кількісних одиницях за 10-тибальною шкалою з відповідним знаком, який буде характеризувати дану величину як сильну чи слабку сторону.

Такий всесторонній аналіз характеристик діяльності конкурентів з виявленням їх сильних та слабких сторін дає змогу підприємству зробити правильні висновки щодо стану свого підприємства в конкурентному середовищі, оцінити ступінь ризику при вході на ринок з новим товаром або при виході на нові ринки збуту, будувати довгострокову стратегію і тактику розвитку підприємства та ведення конкурентної боротьби.

Завершує маркетинговий аналіз конкуренції та конкурентів ***вибір конкурентів, яких необхідно атакувати і яких необхідно уникати.***

Отримавши всі дані про наявних на даному ринку конкурентів та володіючи стратегічною інформацією про їх слабкі та сильні сторони, було б легковажно вчинком цим не скористатись. В умовах гострої конкурентної боротьби на ринку збуту за обмежений платоспроможний попит бездіяльність у плані ведення активної конкурентної боротьби може в перспективі дорого йому коштувати.

Згідно з [6, с.572], вибір конкурентів для атакуючих дій необхідно здійснювати на основі остаточного результату, який може дати перемога над конкурентом, тому атакувати пропонується сильних конкурентів, які забирають значний сегмент ринку. З цим аргументом важко не погодитись, бо витрата сил і часу на несуттєвих (слабких) конкурентів в остаточному результаті не змінить розподілу сил на ринку. Однак необхідно зауважити, що при виборі об`єкта атаки обов`язково необхідно зважати і на свої потенційні можливості побороти суперника, бо наслідки необережного вибору сильнішого від себе конкурента можуть бути катастрофічними.

1. Ковалев А.И., Войтенко В.В. Маркетинговый анализ. М., 1996. 2. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. М., 1996. 3. Баркан Д. И. Маркетинг для всех: Беседы для начинающих. Л., 1991. 4. Гінгстон П. Найкраща книжка про збут і маркетинг. Львів, 1996. 5. Ухачевич Я.П. Управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств // Вісн. ДУ "Львівська політехніка". № 353. 1998. С.122-127 . 6. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. и др. Основы маркетинга. К.; М.; С.-Пб., 1998. 7. Романов А.Н., Корлюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др. Маркетинг: Учебн. / Под ред. А.Н. Романова. М., 1996.

УДК 658

Чорнописька Н.В.

Державний університет “Львівська політехніка”, кафедра економіки енергетичних і хімічних підприємств та маркетингу

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

© Чорнописька Н.В., 2000

У статті розглянуті методичні аспекти формування логістичних інформаційних систем організацій. Аналізується вплив на логістичне середовище організації факторів макро- та мікросередовища. Наводяться рекомендації із створення логістичних інформаційних систем. Пропонується організаційна структура логістичних інформаційних систем.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

The methodical aspects of formating logistics information system of organization are considered in this article. The influence of macro and microinveironment on the logistics inveironment is shown. Recommendation of create logistics information system of organization are considered. The organization structure logistics information system is determined.

Для успішного функціонування в умовах прогресуючих змін ринкового середовища (наявність більшої конкуренції, зростаючий глобалізм, перехід від індустріального до інформаційного суспільства, швидкоплинність) організації бізнесу повинні постійно впроваджувати нові підходи та інноваційні ідеї на стратегічних напрямках своєї діяльності. Такі можливості надає логістика, яка має активний інтегруючий потенціал, здатний з'єднати в єдине ціле і покращити взаємодію між такими базовими функціональними сферами організації, як постачання, виробництво, маркетинг, дистрибуція, організація, продаж тощо. Ефективне впровадження логістики насамперед передбачає:

- тісний зв'язок виробництва та матеріально-технічного забезпечення (єдність планування, організації тощо);
- створення спеціалізованого логістичного підрозділу для інтеграції цілей постачання, транспортування, управлінням запасами, складування, реалізації продукції тощо;
- наявність необхідного та достатнього інформаційного забезпечення, а також досвід його кваліфікованого використання;
- укомплектування спеціалістами постачальницько-збутових служб організації, які пройшли підготовку з теорії логістичного управління та володіють навиками її застосування;
- формування надійних зв'язків структурних частин організації з оточуючим середовищем, із своїми суміжниками та партнерами;
- розгляд як пріоритетної стратегічної мети організації – досягнення оптимального рівня обслуговування клієнтів.

