

Основою для скорочення виробничого циклу служить зменшення обсягів незавершеного виробництва, а циклу реалізації – зменшення обсягів готової продукції у запасах. Підприємствам, які мають кілька невеликих виробничих одиниць, здійснити це легше. Скорочення строку підготовки обладнання зменшить час простоїв при переході від одного процесу до іншого. Запобіганню зривів у задоволенні потреб важливих замовників буде сприяти створення резервних потужностей.

Отже, управління матеріальними ресурсами підприємств є лише аспектом господарської діяльності підприємств, сучасні вимоги до виробничої "поведінки" підприємств роблять цю ланку управління одним із вагомих факторів впливу на кінцеві результати діяльності господарчих суб'єктів та їх конкурентоспроможність.

1. *Инструментарий экономической науки и практики / Под ред. А.М. Румянцева. – М., 1985.* 2. *Финансовый менеджмент: теория и практика / Под ред. Е. С. Стояновой. – М., 2001.* 3. *Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева. – М., 2000.* 4. *Родников А.Н. Логистика. – М., 1995.* 5. *Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Х., 1999.*

УДК 339.188.4

Є.В. Крикавський

Національний університет "Львівська політехніка"

## ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПЦІЯ, СТРАТЕГІЯ, ПЕРСПЕКТИВИ

© Крикавський Є.В., 2002

**Розглянуто характеристики концепції логістичного управління, сутність логістичної стратегії та викладена оцінка перспективи імплементації теорії логістики в діяльність вітчизняних підприємств.**

**The characteristics of the logistics management conception and the essence of logistic strategy are considered. The estimation of a perspective of the logistic theory implementation in activity of Ukrainian enterprises is given.**

*Вступ.* Стрімкий розвиток теорії логістики та прискорене впровадження логістичних проектів, поява місцевих та транснаціональних компаній, виключною компетенцією яких є надання логістичних послуг, привертає все більше уваги до сутності та значення логістики в соціальних та економічних процесах сучасних дослідників-науковців не тільки галузей економічної науки, але і інших наукових галузей. Небезпідставно на фоні закінчення війни у Перській затоці в науковій літературі з'явилося твердження, що якщо період 70-х років – це декада товарів і ринків, якщо період 80-х років – це декада фінансів, то період 90-х років – це період логістики, в якому Перська війна виглядає насамперед як війна логістична.

У контексті цього виникає запитання: чи має право на існування концепція логістичного управління, чи це лише модний вираз без специфічної сутності (логістика як наука про

управління... плюс управління → тавтологія!). Якщо так, то як логістичне управління субординується із системою управління і чи може бути нелогістичне управління. Якщо ж ні, то як пояснити прогресуючу динаміку створення внутріфірмових логістичних структур (відділів логістики), спеціалізованих логістичних організацій (логістичних компаній) тощо.

### 1. Концепція логістики і концепція логістичного управління

Серед визначень логістики (орієнтація на потік, орієнтація на цикл життя виробу, орієнтація на послуги) найкраще практично підтверджена дефініція, що ґрунтується на просторово-часовому переміщенні потоку. Відповідно до неї базова сутність концепції логістики розглядається як ефективне управління матеріальним потоком [1, с. 34] у визначених межах. Беручи за основу повний цикл створення вартості, що включає три фази: створення, розподіл (дистрибуція) та застосування (використання), приходимо до порядку формування вартості для клієнта для задоволення його потреб, поданого на рис. 1.

