистрибуційних процесів визнається вченими і практиками давно. Зокрема, практичне ефективне управління інтегрованим ланцюгом поставок в умовах мінливості

попиту, ненадійності постачальників, постійно зростаючій товарній номенклатурі є складним і може значно впливати на рівень обслуговування споживачів і величину витрат всього логістичного ланцюга.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є пошук шляхів управління ланцюгом поставок і зниження логістичних витрат завдяки ефективній координації управлінських завдань та інтеграції логістичних процесів у виробництві і торгівлі.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність впровадження в підприємницьку діяльність завдань логістики полягає в такому управлінні матеріалами, напівфабрикатами і готовими виробами на підприємстві і на шляху до споживача, щоб забезпечити безперешкодний виробничий процес і ефективне використання виробничої потужності при мінімумі оборотних засобів і авансованого капіталу, які виконуються на підприємстві у вигляді логістичного ланцюга. Інтегроване управління переміщеннями матеріальних потоків через підприємство охоплює три фази: закупівлі (постачання); виробництва; дистрибуції (збуту); організаційні структури яких є вертикальними, враховуючи функціональний поділ завдань. Як логістичну систему (логістичний ланцюг) розглянемо виробниче та торговельне підприємство. На рис. 1 зображена координація логістичних завдань в ланцюзі поставок на прикладі виробничого і торговельного підприємства.

Сучасна логістична система, яка інтегрує усі логістичні процеси у підприємстві, забезпечує дотримання вимог:

1. Місцезнаходження кожного споживача.
2. Обсяг кожного замовлення.
3. Територіальне розміщення виробництва, складів і центрів.
4. Вартість транспортних перевезень від кожного складу або заводу до кожного споживача.
5. Рівень обслуговування існуючих транспортних агентств.
6. Місцерозташування постачальників.
7. Кількість запасів в певний період часу на складах і центрах розподілу [5].

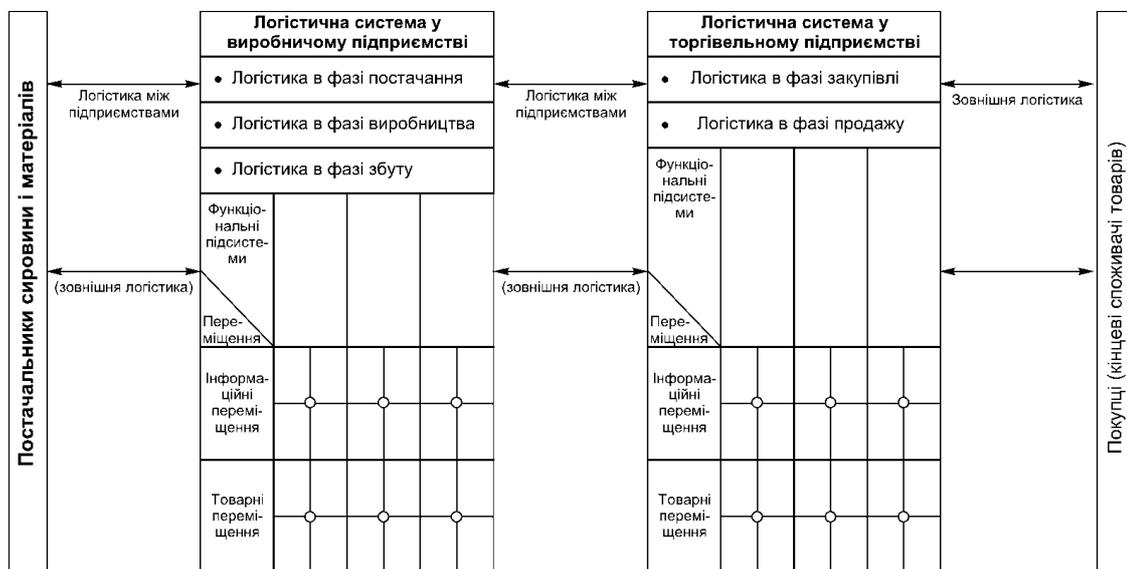


Рис. 1. Інтеграція (координація) логістичних завдань і процесів в ланцюзі поставок  
Джерело: розроблено на підставі [6]

Однією з обов'язкових умов створення логістичної системи є урахування сукупності витрат по всьому логістичному ланцюгу з орієнтацією на ринок—гнучкість, надійність та висока якість робіт, а також надання послуг на рівні сучасних вимог.

