

Описані тенденції змін логістики підприємств Європейського Союзу ще не дуже проявляються на українських підприємствах. Проте перспектива виникнення спільного кордону з Європейським Союзом та потреба підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств викликає потребу врахування сучасних тенденцій розвитку логістики в Європі.

1. *Logistics Excellence in Europe. A.T.Kearney an International Management Consulting Firm. "Study Report" 1993.* 2. *European Survey. Chain Reaction / Logistics Europe. – 1996. – P. 30 – 32.* 3. *Guimaraes R. Zmiany w logistyce europejskiej / Polsko-francuskie seminarium logistyczne. – Wrocław, 2000. 2. 4. Koźmiński A.K. Zarządzanie międzynarodowe. – Warszawa 1999.* 5. *Cunningham F. Powerhouse of Europe / Logistics Europe. – 1997. – P. 26 – 28.* 6. *Witkowski J. Kierunki zmian w logistyce przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej/ Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana. – Wrocław, 2000.* 7. *Fukuyama F. Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu. – Warszawa, 1997.* 8. *Jokiel G. Przedsiębiorstwo i jego dostawcy – stałe czy zmienne związki? / Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana. – Wrocław, 2000.* 9. *Jokiel G. Przedsiębiorstwo i jego dostawcy – stałe czy zmienne związki? / Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana. – Wrocław, 2000.* 10. *Peters M., Jockel O. The day of mega-carrier / Logistics Europe. – 1998. – 11. Golembaska E., Szymczak M. Logistyka międzynarodowa. – Poznań, 2000.*

УДК 339.188

М. В. Кіндій, Б.С. Брухаль, С.С. Саталкін  
Національний університет "Львівська політехніка"

## ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСООРІЄНТОВАНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ

© Кіндій М.В., Брухаль Б.С., Саталкін С.С., 2002

**Розглянуто питання створення і управління логістичним ланцюгом для зниження частки логістичних затрат.**

**The question of creation and management of a logistical circuit with the purpose of reduction of a share of logistical expenses is considered .**

Сьогодні із входженням виробників в Україні в ринкові відносини як з внутрішніми, так і з зовнішніми споживачами, щораз важливішого значення набуває впровадження і використання логістики в усіх галузях народного господарства України. Логістичні процеси, які використовуються нині, часто ще зорієнтовані функціонально, а саме: окремо для промисловості і окремо для торгівлі. Тому необхідна оптимізація перерозподілу логістичних операцій і функцій між постачальниками (виробниками) і торгівлею.

Проблемою є відсутність повної узагальненої інформації про допоміжні системи пакування, завантаження, про прийняття рішень в постачальницьких процесах. Ці окремі одиничні рішення в логістичному ланцюзі не мають орієнтації на споживачів. Складним питанням, яке сьогодні розглядають і постачальники, і торгівля, є визначення частки логістики в кожному з цих процесів та способи зниження цих затрат.

Сьогодні існують три різні форми постачання, які формують ланцюги процесів і показані на рис. 1.

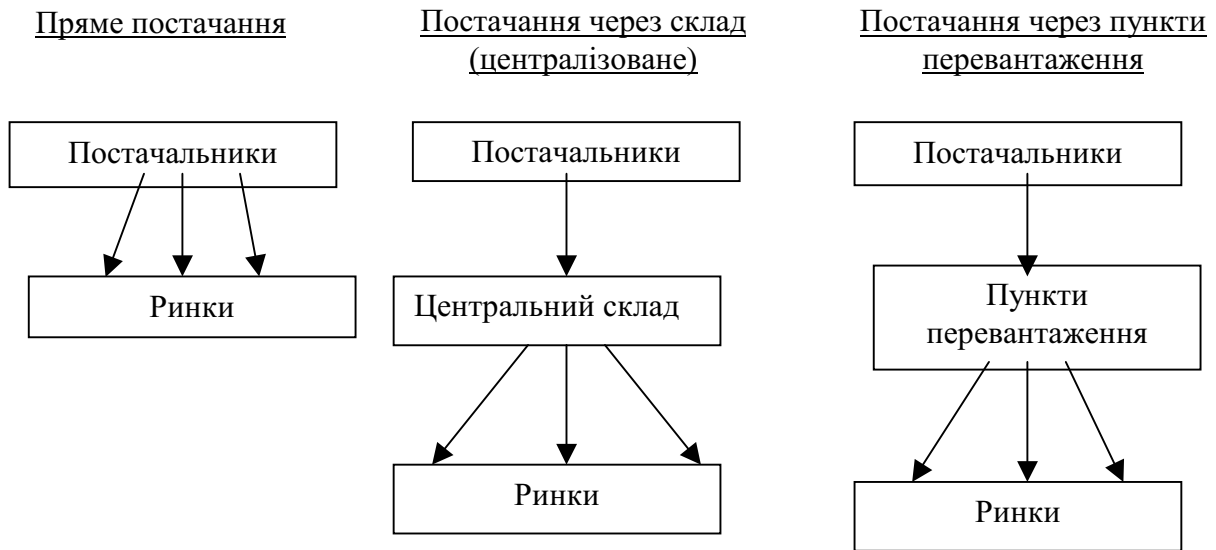


Рис. 1. Форми процесів постачання

Логістичні затрати постачальників можна структурувати за такими складовими:

1) адміністративні; 2) комісування; 3) транспортні.

Аналізуючи ці складові, можна зробити висновок, що поряд з адміністративними затратами і затратами на комісування транспортні затрати є найважливішими і становлять від 50 % до 70 % логістичних витрат [4, с. 15]. Частково зниженням певних складових може зайнятись торгівля за допомогою логістичного центру. Нині ритмічний продаж в торгівлі є неналагодженим через відсутність ланцюга постачальник – торгівля, включаючи виробника. Частка логістичних витрат оцінюється в межах 20 – 25 % загальних витрат постачальників і торгівлі і тому їх зниження є досить потужним конкурентним фактором. Зниження цих витрат стане можливим тільки тоді, коли створяться нові партнерські відносини, за яких виникне єдиний ланцюг процесів із завданням максимального забезпечення інтересів кінцевих споживачів з одночасною мінімізацією наявності товарів.

Для ліквідації цих проблем необхідне впровадження управління процесами, тобто процесоорієнтовані відносини стають можливими при застосуванні менеджменту цього логістичного ланцюга. У логістичному центрі відбувається інтеграція постачальницьких (виробничих) процесів з процесами в торгівлі, результатом якої стане підвищення рівня сервісу і зниження цін, тобто зросте їх конкурентоспроможність.

Центральним пунктом цієї концепції є системне управління, яке полягає в тому, що кількість товару, який замовляється, і кількість, яка поставляється, збігаються в часі, тобто регулюється частота замовлень та поставок так, щоб при оптимальному задіянні постачальників (виробників) резервна наявність товарів вздовж цілого ланцюга процесів була мінімізована, а максимальний час доставки товарів становив не більше ніж 48 годин.

Так, наприклад, у Великобританії 142 торгові центри значно скоротили свої логістичні затрати через застосування “дистрибуційного центру”, що дало можливість скоротити максимальний час знаходження товарів в запасі до 24 годин [4, с. 16]. Постачальники

організують регулярні конференції, на яких приймаються спільні узагальнені рішення по процесах всього логістичного ланцюга.

При застосуванні управління процесами головними завданнями логістичного центру стають:

- 1) реалізація зведених замовлень;
- 2) створення експедиторської системи, яка об'єднує надавачів транспортних послуг;
- 3) спільне використання логістичних і маркетингових технологій, а саме поєднання логістичних процесів і процесів продажу, що дасть можливість постійного заповнення торгових полиць із одночасним скороченням часу їх заповнення.

Конкретизуючи ці завдання, можемо визначити кроки їх проведення:

- 1) збір і обробка даних торгівлі про обсяги продажів і формування єдиного узагальнюючого замовлення;
- 2) передача зведеного замовлення виробникам відповідно до асортименту;
- 3) вибір постачальників;
- 4) вибір відповідного транспорту та максимальне його завантаження;
- 5) створення за необхідності перевантажувальних пунктів для швидкого виконання замовлень;
- 6) контроль якості маркування, етикетування, сортування.

Перераховані вище завдання переходять від постачання і торгівлі до логістичного центру.

Виконання цих завдань дасть можливість знижувати логістичні затрати за рахунок:

- 1) скорочення кількості і розмірів складів;
- 2) зниження кількості комісійного товару;
- 3) ритмічності поставок в асортименті;
- 4) ефекту масштабу, що приведе до зниження транспортних тарифів.

Створення керованого логістичного ланцюга дасть можливість співпрацювати промисловості і торгівлі, максимально зорієнтувавшись на споживача.

Концептуальна схема управління процесами наведена на рис. 2.

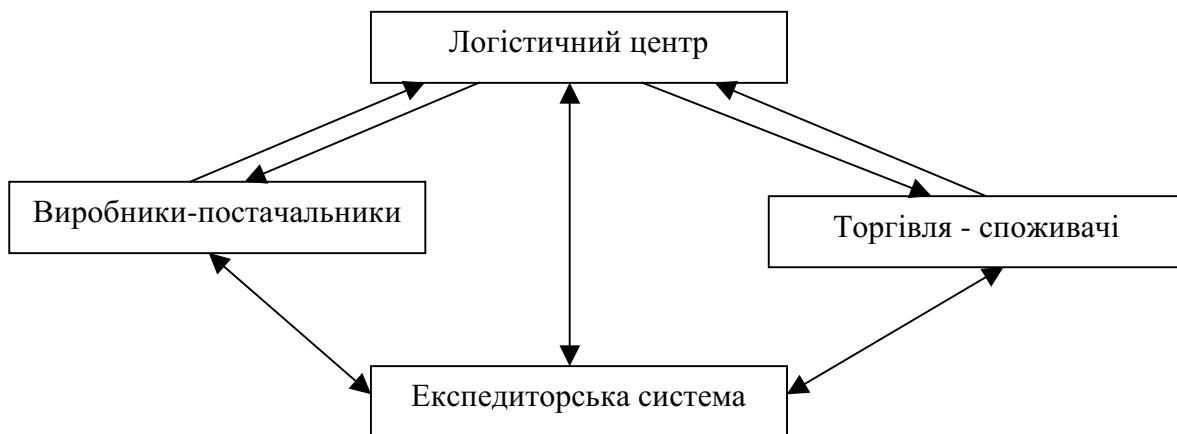


Рис. 2. Концептуальна схема управління процесами єдиного логістичного ланцюга

Реалізація проектних логістичних рішень у функціональних сферах даватиме економічні вигоди за умови усунення внутрішніх протиріч (конфліктів) в межах цих сфер та в межах загальнопідприємницьких, а саме:

- 1) забезпечення наявності товарів в асортименті в торгівлі – мінімізація кількості складів та їх розмірів;
- 2) забезпечення ритмічності поставок – мінімізація транспортних витрат;
- 3) скорочення часу поставок – мінімізація пунктів перевантаження (“проміжних” складів).

Власне функцією логістичного центру і є вирішення означених конфліктів цілей учасників логістичного ланцюга, методичні аспекти якого викладені в [1, 3].

Створення керованої процесорієнтованої логістичної системи дасть можливість:

- 1) підвищити відповідальність кожного процесу (ланки логістичного ланцюга);
- 2) забезпечити рівновагу між промисловістю і кінцевим споживачем;
- 3) знизити логістичні затрати в окремих процесах та в цілому ланцюзі.

1. Крикавський С. Логістика. – Львів, 1999. 2. Hubert B. Logistik – ein Uberblick, 1997.  
3. Гаджинский А.М. Основы логистики. – М., 1996. 4. Distribution 5, 1997, Mainz.

УДК 339.188.4

О.В. Князевська

Національний університет “Львівська політехніка”

## ЛОГІСТИЧНА КОНЦЕПЦІЯ У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ЕТАП АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

© Князевська О.В., 2002

**Розглянуто** можливості застосування логістики при формуванні корпоративної стратегії підприємства. Зроблено наголос на важливість використання логістики при аналізі сильних та слабких сторін підприємства у ході формування корпоративної стратегії. Зроблено спробу визначити етапи стратегії, на яких застосування логістики буде оптимальним.

**The possibilities of using logistics while forming enterprise corporate strategy have been overlooked. Stress is made on the importance of employing logistics to carry out the analysis of environment, strong and weak points of an enterprise while forming corporate strategy. Attempts are made to define strategy stages of the most optimal usage of logistics.**

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні велика кількість вітчизняних підприємств стикається з проблемою недостатньої мобільності реагування на зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства в цілому. Особливо сильно це відчувається у тих сферах діяльності підприємства, що пов'язані з розробкою стратегій та втіленням у життя стратегічних планів.

Розглядаючи стратегію в історичному ракурсі, можна зауважити, що термін „стратегія” має грецькі корені – науку чи мистецтво бути полководцем (чи – менеджером).