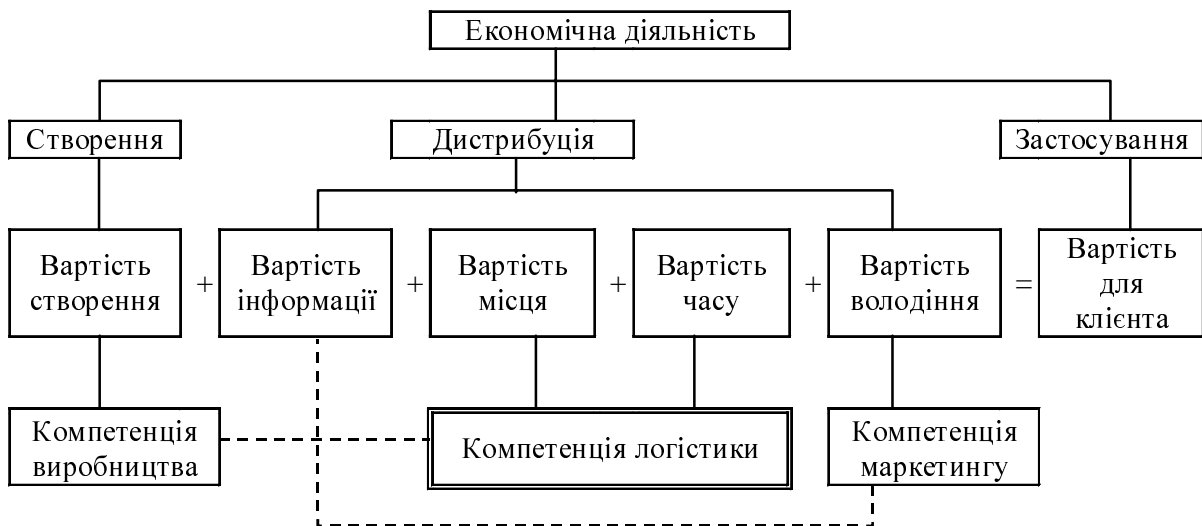


Рис. 1. Формування вартості для клієнта [1, с. 151], [3, с. 21]

Ідентифікація місця логістики у формуванні вартості (корисності) товару чи послуги для клієнта унаочнює першу важливу характеристику концепції логістики.

Друга характеристика концепції логістики ґрунтується на мисленні системними категоріями, що означає усунення предметно-функціональних “швів” у межах певної системи [1, с. 11; 3, с. 27]. Йдеться не лише про кооперацію учасників логістичного процесу, структурованого за ланками просторово-часової трансформації матеріального потоку, а і про інтегрований підхід до прийняття рішень, що стосуються сфер виробництва, фінансів, маркетингу, персоналу, розвитку тощо. Власне такий підхід не призводить до прийняття субоптимальних рішень, а навпаки – гарантує безумовне врахування взаємозалежності засобів і процесів у логістичних системах.

Конкретизація мислення системними категоріями породжує ще дві особливі риси концепції логістики – мислення категоріями загальних витрат та категоріями обслуговування. Їх зв’язок ілюструє рис. 2.

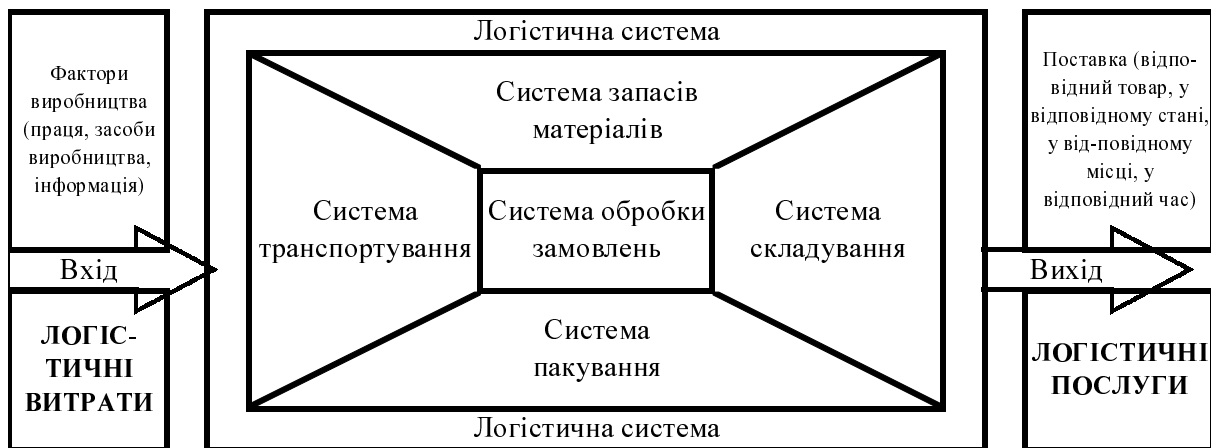


Рис. 2. Функціональна структуризація логістичних систем [3, с. 20]