Для чіткішого розуміння місця логістики в організації необхідно розглянути її оточення, насамперед логістичне середовище, яке можна розділити на зовнішнє (макросередовище) та внутрішнє (мікросередовище). До факторів зовнішнього середовища, які впливають на логістичне середовище організації, належать:

1. *Політичні* – відображають загальну політичну ситуацію в країні та світі, суттєво впливають на організації, визначаючи їх стратегічну (зокрема і логістичну) поведінку, наприклад, в контексті прийняття стратегічних рішень із розширення бізнесу, інвестиційної та фінансової політики, експортно-імпортних операцій тощо.
2. *Правові* – визначаються законодавчими нормами. Менеджер з логістики повинен добре знати та вміти застосовувати положення законів та законодавчих і нормативних актів, що стосуються діяльності організації та її логістичних партнерів, споживачів та суспільства загалом.
3. *Економічні*, які можуть розглядатися в багатоаспектному плані:

- на рівні економіки країни загалом в розрізі макроекономічних показників (курс національної валюти, рівень інфляції, середній темп приросту ВНП тощо);
- на галузевому та регіональних рівнях (темпи та обмеження розвитку окремих галузей та територій, інвестиційної політики в галузях та регіонах, динаміка галузевої продуктивності праці тощо);

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

- у розрізі ринків факторів виробництва, фінансового ринку, банківської системи;
- у розрізі аналізу попиту та пропозиції на ринку кінцевих товарів та послуг, аналізу можливих конкурентів тощо.

4. *Науково-технічні* – характеризують як загальний рівень науково-технічного потенціалу країни, так і технологічний рівень окремих галузей та інфраструктури економіки. Важливу роль для просування логістичної концепції відіграє рівень розвитку інформаційно-комп'ютерних систем, телекомунікацій, гнучких автоматизованих та роботизованих виробництв, транспортних та вантажопереробних засобів, електроніки та мікропроцесорної техніки. Впровадження нових (інноваційних) технологій та технічних засобів має принципове значення для ефективної реалізації логістичних цілей.

5. *Соціальні* – об'єднують структуру трудових ресурсів, міграцію населення, рівень культури тощо. Для розвитку логістики вони мають пріоритетне значення.

6. *Природні (екологічні)* – впливають через обмеженість ресурсів та збільшення забрудненості довкілля. Це призвело до рішучого втручання урядів багатьох країн світу у раціональне використання та відтворення природних ресурсів, що передбачає контролювання підприємницької діяльності з боку держав. Так, в США, Японії, країнах ЄС прийняті різні програми захисту довкілля, які безпосередньо впливають на формування мікро- та макрологістичних систем і прийняття логістичних рішень.

Вплив факторів мікрологістичного середовища визначається взаємодією логістики з іншими функціональними сферами:

1. Взаємодія між логістикою та виробничим (операційним) менеджментом простежується в управлінні запасами матеріальних ресурсів, незавершеним виробництвом та готовою продукцією в технологічному процесі виробництва, організації процедур замовлень на матеріальні ресурси в структурних підрозділах організації, управлінні технологічним транспортом, складським господарством, в організації пакування, а також пов'язана із вирішенням проблеми оптимізації рівня спеціалізації, тобто, – виробляти чи купувати.

2. Взаємодія логістики з інвестиційним та інноваційним менеджментом визначає сферу взаємних інтересів в технічній та технологічній політиці організації.

