

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

замінити встановлені тотально-державним ринком господарські зв'язки на вільно комерціалізовані, що забезпечують підприємцям у ринкових умовах ефективне вирішення транспортних проблем, а також проблем матеріально-технічного постачання та збуту готової продукції.

Практика і теорія логістики лише починають розвиватися в Україні. Існує нагальна потреба у розробці науково-методичного забезпечення цієї сфери діяльності.

Щоб успішно розв'язувати логістичні проблеми підприємства, необхідно, насамперед, визначитися із сутністю й змістом цього нового для вітчизняних вчених і практиків поняття - логістика. Не ставлячи перед собою завдання детального аналізу теорії і практики зарубіжної і вітчизняної логістики, зазначимо, що в колі вітчизняних фахівців (переважно працівників сфери вищої освіти) склалися три концепції логістики, які не стільки повністю протирічать одна одній, скільки відбивають три різні підходи до забезпечення безперервності й ефективності матеріальних потоків економіки.

Одна з концепцій (що зародилася на Заході і знайшла прихильників переважно серед колишніх вітчизняних спеціалістів з постачання) називає діяльність, раніше відому як матеріально-технічне постачання (МТП) і управління споживанням матеріальних ресурсів, іншомовним словом «логістика». Предметом наукових досліджень вважається сама організація матеріальних потоків у системі МТП підприємства [1].

Прихильники другої концепції прагнуть назвати новим словом «логістика» фахові функції організаторів виробництва, плановиків, контролерів, тобто широке коло конкретних функцій менеджменту [2].

У третій концепції предметом дослідження визначена функція наскрізної організаційно-аналітичної оптимізації потоків як цілеспрямованої системи. Вважається, що потоки як об'єкт уваги фахівця з логістики вже створені або організуються іншими службами підприємства [4].

Незважаючи на зовнішні протиріччя, кожна з перерахованих концепцій, по-перше, визнає необхідність створення вітчизняних логістичних систем, а по-друге, необхідність їх формування на вітчизняній науковій базі. Переносити в економічну систему України накопичені зарубіжною наукою і практикою прийоми створення ефективних логістичних систем без доопрацювання не можна. Річ в тому, що логістичні системи зарубіжних фірм розвивалися еволюційно, поступово збагачуючись новими елементами та способами організації. Найбільш актуальною проблемою сучасних логістичних систем є координація матеріальних потоків, що в них існують, зі станом фінансових потоків підприємства і його інформаційного забезпечення.

З урахуванням цього методологія побудови та оптимізації поточкових економічних процесів підприємства з позиції єдиного цілого знаходить свою нішу в системі методологічних організаційно-економічних наук. Під логістикою, у такому випадку, слід розуміти науку, предметом якої є побудова та оптимізація матеріальних і пов'язаних з ним інформаційних і фінансових потоків підприємства на основі системного підходу й економічного компромісу.

Системність стосовно до логістики, по-перше, означає, що всі учасники процесу товароруку (на макрорівні - постачальники, транспорт, оптові посередники, споживачі та ін., на мікрорівні - функціональні відділи підприємства: закупівлі, планування й організації виробництва, збуту та ін.) розглядаються як елементи єдиної цілості, а сам

процес - як якісно неоднорідний; по-друге, зв'язки між усіма учасниками відповідним чином організовані й узгоджені, сполучені з технологією процесу товароруку (у макрологістичних системах зв'язок між елементами визначається умовами договору, що укладається партнерами; у мікрологістичних системах елементи пов'язані внутрішньо-виробничими відносинами, що регламентуються організаційно-технологічними стандартами); і по-третє, системність забезпечує одержання синергічного або інтегрального ефекту. Логістична система має інтегративну якість, не властиву жодному з окремих її елементів. Це - спроможність поставити потрібний товар необхідної якості у потрібний час, у потрібне місце із мінімальними витратами, а також спроможність адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

Логістика як складна система передбачає засоби визначення внутрішніх компромісів, що розглядаються як метод балансування витрат, доходів і прибутків фірми. Виражаються компроміси в розрахунках, що відбивають інтереси різноманітних структурних підрозділів фірм і всіх учасників логістичного процесу. Ці інтереси, як правило, різні і нерідко навіть протилежні.

У традиційних організаційних сферах менеджменту на вітчизняних підприємствах (фінанси, виробництво і маркетинг) спостерігаються конфлікти, що стосуються управління матеріальними і фінансовими та інформаційними потоками (рис. 1).



Рис. 1. Можливі конфліктні ситуації в структурі управління підприємством без виділеної функції логістики: \longleftrightarrow - конфлікти інтересів

Узагальнення літературних даних і досвіду системної побудови міжфункціональних зв'язків у системі управління підприємством дозволяє, на наш

погляд, запропонувати схему взаємозв'язків логістичних та інших конкретних функцій управління, що зображена на рис. 2.

