

УДК 658.7(075)

Н.Т. Гринів

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра економіки енергетичних і хімічних підприємств та маркетингу**ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРОРУХОМ**

© Гринів Н.Т., 2002

Оцінюються можливості застосування логістики як науки управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками в діяльності підприємства. Описуються принципи управління комерційною діяльністю із застосуванням методів закупівельної, внутрішньовиробничої та розподільчої логістик. Розглянуто причини низької конкурентоспроможності вітчизняних товарів.

The possibilities of logistics as Science of Material, Financial and Information Flows Management are evaluated. The principles of Commercial Activity Management based on the logistic methods of purchasing, production and distribution are explained. The reasons of the low competitive of ukrainian goods are investigated.

Для практичної реалізації ідей комплексного управління товарорухом необхідна, поряд з конкретними напрацюваннями технологічних і організаційних рішень, наявність ринкових відносин між усіма учасниками логістичних ланцюгів.

Виробниче підприємство являє собою складну систему, пов'язану із зовнішнім середовищем через вхідні і вихідні потоки матеріальних, фінансових ресурсів та інформації. Одним з стратегічних шляхів підвищення його конкурентоспроможності в ринкових умовах є оптимізація та інтегрування зовнішніх і внутрішніх для підприємства потоків на стратегічній основі.

Виходячи з того, що логістичний підхід для підприємства передбачає системне мислення, цілісність, оптимізацію загальних витрат, то основу всієї роботи визначає проект логістики – загальний задум щодо побудови логістичних систем [1, с. 111 – 112].

Попередній аналіз служить цілям визначення задач і можливостей логістики для забезпечення роботи підприємства, включаючи його розвиток. Аналізу підлягають:

- організаційна структура підприємства;
- розміщення замовлень покупців, планування збуту, потужностей і виробництва, управління забезпеченням, виробництвом і запасами;
- структура продукції і послуг, покупців, запасів готової продукції і поставок;
- структура потоку матеріалів та завантаження виробничих потужностей;
- структура витрат підприємства, зокрема логістичних витрат.

Метою логістичного інжинірингу є здійснення проекту логістики. Він передбачає створення структурного підрозділу із співробітників різних служб підприємства, які займаються питаннями маркетингу і збуту, матеріально-технічного забезпечення, виробництва, розподілу, кадрів, фінансів і бухгалтерії. Така організація сприяє паралельному виконанню робіт, економії часу, підвищенню якості робіт.

Основою для розробки логістичної стратегії є цілі та фактори ефективності застосування логістики. Вони підпорядковані глобальній меті – забезпечення прибутку, рентабельності, постійного зростання доходів. В умовах, коли кон'юнктура ринку сприяє інтересам покупців, логістика сприяє дотриманню термінів та умов поставок, зниженню тривалості проходження замовлень, підвищенню гнучкості логістичної системи, розширенню доступності для підприємства економічної та технічної інформації тощо.

Концепція логістики формується з врахуванням її потенціалу в управлінні потоками матеріальних ресурсів та інформації, що циркулюють у межах підприємства.

У своєму функціонуванні логістична система повинна бути взаємопов'язана з багатьма структурними підрозділами підприємства. Крім того, в умовах гострої конкурентної боротьби логістика повинна координувати роботу цих підрозділів. Для практичного задоволення вимог логістики необхідно вирішувати економічні, технологічні та оптимізаційно-управлінські задачі в сфері закупівельної, внутрішньовиробничої та розподільчої логістик.

Однією з найважливіших умов підвищення конкурентоспроможності підприємства є визначення найприйнятніших для нього способів закупівлі та доставки продукції. Це вимагає знання змісту процесів доставки та їх місця у здійсненні оптимальної закупівлі продукції. Визначаються власні потреби та досліджуються ринки сировини, матеріалів та напівфабрикатів для виявлення джерел задоволення попиту, укладаються договори про постачання продукції та послуг, здійснюється управління заготівлею.

Ринкові дослідження, що виконуються підприємствами-споживачами з метою покращання заготівлі продукції, базуються на досконалому вивченні і прогнозуванні ринків. Для цього використовуються методи сегментації ринку.