З рис. 2 видно, що вхід системи представляє загальні логістичні витрати як суму витрат замовлення, транспортних, складських, пакувальних, інформаційних, витрат запасів, витрат обслуговування, яка, як правило, не є безконфліктною. Тобто наявність конфлікту цілей породжує адекватний конфлікт витрат, а це зумовлює необхідність мінімізації загальних витрат [1, с. 41, 116, 131, 148, 153, 161].

Вихід поданої на рис. 2 системи ідентифікує логістичне обслуговування – поставка клієнту відповідного товару у відповідному стані у відповідне місце у відповідний час, тобто забезпечення акцентованого рівня логістичного обслуговування в розумінні часу, надійності, якості та еластичності поставки.

І, нарешті, п'ята характеристика концепції логістики є похідною від двох останніх як їх відношення. Відношення виходу системи “логістичні послуги” до входу в систему “логістичні витрати” ідентифікує продуктивність логістичної системи. У широкому розумінні, оперуючи і якісними показниками, можна говорити про категорію ефективності логістичних систем як функцію рівня прибутку від рівня логістичного обслуговування.

Викладені характеристики концепції логістики окреслюють концепцію логістичного управління у вузькому (прагматичному) та широкому (філософському) розумінні. Прагматичне розуміння концепції логістичного управління ґрунтується на загальній концепції управління стосовно логістичних процесів. Філософське розуміння концепції логістичного управління сприймається як філософія підприємництва, що ґрунтується на інтегрованому управлінні всіма бізнес-процесами в межах певної логістичної системи. Конкретизація прогресу логістичного управління від фрагментарного до інтегрованого дає змогу розглядати принаймні три хронологічні варіанти концепції логістичного управління: управління фізичним розподілом, управління логістичною системою, управління ланцюгом поставок.

## 2. Логістичне управління: функції, сфери та види

Логістичне управління – це формулювання стратегії, планування, керування і контролю за переміщенням і складуванням сировини, матеріалів, виробничих запасів, готових виробів та формуванням інформації від пункту виникнення до пункту використання (споживання) для найефективнішого пристосування та задоволення потреб клієнта [2, с. 207]. Розвиток

теорії логістичного управління досяг рівня інтегрованого логістичного управління як сутності сучасного управління підприємством. Інтегроване логістичне управління передбачає наявність таких фаз: аналіз і прогноз (системи аналізу ситуацій, діагностики та прогнозу); формування стратегічної концепції логістики (стратегічне планування – стратегічні цілі логістики, логістичні стратегії); конкретизація стратегічних задач в програмах і оперативно-тактичних планах (оперативне планування – оперативні цілі логістики, логістика-міх); реалізація і контроль логістичних планів (організація, керування та контроль виконання).

Основні функції логістичного управління в підсистемах логістики підприємства класифікуються як довгострокові і середньо- та короткострокові. До довгострокових функцій логістичного управління в сфері постачання належать: планування транспортно-складських процесів, місць складування, структури постачання, переміщення матеріалів і сировини, сфери зовнішньої логістики. До середньо- та короткострокових функцій логістичного управління в сфері постачання належать: планування використання транспортних засобів, планування і керування переміщенням матеріалів, планування термінів поставок, виду упаковки, керування і контроль приймання і складування матеріалів, обмін інформацією.

До довгострокових функцій логістичного управління в сфері виробництва належать: планування транспортно-складських процесів, планування засобів транспортування і складування, планування структури і систем виробництва, планування забезпечення виробничого потенціалу. До середньо- та короткострокових функцій логістичного управління у сфері виробництва належать: планування використання транспортних засобів, планування і керування виробництвом, керування переміщенням матеріалів і напівфабрикатів, керування персоналом і технічним обладнанням, обмін інформацією.

