

УДК 658.7

**Р. Патора\*, І.О. Дейнега, С. Леонтєв**\*Громадська вища школа управління та підприємництва  
м. Лодзь, Польща,  
Національний університет “Львівська політехніка”**ІНТЕГРОВАНЕ УПРАВЛІННЯ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ**

© Патора Р., Дейнега І.О., Леонтєв С., 2003

**Викладені етапи, сутність та механізм інтегрованого логістичного управління. Окреслені тенденції розвитку логістичного управління підприємством. Аргументовано структуру інтерфункціонального логістичного управління.****The stages, essence and mechanism of integrated logistical management are stated. The tendencies of development of logistical management of enterprise are outlined. The structure of interfunctional logistical management is argued.**

Розвиток теорії логістики та практики використання логістичних концепцій зумовлює розгляд стратегії логістики в трьох аспектах, кожний з яких відповідає певному рівню інтеграції сфери логістики з іншими сферами діяльності підприємства. По-перше, логістика ототожнюється із рядовою функціональною стратегією на рівні із іншими функціональними стратегіями, такими як маркетингова, інноваційна тощо, і це асоціюється із першим етапом імплементації (інтеграції) логістики. По-друге, логістика розглядається як системна стратегія, щодо якої інші стратегії виконують роль функціональних, доповнюючих системну стратегію. В такому підході вбачається другий етап інтеграції логістики. І, врешті-решт, третій етап – етап повної інтеграції, виводить логістику в ранг інтегруючої стратегії, яка логістично зінтегрує всі функціональні стратегії.

Викладена трансформація значення стратегії логістики в управлінні підприємством зумовлена сформованими тенденціями розвитку [1]:

- ідентифікація та фрагментарне впровадження окремих логістичних рішень, таких як оптимальна партія закупівлі, рівень запасів, вибір постачальника тощо;
- фазове впровадження логістичних рішень, тобто в підсистемах постачання, виробництва та збуту, в межах яких реалізується інтегроване управління матеріальним потоком;
- впровадження частково інтегрованих логістичних рішень, сумісних для двох фаз (підсистем), наприклад, маркетинг-логістика, що охоплює фази постачання та дистрибуції, або логістика матеріалів, що охоплює фази постачання та виробництва;
- трансформація підприємства в логістичну систему шляхом впровадження механізму управління інтегрованим матеріальним потоком в межах всього підприємства, тобто логістична інтеграція фаз постачання, виробництва та збуту;
- інтеграція логістики як окремої функціональної площини з іншими аналогічними функціональними площинами, такими як маркетинг, фінанси, виробництво, персонал;
- інтеграція логістичних функцій з іншими функціями управління в межах всього управління;
- інтеграція логістичних функцій, процесів і фаз окремих підприємств в логістичних ланцюгах, в ланцюгах поставок, тобто формування надсистем “постачальник – виробник”, “виробник – дистрибутор”, “дистрибуційна мережа”, “постачальник – споживач” тощо.



Інтерфункціональне логістичне управління передбачає спільне (інтегроване) виконання трьох базових функцій [3, с. 23]:

- маркетингової, в тому числі інформаційної;
- фінансової;
- операційної.

Основне завдання інтегрованого виконання названих трьох функцій полягає у визначенні сфер логістичної інформатизації підприємства з точки зору ідентифікації центрів витрат і центрів прибутку в діяльності підприємства. Акцентування інтегрованого виконання маркетингової, фінансової і операційної функцій трансформує зазвичай використовувану модель зв'язку “стратегічне управління – операційне управління” в такий спосіб:

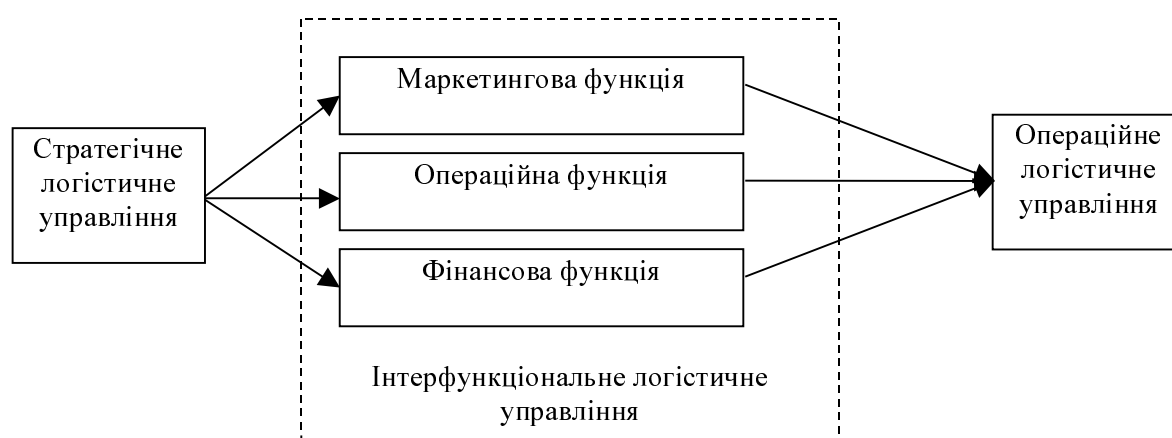


Рис. 2. Трансформація моделі зв'язку “стратегічне управління – операційне управління”

Джерело: власна розробка.