3. Взаємозв'язок логістики та маркетингу простежується через взаємодію маркетингових та логістичних міксів за такими складовими, як товар, ціна (витрати), дистрибуція (місце), просування.

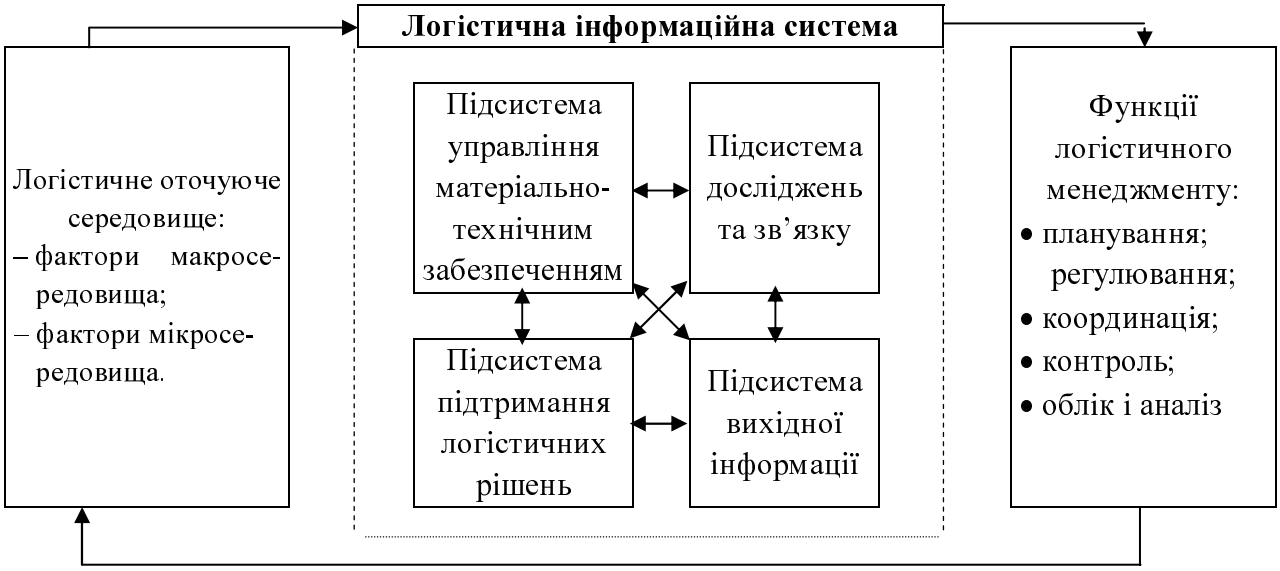
4. Взаємодія логістики з інфраструктурою організації об'єднує взаємовідношення логістики з такими сферами управлінської діяльності, як планування, фінанси, бухгалтерський облік, управління якістю тощо.

5. Взаємодія логістики з кадровим менеджментом: реалізація всіх функцій організації, зокрема і логістичних, так чи інакше пов'язана із управлінням персоналом. Йдеться про підбір, розстановку, навчання, підвищення кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання персоналу у всіх структурних підрозділах організацій, зокрема і в ланках логістичної системи. Важливе значення має підбір та розстановка кадрів вищої ланки логістичного менеджменту, наприклад, керівників підрозділів логістики.

В організаціях повинна бути налагоджена система збирання інформації щодо змін логістичного оточуючого середовища. Усю різноманітність інформаційних потоків, які циркулюють всередині та між елементами логістичної системи, між логістичною системою та зовнішнім середовищем, доцільно об'єднати в логістичну інформаційну систему (ЛІС),

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

яка б використовувалась логістичним менеджментом для планування, регулювання, координації, контролю та аналізу функціонування логістичної системи. Організаційна структура ЛІС може бути зображена у вигляді схеми, адаптованої до відомої структури інформаційної системи в маркетингу, запропонованої Ф. Котлером (див.рисунок)*.