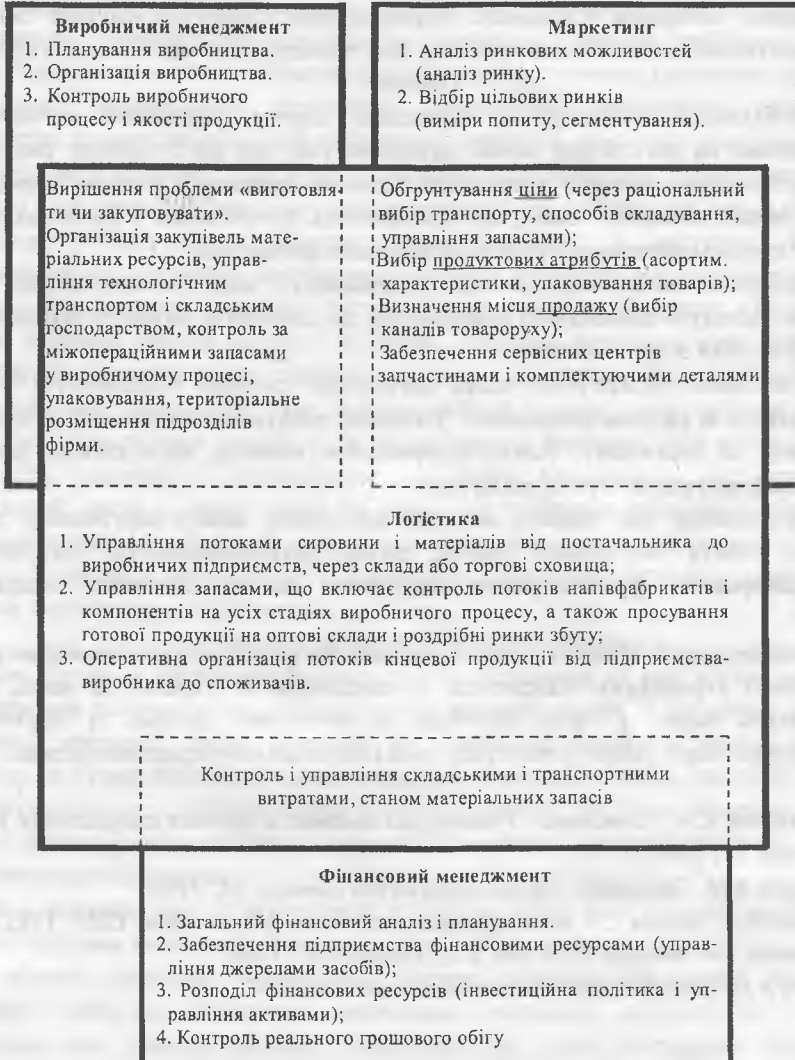


Рис. 2. Схема міжфункціональних зв'язків у системі управління підприємства

Розвиток функціональної й інформаційної інтеграції сфер менеджменту підприємства зумовив підвищення ролі координуючих та інтегруючих функцій, які у структурах управління підприємством повинні виконуватися спеціально утворюваними відділами логістики, що мають комплектуватися новими спеціалістами - інтегральними логістичними менеджерами [5].

Одним з найважливіших завдань відділу логістики (логістичного менеджера) повинно бути узгодження інтересів і локальних цілей функціонування логістичних

посередників у логістичній системі, усунення її внутрішніх конфліктів для найефективнішої реалізації глобальної мети управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками. Складність організаційної структури служби логістики залежить від сфери діяльності підприємства, його розміру. Вона має бути оптимізована.

Резюме

1. Необхідність побудови й оптимізації систем управління вітчизняними підприємствами на логістичній основі визначена тим, що на сучасному ринку саме логістика спроможна замінити установлені тотально-державним ринком господарські зв'язки на вільно комерціалізовані, що забезпечують підприємцям у ринкових умовах вирішення проблем ефективної організації матеріальних потоків.

2. Побудова логістичної системи підприємства має провадитися на основі системного підходу й економічних компромісів, що дозволять узгодити технологічні й економічні аспекти всіх її елементів.

3. Досягнення стратегічних цілей логістичної системи підприємства повинно забезпечуватись за рахунок координації її власних підфункцій та функцій фінансового менеджменту та маркетингу. Кожне підприємство повинно мати цільову програму поступового формування служби логістики.

4. Розв'язанню цих завдань повинен передувати аналіз зарубіжного досвіду ефективної роботи логістичних систем, вагомі науково-методичні обґрунтування проєктів створення і функціонування логістичних систем, підготовка спеціального персоналу.

Проблеми можуть виникнути внаслідок того, що ідеї логістики є порівняно новими для більшості українських підприємців і менеджерів. В Україні, на жаль, бракує кваліфікованих кадрів у сфері логістики, а вітчизняна система їх підготовки і перепідготовки кадрів тільки формується, хоча інтерес до неї у практиків велике.

1. Гаджинский А.М. *Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений.* М., 1998.
2. Родников А.Н. *Логистика: Терминологический словарь.* М., 1995.
3. Новиков О.А., Уваров С.А. *Коммерческая логистика: Уч. пособие.* СПб., 1995.
4. *Логистика: Уч. пособие / Под ред. Б.А. Аникина.* М., 1998.
5. Сергеев В.И. *Менеджмент в бизнес-логистике.* М., 1997.

© Г. ЗОММЕРЕР, О. ГЛОГУСЬ, 2000

Західносаксонська Вища школа Цвіккау
Тернопільська Академія народного господарства

ЗБУТОВА ЛОГІСТИКА: ЗМІСТ, ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА, АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ У КОНТЕКСТІ ЄВРОЛОГІСТИКИ

Розглянуто економічний зміст збутової логістики, здійснено аналіз її структури. Розглянуто питання планування та оптимізації логістичних дистрибуційних систем у поєднанні з концепцією єврологістики.