Для забезпечення інтеграції учасників підприємства керівництво повинно розробити і впровадити систему логістичного управління, яка координувала б діяльність всіх елементів системи і

дозволяла мінімізувати загальний рівень витрат при певному рівні обслуговування покупців (попит-пропозиція). Адже без попиту, який формується на основі потреб ринку, бізнес просто не може існувати. З впровадженням логістичного управління виникло багато проблем і конфліктів, адже логістичні процеси вимагають горизонтальної координації. Логістика тісно пов'язана з такими видами маркетингової діяльності, як вибір продукту, ціни, місця, витрат на доставку продукції. Тому ціль маркетингової діяльності передбачає такий розподіл ресурсів, щоб рентабельність підприємства на довгостроковий період була максимальною, а ціль логістики—мінімізація загальних витрат при умові досягнення вказаного підприємством рівня обслуговування споживачів. Прикладом координації діяльності логістики та менеджменту може бути одночасне використання одних і тих же транспортних засобів для придбання матеріалів у постачальників і доставка продукції покупцям. Це дозволяє вчасно збільшити свої запаси, виробляючи нову продукцію, для чого, в свою чергу, потрібно закупити нову партію матеріалів. У таких випадках можливе використання комп'ютерних програм, за допомогою яких можна слідкувати за обробкою заказів і одночасно за зменшенням запасів товарів.

Подана на рис. 1 інтеграція логістичних процесів у виробництві і торгівлі унаочнює необхідність інтеграції і координації завдань їх учасників.

Поетапна інтеграція концепцій логістики та менеджменту, що трансформує оперативне управління логістичними процесами в концепцію інтегрованого управління підприємством та ланцюга поставок, зображена на рис. 2 у вигляді структурної схеми.

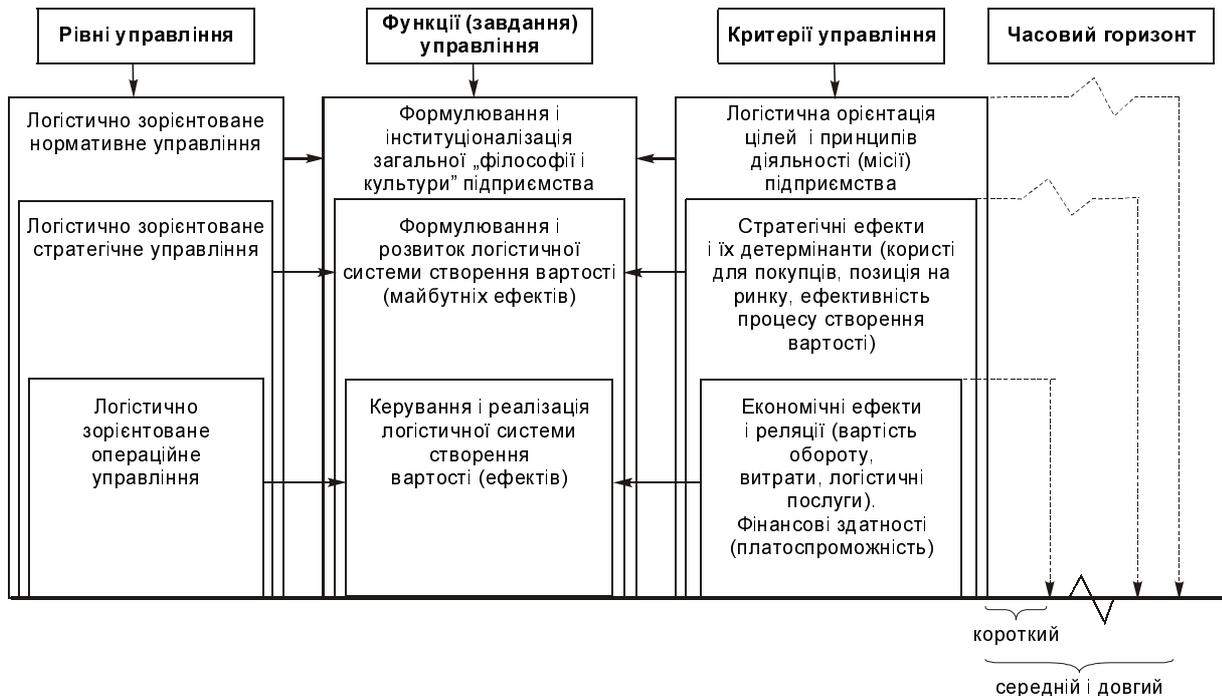


Рис. 2. Концепція логістично зорієнтованого інтегрованого управління підприємством  
Джерело: [6]

Логістично зорієнтоване інтегроване управління П. Блейк трактує як “таке підпорядкування і компонування логістики у системну концепцію управління підприємством, в якій логістика становила би основний критерій управління. Такий підхід означає інтеграцію принципів і процесу логістичного мислення, і діяльності з кожним і в рамках кожного рівня управління (операційного, стратегічного і нормативного)” [7, с. 55].