До довгострокових функцій в сфері дистрибуції належать: планування процесів транспортування і складування, планування локалізації складів, планування дистрибуційної структури, планування запасів готових виробів, планування сфери зовнішньої логістики. До середньо- та короткострокових функцій логістичного управління в сфері дистрибуції належать: планування використання транспортних засобів, керування і реалізація замовлень, планування термінів доставки товарів, керування запасами готових виробів, комісування і упакування товарів, обмін інформацією.

Основні функції логістичного управління для координації логістичних процесів між підсистемами логістики підприємства в довгостроковому плані стосуються: планування і узгодження програм дистрибуції, виробництва та постачання, планування стратегії дистрибуції, виробництва та постачання, планування та узгодження локалізації середовища споживачів, постачальників та виробництва. У середньо- та короткостроковому плані це стосується: визначення потреб у сфері постачання, виробництва та дистрибуції, визначення програм закупівлі, виробництва та продажу, зокрема транспортування і складування, визначення розміру поставок, партії виробництва та рівня обслуговування.

Функціональними сферами логістичного управління в підприємстві є: а) оптимізація фізичного переміщення матеріалів (формування стратегії розвитку підприємства щодо створення логістичних ланцюгів, логістично-маркетингове управління, комп'ютерне моделювання та імітація, інтеграція логістичних процесів за допомогою організаційних

змін, операційні дослідження логістичних ланцюгів, багатокритеріальна оптимізація та відповідне керування); б) покращання інформаційних процесів (впровадження сучасних інформаційних технологій (hardware, software), вдосконалення техніки інформаційних технологій, автоматична ідентифікація, електронний обмін інформацією, впровадження нових технологій в обробці замовлень); в) утримання оптимальних матеріальних запасів (синхронізація транспорту з управлінням запасами, впровадження сучасних концепцій управління запасами, підвищення логістичного сервісу (надійність, якість, еластичність поставок); г) синхронізація інфраструктури логістичних процесів (координація замовлень споживачів із транспортно-складськими та пакувальними процесами, синхронізація роботи внутрішнього та зовнішнього транспорту, координація в постачальницькому середовищі, пристосування систем автоматичної ідентифікації, інформаційних та пакувальних процесів до потреб логістичного ланцюга); д) управління загальними логістичними витратами (аналіз структури витрат, оптимізація часу реалізації транспортних послуг, оптимізація складських витрат, ABC/XYZ – групування матеріалів, впровадження методів контролінгу, ефективне використання просторово-часового потенціалу).

Сутність логістичного управління структурується за стратегічними та оперативними сферами. Завдання і основи стратегічного логістичного управління в аспекті зінтегрованого управління підприємством пов'язані з такими процесами: включенням логістики до структури стратегічного планування підприємства, що виникає, передовсім, з ролі логістики як розвинутого інструменту аналізу ланцюга доданої вартості; формулюванням стратегії логістики та її місця в загальній стратегії підприємства, і надалі вкомпоновуванням стратегії логістики в структуру загальної стратегії підприємства, що має також істотне значення для логістичного управління, створюючи з нього системну детермінанту ефективності; конкретизацією стратегічних положень в сфері стратегічних цілей і стратегічних проектів їх реалізації, як і стратегічного контролю логістичного планування, через що є можливим відповідне реагування логістичного управління на користь послідовної трансформації стратегії і довготривалого, результативного керування у підприємстві; визначенням адекватної стратегії організації логістики у підприємстві, яка особливо охоплює формування адекватної щодо стратегії організаційної структури логістики, з врахуванням критеріїв, які спираються на структуру логістичних функцій і процесів, а також формування логістики як розвитку організації підприємства.

