

УДК339.188.4

О.В. Князевська

Національний університет „Львівська політехніка”,
кафедра енергетичних і хімічних підприємств та маркетингу

ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ СИЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ СТОРІН ПІДПРИЄМСТВА

© Князевська О.В., 2002

Розглянуто характерні тенденції застосування логістичних принципів на підприємствах Західної Європи. Показано переваги застосування логістичних концепцій під час аналізу сильних та слабких сторін підприємства та його взаємодію з управлінням підприємством на засадах маркетингу(маркетинговим циклом).

Characteristic trends of using logistic principles at the Western Europe enterprises have been considered. The possibilities of employing logistic ideas while making the analysis of the enterprise strong and weak points and its mutual interaction with enterprise management on marketing principles.

На початку 80-х років більшість економістів були схильні до думки, що основний шлях становлення логістики – не концентрація уваги на розвитку кожного окремого елемента логістичного ланцюга, а удосконалення усієї логістичної системи загалом і, головним чином, на стиках окремих ланок та посилення взаємозв'язку та взаємодії цих ланок.

Зокрема, на думку спеціалістів з логістики, взаємозв'язок логістики з фінансами чи логістики з маркетингом протягом останніх десятиліть недооцінювався. Підприємці багатьох підприємств Західної Європи вирішували поточні проблеми шляхом ізольованого розвитку логістики, маркетингу та інших функціональних сфер діяльності підприємства, при якому з цілісної системи вибирались лише ті чи інші елементи, що були необхідні для вирішення конкретних поточних проблем [1, с. 33].

Однак на початку 90-х років у розвинених капіталістичних країнах фахівці з логістики переглянули свою концепцію логістики з тим, щоб максимально використати її потенціал. Це було зроблено під впливом радикальних змін зовнішнього середовища, а саме: створення в 1992 р. внутрішнього європейського ринку, з населенням 324 млн. чол., нівеляції митних бар'єрів, введення єдиних європейських стандартів. Саме ці стратегічні чинники макросередовища змушували менеджерів шукати нові шляхи підвищення та зміцнення конкурентоспроможності підприємств.

Пов'язуючи в єдиний процес цілі підприємства, його внутрішнє середовище, реальні можливості (виробничі та інтелектуальні, матеріальні та фінансові) із зовнішнім середовищем, вимогами ринку й окремих споживачів, як засіб оптимізації всієї діяльності підприємства на сучасному етапі використовують принципи логістичного управління.

Проте на підприємствах України така взаємодія здебільшого все ще ігнорується. Досить значна кількість підприємств, організацій, фірм України починають з організації підрозділів маркетингу та логістики, але здебільшого їх роль та застосування, що ними вирішуються, є фрагментарними та епізодичними й не дають максимально можливого результату, якого від них можна було б очікувати при систематизованому, комплексному використанні всіх потенційних можливостей.

Різні за змістом й тлумачення самої взаємодії логістики та маркетингу, що даються вітчизняними та зарубіжними науковцями та вченими. Так, деякі з них тлумачать маркетинг як складову частину розподільчої логістики чи, навпаки, в інших джерелах логістика дуже часто згадується як частина маркетингу [2, с. 186; 3, с. 61].

На нашу думку, лише комплексний, гармонійно поєднаний аспект підходу до цього питання може схематично відобразити взаємодію маркетингу та інших напрямків внутрішньої діяльності підприємства з логістикою.

Проте сьогодні логістична концепція на підприємстві переважно застосовується на рівні формування оперативної стратегії, що дає можливість стверджувати про неповне використання можливостей логістики. Ця думка може бути підтверджена словами Є.В. Крикавського, що вважає "головним напрямком, в якому логістика повинна розглядатися, це логістика саме всередині фірми...її специфічність у тому, що вона може впливати на формування місії фірми"[3, с. 61].

Тобто, можна сказати, що використання логістичних концепцій є ефективним і на вищому ієрархічному рівні стратегічного управління підприємством.

Оскільки, як було вказано вище, логістичний підхід виправдовує себе саме при втіленні й застосуванні його всередині підприємства, то доцільно використати його можливості у загальній оцінці діяльності підприємства, тобто для оцінки та аналізу сильних та слабких сторін. Схема логістичного підходу до аналізу сильних та слабких сторін підприємства наведена на рис. 1. Етап виявлення сильних та слабких сторін підприємства фігурує як частина його SWOT-аналізу і може реалізуватись декілька разів, якщо результат вважається неповним, хибним тощо.

Застосування логістичних концепцій за такою схемою (на рис. 1 виділено шрифтом) дасть можливість підприємству здійснити такий аналіз з меншою похибкою, за менший час (додаткова мобільність), з більшим ступенем гнучкості (лабільності), а, отже, з меншими витратами, що дасть додатковий ефект.

Вкажемо, з яких безпосередньо етапів складається аналіз сильних та слабких сторін підприємства, на яких використання логістичної концепції має оптимізуючий та координуючий ефект:

- Формування переліку показників:

- ринкова частка підприємства;

- якість товару;

- ефективність збутової діяльності;

- рівень сервісного обслуговування;

- ефективність системи просування;

- виробничі можливості;

- економія на масштабах виробництва;

- мобільність виробництва;

- матеріально-технічна забезпеченість;

- загальні витрати;

- ефективність організаційної структури управління підприємством;

- ефективність менеджменту тощо (наведено орієнтовний перелік показників, які

доречно опрацювати з погляду логістичних концепцій).

- Визначення позицій показників та їх ранжування методом експертних оцінок.

Необхідно зауважити, що висока чи низька позиція показника сама по собі ще не означає перевагу чи слабкість підприємства на ринку, оскільки кожен показник має різний вплив на діяльність підприємства, що у розрахунках виражається через ранг показника.