Ефективне стратегічне управління логістики вимагає об'єднання зусиль підприємства із зусиллями головних постачальників матеріалів і послуг. Кінцевий результат такого управління полягає в тому, що менеджери-логісти починають витрачати менше часу на операції всередині підприємства і більше на взаємодію з постачальниками та клієнтами. Прикладом взаємодії в [5,

с.60] розглянемо транспортне агентство (Norfolk Southern) і постачальника (Ford Motor Company). Для того, щоб зменшити час доставки товару із 60 до 15 днів, компанія “Форд”, скориставшись раціоналізаторською ідеєю транспортного агентства, змінила свою систему постачання залізницею. Так, фірмою “Форд” було створено чотири регіональні центри в Канзас-Сіті, Чикаго, Фосфорії (штат Огайо) і Шелбівіллі (штат Кентуккі), замість розподільчого центру фірми. Транспортне агентство відгружало цим центрам вагони з автомобілями одного виду, а звідти вже відправляли потрібні комплекти автомобілів “Форд” за місцем призначення. За рахунок нововведень фірма “Форд” суттєво зменшила час доставки автомобілів з заводу дилерам і підвищила рівень свого обслуговування.

Суть нормативного управління полягає у системному підході до сукупності логістичних процесів, забезпечення, координації логістичних функцій всього підприємства, а також комплексний вплив на зменшення витрат на всі служби та організаційні підрозділи. Це стосується цілісного вирішення цих процесів для того, щоб часткові раціоналізації, наприклад, запасів або транспорту, не спричинили явних відхилень в інших сферах діяльності підприємства (зменшення ступеня надійності, втрата довіри клієнтів). Однією з основних передумов такої реорієнтації є відповідна освіта менеджерів і працівників підприємства, створення відповідної інформаційної інфраструктури. Процес управління логістичною системою буде не повним без створення і активного використання системи контролю і аудиту результатів діяльності. Також необхідно систематично оцінювати результати економічної діяльності кожного підрозділу і логістичної системи загалом; забезпечити зворотний зв'язок та створити механізм виправлення помилок. Основою гармонічних взаємовідносин системи є спільні завдання, цілеспрямоване використання нових способів розподілу обов'язків і виконання замовлень, управління службою матеріально-технічного постачання та збуту готової продукції, а також післяпродажне обслуговування, що сприяють переходу виробників від філософії “руху товару” до філософії “кінцевого споживача”.

Логістично-операційне управління передбачає проходження товару рядом послідовних, збільшуючих вартість етапів, в результаті чого товар опиняється у потрібному місці в потрібний час. Завдання полягає в більш раціональному управлінні поставками товарів, тобто організація такого ланцюга поставок, який би сприяв зниженню витрат виробництва і дистрибуції товарів і доставці широкого асортименту якомога ближче до місця безпосередньої реалізації. Одним із прикладів розглянемо фірму “Тойота”, 90 % всіх постачальників якої розташовані в передмісті Тойоти. Отже, більшість комплектуючих доставляють до місця збирання за декілька годин або хвилин перед тим, як вони будуть використані. Ця обставина дозволяє значно зменшити операційні витрати і позбавити фірму непродуктивної праці. Одночасно зростають вимоги до якості всіх елементів виробничого процесу, адже незначний брак комплектуючих може паралізувати цілу виробничу лінію.

Отже, ефективність менеджменту поставок можна сформулювати так:

“необхідний товар – необхідної якості – необхідної кількості – доставлений в певний час – в певне місце – з мінімальними витратами”, а це вимагає вирішення трьох взаємопов'язаних завдань:

- 1) вибір постачальників;
- 2) вибір оптимальної партії;
- 3) частота поставок.

При вирішенні цих задач виникають ризики обмеженості інформації про певні характеристики; проблеми фінансових можливостей фірми; несумісність графіків роботи даної фірми і постачальника.