Сегментації ринків матеріально-технічного постачання і збуту об'єднує те, що досліджується, по суті, той самий ринок, але з різних позицій. Відмінність полягає в тому, що сегментація ринку збуту дуже точна, оскільки вивчаються численні кінцеві споживачі. При сегментації ринку закупівель об'єктом вивчення виступає виробник, а здійснює її споживач, і ця робота не така точна, оскільки кількість виробників значно поступається кількості споживачів, а власні вимоги до товару відомі покупцеві з самого початку. Дослідження ринку закупівель спрямоване на вивчення джерел отримання факторів виробництва, а дослідження ринків збуту ставить за мету виявлення можливостей реалізації результату цього виробництва.

Цілі закупівельної логістики полягають у своєчасному забезпеченні споживача продукцією потрібної кількості та належної якості. Виходячи з цього, її основні задачі полягають у максимально ефективному використанні каналів товароруку, у наданні логістичних послуг, пов'язаних з перевезенням, прийомом та зберіганням ресурсів. Можна виділити такі задачі закупівельної логістики: визначення потреби в матеріальних ресурсах; дослідження ринку закупівель; вибір постачальника; здійснення закупівель; контроль поставок; підготовка бюджету закупівель; координація і системний взаємозв'язок закупівель з виробництвом, збутом, складуванням та транспортуванням [2, с. 143 – 145].

Для визначення найвигіднішої форми заготівлі продукції важливо знати можливості підприємства у поведінці щодо ціни, запасів тощо, виконувати порівняльний аналіз основних переваг, недоліків та умов альтернативних варіантів з урахуванням фінансової вигоди від застосування тієї чи іншої форми заготівлі.

Метою внутрішньовиробничої логістики є оптимізація матеріальних потоків всередині підприємств, що створюють матеріальні блага та надають такі матеріальні послуги, як зберігання, фасування, розважування, вкладання тощо. Можуть бути виділені такі задачі внутрішньовиробничої логістики: планування виробництва на основі прогнозу потреб у готовій продукції та замовлень споживачів; оперативне управління виробництвом та організація виконання виробничих завдань; участь у завантаженні виробничих потужностей замовленнями споживачів; контроль за кількістю та якістю готової продукції; контроль за собівартістю виробництва готової продукції.

Системи просування матеріальних потоків на виробництві поділяються на два види: що “штовхають” і що “тягнуть”. Найкраще принципи логістики впроваджуються у виробничих системах, що “тягнуть”, які основані, на відміну від систем, що “штовхають”, на логіці мети. В системі тягнутого типу управляючі дії центрального органу застосовуються тільки до останньої ланки логістичної системи, на виході готового продукту. Активність попередніх ланок логістичної системи проявляється тільки тоді, коли в наступній ланці рівень запасу матеріалів досягає мінімального значення.

Мета розподільчої логістики – надання товарів споживачам в потрібні терміни з мінімальними витратами. Збутова діяльність і розподільча логістика не замінюють один одного, оскільки являють собою різні категорії. Якщо такі задачі, як вивчення потенційної потреби продукції, що виробляється, і планування реалізації, формування замовлень, упаковка, відправка, доставка продукції споживачеві, достатньо успішно вирішуються в традиційній системі організації збуту, то вибір конкретної схеми розподілу товарного потоку, організація регіональних складських центрів, тобто проектування матеріальних об’єктів логістичного ланцюга вже є прерогативою розподільчої логістики.

Задачі розподільчої логістики такі: вивчення попиту на продукцію і послуги підприємства; формування замовлень споживачів, планування збуту; вибір каналів товароруку готової продукції, розробка планів перевезень готової продукції, організація зберігання запасів готової продукції; укладання договорів поставки з покупцями та контроль за їх виконанням.

Однією з причин низької конкурентоспроможності вітчизняних товарів є висока частка витрат на транспортно-експедиційне забезпечення розподілу товарів, рівень яких в 2 – 3 рази перевищує аналогічні показники західних країн [3, с. 105]. Це пояснюється недоліками як транспорту, так і управління запасами, зумовлених загальними недоліками управлінської системи, особливо відсутністю стимулів для економії ресурсів. Це і відсутність гнучкості в діяльності транспортних підприємств, і великий парк рухомого складу транспорту, який часто експлуатується неефективно, і нерозвинута інфраструктура, і ускладнена документація, і затримки в пунктах взаємодії різних видів транспорту, і недоліки систем банківських операцій, і страхування вантажів.