Основною метою операційного логістичного управління є гарантування – через координацію – гармонійної співпраці і “проникнення” логістичних систем у функціональні структури і структури управління у підприємстві. Згаданий процес координації може бути реалізований за допомогою різних систем і форм координації, а особливо в результаті: а) структуризації та ієрархізації цілей логістики (конкретизація і узгодження операційних цілей), що разом з відповідними системами контролю і оцінки реалізації узгодженої системи цілей може становити істотну базу для результативного керування окремими сферами логістичної діяльності; б) аналізу і узгодження планів в масштабі підприємства,

тобто узгодження часткових логістичних планів між собою і з системою планів у підприємстві загалом, наприклад, з планом фінансування маркетингу, планом розвитку кадрів, для створення зінтегрованої системи керування структурою логістичних процесів у масштабі підприємства; в) управління ланцюгом процесів через планування, керування і контроль структури процесів для їх кращого взаємного пристосування, а також ефективної та справної реалізації, яка скерована на досягнення певних ефектів у масштабі підприємства; г) усунення швів між логістичними підсистемами та іншими функціональними підсистемами в підприємстві, яке має істотне значення для якості і справності логістичного управління, а особливо для узгодження і виключення конфліктів у структурі цілей, а також оптимізації логістичних переміщень; д) узгодження генерації і обміну інформації між функціональними сферами в підприємстві (наприклад, сфера логістики, маркетингу, фінансів тощо), що призводить, між іншим, до обмеження потреб у сфері дій із пристосування; е) координації специфічних ситуацій, а також неочікуваних перешкод у діяльності підприємства, які вимагають звернення до специфічних заходів як виразу реакції на наявні перешкоди.

### *3. Логістична стратегія*

Логістична стратегія [2, с. 206] – одна з функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку тощо), що ідентифікується в логістичних системах та ґрунтується на таких цілях: оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного сервісу, забезпечення мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі.

Обґрунтування і реалізація логістичної стратегії вимагає наявності таких умов: знання глобальної стратегії та предметно-функціональних стратегій; можливість створення величини і структури виробництва з погляду логістичних вимог; вертикальна інтеграція сфер логістики підприємства; ринковозорієнтована організація підприємства; зорієнтовані на переміщення матеріалів і готових виробів структури постачання, виробництва та дистрибуції; наявність відповідних інформаційних систем та систем керування; відповідність рівнів автоматизації техніки виробництва, переміщення матеріалів та інформації; відповідна кваліфікація зайнятого персоналу. Логістична стратегія передбачає виконання логістикою функції інтегрування традиційних сфер діяльності підприємства, тобто постачання, виробництва та збуту і може бути реалізована в умовах власне логістичних систем. Подібні функції виконують в підприємстві фінанси, персонал чи стратегія дослідження і розвитку. Однак розуміння логістичної стратегії для кожного підприємства може бути відмінним і це цілком залежить від місця та ролі підприємства в логістичному ланцюгу (підприємства – постачальники, виробники, споживачі, посередники, надавачі транспортних, складських та інших послуг).

Подамо для прикладу зінтегровану сутність логістичної стратегії.