Багато провідних північноамериканських фірм користуються перевагами найвищого рівня менеджменту в сфері логістики. Фірми використовують логістику як бойовий засіб в конкурентній боротьбі, щоб зберегти і розширити свою клієнтуру. Створюючи нові канали дистрибуції, вони швидко і більш чітко реагують на вимоги клієнтів, тісно співпрацюють з постачальниками, ширше використовують сучасні комп'ютерні технології для стратегічного розвитку свого підприємства.

Логістичний процес підприємства зобразимо структурною схемою.

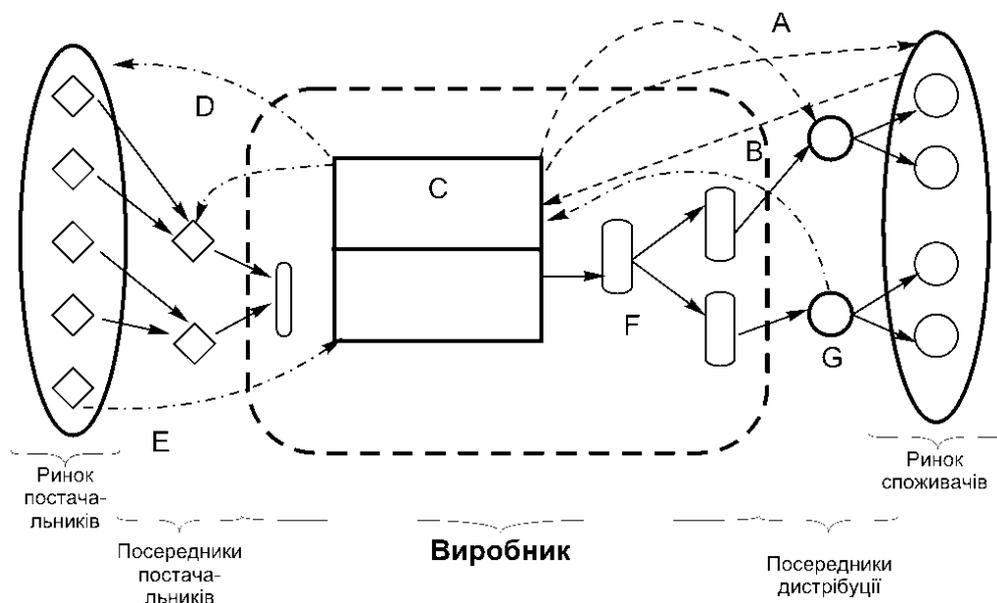


Рис.3 Загальна схема логістичного процесу з позиції підприємства [6]:

*A – пошук клієнта; B – збирання інформації про попит; C – планування виробництва; D – закупівля; E – доставка; F – виробництво і внутрішня дистрибуція; G – дистрибуція до клієнтів*

Розглядаючи ці підпроцеси, логістична складова оперативного маркетингового планування має охоплювати:

1. Декларацію зобов'язань відносно обслуговування клієнта і продуктів, адекватну до можливостей фірми.
  2. Визначення політики доступності продуктів, місць їх складування і правил поповнення запасів .
  3. Принципи організації транспорту, узгоджені з політикою доступності продукту.
  4. Принципи функціонування системи комунікації всередині фірми, а також з установами довкола фірми.
  5. Оцінку залучення капіталів.
  6. Впливи на фінансові результати фірми.
- Допоміжними у цій сфері можуть бути питання:
- 1) який сервіс вимагається для кожного клієнта?
  - 2) як отримати операційну інтеграцію, враховуючи різноманітність учасників каналів?
  - 3) яка система дистрибуції забезпечить відповідний рівень обслуговування клієнта при якнайменших витратах?
  - 4) які технології переміщення і зберігання полегшать досягнення цілей, пов'язаних з обслуговуванням клієнта при оптимальному рівні інвестицій в об'єкти і обладнання?
  - 5) чи поточні процедури управління запасами підтримують все більш вимогливий попит на послуги?
  - 6) чи існує можливість зменшення транспортних витрат – як коротко –, так і довготермінових?
  - 7) якою повинна бути система комунікації, щоб забезпечити ефективність логістичних операцій?
  - 8) які організаційні і технічні зміни повинні бути запроваджені в логістичних мережах і об'єктах?
  - 9) як повинні бути розміщені засоби, щоб забезпечити бажаний сервіс?

Як було сказано раніше, з метою конкретизації інтеграції завдань маркетингу і логістики доцільно розглянути особливості процесу дистрибуції, ініційованої виготовлювачем (виробником) та клієнтом (споживачем). Пропонуємо розглянути рис. 4 і 5.

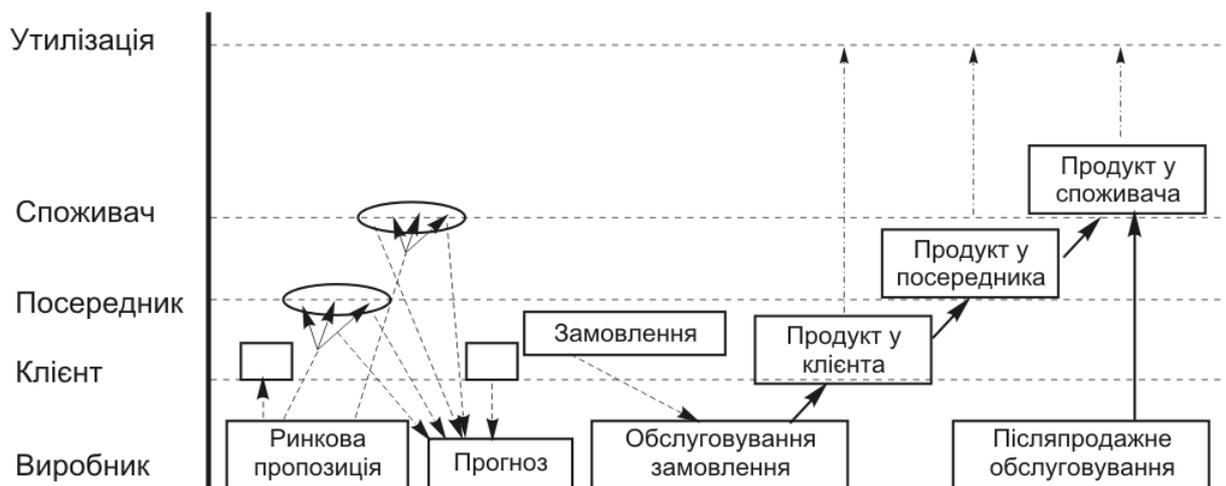


Рис. 4. Процес дистрибуції, ініційований виробником

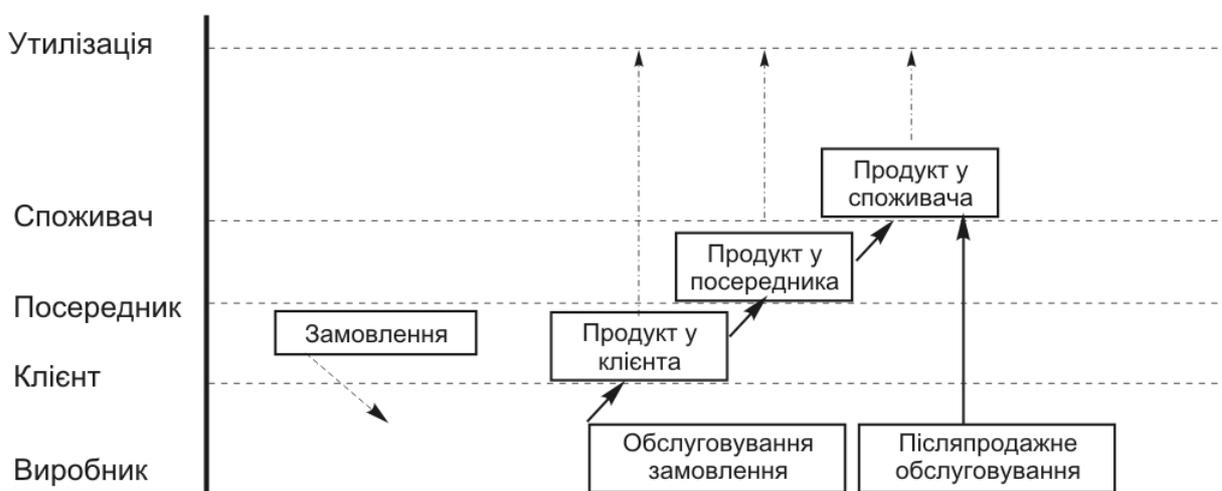


Рис. 5. Процес дистрибуції, ініційований клієнтом

Інтеграцію концепцій маркетингу і логістики забезпечить логістичний аналіз дистрибуційних процесів за такою схемою:

1. Підготовка до процесів дистрибуції: аналіз і класифікація продуктів; організація системи ринкової інформації; маркетинговий прогноз; вибір інфраструктури дистрибуції; встановлення засад управління власною інфраструктурою і погодження з партнерами.
2. Обслуговування клієнта від моменту його ідентифікації (визначення).
3. Доставка до клієнта.
4. Надання післяпродажних послуг.

Розглядаючи умови переходу системи традиційного постачання в систему управління поставками з метою забезпечення високої якості та низьких цін ресурсів, гарантії терміну доставки, найнижчих рівнів запасів – маркетинг та логістика повинні забезпечити наявність інформації, яка стосується: місця виникнення товарів; потенційних місць закупівель; політичних, культурних, господарських умов в оточенні місць виникнення благ і потенційних закупівель; ринкової ситуації й економічної ситуації виготовлювачів благ; технологічних і економічних (цінових) тенденцій у сфері благ; правових, митних норм і звичаїв, які є обов'язковими на ринку закупівель; рівня технічної культури в місцях виготовлення; інфраструктури транспорту, перевантаження і складування; систем комунікації в середовищах потенційних постачальників; етичних норм середовища; суспільних умов, які можуть сприяти або ускладнювати укладання трансакцій; можливості укладання зворотних трансакцій (інвестицій); потенційних конкурентів на ринку покупців.

Наявність такої інформації дозволяє прийняти такі оцінки:

а) потенціалу ринку постачання, а отже, максимальної кількості сировини, яка є доступною на ринках, що нас цікавлять;

б) обсягу ринку постачання – кількості сировини, яка закупається усіма ( не лише нами) зацікавленими у даній сировині;

в) структури ринку постачання – існуючих, нових постачальників і тих, хто виходить з ринку, а також одночасно інших зацікавлених у сировині конкурентів;

г) розвитку ринку в найближчому часі, а також нових тенденцій, які можуть мати значення у майбутньому;

д) поведінки конкурентів на ринку постачання;

е) існуючого ринкового ризику – екологічного, політичного, зміни курсів валют тощо.

Викладене дозволяє ідентифікувати такі основні сфери інтеграції завдань в ланцюгу поставок:

– зниження загального рівня витрат в ланцюгу поставок при акцентованому рівні обслуговування кінцевого споживача;

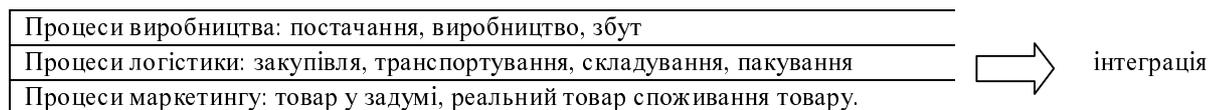
– підвищення рівня доданої вартості для клієнта при акцентованому рівні загальних витрат;

– прискорення обороту капіталу;

– зменшення циклу виконання замовлення;

– зменшення загального рівня запасів.

Цього можна досягти завдяки інтегрованому виконанню загальних і спеціальних функцій у сфері виробництва, маркетингу і логістики, передусім інтегрованого планування логістичних процесів від місць виникнення сировини до місць кінцевого споживання.



## Висновки

1. Отже, завдяки інтеграції концепцій менеджменту, маркетингу та логістики у виконанні завдань логістичним ланцюгом поставок досягається максимальна ефективність діяльності підприємства в умовах ринкової економіки, а також заміна стратегії конкуренції – співпрацею окремих частин ланцюга поставок і зниженням логістичних витрат та покращенням якості обслуговування поставки.

2. Новизна управління ланцюга поставок – добитись безперебійного чітко контрольованого, неперервного руху потоку запасів; застосування новітніх комп'ютерних інформаційних технологій, для максимального зменшення рівня високовартісного накопичення товарів, оптимального співвідношення ціни і якості з мінімізацією витрат, організація високоефективних каналів дистрибуції.

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник.* –К.: Академвидав, 2003. – 416 с. 2. Крикавський Є., Чухрай Н.І. *Промисловий маркетинг: Підручник.* – Львів: Видавництво Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2001. – 336 с. 3. Крикавський Є. В. *Логістика підприємства: Навч. посібник.* – Львів: Видавництво Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 1996. – 160 с. 4. Кальченко А.Г. *Основи логістики: Навч. посібник.* – К.: Товариство “Знання”, 1999. – 135 с. 5. James C. Johnson, Daniel L. Wardlow, Paul R. Murphy, JR. *Contemporary Logistics*, 27, “Вільямс”. – М., СПб., К., 2002. 6. *Logistyka ponsd granicami / Pod. red. St. Abta.* – Poznań, 2000. 7. P. Blaik, *Logistyka. koncepcja zintegrowanego zarzadzania, wyd. II, PWE, Warszawa 2001.* – S. 55.