

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

М. М. Федоренко, Ю. О. Романенков

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Харків «ХАІ» 2020

УДК 658.8:364.442.6(043,2)
Ф 45

Рецензенти: д-р техн. наук, проф. Д. Е. Лисенко,
канд. екон. наук, доц. Ж. І. Торянік

Федоренко, М. М.

Ф 45 Логістичний менеджмент [Текст] : консп. лекцій / М. М. Федоренко, Ю. О. Романенков. – Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2020. – 208 с.

ISBN 978-966-662-764-6

Викладено теоретичні основи логістичного підходу до управління та прийняття управлінських рішень, практичні рекомендації стосовно проектування планування, регулювання, контролювання в логістичних системах, формування навичок щодо організації і координації діяльності логістичних підрозділів компаній, а також їх партнерської взаємодії з логістичними бізнес-партнерами.

Для студентів, які навчаються за спеціальностями «Менеджмент» і «Маркетинг».

Іл. 45. Табл. 26. Бібліогр.:27 назв

УДК 658.8:364.442.6(043,2)

© Федоренко М. М., Романенков Ю. О., 2020

© Національний аерокосмічний
університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут», 2020

ISBN 978-966-662-764-6

ВСТУП

Конспект лекцій з дисципліни «Логістичний менеджмент» складено відповідно до місця та значення цієї дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою спеціаліста і магістра зі спеціальності «Логістика» і «Маркетинг» і охоплює всі змістові модулі, визначені анотацією для мінімальної кількості годин, передбачених стандартом.

Предметом дисципліни є система та процес логістичного менеджменту підприємства, логістичне адміністрування, прогнозування, планування, контроль та аудит логістичної системи підприємства.

Метою викладання дисципліни «Логістичний менеджмент» є оволодіння теоретичними знаннями з питань логістичного менеджменту – активним інтегруючим потенціалом, здатним зв'язати воедино і покращити взаємодію між базовими функціональними сферами підприємства – постачанням, виробництвом, маркетингом, дистрибуцією, організацією продажу та набуття практичних умінь і навичок щодо використання логістичного менеджменту для підвищення стійкості підприємства, координації дій та вирішення конфліктних ситуацій.

Основними **завданнями**, що мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни, є:

- набуття теоретичних знань із логістичного менеджменту та логістичного адміністрування;
- організація роботи служби логістики на підприємстві та логістичного персоналу;
- формування навичок планування, контролювання, регулювання в логістичних системах;
- організація координації діяльності структурних підрозділів компанії, а також взаємодія з партнерами по бізнесу.

У результаті вивчення дисципліни «Логістичний менеджмент» студенти повинні **знати**:

- принципи логістичного менеджменту;
- основні вимоги щодо розроблення ефективного управління логістичними системами;
- існуючі організаційні структури підприємств;
- технологію розроблення посадової інструкції логістичного менеджера;
- методи і прийоми логістичного аналізу;
- принципи мотивації менеджерів з логістики.

Магістри з логістики повинні **вміти**:

- використовувати системний підхід в управлінні підприємством;
- розробляти оптимальні організаційні структури логістики;
- організовувати логістику в різних компаніях (виробничих, торгових, транспортних та ін.);

- використовувати принципи мотивації логістичного персоналу для зменшення загальних витрат;
- розробляти логістичні стратегії для підприємств;
- уміти складати плани поточної та оперативної діяльності логістичного підприємства;
- проводити фінансовий та логістичний аудит підприємства;
- розробляти системи збалансованих показників і структуру індикаторів логістичної діяльності.

Навчальна дисципліна у системі професійної підготовки магістрів базується на загальних знаннях теорії економіки, менеджменту та логістики і взаємозв'язана з такими дисциплінами: «Економіка підприємства», «Основи менеджменту», «Маркетинг», «Управління персоналом», «Логістика», «Функціональна логістика», «Інтегровані матеріальні потоки», «Управління ризиками в логістиці», «Логістичне обслуговування».

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1 Предмет, метод і завдання логістичного менеджменту

Визначення логістичного менеджменту як специфічного напрямку в менеджменті, пов'язаного з організацією логістичної діяльності на підприємстві. Об'єкти і суб'єкти логістичного менеджменту.

Системний підхід в управлінні підприємством. Місце логістичного менеджменту в системі загального управління організацією. Зв'язок логістичного менеджменту з операційним, стратегічним, фінансовим та іншими напрямками менеджменту.

Основні вимоги щодо розроблення ефективного управління логістичними системами. Основні функції і форми організації логістичного управління. Принципи логістичного менеджменту: регулярне управління, вирішення проблем, здійснення проектів, мислення категоріями корисності місця і часу від постачальника до споживача, спрямованість на задоволення попиту, планування змін. Логістичний менеджмент як адміністрування логістичних систем підприємства. Основні вимоги щодо розроблення ефективного управління логістичними системами.

Досвід і перспективи логістичного менеджменту в Україні.

Тема 2 Організаційні структури в компанії та управління логістичною діяльністю

Поняття організації, елементи організації, зв'язки і відносини в організації.

Організаційна структура управління, їх класифікація та характеристика. Принципи побудови ефективної організації.

Функції управління в розрізі логістичної діяльності організації. Важливість ефективної організації логістики на підприємстві. Децентралізоване та централізоване управління логістичною діяльністю. Перехресні функції в підрозділах підприємства.

Еволюція організаційних структур логістичної діяльності підприємств, фірм і компаній. Організаційні структури управління логістикою підприємства. Функціональні, матричні та горизонтальні структури. Географічні форми організаційних структур. Компоненти оптимальної організації логістики. Залежність структури від бізнес-стратегії компанії. Розроблення оптимальної організаційної структури логістики.

Організація логістики в різних компаніях (виробничих, торгових, транспортних та ін.). Приклади організаційних структур успішних компаній.

Тема 3 Стратегічне планування логістичної діяльності підприємства

Поняття, сутність і спрямованість логістичної стратегії. Логістична місія, логістична мета і стратегічний фокус діяльності організації в ринковому просторі.

Мета і завдання розроблення логістичної стратегії. Місце логістичної стратегії в системі планування. Типи стратегічних рішень у логістичній діяльності організації. Стратегічний вибір.

Типи основних логістичних стратегій та їх порівняльний аналіз: гнучка стратегія, динамічна стратегія, стратегія партнерства.

Види базових загальноконкурентних логістичних стратегій: мінімізація загальних логістичних витрат, підвищення якості логістичного сервісу, мінімізація інвестицій у логістичну інфраструктуру, логістичний аутсорсинг.

Проектування і розроблення логістичної стратегії організації: формування «логістичного кредо» і місії, установлення основної мети та системи підцілей; виділення та аналіз факторів, що впливають на формування логістичної стратегії організації; базова процедура розроблення логістичної стратегії організації на основі системного підходу; логістичний план: зміст та структура.

Узгодження логістичної стратегії з корпоративною стратегією організації. Реалізація логістичної стратегії.

Тема 4 Поточне та оперативне планування логістичної діяльності

Основні задачі та принципи поточного й оперативного планування логістичної діяльності організації. Інструментарій поточного й оперативного планування діяльності організації. Складання логістичних планів поточної й оперативної діяльності. Узгодження і виконання логістичних планів. Планування діяльності служби логістики в компанії. Управління потоками в «режимі реального часу».

Тема 5 Аналіз, контроль та аудит логістичної діяльності

Об'єктивна необхідність постійного аналізу результатів управлінських рішень логістичного персоналу. Стратегічний, тактичний та оперативний логістичний аналіз і його завдання. Класифікація логістичного аналізу. Інформаційна база логістичного аналізу. Методи і прийоми логістичного аналізу. Аналіз логістичних витрат і доходів.

Показники результатів виконання функцій логістичного менеджменту. Логістичний контроль. Схема здійснення логістичного контролю. Бухгалтерський контроль. Роль і функції аудиту. Процедури аудиту. Функціональний аудит. Фінансовий аудит.

Оцінювання ефективності логістичного управління в організації.

Тема 6 Логістичний персонал

Класифікація логістичного персоналу організації за критерієм «рівень менеджменту»: персонал вищого менеджменту, середньої ланки та низових рівнів. Основні вимоги до логістичного персоналу. Загальні

функції логістичного персоналу. Функції інтегрального логістичного менеджера. Основні функції персоналу логістики з урахуванням галузевої специфіки фірми. Посадові обов'язки менеджера з логістики. Розроблення посадових інструкцій менеджера з логістики та керівника відділу логістики.

Тема 7 Управління персоналом підрозділу логістики

Обґрунтування доцільності служби логістики на підприємстві. Роль і місце служби логістики на підприємстві. Положення про службу логістики. Проблеми взаємодії служби логістики з іншими підрозділами компанії. Управління персоналом служби логістики компанії: принципи управління, проблеми управління. Оцінювання праці працівників служби логістики. Мотивація роботи служби логістики.

Тема 8 Інформаційне, технічне і програмне забезпечення логістичного менеджменту

Основні види інформації в логістиці. Організація інформаційного обміну при здійсненні логістичної діяльності. Організація логістичних інформаційних систем, інформаційних або комп'ютерних розрахункових мереж, локальних розрахункових мереж для підвищення ефективності логістичного менеджменту.

Сучасні інформаційні технології в логістичному менеджменті. Порівняльний аналіз транзакційних та аналітичних інформаційних технологій.

Бази даних у системі логістичного менеджменту.

Технічне забезпечення логістичного менеджменту.

**Всеосяжною метою
логістичного менеджменту
мають бути системи, в яких
кожен може отримувати
задоволення від своєї роботи
Едвардс Демінг**

Лекція 1 ПРЕДМЕТ, МЕТОД І ЗАВДАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання лекції:

1.1 Визначення логістичного менеджменту. Об'єкти і суб'єкти логістичного менеджменту.

1.2 Системний підхід в управлінні підприємством. Місце логістичного менеджменту в системі загального управління організацією.

1.3 Основні вимоги щодо розроблення ефективного управління логістичними системами.

1.4 Державне регулювання діяльності підприємств на сучасному етапі. Досвід і перспективи логістичного менеджменту в Україні.

1.1 Визначення логістичного менеджменту. Об'єкти і суб'єкти логістичного менеджменту

Теорія менеджменту, що адаптована до логістики, дає змогу розглядати логістичне управління (логістичний менеджмент) як науку, яка в реальних умовах здійснює функції прийняття стратегій, планування, керування і контролю фізичних потоків та інформації з метою ефективного задоволення потреб споживача, що здійснюється у певних окреслених межах, які і визначає логістична система [1].

Традиційний підхід до розуміння логістичного управління ґрунтується на управлінні процесами переміщення різноманітних благ, людей, матеріалів, інформації, фінансів, енергії тощо. У цих логістичних процесах відбувається певна трансформація параметрів зазначених благ: місця знаходження, часу знаходження, стану тощо.

Відповідно предметом дослідження і оптимізації в такій системі логістичного управління є транспортні, складські, маніпуляційні, пакувальні, інформаційні процеси як складові інфраструктурного середовища виробничої діяльності.

Інший підхід до визначення логістичного управління ґрунтується на понятті циклу споживання виробу, яке передбачає, що продукт (або загальніше – система) виникає завдяки плануванню, проектуванню і розвитку, і після періоду експлуатації остаточно виводиться з дії або утилізується [3].

У діяльності промислового підприємства розрізняють такі фази: ініціювання (розроблення товару); планування і впровадження товару; реалізація товару; фаза експлуатації товару; виведення з дії товару.