Організаційна структура ЛІС

Як видно з рисунка, організаційна структура ЛІС може бути сформована із чотирьох підсистем: управління матеріально-технічним забезпеченням, досліджень та зв'язку, підтримання логістичних рішень і вихідної інформації. Ці взаємопов'язані підсистеми здійснюють інформаційно-комп'ютерну підтримку всіх функцій логістичного менеджменту і зв'язок з мікро- та макрологістичним середовищем.

В організаційній структурі ЛІС як одна з основних підсистем виділена *підсистема управління матеріально-технічним забезпеченням* в постачанні, виробництві та збуті. Значна увага приділяється процедурам замовлень, що пояснюється безпосереднім контактом цієї підсистеми із споживачами в процесі обробки та виконання замовлень. Велике значення в цій підсистемі має використання концепції "електронного обміну даними" і основаних на ній стандартів EDI.

Підсистема досліджень та зв'язку відображає вплив зовнішнього та внутрішнього середовища фірми на логістичний менеджмент і здійснює взаємодію між ланками логістичної системи і функцію управління за рахунок:

- інтеграції логістичного планування із корпоративним плануванням;
- стратегічних установок для організаційної структури логістичної системи і персоналу;
- інтеграції інформаційних технологій;
- взаємодії логістичного менеджменту з іншими корпоративними функціями;
- адаптації до умов фірми форм логістичних ланцюгів, каналів, а також функцій управління;
- акцентування на продуктивності та якості послуг в логістиці.

---

* *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д. и др. Основы маркетинга. К.; М.; С.-Пб., 1998.*

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Водночас використовувати інформацію даної підсистеми може як персонал фірми для оцінки ефективності своїх логістичних рішень, так і логістичні партнери для покращання координації та зниження витрат.

Підсистема підтримання логістичних рішень є інтерактивною комп'ютерною інформаційною системою, яка містить бази даних і аналітичні моделі, які, як правило, реалізують оптимізаційні задачі, що виникають в процесі логістичного менеджменту. Вона містить чотири основні типи файлів:

- базисні файли, що містять зовнішню та внутрішню інформацію, необхідну для прийняття логістичних рішень;
- критичні фактори, які визначають основні дії, цілі та обмеження при прийнятті рішень;
- параметри, які містять основні логістичні операційні процедури для ключових областей;
- файли рішень, які зберігають інформацію про попередні (періодичні) рішення для різних логістичних функцій.

У даній підсистемі використовується велика кількість економіко-математичних моделей та методів для підтримання рішень логістичного менеджменту. Оптимізаційні моделі прийняття рішень грунтуються на методах операційного обчислення: програмування, математичної статистики, варіаційного обчислення, оптимального управління, теорії масового обслуговування, теорії графів тощо.

Підсистему вихідної інформації можна подати, наприклад, у вигляді документації з елементарних та комплексних логістичних функцій, у вигляді звітів про виняткові ситуації (збої), у вигляді машино- та відеограм для прийняття рішень тощо.

Паперовий та електронний документообіг, проміжні та вихідні форми, звіти, довідки та інші документи повинні бути максимально пристосовані до вимог всіх учасників логістичного процесу та адаптовані до можливого діалогового режиму для багатьох користувачів.

В остаточному результаті ЛІС повинна забезпечити логістичного менеджера потрібною та повною інформацією в необхідному для нього вигляді для виконання відповідних логістичних функцій та операцій. Крім того, вихідна інформація повинна бути точною (достовірною), своєчасною, спрямованою на виявлення додаткових можливостей покращання якості продукції, сервісу, зниження логістичних витрат.

УДК 658.012.4(477)

Ярошевич Н.Б.
ДУ «Львівська політехніка», кафедра менеджменту
і міжнародного підприємництва

ПОКАЗНИК РІВНЯ РЕСУРСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ

© Ярошевич Н.Б., 2000

Стаття містить обґрунтування необхідності введення узагальнюючого показника ефективності ресурсного менеджменту організацій, а також рекомендації

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua