

ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТА ЇЇ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК З СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано необхідність побудови логістичної концепції підприємства з метою узгодження і об'єднання цілей постачання, виробництва і збуту.

Під час розробки стратегії планування на підприємстві логістична політика повинна становити частину виробничої функціональної стратегії, яка поряд з маркетинговою і організаційною стратегією є частиною загальної господарської стратегії фірми.

В логістичну систему при розробці стратегії мають бути включені: транспортні операції і витрати, потужності, зв'язок, управління запасами, піднімально-транспортні роботи, планові і контрольні системи, організаційні системи.

Комплексний підхід до розвитку логістики змінив концепцію її витрат. Калькуляція витрат стала здійснюватись не за функціональним принципом, а з орієнтацією на кінцевий результат, коли спочатку визначаються обсяг і характер роботи логістичної системи, а потім затрати, пов'язані з її виконанням. В цих умовах набув розвитку новий підхід до розрахунку витрат, який полягав у розробці "місій", тобто визначенні цілей, які повинні бути досягнуті логістичною системою в рамках певної ситуації "продукт - ринок".

Основна концепція побудови логістичної системи наголошує на принципі чіткої взаємодії та узгодженості всіх функціональних елементів.

Комплексність організації логістичної системи управління повинна полягати в розвитку і реалізації логістичних функцій як єдиного комплексу функцій; у здійсненні цих функцій всіма структурними утвореннями, пов'язаними з товаропросуванням; у забезпеченні економії сумарних витрат на переміщення, зберігання і утримання запасів продукції. При цьому повинні бути враховані такі вимоги логістики:

- поставка всіх матеріалів у відповідній кількості, якості і асортименті до моменту і місця споживання;
- заміна запасів матеріалів інформацією про можливості їх швидкого придбання;
- заміна політики продажу вироблених товарів політикою виробництва товарів, що продаються;
- зниження оптимального розміру партії поставок і обробки вантажу до одиниці;
- виконання всіх замовлень з вищою якістю і в мінімальні строки.

Використання логістичних систем управління матеріальними потоками значно покращує роботу фірм незалежно від їх розмірів і виробничої спеціалізації. Зокрема, за даними різних обстежень своєчасність забезпечення підприємства матеріалами при використанні такої системи підвищується до 95–97%, рівень запасів готової продукції на складах скорочується на 10–12%, обсяг незавершеного виробництва – на 20–30%, кількість порушень строків поставок – в середньому на 30–35%.

Затрати на впровадження таких систем і строки їх окупності порівняно невеликі. Так, за даними керівника однієї з консультативних фірм, в компанії, що працює у галузі

важкого машинобудування, з річним оборотом 75 млн. дол., вартість впровадження системи планування і управління матеріалами становила 200 тис. дол., а за рік її експлуатації була отримана економія приблизно 1 млн. дол. за рахунок зменшення запасів, підвищення продуктивності обладнання, скорочення простоїв тощо.

Огже, можна сказати, що логістична система є засобом управління економічними процесами, які спрямовані на максимальне прискорення оборотності оборотних фондів і на максимальне використання потенціалу ефективності у сфері обігу.

Логістика і стратегія підприємства перебувають у складному взаємозв'язку, який слід враховувати при визначенні стратегії підприємства і при інвестуванні в логістику. Визначаючи стратегію підприємства, часто потрібно здійснити переорієнтацію виробництва з метою максимального завантаження наявних потужностей стосовно до потреб і вимог ринку. За відсутності зростаючого попиту на деякі вироби необхідно підрахувати, чи не може недозавантаження потужностей стати вигіднішим, ніж збут продукції за зниженими цінами або підвищення витрат на збереження понаднормативних запасів готової продукції.

Щоб узгодити і об'єднати цілі постачання, виробництва і збуту, необхідно побудувати логістичну концепцію підприємства. Вона розробляється на підставі стратегічних цілей підприємства, які можуть змінюватися під впливом ринкової кон'юнктури. Звідси тільки введення логістики зможе дозволити чітко і оперативно реагувати на споживчий попит і при мінімальних витратах і запасах задовольняти його. Відсутність єдиної логістичної концепції на підприємстві призводить до роз'єднаності в діях функціональних відділів підприємства.

Логістична концепція підприємства повинна будуватись на базі гнучкої організаційної структури, що забезпечує ліквідацію штучних кордонів між відділами і короткі інформаційні зв'язки при прийнятті рішень. Побудова логістичної концепції не залежить від величини підприємства. Для її реалізації не завжди потрібен самостійний відділ логістики. На малих підприємствах, наприклад, достатньо сформувати групу логістичного управління.

Неможливо побудувати типову логістичну концепцію, універсальну в застосуванні. Вона повинна бути побудована відповідно до особливостей конкретної виробничої одиниці (підприємства, фірми, корпорації). Вивчення продуктової та ринкової стратегії підприємства доповнюється аналізом навколишнього середовища, що характеризується взаємовідносинами між постачальниками і споживачами, темпом розвитку споживчого попиту, конкуренцією на ринках постачання і збуту та іншими факторами.

Рішення про застосування логістики на підприємстві слід приймати на підставі певних очікуваних ефектів від реалізації логістичної концепції. Вона повинна вести до скорочення виробничого циклу і строків виконання замовлень, запасів матеріалів і готової продукції; до посилення інноваційних процесів і конкурентоспроможності; до постійного дотримання договірних зобов'язань та ін.

Стратегія реалізується в рамках визначеної структури. Оргструктура, у свою чергу, будується відповідно до напрямків діяльності, визначених стратегією.

Оскільки спектр споживачів продукції досить широкий, то необхідно зосередитись на найбільш важливих стратегічних зонах господарювання і уточнити перспективну політику фірми: ринкова диференціація, продуктова диференціація чи політика росту.

Слід зауважити, що в період економічних потрясінь досить важливо розробити таку стратегію, на підставі якої можна було б виявити, в яких галузях підприємницької діяльності підприємство змогло б отримати найбільшу вигоду. Отож треба враховувати насамперед можливість диверсифікації, поглинання інших підприємств або купівлю їхніх активів, завоювання нових ринків або їх сегментів та ін. В таких умовах слід використовувати методи стратегічного управління, які вже довели свою ефективність на практиці. Вони дозволяють сформулювати сценарій розвитку ситуації, прорахувавши різні варіанти і вибравши кращий.

Під час розробки стратегії управління підприємство-виробник розглядається у тісному взаємозв'язку з зовнішнім середовищем. Мало того, передбачається, що головні передумови успіху його розвитку залежать від економічного, науково-технічного та соціально-політичного оточення, а саме підприємство розглядається як соціальна і економічна система одночасно.

Серцевиною цієї роботи є формування продуктово-ринкової стратегії. При цьому визначаються перспективні сегменти ринку, стратегічні зони господарювання тощо. Проведення такого дослідження поєднується з розробкою перспектив оновлення виробництва продукції, що дозволяє значною мірою зменшити комерційний ризик, спрогнозувати майбутній прибуток, оптимізувати співвідношення товарних груп в асортименті.

Формуванню продуктово-ринкової стратегії передують детальний аналіз поточної діяльності виробника, а продовженням є розробка організаційної логістичної концепції, яка встановлює відповідні відносини всередині підприємства, та оперативних прийомів, з допомогою яких реалізується виробнича діяльність.

Таким чином, розробка стратегії підприємства – процес складний і тривалий. Водночас вироблення стратегії не приносить підприємству реальної вигоди сьогодні, але забезпечує зміцнення позицій і веде до стабільного комерційного успіху в перспективі.

© М.С. ДОРОНІНА, Л.Г. ШЕМАЄВА, 2000

Харківський державний економічний університет

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Показана необхідність побудови і оптимізації систем управління вітчизняними підприємствами на логістичній основі; роль та місце служби логістики як координатора усіх підрозділів підприємства для найбільш ефективної реалізації глобальної мети управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками; розглянуто проблеми впровадження логістики на українських підприємствах.

Розпад соціалістичної моделі господарювання, а з нею виробничо-господарських зв'язків, встановлених адміністративно-командними методами, паралізував «входи» і «виходи» виробничих систем підприємств. Подолання цієї ситуації можлива, на наш погляд, за рахунок керованої логістизації всієї економіки країни. Саме вона спроможна