

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ФУНКЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© Князевська О.В., 2005

Висвітлено питання, що пов'язані з перевагами для промислового підприємства наявності в їх організаційній системі логістичного підрозділу, його функцій та місце в організаційній структурі, можливості оптимізації діяльності підприємства за рахунок впровадження такого підрозділу.

The article interprets the questions connected with the advantage for industrial enterprises the existence of logistic unit in their organizational system. Its functions and place in organizational structure possibilities of optimization the industrial enterprise activity with such a unit.

Постановка проблеми. Планування, управління, контроль та здійснення логістичної діяльності тісно переплітаються з іншими видами діяльності на підприємстві. Звичною є ситуація, коли логістичні функції розділяються на підприємстві між різними відділами та підвідділами. Наприклад, один підвідділ підприємства займається закупівлями матеріалів, другий – зберіганням матеріалів, третій – збутом готової продукції. Цілі цих підрозділів можуть не збігатися з цілями раціональної організації сукупного матеріального потоку, що проходить через підприємство. Окрім цього, об'єднання зусиль всіх функціональних підрозділів особливо необхідне під час планування комплексу маркетингу. А відсутність координації, коли окремі функціональні підрозділи підприємства виконують певні функції й переслідують кожен свою мету без взаємозв'язку, називається функціональною ізоляцією [1, с. 240].

Внаслідок цього навіть досконально розроблена стратегія підприємства та її маркетингова стратегія не гарантують уникнення конфліктів між підрозділами, що гальмує реалізацію базової стратегії підприємства та досягнення його загальних стратегічних цілей. Така ситуація є типовою для українських підприємств. Окрім вищевказаного, підприємство змушене перманентно вирішувати ще й низку інших питань, що допомагають успішно функціонувати на ринку, це, зокрема, такі, як: постійно вивчати споживчий попит; знати (вивчати та аналізувати) свої товари та послуги, а також товари і послуги конкурентів; знати реальних й потенційних клієнтів, встановлювати, підтримувати й розвивати зв'язки з ними; не нав'язувати клієнтам свої товари й послуги, а намагатися задовольнити їх потреби, пристосовуючи виробництво під попит споживачів; уважно ставитися до вибору каналів розподілу; постійно формувати стратегію й тактику підприємства, особливо у ході планування виробництва й формування калькуляції витрат [2, с. 37].

Множина питань, на які підприємство змушене перманентно давати відповідь – розпорошеність їх по різних функціональних підрозділах, ізолюваність останніх та постійний конфлікт цілей та конфлікт коштів, що є однією з нагальних проблем, яка є об'єктом управління з боку вищого керівництва підприємств, особливо на етапі реалізації ринкової стратегії і яка потребує подальшого розгляду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На підприємствах країн Західної Європи питання концентрації логістичних функцій вирішується створенням окремого логістичного підрозділу. Така практика набирає все більшого розмаху, до роботи у логістичних підрозділах залучається все більша кількість людей. Зокрема, слід відзначити наявність логістичних підрозділів на деяких вітчизняних підприємствах, переважно при експансії зарубіжного капіталу в українські підприємства. Виходячи на український ринок, іноземні інвестори переносять свій досвід роботи на

світових ринках у вітчизняний бізнес. Прикладами можуть бути створення відділу логістики на таких підприємствах Львівської області, як ЛКФ АТ“Світоч”, СП “Вебасто–Електрон”, СП “Український мобільний зв’язок”. Проте сьогодні це швидше поодинокі приклади, ніж правило. Водночас, успішна діяльність вищенаведених підприємств, на нашу думку, є каталізатором поширення логістичних знань і досвіду серед вітчизняних підприємств [3].

Тому можна стверджувати про доцільність використання такого досвіду і створення на підприємствах, що діють на ринку України, окремого логістичного підрозділу, який координував би роботу функціональних підрозділів та узгоджував би конфліктні питання, що виникають у різних підрозділах стосовно таких функцій як, наприклад: дослідження ринків; планування товару; планування послуг; пакування; контроль якості; виробничий дизайн; управління транспортом; проектування й розвиток складського господарства підприємства; управління запасами; обслуговування споживачів тощо.

Найпоширенішим підходом [4,5,6] є структура управління службою логістики, що базується на бізнес-процесах. Такому управлінню відповідає програмно-орієнтована організаційна служба логістики (рис. 1).



Рис. 1. Організаційна структура служби логістики

Доцільно, на нашу думку, щоб менеджер-логіст при прийнятті стратегічних рішень мав окреслене коло повноважень, яке вказане на рис. 2.

Водночас, деякі фахівці, зокрема К. Вітовський акцентує увагу на структуру підприємства, що базується на організації логістичного штабу на підприємстві, що має координуючу роль (лінійно-штабова структура) [7].

Це пов'язано з тим, що рішення щодо управління ланцюгом поставок приймаються переважно у ситуації ринкової невизначеності та непевності. Для підприємства цей аспект є особливо вагомим і примушує шукати нових способів уникнення пов'язаних з ним небезпек. На думку К. Вітовського, саме застосування логістичного підходу до формування організаційної структури підприємства із застосуванням логістичного штабу, що тісно співпрацює з керівництвом, може мінімізувати такий вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства загалом. Цей штаб повинен виконувати функції консультаційні (підготовка аналітичних даних, пропозиції

розв'язання проблем усередині підприємства як логістичної системи тощо), координаційні, що орієнтуються на допомогу стратегічній діяльності логістики підприємства. Він повинен діяти як дорадчий орган не лише для інформаційного забезпечення не тільки працівників функціональних підрозділів, але й безпосередніх керівників та керівників вищих ешелонів на підприємстві. Функціональні та організаційні компетенції штабу повинні бути чітко узгоджені для того, щоб компетенція штабу була адекватна до поставлених перед ними завдань.

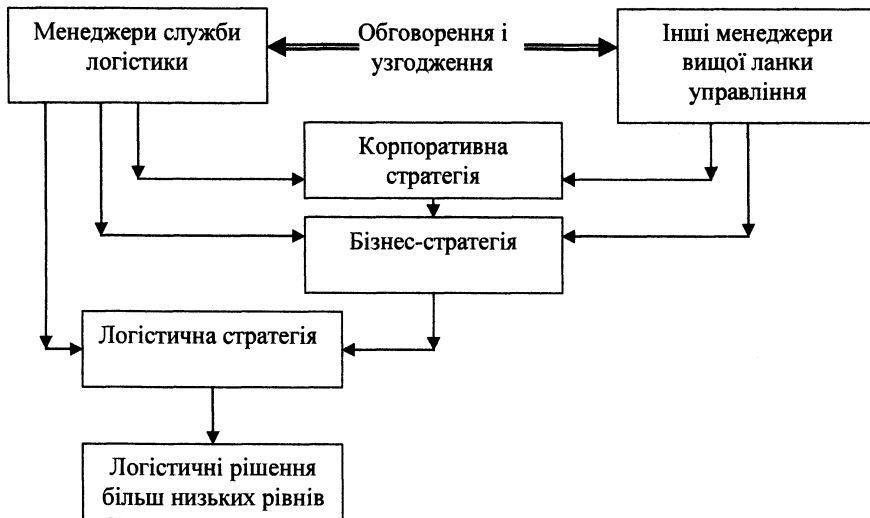


Рис. 2. Роль менеджерів служби логістики у прийнятті стратегічних рішень

Працівники штабу повинні мати відповідну підготовку для компетентного/грамотного виконання поставлених перед підрозділом цілей. До головних завдань штабу можна зарахувати такі:

- узгодження кількісних та якісних вимог до продукції підприємства з вимогами ринку;
- пошук оптимальної цінової стратегії для продукції підприємства за необхідного/доцільного/диктованого ринком рівня вимог щодо якості продукції;
- координація роботи логістичних підрозділів підприємства та контроль їх діяльності;
- робота із впровадження та розвитку інтегрованої інформаційної системи;
- нагромадження та опрацювання даних щодо планованих та впроваджених логістичних завдань;
- співпраця у царині загальноекономічного аналізу діяльності підприємства;
- опрацювання прогнозу продажу та виробництва на підставі даних підприємства та аналізу ринку.

Отже, світовий досвід організації логістичної діяльності доводить доцільність створення логістичних підрозділів на підприємстві для оптимізації їх діяльності як логістичної системи загалом та зокрема їх матеріальних й інформаційних потоків. Незважаючи на існування певних теоретичних та практичних розробок авторів з цієї тематики, вони потребують відповідної адаптації до специфіки України.

Формулювання цілей статті. Тому метою нашого дослідження є вивчення організації логістичної діяльності на прикладі СП “Галка”.

Виклад основного матеріалу

1. *Дослідження особливостей ринку кави України.* Кава в Україні є одним з улюблених гарячих напоїв. Особливо славиться багатими традиціями Західна Україна – як у сфері споживання, так і у сфері виробництва кави. Порівнюючи споживання кави в Україні з іншими країнами, слід зазначити, що його рівень значно нижчий від рівня споживання у розвинутих країнах Європи, Північної та Південної Америки. Це пов'язано із рядом чинників: низький рівень доходів населення,

відмінність у структурі споживчого менталітету [4], наприклад, чаю частіше надається перевага. Крім того, існують значні відмінності і в структурі споживання кави – на ринку України частка розчинної кави є набагато більша, ніж натуральної (у Західній Європі – навпаки). Також споживається багато різноманітних кавових напоїв з низьким вмістом кофеїну. Вони є набагато дешевші за ціною і тому доступніші для людей з невисоким рівнем доходів.

На ринку України відсутні організації, що займаються торгівлею зеленою кавою. Навіть найбільша у світі компанія з торгівлі зеленою кавою “Neumann Kaffee Gruppe” не має тут свого представництва. Місткість українського ринку кави в десятки разів менша, ніж, наприклад, німецького. Українські підприємства-виробники самостійно здійснюють закупки зеленої кави у закордонних торговців.

Незважаючи на перелічені негативні чинники, обсяги споживання кави в Україні зростають. Кавовий виріб в Україні вимагає застосування все потужнішої логістичної та маркетингової політик. Ринок кави можна охарактеризувати як ринок із розвинутою досконалою конкуренцією, у структурі якого представлені як вітчизняні, так і закордонні виробники.

Що ж до українських виробників кави і кавових напоїв, то тут найбільшу частку ринку має СП “Галка Лтд”. Підприємство було створене у 1968 р., потім реформувалося у ЗАТ “Галка”. У 1995 р. ЗАТ “Галка” разом із англійською фірмою E.D.& F.Man створили спільне українсько-англійське підприємство “Галка Лтд”. За рахунок іноземних інвестицій та спільної діяльності було впроваджено виробництво нових для України виробів: кави розчинної фасованої в скляну банку, кави-драже “Крокус”, кави розчинної в разових пакетах, кави “Капучіно” та “Латте”, кави меленої “Еспрессо”, “Фортуна”, кави натуральної у вакуумному пакеті “Гердан” тощо. Крім того, було спрощено структуру постачальників сировини, оскільки англійський партнер взяв на себе постачання на СП зеленої кави.

2. *Характеристика організації логістики дистрибуції на СП “Галка”.* Незважаючи на щорічне зростання виручки від реалізації продукції СП “Галка Лтд”, частка ринку як за розчинною, так і за натуральною кавою постійно зменшувалась. Закордонні конкуренти швидко та вміло скористались тим фактом, що темпи росту виробництва СП “Галка Лтд” не встигали за темпами росту споживання. Аналіз виробничо-господарської діяльності СП “Галка Лтд” за 1999–2004 роки показує, що обсяги збуту щорічно зростали на 10–40 %. Переважно це пов’язано із розширенням частки СП на внутрішньому ринку кавових напоїв та стрімким розвитком зовнішньоекономічної діяльності

Надзвичайно сильні позиції підприємство має на ринку Західної України, де продається близько 40 % продукції фабрики. Загалом збут майже 90 % продукції СП “Галка Лтд” здійснюється через різноманітні торгово-посередницькі організації, решта – через власні кіоски, магазини, кафе, продаж з фабрики, експорт тощо. Кількість цих посередників, яких ще називають “кавовими дилерами”, нині близько двох десятків. Вони, своєю чергою, реалізують куплену каву через роздрібну торгівлю та ринок (базар).

Така ситуація із збутовими каналами є не на користь СП “Галка Лтд”, оскільки:

- фактично не існує зворотного зв’язку “покупець–продавець”, що позбавляє виробника необхідної інформації про стан вимог споживача до продукту;
- СП “Галка Лтд” не має впливу на роздрібних продавців та на ринок (базар) у сфері формування ціни, позиціонування, а також інших важливих маркетингових характеристик товару;
- СП “Галка Лтд” потрапляє у пряму залежність від посередників, які фактично формують пакет замовлень, що може призвести до диктатури торгівлі;
- порівняно невелика кількість посередників та концентрація в їх руках великих обсягів замовлень спрощує, з одного боку, для СП “Галка Лтд” роботу з цими посередниками, а з іншого – приховує небезпеку відмови посередників від співпраці з СП “Галка Лтд” та їх переходу на бік конкурента.

Власні кіоски фабрики, як варіант вертикального маркетингу, є кроком до зменшення залежності від торгових посередників. Однак вони є лише у Львові, а їх відкриття в інших великих містах України вимагає значних фінансових інвестицій. Крім того, кіоски є лише одним з етапів

розвитку торгівлі на Україні, оскільки їм важко конкурувати із магазинами, тим більше великими супермаркетами, в плані асортименту споживчих товарів. Культура купівлі сьогодні постійно змінюється, і покупець, як правило, має на меті купувати відразу усі необхідні продукти харчування. Тому надзвичайно швидкими темпами розвиваються великі супермаркети. Торгово-посередницькі організації відкривають власні магазини, перетворюючись у торгові компанії.

3. Дослідження організаційної структури “СП Галка”. Для керівництва СП “Галка Лтд” є очевидною необхідність зміни наявних збутових каналів, тобто формування нової збутової стратегії. Однак в умовах наявної організаційної структури управління підприємством існує обмежене коло варіантів вирішення проблеми.

Нижче спробуємо встановити ступінь відповідності організаційної структури управління поставленим місії та цілям підприємства та проаналізуємо рівень раціональності побудови організаційної структури, функцій і завдань підрозділів (рис. 3).

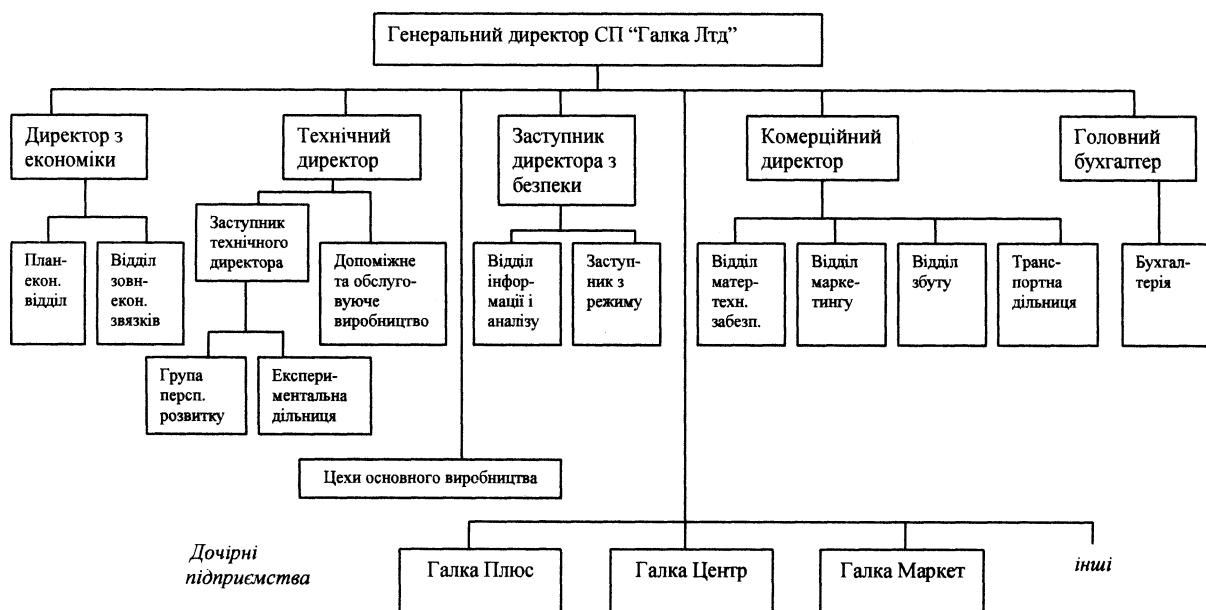


Рис. 3. Організаційна структура управління СП “Галка Лтд”

На першому етапі оцінки встановлено, що стратегія СП “Галка Лтд” має короткостроковий характер (1–2 роки) та не відповідає вимогам ринку. Встановлено, що всі підрозділи, пов’язані із маркетинговою та логістичною діяльністю, “розкидані” практично по всій організаційній структурі управління. Такий варіант є неприйнятний при будь-якій логістичній стратегії, відсутній ефект концентрації при управлінні маркетингом, збутом складуванням та транспортуванням продукції. В цій ситуації не можна стверджувати про відповідність організаційної структури управління наявній стратегії як такій, а про наявність будь-якої логістичної стратегії навіть на початковій, зародковій стадії і мови бути не може.

Зроблений висновок підтверджується наступним етапом аналізу – аналізом рівня раціональності побудови організаційної структури, функцій і завдань підрозділів.

При тому, що відділ зовнішньоекономічних зв’язків (ЗЕЗ) генерує 5 % обсягу збуту, у його складі лише два працівники. Це молоді спеціалісти, які володіють багатим багажем знань та комплексно використовують маркетингові інструменти. Діяльність працівників спрямована на ринки близького та далекого зарубіжжя.

Відділ ЗЕЗ підпорядковується директору з економіки, який фактично не повинен відповідати за обсяг реалізації, що можна вважати недоліком такої структури. Ще одним істотним недоліком можна вважати той факт, що формування пакета замовлень на виробництво знаходиться в різних руках, що не дає змоги належно оптимізувати процеси виробництва та складування. Крім того,

відсутня будь-яка спеціалізація роботи – спеціалісти із ЗЕЗ виконують усі завдання, починаючи із стратегічного планування і закінчуючи замітненням товару. Відсутність і недосконалість чіткого поділу завдань та функціональних зв'язків з іншими підрозділами фабрики є одним із наслідків недосконалої збутової стратегії, зокрема в галузі.

Група перспективного розвитку та експериментальна дільниця, крім поточного контролю продукції СП “Галка Лтд”, займаються також розробленням нових продуктів, тобто частково виконують функції продуктового менеджменту. Як відомо, продуктові менеджери займаються питаннями розвитку, координації, контролю та коригування маркетингових концепцій окремих продуктів, тобто є містком між виробництвом та ринком. На СП обидва підрозділи не входять ні в структуру виробництва, ні в структуру комерційного директора що теж можна вважати істотним недоліком..

Відділ інформації та аналізу, що є у підпорядкуванні заступника директора з безпеки, здійснює пошук та збір інформації щодо продукції конкурентів. Це є елементом маркетингового дослідження [6], яке повинно здійснюватись відділом маркетингу.

Основною структурною одиницею, що відповідає за формування та реалізацію маркетингової і збутової політики на СП “Галка Лтд”, є служба комерційного директора (рис.4). Її прототипом на багатьох підприємствах економічно розвинених країн є служба логістики, штаб логістики, як було вказано вище. Основна відмінність полягає у наявності в структурі комерційного директора СП відділу матеріально-технічного забезпечення. За кордоном завданнями постачання і транспортування займається відділ логістики. Якщо підприємство має власний транспорт і завантажену транспортну мережу, тоді питання логістики знаходяться в компетенції заступника директора з питань логістики. В іншому випадку відділ логістики входить у виробничу структуру. Варіант виконання завдань логістики структурою комерційного директора сягає своїми коренями в часи планової економіки. Також недоцільним видається підпорядкування комерційному директору ідальні та меблевої дільниці. Отже, структура комерційного директора перевантажена зайвими підрозділами.



Рис. 4. Організаційна структура управління службою комерційного директора

Із шести структурних підрозділів служби комерційного директора лише два безпосередньо займаються збутом – це відділ маркетингу та відділ збуту.

У відділ маркетингу входить група реклами. Її завданнями є:

- розроблення рекламної стратегії;
- розроблення напрямів реалізації рекламної стратегії;
- розроблення моделей відео-, аудіо- та іншої реклами;
- організування рекламних заходів;

- розроблення методів позиціонування товару в місцях продажу;
- участь підприємства у спеціалізованих виставках, ярмарках, семінарах та інших подібних заходах.

• Крім того, у підпорядкуванні старшого рекламіста на підприємстві є група мерчандайзерів, які займаються поширенням рекламних матеріалів в місцях продажу. Вони виступають рекламними агентами СП “Галка Лтд”, що не входить до завдань мерчандайзера.

У структурі відділу маркетингу є група досліджень у складі двох чоловік (див. рис.4). Вони здійснюють пошук та збір інформації щодо кавового ринку. Оцінюючи їх роботу, можна стверджувати, що вона виконується на низькому фаховому рівні – відсутня методика збору та оцінки отриманого матеріалу (інформаційна система), система звітності та прийняття рішень. Крім того, два працівника недостатньо для маркетингових досліджень та аналізу кавового ринку України, ситуація на якому постійно і різко змінюється.

Основною структурною одиницею, що фактично формує левову частку обсягу реалізації продукції СП, є група регіональних менеджерів. У їх завдання входить:

- ведення переговорів із наявними кавовими дилерами в регіоні;
- формування цінової політики у розрізі кожного окремого клієнта;
- опрацювання замовлень на поставку;
- збір та опрацювання інформації по кавовому ринку регіону;
- пошук нових клієнтів.

Паралельно із відділом маркетингу працює відділ збуту (див. рис.4). Це яскраво виражена внутрішня збутова служба у розумінні закордонних підходів до організування збуту. Працівники відділу збуту постійно перебувають на робочому місці та займаються опрацюванням замовлень клієнтів. Наприклад, якщо регіональний менеджер знаходиться у відрядженні, тоді замовлення дилера цього регіону опрацьовує відділ збуту. Отже, відбувається дублювання виконання цієї функції двома підрозділами – відділом збуту та відділом маркетингу. Впровадження відділу логістики дало б змогу делегувати такі завдання йому і дало б змогу уникнути цього дублювання повноважень, що істотно покращило б і спростило роботу відділу маркетингу.

В структуру комерційного директора входить також транспортна дільниця. Це, певною мірою, перевантажує комерційного директора, оскільки завдання логістики не повинні входити в його компетенцію. Як зазначалось вище, за кордоном ці функції виконує або окрема структура, або вони передаються в компетенцію різноманітних логістичних та експедиційних організацій. У такому разі ми ще раз маємо змогу пересвідчитись у доцільності створення логістичного підрозділу.

СП “Галка Лтд” має також ряд дочірніх підприємств. Так, “Галка Плюс” займається постачанням та обслуговуванням ресторанів, кафе, барів тощо. “Галка Центр” об’єднує два власні магазини та кафе. “Галка Маркет” – це окрема збутова організація, яка працює по регіону Львівської області. Кавові дилери цього регіону залишаються закріпленими за регіональним менеджером. Ефективна збутова діяльність у Львівській області можлива лише за умови чіткого розподілу сфер збуту, а це, як показує практика, не завжди вдається.

Поряд зі збутом кавової продукції фабрики дочірнє підприємство “Галка Маркет” також реалізує споживчі товари інших виробників. Це робиться для розширення асортименту товарів у фірмових кіосках СП “Галка Лтд” та для підвищення ефективності реалізаційних витрат. Крім кіоскової торгівлі, “Галка Маркет” обслуговує також роздрібну торгівлю регіону. Цим займаються торгові агенти, в розпорядженні яких є транспортні засоби “Галка Маркет”.

В управлінні підприємством використовуються лише лінійні та функціональні зв’язки, а такі, як штабні та матричні, відсутні. Як видно, саме з їх допомогою згладжуються усі недоліки лінійно-функціональних структур управління [8].

Кількість зайнятих на СП “Галка Лтд” станом на 01.06.2003 року становила 327 чоловік, із них 220 робітників та 107 працівників адміністрації. У збуті та маркетингу безпосередньо було задіяно 41 чоловік. А це становить 12,5 % загальної кількості зайнятих на СП “Галка Лтд” та 38,3 % всього адміністративного персоналу. Для порівняння на “Nestlé Erzeugnisse GmbH” співвідношення

кількості працівників, задіяних лише у збуті, до загальної чисельності адміністративного персоналу становить 70,9 %, на “Melitta Kaffee Europa” – 54,8 %. Це є додатковим свідченням, що маркетингу та логістиці не відводиться належна роль в системі менеджменту підприємства.

Виконаний аналіз та порівняння з практикою підприємств економічно розвинутих країн дали змогу окреслити ряд істотних моментів, що негативно впливають на ефективне функціонування збуту. Численні наведені вище недоліки у збутовій діяльності СП “Галка Лтд” свідчать про нерациональність побудови організаційної структури управління. Це підтверджується відсутністю єдиного структурного збутового підрозділу, чіткого поділу функцій між вже існуючими підрозділами, залученими у збуті; дублюванням та неузгодженістю цих функцій з підрозділами; відсутністю поділу функцій на “маркетингові” та “логістичні” на СП “Галка Лтд”. Отже, назріла нагальна потреба в широкомасштабній реструктуризації організації. Цьому кроку повинно передувати розроблення принципово нової логістичної та маркетингової стратегії. Без неї ніякі організаційні заходи не дадуть змоги СП “Галка Лтд” зміцнити свої ринкові позиції на тривалий проміжок часу.

Склалась така ситуація, що ВАТ “Одеський комбінат харчових концентратів” фактично працює під замовлення дилерів. Вони самі імпортують зелену каву, а фабрика її переробляє. Кава не характеризується сталими якісними властивостями, оскільки завозиться різними дилерами з різних джерел, а продається під брендом “Одеська кава”. Що стосується організування збутової діяльності фабрики, то відділ маркетингу тут взагалі відсутній, а відділ логістики спеціалізується лише на дистрибуційних функціях.

Висновки. Резюмуючи вищесказане, можна зробити висновок про те, що основна причина теперішнього становища вітчизняних виробників кави – неефективний менеджмент в сфері маркетингової та збутової діяльності. Для покращання ситуації необхідно розробити, обґрунтувати та впровадити цілий комплекс маркетингових, логістичних, організаційних та інших заходів.

Залучення логістичної служби дасть можливість оптимально виконувати перелічені вище функції й здійснити на необхідному рівні синтез логістики з маркетингом, виробництвом та фінансами, що, своєю чергою, оптимізує роботу збутового апарату підприємства, підвищить мобільність реагування підприємства на зміни у зовнішньому середовищі, підвищить його конкурентоспроможність тощо. Тобто збільшить шанси на виживання підприємства в умовах недосконалої законодавчої бази, коли воно змушене покладатися лише на власні сили.

1. Крикавський Є. *Економічний потенціал логістичних систем.* – Львів, 1997. 2. Неруш Ю.М. *Коммерческая логистика: Учебник для вузов.* – М., 1997. 3. Чухрай Н.І. *Проблеми адаптації маркетингу та логістики до умов вітчизняного ринку // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – №416.* 4. *Abt S. Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie.* – Warszawa, 2001. 5. *Krawczyk S. Zarządzanie procesami logistycznymi.* – Warszawa, 2001. 6. *Christopher M. Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw: strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług.* – W., 2000.