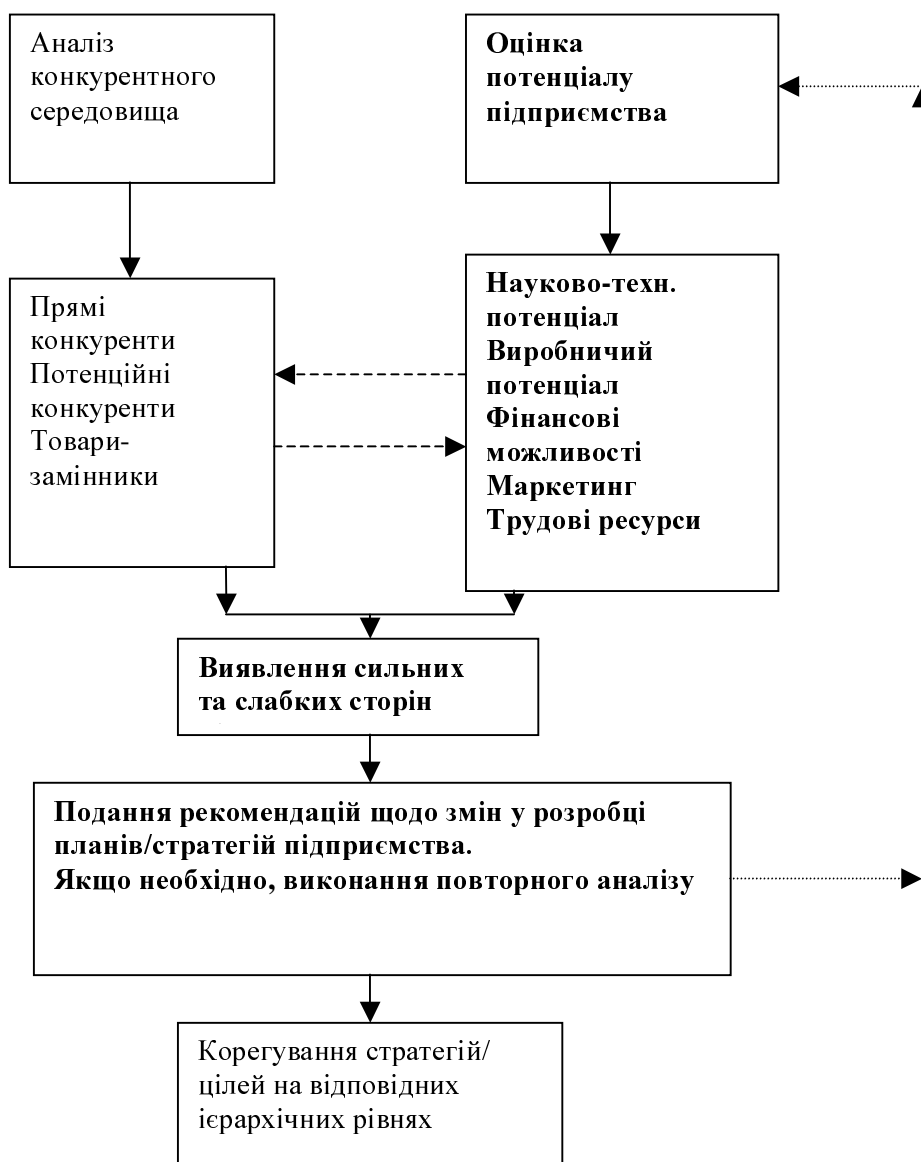


Рис. 1. Логістичний підхід до етапу аналізу сильних та слабких сторін підприємства. [Власна розробка].

- Установлення можливостей фірми щодо вдосконалення показників;
- Урахування позицій, рангів та можливостей головних конкурентів; на цьому рівні, на нашу думку, доречно не лише виконати порівняльний аналіз конкурентів між собою, а й порівняно зі своїм підприємством. Це дасть можливість чіткіше визначити конкурентні переваги, за рахунок яких переважно відбувається домінування підприємств галузі та, відповідно, визначитись з акцентами на власному підприємстві. Умовна схема такого аналізу наведена в таблиці.

- Розробка стратегічних напрямків фірми за кожним показником.
- Схематичні прогнози наслідків поєднань певних напрямків.

Схематично підетапи аналізу сильних та слабких сторін підприємства представлені на рис. 2.

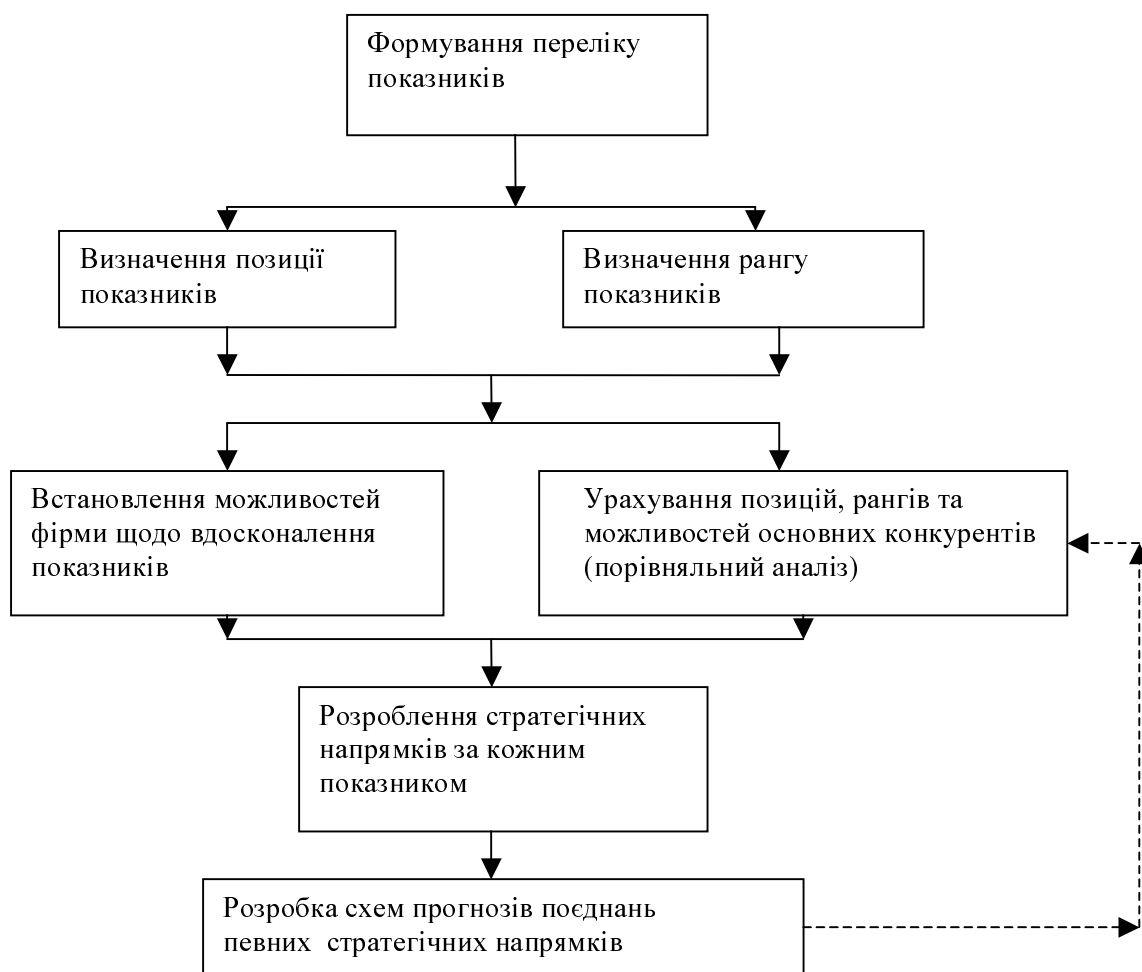


Рис. 2. Підетати аналізу сильних та слабких сторін фірми.

[Опрацювання власне на підставі [4, с. 31]]

Як видно з вищевказаного, логістичну концепцію можна найефективніше застосувати при формуванні переліку показників та у подальшому ранжуванні їх з урахуванням важливості логістичного підходу.

Аналіз учасників конкурентного середовища з урахуванням позицій та рангів

	Конкурент 1		Конкурент 2			Конкурент n		Власне підприємство	
	Сильна позиція	Слабка позиція	Сильна позиція	Слабка позиція	Сильна позиція	Слабка позиція	Сильна позиція	Слабка позиція	Сильна позиція	Слабка позиція
Параметр А										
Параметр В										
....										
Параметр N										

Пов'язати цілі підприємства в єдиний процес з його внутрішнім середовищем, реальними можливостями підприємства та зовнішнім середовищем, вимогами ринку й окремих споживачів можна за допомогою управлінського стратегічного циклу, що базується на макетингових та логістичних концепціях.

Цей цикл буде мати такий вигляд:

- Ситуаційний аналіз
 1. Аналіз стану, в якому знаходиться підприємство, аналіз його сильних та слабких сторін на засадах логістичних концепцій.
 2. Прогноз розглядається як підетап аналізу сильних та слабких сторін підприємства.
 3. Вплив зовнішнього середовища як частина загального SWOT-аналізу підприємства.
- Стратегічне планування:
 1. Висунення цілей на базі аналізу.
 2. Оцінка цілей.
 3. Розробка альтернативних напрямків.
 4. Вибір певного альтернативного напрямку (стратегії).
 5. Рішення про втілення в життя стратегії.
- Тактичне планування.
- Маркетинговий та логістичний контроль (*зворотний зв'язок та, за необхідності, перегляд стану, в якому знаходиться підприємство*) [5, с. 35].

Такий аналіз буде особливо необхідний підприємству, що виходить на зовнішні ринки збуту своєї продукції. Треба оговорити, що аналіз сильних та слабких сторін підприємства буде здійснюватись певним стратегічним підрозділом, оскільки виконання його співробітниками нижчих ієрархічних ланок дасть недостовірний результат внаслідок труднощів при збиранні, і особливо, при оцінці результатів.

Такий комплексний підхід до аналізу внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства на засадах логістичної концепції дасть можливість підприємству оптимально використовувати свій внутрішній потенціал, мобілізувати роботу організаційних підрозділів при виконанні такого аналізу, особливо на підетапах формування переліку показників підприємства та урахування позицій, рангів та можливостей головних конкурентів порівняно з цим підприємством. Дасть змогу краще використовувати логічні зворотні зв'язки підприємства, досягнути ефекту синергії інформаційного потоку при проходженні різних ланок організаційної ієрархічної структури підприємства тощо. А, отже, це дасть можливість підприємству мобільно та лабільно реагувати на зміни серед своїх конкурентів за допомогою гармонійної корекції його стратегічних прогнозів, що збільшить, своєю чергою, його стійкість до будь-яких змін і зробить його внутрішній потенціал додатковою специфічною корпоративною перевагою.

1. *International Journal of Business Logistics*, 1988, 1, № 1. 2. *Логістика*. – М., 1997.
3. Крикавський Євген. *Логістика*. – Львів, 1999. 4. Куденко Н.В. *Стратегічний маркетинг*. – К., 1998. 5. Голиков Е.А. *Маркетинг и логистика*. – М., 1999.