Загальний план фізичного розподілу продукції розробляється з урахуванням інформації, отриманої при прогнозуванні попиту і на основі даних обліку замовлень. Насамперед розраховується обсяг наявних ресурсів як у зовнішніх, так і у внутрішніх постачальників з метою перевірки плану реалізації на оптимальність. Потім розробляється програма руху матеріального потоку по всій розподільчій мережі. Це передбачає розрахунок потреби в складуванні і транспортних засобах. Якщо виявиться, що існує дефіцит складських приміщень і транспортних засобів, то вимагається перегляд програми товароруку, а можливо, і уточнення плану реалізації. Після цього складається програма масового переміщення товарів [4, с. 95]. На основі робочих програм розробляється календарний графік підготовки товарів до відвантаження та їх постачання конкретному споживачеві.

Роздрібна торгівля в логістиці не розглядається. Ефективність цього процесу в основному залежить від факторів, що лежать за межами логістики, наприклад, від знання психології покупців, від уміння оформити торговий зал, організувати рекламу тощо. Раціональна організація матеріальних потоків під час роздрібного продажу, звичайно ж, необхідна, але тут її відносна значимість набагато нижча, ніж на більш ранніх стадіях

матеріального потоку. Однак це стосується не роздрібної торгівлі загалом, яка об'єднує і гуртову закупівлю, і роздрібний продаж, а тільки роздрібного продажу, тобто обслуговування покупця.

Необхідно зауважити, що логістика наділена активним інтегруючим потенціалом, здатним пов'язати в єдине ціле і покращити взаємодію між такими базовими функціональними сферами підприємства, як постачання, виробництво та збут. Враховуючи маркетингову інформацію, логістичний менеджмент впливає на виробництво, оптимізуючи виробничо-технологічний цикл та продуктові характеристики. Раціонально управляючи запасами матеріальних ресурсів і готової продукції у постачанні, виробництві і збуті, логістика сприяє зменшенню загальних витрат, зменшенню ціни на готову продукцію і в результаті покращанню стратегічних позицій підприємства на ринку. Логістичний менеджмент може забезпечувати ефективну координацію обсягів закупівель матеріальних ресурсів і виробництва готової продукції з прогнозованим обсягом продажу.

1. *Коммерческая деятельность производственных предприятий (фирм).* – СПб., 1999.
2. *Гаджинский А.М. Логистика* – М., 2001.
3. *Основы логистики.* – М., 1999.
4. *Пурлик В.М. Рынок инвестиционных товаров и логистика.* – М., 1997.

УДК 338.242.2:658.1(477)

З.П. Гаталяк, Н.І. Горбаль

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМ ERP / MRP

© Гаталяк З.П., Горбаль Н.І., 2002

Проаналізовано застосування логістики на підприємстві з використанням систем планування ERP / MRP. Основний наголос зроблено на закупівельній та розподільчій логістиці та запропоновано алгоритми для реалізації цих процесів.

In the article functioning of the enterprise logistics on the basis of ERP / MRP planning systems is analyzed. The main emphasis is done on the supply and distribution logistics and the algorithms for the realization of the processes are proposed.

Логістика – це наука про планування, організацію, контроль та регулювання руху матеріальних та інформаційних потоків у просторі і часі від їх первинного джерела до кінцевого споживача [1]. Час проходження товарів по різних каналах матеріально-технічного постачання в сучасному виробництві та збуті становить близько 90 % від загальних витрат часу, і саме функції логістики полягають у оптимізації товароруку. Логістичні системи дають можливість вирішити такі основні завдання:

- управління закупівлями сировини, матеріалів, товарів;
- облік в натуральному та вартісному вигляді руху матеріалів, напівфабрикатів, продукції на складах і в підрозділах підприємства;
- аналіз збуту готової продукції.

Основні функціональні системи логістики: логістика матеріально-технічного постачання; логістика виробництва; логістика збуту (маркетингу).