Завдання операційної функції виступає насамперед мінімізація загальних витрат забезпечення, замовлення і утримання запасів. Так, наприклад, стосовно транспорту операційна функція передбачає:

- вибір галузі та виду транспорту;
- встановлення траси поїздки, засобу транспорту і розкладу їзди.

Прийняття оптимального логістичного рішення стосовно транспорту може ґрунтуватися на “методі форми сльози” (за Баллоу), а саме:

- розміщення транспортних пунктів на трасі, визначеній для великотоннажних вантажівок, має бути за формою сльози, при цьому визначення траси необхідно розпочинати від найдальшого локального транспортного пункту;

- траси проїздів великотоннажних автомобілів мають бути створені біля розміщених транспортних пунктів так, щоб автомобілі не повинні були додатково затримуватися між ними;

- малотоннажні вантажівки повинні бути відправлені відразу на трасу доставки, а не тільки при необхідності.

Реалізація операційної функції логістичного управління на сучасному етапі ґрунтується на широкому використанні моделей (на базі комп'ютерної техніки), що знайшли ефективне використання в практиці господарювання, серед яких такі відомі:

- MRP I (Material Requirements Planning) – планування матеріальних потреб;
- MRP II (Manufacturing Requirements Planning) – планування засобів виробництва;
- DRP (Distribution Requirements Planning) – планування дистрибуції;
- DRP II (Distribution Requirements Planning) – планування засобів дистрибуції;
- EOQ (Economic Order Quantity) – економічна величина замовлення;
- JIT (Just-in-Time) – поставка “точно, своєчасно”;
- LRP (Logistics Requirements Planning) – логістичне планування потреб;
- DPP (Direct Product Profit) – безпосередня рентабельність продукту;
- TQM (Total Quantity Management) – комплексне управління якістю;
- ECR (Efficient Consumer Response) – ефективне обслуговування клієнта;
- BPR (Business Process Reengineering) – перебудова господарських процесів.

Маркетингова функція логістичного управління передбачає визначення величини попиту на логістичний продукт як в фізичній, так і грошовій формі з метою максимізації ефекту шляхом нагромадження, перетворення та створення ринкової інформації, необхідної для прийняття оптимальних рішень. Складовими такого ефекту за рахунок реалізації маркетингової функції можуть бути:

- тефект попиту;
- ефект товарної структури (асортименту);
- ефект просторової структури;
- ефект конкуренції.

Фінансова функція логістичного управління передбачає керування та контроль грошової форми логістичного продукту з метою мінімізації витрат капіталу, в т.ч. витрат замороження капіталу.

Доцільність інтегрованого виконання маркетингової та операційної функцій логістичного управління аргументована також і необхідністю інтегрованого розгляду трьох основних логістичних потоків: матеріалів, фінансів (грошей), інформації. Схематично така інтеграція може бути подана в розробленому на підставі [ 3, с. 23] механізмі логістичного управління.

Подане схематичне зображення інтерфункціонального логістичного управління передбачає його підпорядкування функціям інтерорганізаційного логістичного управління. Власне завдяки вертикальній інтеграції функцій логістичного управління забезпечується прийняття “надсистемних” логістичних рішень щодо управління цілісними логістичними потоками без врахування існуючих інституціональних меж і цим досягається загальна оптимізація рівня запасів, витрат, обслуговування споживача тощо.



*Рис. 3. Механізм логістичного управління*

Розроблено на підставі [3, с. 22].

1. Крикавський Євген. Логістика: Навч. посібник. – Львів: ДУ “Львівська політехніка”, 1999. – 264 с. 2. Blaik P. Logistyka. – Warszawa: PWE. 1999. – 244 s. 3. Kompendium wiedzy o logistyce. – Warszawa: PWN. 1999. – 315 s. 4. Васелевский М., Патора Р. Інформація та кадри в логістичних системах. – Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2001. – 272 с. 5. Чухрай Н.І., Патора Р. Інновації та логістика товарів: Монографія. – Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”. – 262с. 6. Крикавський Є.В., Патора Р. Оптимізація економічних систем на засадах логістики // Вестн. Харьковск. госуд. политехн. ун-та. Ч. 2. – 2000.