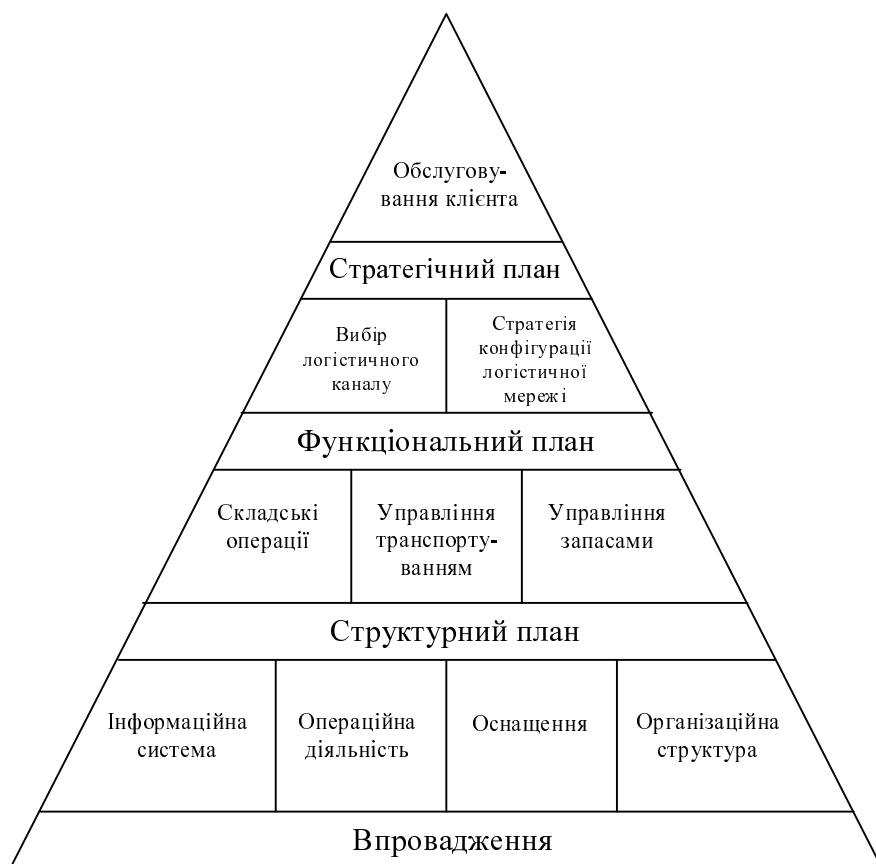


Рис. 3. Зінтегрована сутність логістичної стратегії [5, с. 34]

Як видно із інтегрованого змісту логістичної стратегії, такий підхід гарантує реалізацію таких ключових цілей, як скорочення циклу реалізації замовлення, управління якістю, зростання продуктивності активів, вирішення організаційних проблем інтеграції, підвищення рівня обслуговування, тобто збільшення доданої вартості для клієнта.

#### 4. Розвиток логістичного управління

Подана сутність логістичного управління, передусім, є характерною для підприємств – логістичних систем. Водночас практична реалізація концепції логістики свідчить про інтеракційні процеси в логістичному управлінні, які відбуваються в таких основних формах [5, с. 20]:

- стратегічне логістичне управління: цілі логістики вписуються в стратегію підприємства (групи підприємств);
- інтерфункціональне логістичне управління: інтегроване виконання маркетингової, фінансової та операційної функцій управління;
- інтерорганізаційне логістичне управління: прийняття логістичних рішень для суперорганізації.

Якщо логістичне управління у фірмах переважно реалізоване лише на операційному чи тактичному рівні, якщо з трьох основних функцій логістичного управління найбільшою мірою реалізована лише операційна функція, то найбільший прогрес спостерігається в реалізації інтерорганізаційного логістичного управління стосовно управління ланцюгом поставок.

За [4, с. 24] перший етап розвитку логістичного управління характеризується формуванням логістичних систем дистрибуції. Другий етап розвитку логістичного управління зв'язаний із формуванням на основі підприємства логістичних систем, у межах яких відбулася інтеграція сфери постачання зі сферою дистрибуції. І, нарешті, третій етап знаменує собою цілковиту інтеграцію у формі ланцюга поставок, в рамках якого вироблена концепція ефективного обслуговування клієнта (ECR – efficient consumer response). Порівняння традиційних логістичних систем із ланцюгом поставок виявляє істотні переваги останнього, подані в таблиці.

#### Головні риси традиційних логістичних систем і ланцюгів поставок [4, с. 31]

Чинник	Традиційні системи	Ланцюги поставок
Управління запасами	В одній фірмі	Координація дій в ланцюгу
Потік запасів	Перервний	Неперервний
Витрати	Мінімізовані у фірмі	Ціна продукту у споживача
Інформація	Контрольована у фірмі	Спільна
Ризик	Сконцентрований на фірмі	Солідарний
Планування	Зорієнтоване на фірму	Об'єднане для ланцюга поставок
Зв'язки між організаціями	Фірма, зорієнтована на низькі витрати	Партнерство, зорієнтоване на ціну продукту у споживача

Реалізація поданих в таблиці переваг концепції управління ланцюгом поставок викликана важливими економічними чинниками, насамперед змінами на споживчому ринку (пошук оптимального співвідношення ціни і якості, зростання “вартості часу”), змінами в каналах дистрибуції (величина, концентрація, рівень інтеграції, рівень технології тощо), глобалізацією економіки і ринків, комп'ютеризацією інформаційних технологій.

#### Висновки

1. Теорія логістики в Україні поступово формується за рахунок ініціативних досліджень вчених в таких осередках, як м. Донецьк (доц. В.Є. Николайчук, Донецький національний університет), м. Київ (доц. А.Г. Кальченко, Київський національний економічний університет; доц. Григорак М.Ю., Національний авіаційний університет), м. Одеса (доц. М.А. Окландер, Одеський державний економічний університет), м. Львів (автор цих рядків, доц. Н.І. Чухрай, доц. Н.Т. Гринів, доц. І.П. Таранський, НУ “Львівська політехніка”), забезпечується використанням результатів наукових досліджень відомих вчених Америки та Європи, співвідноситься із досягненнями в цій сфері вчених Польщі та Росії і це відбувається у взаємозв'язку із зростанням попиту на теоретичні дослідження з логістики за рахунок диверсифікації теорій інших галузей економічної науки, таких, як теорія менеджменту, теорія маркетингу, теорія управління витратами, теорія управління якістю, теорія інформації, теорія систем тощо.

2. Поряд із попитом на теоретичні здобутки логістики формується цільовий попит на практичне використання логістики для впровадження логістичного управління. Такий попит формують, насамперед, вітчизняні організації, які мають стратегічного іноземного інвестора, та організації, що формують дистрибуційну мережу в масштабі країни.



Прогресує також традиційний попит на фрагментарні логістичні рішення, насамперед в сфері постачання, з боку великих організацій після їх ефективної приватизації та перспективи оздоровлення.

3. Актуальною стає концепція логістичного управління в сфері фізичного розподілу, зважаючи на радикальне розширення в 90-х роках в Україні асортименту товарів, істотне зростання транспортних тарифів, зростання концентрації вартості в продуктах.

4. Певні перспективи має концепція логістичного управління за допомогою формування логістичних систем в межах певних інституцій. Цьому сприятимуть глобальна конкуренція, розширення використання іноземних джерел постачання, тривала стагнація економіки України, а відтак проблема витрат.

5. Проблематичним на сучасному етапі виглядає для України хоч би перманентне використання найефективнішої концепції логістичного управління – управління ланцюгом поставок (“логістичним трубопроводом” від постачальника до клієнта). Адже в цій концепції повністю відображені основні характеристики концепції логістики: кожна логістична дія – певна додана вартість; всі учасники функціонують в єдиному ланцюгу; єдиний вхід в систему (початок ланцюга) – акумуляція певних витрат; єдиний вихід з системи (кінець ланцюга) – єдина однозначна оцінка логістичного результату клієнтом (кінцевим споживачем); співвідношення параметрів виходу і входу однозначно формують системну оцінку ефективності використання ресурсів всього ланцюга, а відтак унеможливають прийняття субоптимальних логістичних рішень (тобто оптимальних лише для певних учасників (учасника) логістичного ланцюга поставок. Названа проблематичність ґрунтується, насамперед, на негативних оцінках фізичних чинників (відсутність необхідної логістичної інфраструктури, нерозвиненість каналів дистрибуції тощо) та економічних чинників (двоцифровий рівень процентних ставок, низький рівень використання потужності підприємств, низький рівень якості, низька ефективність менеджменту).

1. Крикавський Є.В. *Логістика*. – Львів, 1999. 2. Крикавський Є.В. *Логістичне управління. Логістична стратегія // Економічна енциклопедія: У трьох томах*. – К., 2001. – Т.2. – С. 206 – 207. 3. Pfohl H.C. *Systemy logistyczne. Poznań*, 1998. 4. Coyle J., Bardi E., Landley J. *Zarządzanie logistyczne*. – Warszawa, 2002. 5. *Kompendium wiedzy o logistyce / Pod red. E.Golemskiej*. – Warszawa, 1999.