Об'єктом логістичного управління є логістичний потік як нерозривна єдність матеріальних і супутніх потоків у конкретних просторово-часових координатах, а предметом – оптимізація логістичних потоків на основі збалансованості їхньої взаємодії і використання синергічних зв'язків.

Логістичні дії у цих фазах належать до підтримки трансформаційних дій на різних етапах використання товару. Міжнародне логістичне об'єднання «Society of Logistics Engineers» (SOLE) дає таке визначення логістики управління, яке спирається на поняття циклу споживання виробу.

«Логістика управління – це планування, контроль і координація, які підтримують управління і які під час періоду споживання продукту забезпечують продуктивне використання засобів і адекватну результативність логістичних елементів усіх фаз під час періоду споживання у такий спосіб, що завдяки втручанням в систему у відповідний час забезпечується ефективне управління споживанням засобів» [7].

Основні підходи до визначення терміну «логістичне управління» згруповано у таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення терміна «логістичне управління»

Визначення	Автор
Логістичне управління за своєю суттю реалізує концепцію логістики як науки в реальних умовах, здійснюючи функції прийняття стратегій, планування, керування і контролю фізичних потоків та інформації з метою ефективного задоволення потреб споживача, що здійснюється у певних окреслених межах, які визначає логістична система	Є. В. Крикавський
Цілеспрямований вплив на просторово-часове балансування бізнес-процесів, пов'язаних з формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є ефект синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємства	Л. В. Фролова
Цілеспрямований вплив на рух та узгодження матеріальних і супутніх потоків (бізнес-процесів), який максимізує корисність і припускає наявність синергії взаємодії	О. М. Поспелов
Управління логістичними процесами (переміщенням різноманітних благ, людей, матеріалів, інформації, фінансів, енергії тощо), в яких відбувається певна трансформація параметрів названих благ, місця знаходження, часу знаходження, стану тощо	Н. І. Чухрай
Предметом дослідження і оптимізації у такій системі логістичного управління є транспортні, складські, маніпуляційні, пакувальні, інформаційні процеси як складові інфраструктурного середовища виробничої діяльності (традиційний підхід)	І. І. Бажин

Продовження таблиці 1.1

Визначення	Автор
Управління, яке ґрунтується на понятті циклу споживання виробу та передбачає, що продукт (або загальніше – система) виникає завдяки плануванню, проектуванню і розвитку і після періоду експлуатації остаточно виводиться з дії або утилізується. У діяльності промислового підприємства розрізняють такі фази: фаза ініціювання (розроблення товару); фаза планування і впровадження товару; фаза реалізації товару; фаза експлуатації товару; фаза виведення з дії товару. Логістичні дії у цих фазах належать до підтримки трансформаційних дій на різних етапах використання товару	Н. І. Чухрай

Специфіка логістичного управління, як зазначає доктор економічних наук Л. В. Фролова, на відміну від традиційного полягає в орієнтації усіх функцій управління на єдиний критерій ефективності роботи підприємства, суть якого – максимізація співвідношення сукупних обсягів доходу і витрат, а також досягнення за допомогою збалансування логістичних потоків необхідного рівня адаптивності підприємства до зовнішніх умов.

Принциповою відмінністю логістичного управління підприємством від традиційного є обов'язкове поєднання технології руху ресурсів з логістичними потоками підприємства, що виключає, з одного боку, нераціональне формування й використання ресурсів, а з іншого – несвоєчасне виконання зобов'язань підприємства перед клієнтами [14].

1.2 Системний підхід в управлінні підприємством. Місце логістичного менеджменту в системі загального управління організацією

Стосовно вирішення практичних проблем системний підхід охоплює теорію системного аналізу та методику побудови систем, що забезпечують вирішення проблем.

Теоретична системна концепція передбачає розгляд проблеми і її компонентів у їх взаємозалежній єдності замість аналізу їх як окремих частин. Її можна охарактеризувати в такий спосіб: системний підхід – це упорядкований спосіб оцінювання складних людських потреб з точки зору об'єктивного розгляду цих потреб [13].

Оскільки за таких умов зосереджується увага на побудові цілого, то усі компоненти розглядаються в їх взаємозв'язку до того, як уточнюється їх сутність.

Отже, системний підхід – це напрям методології спеціально-наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем. Він сприяє адекватній постановці проблем у конкретних науках і розробленні ефективної стратегії їх вивчення. Найважливішими його принципами є такі:

1) процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення і чіткого формулювання конкретних цілей;

2) необхідність розгляду всієї проблеми як у цілому і як єдину систему виявлення всіх наслідків і взаємозв'язків кожного приватного рішення;

3) необхідність виявлення та аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення мети;

4) цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи (програми);

5) спрямованість від абстрактного до конкретного;

6) єдність аналізу і синтезу, логічного й історичного;

7) виявлення в об'єкті різних за якістю зв'язків і їх взаємодії тощо.

При визначенні поняття системи необхідно враховувати найтісніший взаємозв'язок її з поняттями цілісності, структури, елементів, відносин, підсистем тощо. Основні системні принципи:

1) цілісність (принципове поєднання) властивостей системи до суми властивостей складових її елементів і неможливість виводу з останніх властивостей цілого; залежність кожного від його місця, функцій і т. п. усередині цілого;

2) структурність (можливість опису системи через установлення її структури, тобто мережі зв'язків і відносин системи; зумовленість поведінки системи не тільки поведінкою її окремих елементів, скільки властивостями її структури);

3) взаємозалежність структури і середовища (система формує і виявляє свої властивості в процесі взаємодії із середовищем, будучи при цьому провідним активним компонентом взаємодії);

4) ієрархічність (кожен компонент системи своєю чергою може розглядатися як система, а досліджувана в цьому випадку система являє собою один з компонентів більш широкої, глобальної системи);

5) множинність опису кожної системи (зважаючи на принципову складність кожної системи її адекватне пізнання потребує побудови безлічі різних моделей, кожна з яких описує лише визначений аспект системи).

Логістичне управління потребує використання загальної теорії управління з урахуванням специфіки логістичної діяльності, до якої належать: розгляд підприємства як складної штучної системи; двоїстість процесу використання обмежених ресурсів, які характеризуються рухом і трансформацією; неподільність господарського циклу підприємства; горизонтальна інтеграція організаційної структури підприємства внаслідок оптимізації економічного потоку вздовж логістичного ланцюга; використання сучасних концепцій менеджменту у формі взаємодії процесного, системного, сценарного, ситуаційного, цільового, синергетичного та кумулятивного підходів (таблиця 1.2).

Д. Бауерсокс і Д. Клосс сутність логістичного менеджменту вбачають у створенні і налагодженні таких систем управління потоками

матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і запасів готової продукції, які б служили опорою для ділової стратегії суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.2 – Сутність сучасних концепцій менеджменту [16, 21]

Підхід	Сутність підходу
Процесний	Виокремлення бізнес-процесів як об'єктів аналізу та управління діяльністю підприємства, які відбуваються усередині організаційної структури підприємства та реалізують мету її існування
Системний	Розглядає об'єкт дослідження як комплекс взаємозв'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою; розкриває інтеграційні властивості об'єкта, його внутрішні і зовнішні зв'язки. Враховує напрям і ступінь впливу зміни одних характеристик елементів системи на характеристики інших та на результативні показники організації, загалом
Ситуаційний	Прийняття рішень до умов зовнішнього середовища шляхом оперативних чи короткострокових дій через ліквідацію невідповідностей між внутрішнім середовищем підприємства та його оточенням. Передбачає застосування специфічних прийомів у процесі управління залежно від ситуації. Під ситуацією розуміють сукупність обставин, яка істотно впливає на підприємство у конкретний момент часу
Сценарний	Стосується зокрема діагностування окремих етапів життєвого циклу підприємства та передбачає часткову консервативність розвитку (на основі змінності, черговості еволюційного та революційного розвитку, згідно з твердженням Л. Грейнера), дає змогу збалансувати портфель стратегій зі стратегічним потенціалом підприємства та забезпечує успішність змін
Кумулятивний	Сутність кумулятивного підходу полягає в урахуванні біфуркаційного характеру розвитку підприємства. Припускається, що достатньо мала зміна початкових умов функціонування підприємства, яка знаходиться поблизу точки біфуркації, може привести до якісно нової поведінки усієї нелінійної системи, що зумовлено ефектом самоорганізації. Кумулятивна стратегія розвитку підприємства ґрунтується на врахуванні біфуркаційного характеру діяльності підприємства та передбачає проведення стратегічних змін на основі кумулятивного накопичення та використання потенціалу в момент втрати підприємством стану рівноваги

Продовження таблиці 1.2

Підхід	Сутність підходу
Цільовий	Визначається як система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процесів виконання цих рішень, спрямованих на остаточні результати, з урахуванням соціально-економічних характеристик, які постійно змінюються завдяки розвитку потенціалу системи, стосовно якої застосовується цільовий підхід, системи потреб, кількісних та якісних змін у виробничому процесі
Синергетичний	Передбачає виявлення принципово нових закономірностей розвитку систем (які розглядаються відкритими, самоорганізованими, нелінійними); формування універсальних методів дослідження складних процесів, подолання бар'єра диференціації і вибір об'єктом аналізу та синтезу

Таким чином, сутність логістичного менеджменту можна розглядати як формування та реалізацію системи управління, яка повинна об'єднати послідовність дій управлінського персоналу, функціональних ланок, логістичних посередників і контрагентів у процесі управління потоками протягом повного логістичного ланцюга «постачання – виробництво – збут» у межах логістичної системи.

Ураховуючи те, що об'єктом логістичного управління є логістичний потік, а предметом – оптимізація логістичних потоків на основі збалансованості їх взаємодії і використання синергічних зв'язків, логістичне управління трактується як процес цілеспрямованого впливу на логістичні потоки з метою їхнього руху у просторі та часі та досягнення ефекту синергізму (таблиця 1.3).

Будь-якій системі управління притаманні загальні функції (моніторинг, аналіз, планування, організація, регулювання, координація, облік, контроль), які, пристосовуючись до об'єкта управління, набувають специфічних властивостей.

У логістичному управлінні специфіка його функцій пов'язана з процесами формування єдності матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків.

Функції логістичного управління – це комплекс загальноприйнятих управлінських дій зі специфічними властивостями конкретної логістичної системи, пов'язаними з плануванням, організацією і контролем за закупівлею, транспортуванням, складуванням, зберіганням, реалізацією, обслуговуванням.

Таблиця 1.3 – Характеристика логістичного управління за ознаками

Ознака	Логістичне управління
Мета	Відповідність параметрів потокових поставок до процесів декларованих значень для забезпечення поставки споживачеві продукції необхідної якості та кількості у потрібному обсязі в потрібний час
Реалізація	Механізм логістичного управління діяльністю підприємства, призначений для коригування рухом логістичних і бізнес-процесів підприємства
Об'єкт	Логістичний потік як сукупність взаємозалежних потокових процесів у динаміці, описаний в конкретних просторово-часових координатах
Предмет	Оптимізація логістичних потоків унаслідок збалансованої взаємодії та використання синергічних зв'язків
Суб'єкт	Організаційно відокремлені суб'єкти процесів або управлінський персонал у функціональних галузях логістики (постачальницько-збутові і транспортні служби підприємств, об'єднання, банки, лізингові та страхові компанії, роздрібні торговельні організації)
Особливості та концептуальна основа	Механізм логістичного управління зводиться до упорядкованих дій, спрямованих на максимізацію ефекту від використання обмеженого обсягу ресурсів цілеспрямованим впливом на потокові процеси
Важелі механізму	Обираються у межах вагових, вартісних і натуральних параметрів і характеристик складових і елементів логістичного потоку
Інструментарій	Моделі вибору, планування запасів, виробництва, оптимального обсягу замовлень, визначення маршруту та оптимального шляху
Функції	Комплекс загальноприйнятих управлінських дій зі специфічними властивостями конкретної логістичної системи, пов'язаними з плануванням, організацією і контролем за закупівлею, транспортуванням, складуванням, зберіганням, реалізацією, обслуговуванням
Забезпечення	Виробниче (в результаті дії механізму організації логістичного управління), нормативно-правове, методичне, організаційне та інформаційне, інфраструктура забезпечення
Критерій ефективності	Максимізація співвідношення між сукупними доходами і витратами загалом за усіма ланками логістичної системи (усіма функціональними галузями логістики)

Продовження таблиці 1.3

Ознака	Логістичне управління
Комплексність	Інтеграція функцій формування господарських зв'язків із функціями планування, організації та управління поточковими процесами, в координації стратегії і тактики управління в усіх ланках логістичного ланцюга
Системний підхід до логістичного потоку	Сукупний розгляд взаємодії основних складових логістичного потоку як сукупності елементів і підсистем, що забезпечують цілісні властивості і параметри функціонування підприємства як логістичної системи
Процесний підхід до логістичного потоку	Сукупний розгляд взаємодії основних складових логістичного потоку як сукупності операцій і процедур формування та обслуговування руху ресурсів та їх перетворення в потоки готової продукції

Носіями функцій управління є усі суб'єкти логістичного управління, які беруть участь у логістичних процесах: постачальницько-збутові і транспортні служби підприємств, об'єднання, господарські асоціації, концерни, банки, лізингові і страхові компанії, міжрегіональні та регіональні гуртові й роздрібні торговельні організації.

Інструментарієм втілення управлінських рішень у практику господарювання є сукупність методів і механізмів, розроблених на логістичних засадах.

Належність методів і механізмів управління до логістичних систем визначається специфікою прийомів і способів впливу на об'єкт управління, кінцевою метою якого є оптимізація функціонування будь-яких логістичних систем за допомогою мінімізації витрат і ефективної організації форм впливу на конкретну транзакцію [9,10].

Отже, логістичне управління характеризується системною комплексністю, яка забезпечується логістичним підходом до управління поточковими процесами (товарно-матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими потоками) по вертикалі і по горизонталі, а також інтеграцією підрозділів підприємства зі спеціалізованими управлінськими структурами.

Комплексність логістичного управління проявляється в інтеграції функцій формування господарських зв'язків з функціями планування, організації і управління поточковими процесами, в координації стратегії і тактиці управління в усіх ланках логістичного ланцюга.

Логістичний потік як об'єкт логістичного управління має субстантну, функціональну та інфраструктурну складові.

Субстантною основою логістичного потоку є його матеріальність і/або нематеріальність, функціональною – сукупність процесів, що забезпечують просторово-часову трансформацію потоку, формуючи його додану вартість, а структурною – елементи підприємницької інфраструктури, які виконують певні логістичні функції.

Відповідно до вимог Державного стандарту України, гармонізованого згідно з ISO 9000:200, до логістичного потоку висунута вимога дослідження з позицій процесного і системного підходів.

Системний підхід до логістичного управління передбачає комплексний розгляд взаємодії основних складових логістичного потоку як сукупності елементів і підсистем, що забезпечують емерджентні, цілісні властивості і параметри функціонування підприємства як логістичної системи (закупівля, транспортування, виробництво, складування, зберігання, внутрішнє переміщення товарів, їх реалізація та післяпродажний сервіс, організація розрахунків, обліку і контролю грошових потоків) [11, 17].

Процесний підхід передбачає розгляд логістичного потоку як сукупності взаємозалежних потокових процесів, тобто операцій і процедур формування та обслуговування руху ресурсів та їх перетворення в потоки готової продукції за такими етапами: постановка цілей логістичної системи; аналіз та оцінювання конкретної ситуації (згідно із ситуаційним виявлення проблем і побудова графа проблем логістичної діяльності підприємства; вибір і ухвалення робочої гіпотези щодо вирішення проблем логістичної діяльності; організаційні заходи щодо реалізації робочої гіпотези; застосування методів розпорядчого впливу у процесі реалізації рішення (накази, розпорядження, вказівки тощо); облік результатів виконання рішення; контроль за ходом реалізації рішення.

1.3 Основні вимоги щодо розроблення ефективного управління логістичними системами

Логістична система може бути побудована для будь-якої економічної системи, починаючи від економіки окремої держави чи групи держав і закінчуючи підприємством. Сформовані логістичні системи потребують постійного вдосконалення. Трансформація та вдосконалення існуючої логістичної системи називається реінжинірингом логістичного процесу, або логістичним інжинірингом, метою якого є підвищення рівня інтеграції певних аспектів логістичної діяльності [25].

Процес формування (створення) логістичних систем передбачає використання таких принципів системного підходу:

1. Послідовного просування по етапах створення системи (система спочатку повинна досліджуватися на макрорівні, тобто у взаємовідношенні з навколишнім середовищем, а потім на мікрорівні, тобто усередині своєї структури).

2. Узгодження інформаційних, ресурсних та інших характеристик систем, що проектуються.

3. Відсутності конфліктів між цілями окремих підсистем і всієї системи.

У процедурі формування (або реінжинірингу) логістичної системи виділяють стадії проектування та планування, які, своєю чергою, поділяються на певні етапи, а також стадії планування, реалізації та контролю (рисунок 1.1).

Розглянемо порядок формування або реінжинірингу логістичної системи підприємства.

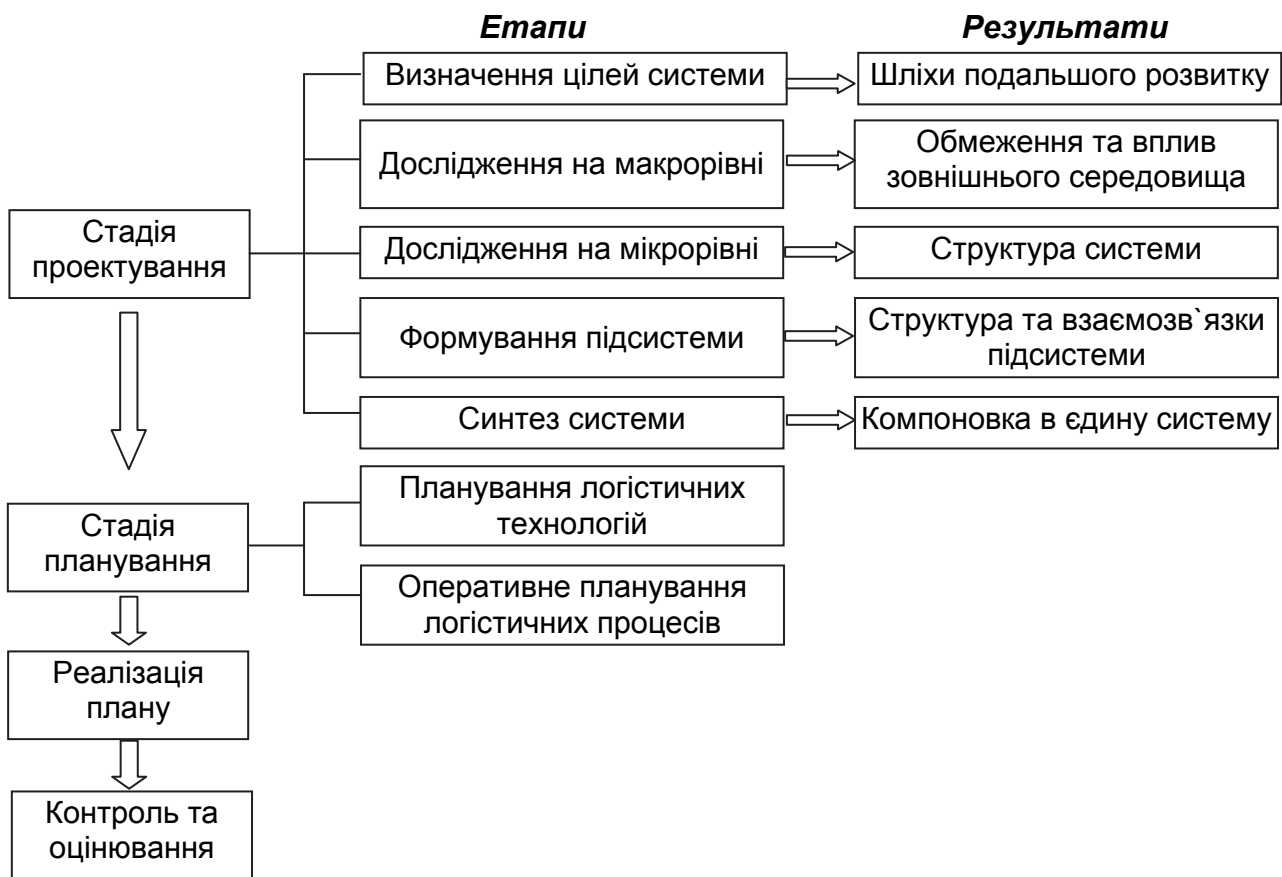


Рисунок 1.1– Стадії та етапи формування (реінжинірингу) логістичної системи

На першій стадії розробляється проект логістичної системи. Процес проектування починається з етапу виявлення проблем і визначення цілей системи, в результаті чого формуються логістична місія і комплекс цілей, які мають досягатись у певні періоди функціонування логістичної системи підприємства, визначаються можливі сфери його логістичної компетенції та шляхи подальшого розвитку.

Конкретні цілі залежать від стану підприємства та його стратегії. Виходячи зі структури цілей визначаються завдання логістики в межах підприємства і всього ланцюга поставок. Поставлені цілі мають описувати конкретні параметри логістичної діяльності, які, як звичайно, являють собою характеристики рівня логістичного обслуговування.

Наприклад, підтвердження замовлення протягом 2 годин після його надходження; доставка 98 % замовлень протягом 48 годин після надходження. Також визначається величина загальних витрат для проекрованої системи [25].

На другому етапі проводяться дослідження макроекономічних чинників впливу та взаємовідносин логістичної системи підприємства із зовнішнім середовищем. Вплив навколишнього середовища можна аналізувати за такими чинниками: стан відповідних сегментів ринку та галузі; діяльність конкурентів; умови щодо географічного розташування логістичної мережі (рельєф місцевості, шляхи сполучення, розташування постачальників та споживачів); зміна технологій (інформаційних, транспортування, вантажопереробки, пакування) і доступність матеріальних ресурсів (енергоносіїв та ін.); стан зовнішньої логістичної інфраструктури (засоби транспортування, складування, комунікацій, кредитно-фінансова система, ринок логістичних послуг тощо); тенденції розвитку сфери логістичних послуг; державне регулювання.

З урахуванням існуючих передумов та обмежень визначаються структура та конфігурація територіального розташування логістичної мережі, регулюються відносини її учасників.

На третьому етапі проектування системи проводяться дослідження на мікрорівні, тобто логістичної діяльності підприємства та його контрагентів.

Вивченню підлягають весь логістичний процес і кожна логістична функція окремо, види матеріальних, інформаційних і фінансових потоків.

Аналізуються дані про структуру замовлень, організацію їх оброблення, планування потреб у ресурсах, виробничий потенціал і систему управління підприємства, про організацію транспортного та складського господарства, структуру логістичного ланцюга (учасники, рівень інтеграції), витрати (виробництва, складські, транспортні, пакування тощо), показники виконання логістичних функцій (рівень сервісу, оборотність запасів, цикл виконання замовлення тощо).

В результаті аналізу виявляються резерви вдосконалення логістичної діяльності, визначається структура логістичної системи підприємства (межі системи, склад її компонентів) на основі поєднання інформації, ресурсних та інших характеристик системи, що проектується, і з урахуванням існуючої й проекрованої організаційної структури та логістичної інфраструктури підприємства, а також передового досвіду організації логістичних систем.

Визначаються зв'язки логістичної системи та підсистем з іншими підсистемами підприємства. Проектування логістичної системи відбувається в просторі і часі. Оскільки важливою характеристикою логістичної системи є географічне розміщення її складових елементів, на даному етапі визначають конфігурацію логістичної мережі [23].

На наступному етапі проводиться деталізація на рівні підсистем, визначаються їх структура та взаємозв'язки. В складі логістичної системи виділяють такі основні підсистеми: транспортна, складська, управління запасами, інформаційна, логістичного обслуговування, логістичного менеджменту. На цьому етапі підприємство разом із партнерами опрацьовує можливі технічні й організаційні рішення щодо оптимізації виробництва, його гнучкості, стосовно змісту постачання та його організації, збуту та структури розподілу, організації партнерських відносин, інформаційних потоків, обслуговування споживачів.

П'ятий етап проектування – синтез системи, а саме – аналіз різних варіантів компоновки підсистем в єдину систему та вибір найкращого. Вибір проводиться на основі оцінювання та порівняння витрат і вигід альтернатив.

Наприклад, покращити рівень сервісу шляхом скорочення циклу виконання замовлення підприємство можна за рахунок використання додаткового складу або збільшення страхових запасів на існуючому складі.

Для оцінювання проектування проводиться порівняння скорочення циклу виконання замовлень і необхідних логістичних витрат за двома варіантами. Таким чином, на цьому етапі здійснюється скоординоване формування структури логістичної системи, яке усуває конфлікти між цілями окремих підсистем і цілями всієї системи.

Для стабільного функціонування логістичної системи першорядне значення має планування логістичних процесів, складовими якого є планування технологій та оперативне планування.

Логістична технологія – це стандартна послідовність виконання окремої логістичної функції або логістичного процесу в логістичній системі.

Процес планування логістичних технологій містить такі етапи:

- порівняння варіантів і вибір раціональної послідовності виконання операцій з матеріальним потоком (технологій транспортування, вантажопереробки, складування, пакування тощо), операцій з інформаційним та фінансовим потоками (процедури планування потреб та закупівлі ресурсів, управління запасами, оброблення замовлень тощо);

- визначення переліку необхідної матеріальної інфраструктури (транспортних засобів, складського обладнання, засобів автоматизації, обчислювальної техніки та інших технічних засобів);

- вибір методичного забезпечення (технологій, процедур, інструментів раціональної організації логістичних процесів).

Методичне забезпечення логістики – це способи організації логістичної діяльності, завдяки яким логістика стає ключовою сферою компетенцій підприємства. До складу методичного забезпечення логістичних систем можна зарахувати: логістичні технології оптимізації управління потоками; інформаційні технології; інструменти формалізації та прийняття логістичних рішень; процедури координації; процедури логістичного обслуговування; засоби вдосконалення логістичних ланцюгів та операцій.

Логістичні технології оптимізації управління потоками у різних літературних джерелах на практиці називають також «концепціями», «системами». Серед цих технологій/концепцій можна відмітити такі:

RP – Requirements/resourceplanning (планування потреб/ресурсів);

JIT – Just-in-time (точно в термін); новітня реалізація JIT — система швидкого реагування (заміна запасів інформацією);

LP – Lean Production («пласке»/ «струнке» виробництво);

Demand-driven Logistics (логістика, орієнтована на попит);

SCM – Supply Chain Management (управління ланцюгами поставок);

Time-based Logistics (логістика в реальному масштабі часу, спрямована на скорочення логістичного циклу) тощо [22].

Указаним технологіям відповідають досить розповсюджені системи та інформаційно-програмні модулі, наприклад MRP, DRP, ERP, CSRP, OPT, CPR, SRL та інші.

Формування та організація функціонування сучасної логістичної системи неможливі без інформаційних технологій. Саме завдяки розвитку інформаційних систем і технологій, який забезпечує автоматизацію технологічних операцій та прийняття раціональних управлінських рішень у режимі реального часу, логістика стала домінуючою формою організації товароруку на ринках економічно розвинутих країн.

З цих позицій логістика повинна будуватись на базі сучасних інформаційних систем і технологій:

– технологій управління та моделювання логістичних бізнес-процесів CALS і CASE;

– електронного документообігу (EDI-технологій); інтернет-рішень, мобільного та електронного бізнесу; систем сканування штрих-кодів і радіочастотної ідентифікації вантажів (RFID);

– голосової технології комплектування товарів (Pick-by-Voice); супутникових систем зв'язку і навігації, що дозволяють відстежувати товарно-транспортні потоки.

Інструментарій логістики та сфера його застосування:

– метод установлення економічної величини замовлення (партії поставки) («формула Вільсона»);

– ABC-аналіз (для оптимізації систем управління запасами, формування товарної політики тощо);

– ХУ2 – аналіз та його модифікація у поєднанні з АВС-аналізом (для оптимізації асортименту продукції, при управлінні запасами, постачаннями);

– метод кластерного аналізу, побудований на засадах багатofакторного аналізу (для вибору постачальників, перевізників, інших учасників логістичних процесів);

– методи центру ваги (гравітації) (для оптимізації розподільної мережі, розміщення складів, виробництв);

– метод повних витрат (повної вартості) (для вибору виробничих, транспортних, складських та інших технологій);

– метод формування еталонів (зразків, стандартів) (для розроблення стандартів логістичного обслуговування).

Вище указані інструменти прийняття рішень в управлінні логістичними процесами є універсальними і можуть використовуватись у різних сферах логістичної діяльності. Приклади їх використання наведено у подальших розділах посібника, де будуть розглядатись функціональні сфери логістики.

Мета логістичної системи досягається за рахунок координації дій її компонентів (внутрішньої координації) і взаємодії із зовнішніми контрагентами (зовнішньої координації), тому для ефективного її функціонування необхідне створення координаційного механізму.

Виділяють два напрями досягнення необхідного рівня координації в управлінні логістичними потоками: 1) посилення взаємодії між різними функціональними ланками (службами); 2) організаційні перетворення в структурі підприємства.

На практиці ці напрями доповнюють один одного, при цьому використовуються різні методи координації за допомогою розроблених процедур, які регламентують дії менеджерів з управління потоками (посадові інструкції, нормативні документи, що визначають завдання, повноваження і послідовність дій керівників різних функціональних служб та їх підлеглих з управління матеріальними ресурсами і запасами на різних етапах їх руху).

Також з цією метою широко використовуються спеціалізовані інформаційні системи, що дозволяють оперативно погоджувати плани постачання, виробництва та збуту у довгостроковій і короткостроковій перспективі та забезпечувати збалансоване поточне регулювання і контроль матеріальних та інших ресурсів з урахуванням змін.

Основою планування та ефективного функціонування підсистеми логістичного обслуговування є розроблення процедур обслуговування. Під процедурами розуміють способи та час обслуговування, вони містять опис суті кожної послуги, процесів її надання та контролю якості і розробляються таким чином, щоб забезпечити достатній рівень якості обслуговування при мінімальних витратах. Задokumentовані та

затверджені процедури є базою стандартів логістичного обслуговування на підприємстві [6].

У логістичному плануванні та управлінні застосовуються певні засоби вдосконалення логістичних ланцюгів та операцій (логістичного інжинірингу). Прискорення виконання логістичних операцій та зниження загальних витрат досягається такими засобами: відтермінування операцій; консолідація відправлень; оптимізація маршрутів.

Відтермінування операцій зменшує ризик, що пов'язаний із помилками у прогнозуванні, тому рішення про виробництво або розміщення запасів відкладається до отримання замовлення. Розрізняють відтермінування виробничих операцій та логістичних операцій.

При відтермінуванні виробничих операцій виготовляється стандартна (базова) продукція у великій кількості (для отримання економії на масштабах), а завершальні операції (оброблення, складання, комплектація, пакування виробу) відкладаються доти, доки буде конкретне замовлення.

Наприклад, фарбування готових виробів може проводитись після доставки до конкретного регіону з урахуванням вимог споживачів; у роздрібних магазинах є запаси тільки білої фарби та пропонуються різні варіанти тонування фарби для отримання відтінку за вибором конкретного замовника, що дозволяє скоротити номенклатуру запасів фарб. Такий підхід дозволяє поєднати переваги масового виробництва та гнучке пристосування до індивідуальних запитів споживачів, зменшується ризик помилок. Коли операції, що завершують технологічний цикл, не складні, їх доцільно переносити у логістичному ланцюгу ближче до кінцевих ринків збуту і кінцевого оброблення продукції. У такому випадку ці операції можна проводити на складах.

При відтермінуванні логістичних операцій (або географічних переміщеннях) необхідні запаси утримують на великих складах, а подальше їх переміщення виконують тільки після отримання конкретних замовлень і максимально швидко доставляють продукцію споживачу.

Наприклад, у мережі супермаркетів – доставка і встановлення побутової техніки; у ремонтному сервісі – доставка запчастин до сервісних центрів із консигнаційних складів. Це забезпечує високий рівень обслуговування з меншими інвестиціями у запаси. Можливість відстрочення логістичних операцій створюється завдяки сучасним інформаційним технологіям, які дозволяють з великою точністю і швидкістю виконувати замовлення. Вибір форми відтермінування операцій залежить від масштабів діяльності, вартості продукту, впливу конкурентів і потрібної швидкості виконання замовлень.

У логістичних системах менеджери мають шукати способи оптимальної консолідації відправлень для забезпечення повного завантаження транспортних засобів, що буде спрямоване на скорочення

транспортних витрат. Однак для сучасних логістичних систем, що працюють на попит, характерні невеликі та нерегулярні відправлення вантажів. Існує три способи забезпечити ефективну консолідацію відправлень:

- за цільовим ринком (поєднання невеликих партій відправлень для різних споживачів, що розташовані в одній ринковій зоні);
- графіком поставок (вантажі відправляють на конкретний ринок тільки за певним графіком);
- групами вантажівідправників, що обслуговують певну ринкову зону.

Саме тому предметом логістичного аналізу та планування є транспортування вантажів за певним маршрутом між пунктами відправлення та призначення. Аналіз маршрутів має охоплювати як обсяги перевезень, так і кількість рейсів між пунктами, завантаженість транспорту в обох напрямках.

Постійно різними способами необхідно:

- проводити балансування між перевантаженими та недовантаженими рейсами;
- змінювати у разі потреби перевізника або вид транспорту;
- перерозподіляти перевезення вантажів між власним і залученим транспортом;
- збільшувати перевезення зворотними рейсами тощо.

Наведені технології та методичні підходи (засоби) використовуються як в стратегічному, так і в оперативному плануванні логістичної діяльності.

В оперативному плануванні зусилля менеджменту зосереджуються на функціях, операціях, тобто конкретних виконавчих діях, наприклад на процесах розподілу.

Важливими аспектами формування та функціонування логістичних систем є їх нормативно-правове та екологічне забезпечення.

Проектування та планування логістичної системи завершується розробленням плану реалізації проекту, визначенням графіка впровадження.

На стадії реалізації відбувається поступове компонування логістичної системи та її поєднання із організаційною структурою підприємства. Процес реалізації проекту потребує контролю за дотриманням графіка впровадження та оцінювання фактичних результатів [18, 21].

На заключному етапі відбуваються вимірювання й оцінювання показників діяльності системи й через зворотний зв'язок – надання особам, що планують стратегічний процес, інформації, необхідної для внесення окремих коригувань або проведення модифікації всієї системи.

Хороша логістична система завжди потребує окремих корегувань або модифікацій. Так логістична система розвивається.

1.4 Державне регулювання діяльності підприємств на сучасному етапі. Досвід і перспективи логістичного менеджменту в Україні

У ринкових відносинах підприємства мають максимальну свободу підприємницької діяльності. Підприємства як самостійні товаровиробники намагаються якомога вигідніше продати свою продукцію (роботи, послуги), а їхні покупці – більш вигідно купити.

Інтереси виробників і споживачів регулюються попитом і пропозицією через механізм цін на ринку.

Система ринкової саморегуляції діяльності господарюючих суб'єктів, вільне формування виробництва на нерегульованих ринках сприяють ефективному розподілу ресурсів, оптимальному використанню досягнень науково-технічного прогресу, забезпечує найбільш повне задоволення різноманітних потреб населення в товарах і послугах, підвищення їх якості.

До сфери інтересів держави належать (рисунок 1.2) [7]:

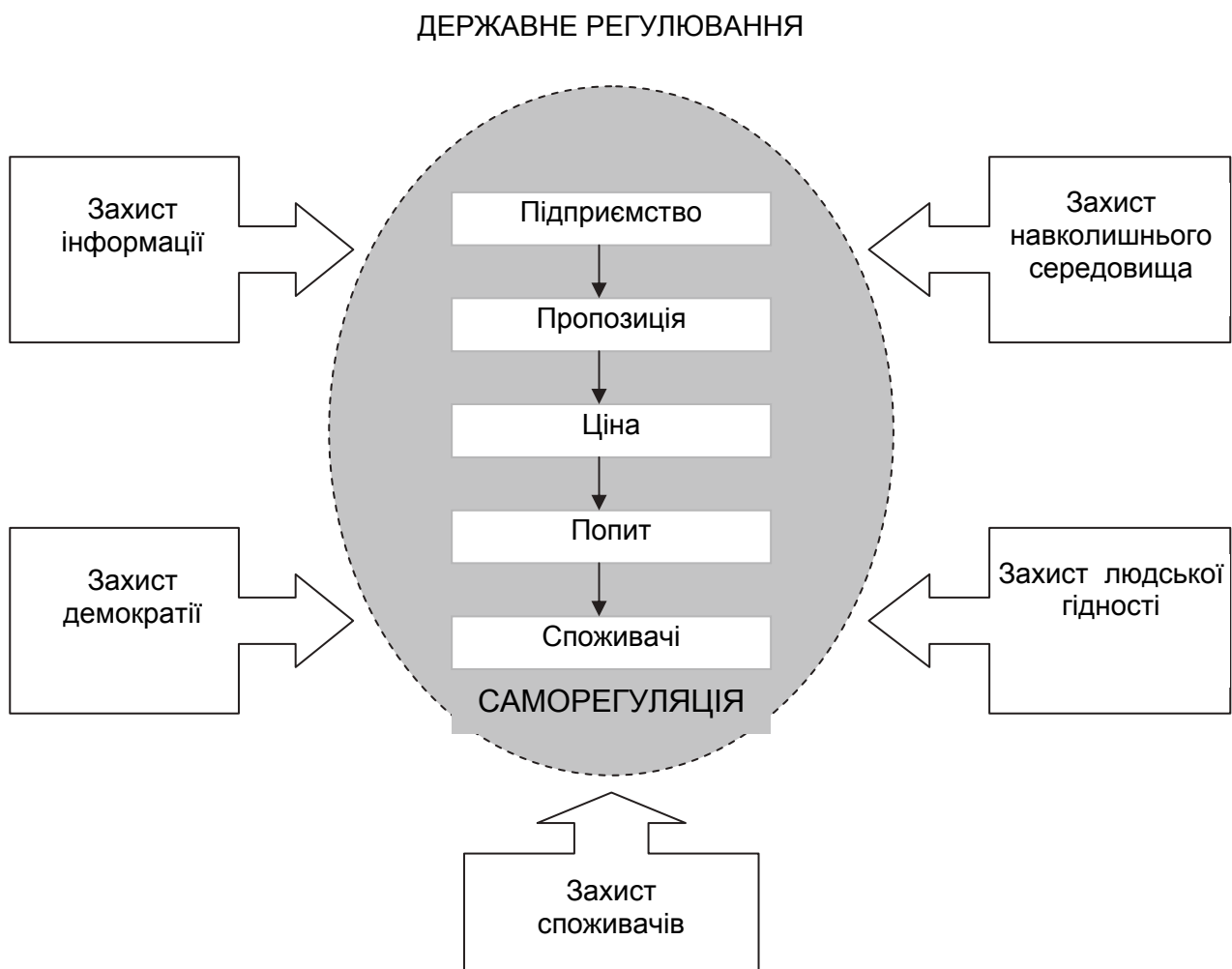


Рисунок 1.2 – Взаємодія держави та підприємства в умовах ринкових відносин

– соціальний захист, зумовлений концепцією «соціального» ринкового господарства та проголошенням людини вищою цінністю суспільства та держави (це визначає необхідність соціально орієнтованого втручання держави до ринкового середовища шляхом створення систем страхування від хвороби, нещасних випадків, безробіття, встановлення трудових, соціальних, житлових гарантій, соціально-спрямованого перерозподілу прибутків громадян);

– захист навколишнього середовища, необхідність якого зумовлена його забрудненням;

– захист людської гідності, прав і свобод громадян (повага людської гідності, зокрема в економічному житті, є важливим завданням держави, яка має передбачати фізичну недоторканність, охорону приватної власності та репутації громадян України);

– захист демократії (у своєму прагненні до отримання прибутку підприємство не завжди звертає увагу на демократичну організацію громадських відносин, тому право участі трудового колективу у вирішенні господарських питань має бути закріплене законодавством);

– захист інформації (володіння інформацією зумовлює економічну владу, держава повинна вживати заходи щодо охорони прав людини на інформацію, що їй належить, а також щодо захисту підприємства від промислового шпигунства);

- захист споживачів (оскільки споживач має в ринковій економіці слабші позиції порівняно з виробником або продавцем, то для дотримання ринкового рівноправ'я та захисту споживачів необхідне державне регулювання цими взаємовідносинами шляхом інформування споживачів, антимонопольного законодавства, встановлення відповідальності виробників за якість виробленої продукції, здоров'я споживачів, державного регулювання рівня цін на товари, що мають велике соціальне значення).

Великого значення держава надає розвитку підприємницьких структур. Чим більше існує підприємств-виробників, тим вищий рівень зайнятості населення в державі, вищий рівень конкуренції, нижчі ціни та вища якість товарів і послуг, що постачаються на ринок, ширший їх асортимент, більший обсяг надходжень до бюджету та позабюджетних фондів для вирішення загальнодержавних проблем і програм.

Державне регулювання підприємництва – це об'єктивна потреба, яку слід знати та враховувати: роль держави в економічному житті суспільства сьогодні значно посилюється, це виявляється у розробленні системи нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання ринку, підприємницької діяльності, митних правил, банківської діяльності, цін і заробітної плати, соціального захисту населення. На функціонування підприємницьких структур впливають такі чинники, як: порушення

рівноваги між сукупним попитом і пропозицією, інфляція, безробіття. Багатьом суб'єктам підприємницької діяльності важко пристосуватися до такої економічної ситуації. У цих умовах виникає об'єктивна потреба активізації ролі держави в регулюванні економіки та у функціонуванні суб'єктів підприємництва.

Державне регулювання підприємництва – це вплив держави на діяльність і підприємницьких структур з метою забезпечення нормальних умов їх функціонування.

Об'єктивна потреба регулювання підприємництва сьогодні в Україні зумовлена цілями економічної політики держави, зокрема: поступовим переходом до ринкової економіки; створенням сприятливих умов для вільної творчої праці, реалізації підприємницької ініціативи; підпорядкуванням суспільного виробництва потребам та інтересам людей; підвищенням престижу підприємництва; забезпеченням високої ефективності діяльності підприємницьких структур тощо.

Підприємництво, як і ринкова економіка, не має природженого імунітету проти монополізму, інфляції та спадів ділової активності. Якщо держава залишається байдужою, то ці процеси починають прогресувати, завдаючи чималих економічних і соціальних збитків. Підприємництво також не може самостійно вирішувати і складні регіональні проблеми, які виникають під впливом історичних, національних, демографічних та інших неринкових факторів – для їх вирішення потрібне втручання держави, її відповідна регіональна політика [15].

Отже, без втручання держави, без державного регулювання підприємництво ніколи не зможе зробити виробництво економічно безпечним, гарантувати реалізацію соціально-економічних прав людини, вирівняти структурні та регіональні диспропорції тощо.

Для здійснення ефективного державного регулювання підприємництва необхідні відповідні механізми. Таким механізмом державного регулювання підприємництва є система заходів, розроблених державою, з урахуванням вимог ринку та інтересів суб'єктів підприємницької діяльності.

До цієї системи належать:

- правовий і фінансовий механізми, механізм стимулювання, підтримки, сприяння, контролю;

- форми та методи реалізації державного регулювання, державні органи та фонди, покликані займатися діяльністю суб'єктів підприємництва.

Також державне регулювання здійснюється за допомогою системи норм і заходів, що регламентують поведінку суб'єктів підприємницької діяльності, використовуючи як адміністративні методи впливу (закони, укази, накази, постанови, інструкції, положення тощо), так і систему

економічних методів і регуляторів (податки, ціни, банківські проценти, пільги, санкції та ін.).

Державне регулювання підприємництва має свої функції, інструменти (методи) і відповідні органи (рисунок 1.3) [7].

Основні функції державного регулювання підприємництва зводяться:

- 1) до підтримки пропорційності виробництва та споживання, антициклічного регулювання;
- 2) підтримки та розвитку конкуренції, антимонопольних заходів;
- 3) перерозподілу доходів і соціального захисту підприємців і споживачів.

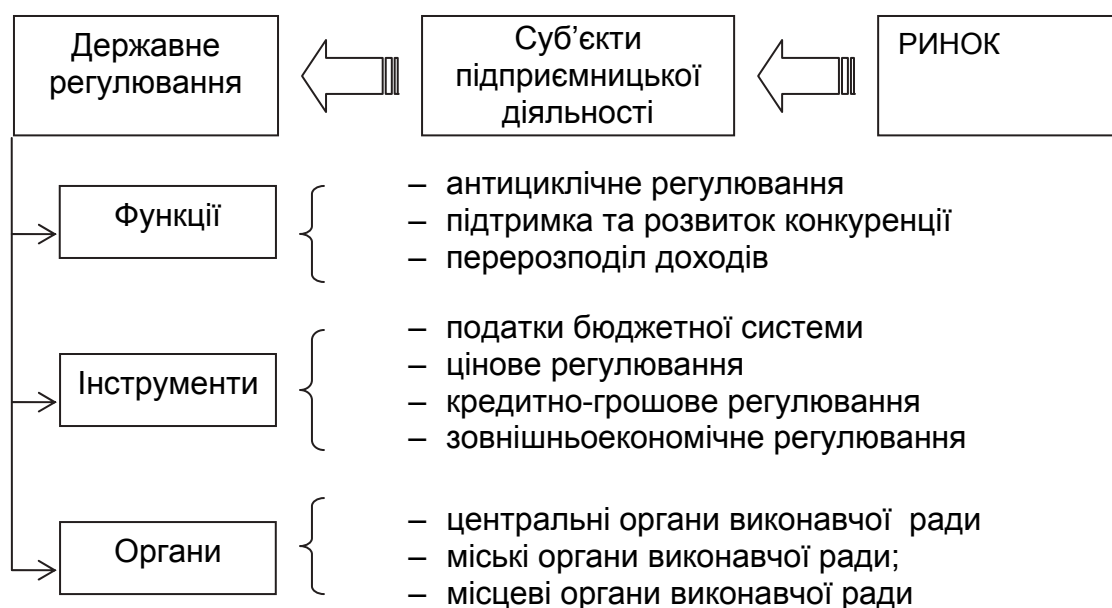


Рисунок 1.3 – Чинники впливу на суб'єкти підприємницької діяльності

До інструментів або методів державного регулювання підприємництва належать: податково-бюджетна (фіскальна) система; цінове регулювання; кредитно-грошове регулювання; зовнішньоекономічне регулювання (митні збори, ліцензії, квоти).

Органами державного регулювання підприємництва є центральні органи виконавчої влади, а також місцеві органи виконавчої влади і органів самоврядування, які реалізують державну політику щодо регулювання, підтримки та розвитку підприємства.

Зокрема, основним центральним органом влади стосовно здійснення державного регулювання і підтримки підприємства та ліцензування підприємницької діяльності є Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємства.

Існують й інші центральні органи влади, які здійснюють державне регулювання підприємства, зокрема функції координатора макроекономічної політики держави в Україні виконує Міністерство

економіки з питань європейської інтеграції України, функції контролю за дотриманням антимонопольного законодавства, захисту суб'єктів підприємництва та споживачів від його порушень – антимонопольний комітет України тощо.

За засобами впливу механізми регулювання підприємництва можуть бути прямими, тобто такими, що здійснюються за допомогою прийняття Верховною Радою України законодавчих актів, на яких ґрунтуються дії виконавчої влади, та непрямими, які ґрунтуються на використанні різних економічних, фінансових важелів (цін, податків, кредитів, відсотків, пільг тощо).

Органи державного управління будують свої відносини з підприємцями, використовуючи:

- податкову та фінансово-кредитну політику, включаючи встановлення ставок податків і відсотків за державними кредитами;
- податкові пільги, ціни і правила ціноутворення, цільові дотації;
- валютний курс, розміри економічних санкцій;
- державне мито і систему резервів, ліцензій, концесії, лізинг, соціальні, економічні та інші норми і нормативи;
- науково-технічні, економічні та соціальні загальнодержавні й регіональні програми;
- договори на виконання робіт і постачань для державних потреб.

Державне регулювання діяльності підприємств в умовах ринкових відносин здійснюється в формі розроблення та прийняття відповідного законодавства і не регламентує окремі аспекти діяльності підприємств.

Вплив держави на економіку підприємства відбувається у формі прямого державного регулювання діяльності підприємств через непрямі (економічні) форми впливу (рисунок 1.4).

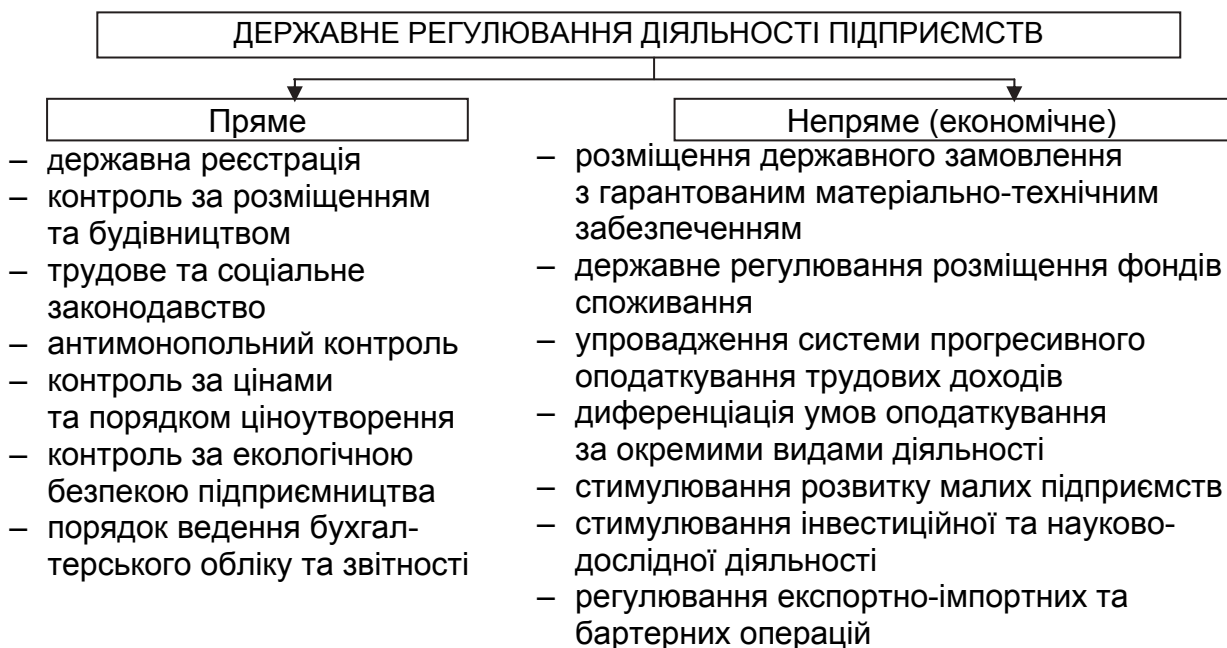


Рисунок 1.4 – Вплив держави на економіку підприємства

Регулювання діяльності підприємств в умовах ринку докорінно відрізняється від втручання держави в економіку підприємств, як це мало місце в умовах командної економіки.

Відсутність директивних вказівок державних органів підприємствам, застосування переважно економічних методів впливу, відсутність суб'єктивного підходу до умов роботи окремих підприємств, захист судом інтересів підприємств від посягань державних чиновників, захист комерційної таємниці підприємства – це характерні особливості взаємодії підприємства та держави в ринковому середовищі, які повинні бути створені в Україні.

Нижче наведено перелік нормативно-правових актів, за якими сьогодні здійснюється державне регулювання діяльності підприємств у нашій державі:

- 1) Про підприємництво: Закон України, 1991.
- 2) Про підприємства в Україні: Закон України, 1991.
- 3) Про господарські товариства: Закон України, 1991.
- 4) Про захист прав споживачів: Закон України, 1991.
- 5) Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності: Закон України, 1992.
- 6) Про антимонопольний комітет України: Закон України, 1993.
- 7) Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України, 1994.
- 8) Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України, 1996.
- 9) Про природні монополії: Закон України, 2000.
- 10) Про запровадження механізму запобігання монополізації товарних ринків: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 1994 р. № 756 (зі змінами, внесеними ПКМУ від 26 травня 1997 р. № 499, від 22 листопада 1999 р. № 2121, від 17 травня 2000 р. № 816).
- 11) Положення про контроль за економічною концентрацією // Затверджено розпорядженням Антимонопольного комітету України від 18 лютого 2000 р. № 31.

Регламентуючи окремі аспекти діяльності підприємств, держава водночас зацікавлена в активному розвитку як ринкової економіки в цілому, так і кожного конкретного підприємства України.

Перспективи розвитку логістичного менеджменту і впровадження логістики є особливо актуальним для українських підприємств. Ознаки актуальності для економіки нашої країни та економіки компаній, а також країн СНД наведено в таблиці 1.4.

Останнім часом ефективний логістичний менеджмент визнаний ключовим елементом, необхідним для покращання показників діяльності та підвищення рентабельності компаній, що відображує їх загальну конкурентоздатність за рахунок логістичних переваг.

Таблиця 1.4 – Ознаки актуальності для українських підприємств [15]

№ п/п	Ознаки актуальності	Характерна оцінювання
1	Високі витрати на виробництво та реалізацію вітчизняної продукції	За різними оцінюваннями вони у 2 – 8 разів вищі світового рівня
2	Нестача організованих торгових ринків на рівнях крупного та середнього опту	У зовнішньоекономічній діяльності з експорту кількість оптових посередників у Росії становить 0,05 підприємств на 1 тис. жителів, у США — 1,9; у Японії - 3,4; в Україні – 0,01
3	Історичне відставання сфери обігу продукції від виробничої сфери розподілу продукції, наявність необґрунтованої кількості посередницьких структур	Наслідок політики колишнього СРСР: - у торгівлі ручною працею було зайнято близько 70 % її працівників; - навантажувально-розвантажувальні роботи були механізовані на 20 ... 30 %; - 8 ... 10 % виробничих фондів країни було зорієнтовано на ринок споживача
4	Відсталість транспортної інфраструктури	Середньодобова швидкість постачання в країнах СНД нижча в 5 – 6 разів порівняно з світовими стандартами, а доля продукції, доставленої через термінали, менша у 5 – 10 разів Середня вантажопідйомність вітчизняного магістрального автопотягу становить 15 т., у США, Франції та Швеції – 25...30 т.
5	Низький рівень розвитку сучасних засобів електронних комунікацій	Їх імпорт за деякими позиціями досягає 100 %, (наприклад, мобільні телефони)
6	Низький розвиток промисловості з виробництва сучасних видів тари та упаковки	Через недостатнє забезпечення тарою й упаковкою і низькою її якістю щорічно втрачають велику кількість продуктів харчування і матеріально-товарних ресурсів

Продовження таблиці 1.4

№ п/п	Ознаки актуальності	Характерна оцінювання
7	Високий ступінь зносу рухомого складу та об'єктів транспортної інфраструктури технічної бази складського господарства	<p>Понад третини автошляхів і залізничних колій не відповідає сучасним вимогам</p> <p>Більша половина парку автотранспортних засобів, використовуваних у міжнародних перевезеннях, не відповідають європейським екологічним стандартам</p> <p>Значна кількість залізничних мостів і тунелів відпрацювали строк служби і знаходяться в аварійному стані</p> <p>Переважає маса морських і повітряних вантажних суден з тієї ж причини є небажаними в зарубіжних країнах</p> <p>Близько 30 % складського господарства фізично та морально застаріли (сьогодні в Україні поширеною є закупівля імпортованих, переважно німецьких типових проектів складських (логістичних) комплексів)</p>

З огляду на світовий досвід і сучасні тенденції розвитку глобального ринку логістичних послуг Україна перебуває на етапі формування й консолідації галузі, суттєво уступаючи західним країнам як за якістю, так і за комплексністю послуг, надаваних національними транспортно-логістичними компаніями [16].

Подальше формування й розвиток в Україні багатоукладної економіки повинне супроводжуватися інтенсивним розвитком ринку транспортно-логістичних послуг, створенням конкурентного середовища в сфері руху товарів і міжнародних перевезень вантажів, істотними змінами в системі організаційно-економічних взаємин між часниками транспортного процесу при одночасному посиленні інтеграційних тенденцій у світовій економіці.

Сучасний етап функціонування економіки України характеризується значним посиленням логістичної діяльності як у сфері експортно-імпортованих поставок, так і в системі міжфірмових відносин.

Як свідчить статистика, на українському ранку кінець минулого сторіччя характеризувався тим, що головною спрямованістю багатьох організацій стало обслуговування споживачів (це також є новим етапом еволюції концепції маркетингу – «маркетинг взаємодії»). І сьогодні спостерігаємо чітко виражене сприйняття запитів споживачів.

Таким чином, спільно з операційною ефективністю та продуктивністю маркетингово-логістична орієнтація надає організаціям чудові можливості для отримання конкурентних переваг.

Ринок логістичних послуг в Україні почав формуватися на початку 90-х років ХХ ст. Першими на ньому стали діяти такі відомі західні логістичні компанії, як Kuehne+Nagel, Schenker-Billspedition Transport Logistics, Raben, Frans Maas, Asstra, FM Logistics, ICT, Fedex та інші.

Поряд з іноземними компаніями в Україні розвивалися вітчизняні логістичні оператори, зокрема, компанії УВК, Комора-А, Карго Сервіс, Ост-Вест-Експрес [15].

Окремим сегментом активно розвивається ринок експрес-доставки, активними гравцями якого є вітчизняні компанії Нова пошта, Автолюкс, Делівері, Ін-тайм, Євро-експрес, Нічний експрес, САТ, Міст Експрес, ЕМЗ тощо.

Зі вступом України до СОТ зросла інтегрованість нашої країни у міжнародну торгівлю, що потребувало адекватного розвитку логістичних послуг і логістичної інфраструктури, які обслуговують зростаючі товарні потоки. Про динаміку ринку логістики в Україні свідчать дані рейтингу, що проводить Світовий банк за індексом логістичної ефективності (таблиця 1.5).

Іноземні експерти постійно повторюють, що Україна має величезний потенціал, спроможний вивести її у склад найрозвиненіших логістичних країн світу. Потенційний обсяг ринку логістичних послуг оцінюється ними у 100 ... 150 млрд. дол. США.

Таблиця 1.5 – Результати рейтингів Світового банку за індексом

Показники	LPI 2007 (місце/бальна оцінка)	LPI 2009 (місце/бальна оцінка)	LPI2011 (місце/бальна оцінка)
Інтегральний індекс	73/2,55	102/2,57	66/2,85
Якість митних процедур	97/2,22	135/2,02	88/2,41
Інфраструктура	74/2,35	79/2,44	70/2,69
Відвантаження	83/2,53	84/2,79	83/2,72
Компетентність	90/2,41	77/2,59	61 /2,85
Контроль	81/2,53	112/2,49	50/3,15
Своєчасність	55/3,31	114/3,06	68/3,31

Проте цей потенціал реалізується досить слабо, що спричинене, перш за все, недооцінкою як органами державної влади, так і самими учасниками ринку того факту, що логістика є рушійною силою (двигуном) економіки на мікро- та макрорівнях і на рівнях самих суб'єктів господарювання. До останніх належать промислові і торговельні підприємства.

Стосовно професійної освіти на сьогодні уже 16 університетів України готують професійні кадри з логістики, котрі покликані привнести на ринок сучасні знання й правильне логістичне мислення.

Разом з тим необхідно підвищувати престиж цього фаху в країні, оскільки на багатьох підприємствах спостерігають неправильне розуміння ролі та місця логістики в управлінні, і, як наслідок, таких фахівців використовують найчастіше як диспетчерів перевезень або складських працівників.

Запитання для повторення та самоперевірки

1. Дати визначення поняття «логістичний менеджмент», коротко охарактеризувати зміст його концепції.
2. Визначити об'єкт і предмет логістичного управління.
3. Традиційний підхід до розуміння логістичного управління.
4. Специфіка логістичного управління.
5. Традиційний підхід до розуміння системного підходу в управлінні.
6. Поняття системного підходу у логістичному управлінні.
7. Функції логістичного управління.
8. Основні вимоги до принципів системного підходу.
9. Порядок формування або реінжинірингу логістичної системи підприємства.
10. Чим регулюються інтереси виробників і споживачів?
11. Що належить до сфери інтересів держави?
12. Які механізми впливу використовує держава на виробників і споживачів?
13. Дайте характеристику державному регулюванню підприємництва.
14. Назвіть перелік нормативно-правових актів, за якими сьогодні здійснюється державне регулювання діяльності підприємств у нашій державі.
15. Ознаки актуальності для економіки нашої країни.
16. Назвіть сфери економіки, де є значне посилення логістичної діяльності.

Лекція 2 ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ В КОМПАНІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Питання лекції:

2.1 Поняття організації, елементи організації, зв'язки і відносини в організації. Організаційна структура управління, їх класифікація та характеристика. Принципи побудови ефективної організації.

2.2 Функції управління в розрізі логістичної діяльності організації. Важливість ефективної організації логістики на підприємстві.

2.3 Еволюція організаційних структур логістичної діяльності підприємств, фірм і компаній. Розроблення оптимальної організаційної структури логістичного управління.

2.4 Організація логістики в різних компаніях (виробничих, торгових, транспортних та ін.). Приклади організаційних структур успішних компаній.

2.1 Поняття організації, елементи організації, зв'язки і відносини в організації. Організаційна структура управління, їх класифікація та характеристика. Принципи побудови ефективної організації

Організація – це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети.

Під словами «яке свідомо координується» ми розуміємо управління, під «соціальним утворенням» – те, що організація складається з людей чи груп осіб, які взаємодіють між собою.

Організаційні процеси містять соціальну сутність, а взаємодія членів груп повинна бути збалансованою і припускає необхідність у координації дій [1].

Елементами структури є окремі працівники, функціональні підрозділи, а також служби та інші ланки апарату управління організацією.

Структура будь-якої організації в контексті її базових елементів може бути подана у вигляді системи, що містить п'ять компонентів:

1) операційний центр. Операційний центр утворюють працівники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробництвом товарів або послуг;

2) стратегічний центр. Він включає працівників і підрозділи, які відповідають за розроблення і реалізацію довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів у коротко- і довгостроковій перспективі;

3) проміжна середня ланка. Середня ланка передає рішення стратегічного центру та забезпечує їх реалізацію, а також служить для підтримки інформаційних потоків обох центрів;

4) техноструктура. Це діяльність аналітиків (плановиків), що полягає в реалізації впливу на роботу інших членів організації. Вони знаходяться поза безпосереднім процесом праці та несуть відповідальність за

стандартизацію діяльності. Аналітиками є технологи, плановики, механіки тощо;

5) персонал підтримки. Персонал підтримки виконує функції, пов'язані з непрямою підтримкою функціонування основного виробництва. Прикладами таких підрозділів є юридичний відділ, канцелярія, відділ досліджень, редакційно-видавничий відділ в університетах. Наявність цих підрозділів у структурі відображує прагнення організацій до інтеграції всіх аспектів їх життєдіяльності та зменшення невизначеності зовнішнього оточення [7].

Відносини між елементами структури здійснюються завдяки встановленню стійких зв'язків, які прийнято розділяти на горизонтальні і вертикальні. Горизонтальні зв'язки мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за положенням в ієрархії компонентами організації, тому їх відносять до однорівневих. Їх головне призначення — сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації у процесі вирішення питань, що виникають між ними. Вертикальні зв'язки — це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації [3].

Зв'язки, що встановлюються, можуть мати лінійний або функціональний характер. Лінійні зв'язки відображують рух управлінських рішень та інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Поняття організації та її елементи

Функціональні зв'язки, які часто називають штабними, мають місце за лінією руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

2.1.1 Організаційна структура управління, їх класифікація та характеристика

Концепції організаційних структур. У їх розумінні «структура – це логічні відносини функцій в організації, встановлені для ефективного досягнення її мети».

Розроблення структури організації здійснюється в цьому випадку відповідно до таких принципів:

- розподіл праці та розподіл функцій. Якщо застосувати цей принцип до вертикальної будови організації, він означає ієрархію, якщо до горизонтальної – поділ на функції та завдання;

- розподіл на відділи, який припускає розподіл різних видів діяльності між компонентами організації залежно від її призначення та інших чинників. Функціонування відділів та відповідної структури організації здійснюється так, щоб дати можливість кожній організаційній одиниці сконцентрувати свої зусилля на певних аспектах діяльності. Крім того, відділи можна формувати, орієнтуючись на клієнтів, а також за географічними регіонами;

- забезпечення координації робіт здійснюється насамперед за рахунок їх раціонального групування (за ступенем однорідності та взаємозв'язаності) під єдиним керівництвом. Як виняток допускалася координація робіт безпосередніми виконавцями з різних підрозділів, що знаходяться на одному ієрархічному рівні («місток» Файоля);

- повна ідентифікація структури організації та її організаційної схеми, яку закріплюють і регламентують штатні розписи, положення про підрозділи та посади, маршрутні карти, щоденні графіки робіт, форми планування та звітність.

Названі принципи набули значного поширення та становлять основу класичного розуміння структури організації як чітко регламентованого «бюрократичного» інструмента.

Сучасна теорія організаційних систем розширює класичне поняття структури організацій шляхом включення людського чинника до переліку основних структурних характеристик. Структура організації розглядається як постійно відтворюваний у відносинах людей формально-неформальний розподіл повноважень, відповідальності, впливів, завдань, зв'язків.

Об'єднання формально-неформальних і поведінкових аспектів структури організації становить основу ситуативної теорії організаційних структур, її основні положення сформульовано в роботах Р. Саймона, Дж. Марча, П. Лоуренса. Вони полягають у такому [6]:

1. Первинною основою організації є система взаємозв'язаних соціальних поведінок низки людей – учасників організації. Відповідно структура організації повинна складатися з тих аспектів, шаблонів поведінки в організації, які є порівняно стабільними та змінюються поволі. Каркас структури – це склад підрозділів і посад, а в більш загальному сенсі – система центрів ухвалення рішень і процесів, що на них замикаються,

реальне ж його наповнення – внески окремих членів організації в процеси ухвалення рішень і досягнення організаційної мети.

2. Головним моментом структури є не сама логіка розподілу загального завдання на підзавдання та невстановлення відповідальності за їх виконання, а «поведінкові ефекти спеціалізації», тобто ступінь впливу структури на поведінку людей.

3. Важливішим є не розподіл завдань на підзавдання, а подальший процес їх виконання, зв'язки, що виникають при цьому, зокрема для подолання знову виявлених проблем.

4. Сфера ефективного використання функціональної спеціалізації (за окремими функціями, етапами, роботами в єдиному виробничо-господарському процесі) є об'єктивно обмеженою. Найбільш доцільною є спеціалізація за цілями, оскільки вона дає змогу зосередити увагу і зорієнтувати працівника на результат, а не на процес, примушує проводити пошук найефективніших (необов'язково наперед заданих) шляхів досягнення результатів та правильніше оцінювати ефективність своєї діяльності.

Складовою більш загальної теорії спеціального підходу до побудови структури організаціями є теорія диференціації й інтеграції П. Лоуренса і Дж. Лорша. На основі обстеження низки підприємств вони дійшли висновку, що на відносини між підрозділами поряд з іншими впливають такі чинники, як ступінь відмінності між підрозділами (диференціація) і ступінь необхідної співпраці підрозділів (інтеграція).

Диференціація означає розподіл робіт між частинами або підрозділами організації так, щоб кожна з них отримала певний ступінь завершеності в межах цього підрозділу. Диференціація – це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, що визначається зовнішнім середовищем. Для визначення ступеня диференціації в організації П. Лоуренс і Дж. Лорш запропонували використовувати чотири параметри [13]:

- визначеність цілей або завдань – чи є цілі ясними та легко вимірюваними або вони двозначні і мають сильний якісний відтінок;

- структура – чи є структура формальною, з жорсткою політикою і процедурами або вона вільна та гнучка, з політикою, що орієнтується на певний момент;

- рівень взаємодії – чи здійснюються значні міжособові і міжгрупові зв'язки та кооперація чи ні;

- часові межі зворотного зв'язку – чи отримують люди інформацію про результати роботи через короткі або тривалі інтервали.

Розмірність указаних змінних диференціації розкриває ступінь відмінності між підрозділами (таблиця 2.1). Чим більше підрозділів усередині організації відрізняються один від одного за цими чотирма змінними, тим диференційованішою є організація. Коли організація

одночасно є сильно диференційованою або сильно децентралізованою з позиції управління нею, виникає необхідність уведення ролей інтеграторів, які повинні виконувати спеціальну роботу з інтеграції різних частин організації.

Таблиця 2.1 – Диференціація між підрозділами організації за чотирма змінними

Основні змінні диференціації	НДДКР (науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи)	Виробництво	Маркетинг
Цілі	Новий продукт	Собівартість	Обсяг продажу
Структура	Високоорганічна	Механістична	Органічна
Дія на людей	Сильно орієнтована	Орієнтована на завдання	Орієнтована безпосередньо на людей
Зворотний зв'язок	Дуже тривалий	Тривалий	Швидкий

Інтеграція означає рівень співпраці, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення їх цілей у межах вимог, що висуваються зовнішнім оточенням. Потреба в інтеграції спочатку створюється розподілом і взаємозалежністю робіт в організації.

Певні форми диференціації породжують властиві їм форми інтеграції, при цьому те й інше залежать від умов функціонування організації. Вивчення ступеня диференціації частин організації допомагає визначити рівень потенційного конфлікту між ними, а знаходження відповідного інтеграційного механізму створює умови для зниження рівня можливої конфліктності. Порушення взаємозалежності об'єктивно зумовлених диференціації та інтеграції зовнішнього середовища призводить до зниження ефективності діяльності організації

2.1.2 Принципи побудови ефективної організації

Важливе значення в реалізації цілей організації мають принципи управління, яких дотримуються керівники під час її створення та функціонування.

Принципи управління визначають спосіб діяльності і взаємодії і є правилами, нормами управлінської і діяльності. Вони відображують ті стосунки, відповідно до яких має створюватися, функціонувати й розвиватися система управління організацією, підприємством [15].

Принципи управління були сформульовані на основі спостережень і досліджень, тому вони є узагальненням практичного позитивного

управлінського досвіду та ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку. Їх використання в управлінській діяльності дає своєрідний ефект «прокладеної лижні», коли відомо, що треба робити для того, щоб уникнути невдач. Тому знання і врахування принципів управління в сучасному менеджменті є важливою умовою його ефективності.

Оскільки наука управління у своїй еволюції на тих чи інших історичних відрізках визначала різні пріоритети й висувала різні концепції управління, то і принципи управління пройшли відповідний шлях – від раціоналістичного підходу до організації виробничих процесів і закінчуючи уявленнями про ефективне управління в епоху глобалізації та інформаційних технологій.

Першим звернув увагу на необхідність дотримання певних раціональних правил в управлінні виробництвом Ф. Тейлор. У 1911 р. він опублікував результати своїх досліджень під назвою «Принципи наукового управління», де виокремив чотири принципи управління індивідуальною працею робітників [3]: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до добору, навчання і тренінгу робітників; кооперацію з робітниками; поділ відповідальності за результати роботи між менеджерами й робітниками.

Ці принципи стали відправною точкою для наступних досліджень у цій сфері, оскільки їх використання дало змогу значною мірою підвищити ефективність управління виробничими процесами.

Ще далі пішов у цьому напрямку представник адміністративної школи менеджменту А. Файоль. Він поставив перед собою завдання сформулювати універсальні принципи управління, які б стосувалися будь-яких сфер управлінської діяльності. Тому першим його кроком у напрямку розроблення ефективної системи управління було виокремлення основних управлінських функцій і встановлення взаємозв'язків між ними, що дало змогу розглядати управління як безперервний процес. А далі, заглиблюючись у зміст цих функцій, А. Файоль дійшов висновку, що ефективне управління неможливе без раціональної побудови структури організації і управління працівниками. Тому він запропонував дотримуватися у вирішенні управлінських проблем і виконанні функцій менеджменту таких принципів (таблиця 2.2).

Багато з цих принципів і донині мають практичну цінність попри те, що з моменту їх виокремлення управлінська наука істотно змінилася.

Світовий економічний розвиток сьогодні вступив у нову стадію – постіндустріальну, яка має свої особливості, а отже, і потребує нового бачення тих процесів, яких потребують управлінські дії.

Наприкінці ХХ століття головна увага в управлінні спрямовувалася на людей як носіїв інтелекту.

Таблиця 2.2 – Принципи управління за А. Файолем [3]

№ п/п	Принципи	Зміст принципів
1	Розподіл праці	Спеціалізація робіт, необхідна для ефективного використання робочої сили (за рахунок скорочення кількості цілей, на які спрямовуються зусилля працівника)
2	Повноваження й відповідальність	Кожному працівникові мають бути делеговані повноваження, достатні для того, щоб він мусив відповідати за виконання роботи
3	Дисципліна	Працівники мають дотримуватись умов угоди, укладеної між ними та керівництвом, менеджерам необхідно застосовувати справедливі санкції до порушників порядку
4	Єдиновладдя	Працівник отримує розпорядження і звітує тільки перед одним безпосереднім керівником
5	Єдність дій	Усі дії, що мають однакову мету, слід об'єднувати в групи й виконувати за єдиним планом
6	Підпорядкованість інтересів	Інтереси організації мають перевагу перед інтересами індивідуума
7	Винагорода персоналові	Отримання працівниками справедливої винагороди за свою працю
8	Централізація	Природний порядок в організації, яка має керівний центр
9	Скалярний ланцюг	Безперервний ланцюг команд, за якими передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії
10	Порядок	Робоче місце для кожного працівника й кожен працівник на своєму робочому місці
11	Справедливість	Установлених правил повинні дотримуватися усі на всіх рівнях скалярного ланцюга
12	Стабільність персоналу	Установка на довгострокову роботу в організації, оскільки висока плинність кадрів знижує ефективність діяльності організації
13	Ініціатива	Заохочення працівників до незалежних суджень у межах делегованих їм повноважень
14	Корпоративний дух	Гармонія інтересів персоналу та організації забезпечує єдність зусиль

Менеджмент зосереджував свої зусилля на тому, щоб зробити людей здатними до спільних дій і тим самим досягти синергізму в їхній роботі;

менеджмент передбачав чесність і довіру в ділових стосунках – етика в бізнесі є золотим правилом; менеджмент прагнув сформувати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їхнє бажання бути рівноправними членами організації.

Тому на перше місце вийшли такі принципи, які дають змогу цілком розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації:

- розвиток творчих здібностей персоналу;
- залучення співробітників до розроблення управлінських рішень;
- опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу і особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням;
- методи роботи з людьми, що викликають їх задоволення роботою;
- постійна й цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми та організацій, що з нею співпрацюють;
- чесність і довіра в ділових стосунках;
- опора на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень;
- обов'язкове визначення складової участі працівника в загальних результатах;
- орієнтація на перспективу розвитку;
- опора на загальнолюдські цінності й соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством у цілому.

Наведені вище принципи лягли в основу сучасної парадигми управління.

Використання їх дає змогу будь-якій організації розвиватися, видозмінюватися відповідно до вимог часу. Але кожна сучасна організація, спираючись на потенціал своїх працівників, повинна для себе відшукувати головне, що сприятиме успішній роботі й відповідатиме вимогам і запитам ринку. Тому йдеться про формування певного підходу до виокремлення тих основних засад, якими фірма має користуватися у своїй роботі для того, щоб бути успішною.

Великою мірою це стосується українських підприємств, які тільки почали засвоювати ринкову абетку. Відмова від абсолютної централізації в управлінні дається нелегко, і в управлінській практиці довго ще залишатимуться її рудименти у вигляді відсутності бажання брати на себе додаткову відповідальність, працювати лише за умов жорсткого контролю, чекати розпорядження про запровадження чогось нового тощо [15].

Становище ускладнюється і тим, що вітчизняний менеджмент формується під впливом західних теоретичних концепцій, які були актуальними чверть століття тому.

Звісно, для роботи на внутрішньому ринку вони є цілком придатними. Але українські підприємства повинні прагнути бути конкурентоздатними й на зовнішньому ринку.

Нині ж, в епоху глобалізації, конкуренція набуває іншого виміру, і входження у світовий розподіл праці для України є важким завданням.

Величезна концентрація капіталу у високорозвинених країнах витісняє дрібний і навіть середній бізнес із традиційних сфер діяльності.

На преференції споживача вже не звертають увагу, а їх формують. Протистояння тиску транснаціональних компаній можливе лише в деяких сферах і лише за умов ефективного менеджменту, який спирається на новітнє сприйняття ринкових реалій і добирає адекватні методи взаємодії з ними.

Кожна організація за цих умов має для себе визначити ті основні правила ведення бізнесу, виконання яких дасть змогу їй отримати конкурентну перевагу. Ці правила, принципи повинні визначати філософію ведення бізнесу, організаційну поведінку, формувати уявлення про ринки споживачів, конкурентів, технології та їх зміни тощо. Вони повинні спиратися на сильні сторони фірми і враховувати слабкі, окреслювати сфери діяльності й визначати чіткі орієнтири розвитку, давати змогу адекватно оцінити результати діяльності і своєчасно формулювати нові цілі.

Так, для малого підприємства (зокрема сфери індивідуальних послуг), яке ставить для себе завдання працювати на локальному ринку, актуальними будуть такі принципи [15]:

- пріоритет споживача (надійне обслуговування, зручність, швидкість);
- висока якість роботи;
- доступні ціни;
- наслідування лідерів;
- ототожнювання співробітників із фірмою, кожен працівник — це «людина фірми»;
- постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми;
- застосування новітніх способів стимулювання праці;
- здійснення програм довготривалого професійного розвитку провідних працівників;
- спирання на особисті контакти працівників із зовнішнім середовищем;
- постійна й цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми.

Для компанії, що планує розширювати свою діяльність до меж національного ринку, ключовими можуть бути такі принципи:

- високі стандарти діяльності;
- орієнтація на перспективу розвитку (розширення сфери бізнесу, підвищення стандартів діяльності);
- загострена відповідальність кожного за результати справи фірми;
- спирання на реальність ринкових ситуацій;
- децентралізація управління фірмою і зростання кількості співробітників, що залучаються до розроблення управлінських рішень;
- розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім оточенням;

- орієнтація на лідерів;
- підвищення готовності кожного до інновацій, динамічного оновлення продукції;
- застосування новітніх способів стимулювання праці, у тому числі через задоволення потреб у визнанні та успіхах;
- створення корпоративної організаційної культури менеджменту, що ґрунтується на спільних інтересах і загальнолюдських цінностях, партнерстві, співробітництві і взаємній вигоді;
- соціальна відповідальність перед суспільством за результати своєї діяльності.

Для компаній, що прагнуть вийти на зовнішній ринок, крім вище згаданих, важливими будуть такі принципи: концентрація зусиль на ключових напрямках діяльності; кожен крок уперед має бути ретельно обґрунтованим з урахуванням особливостей міжнародного ринку; від вивчення споживацьких преференцій — до їх формування; орієнтація діяльності фірми на загальнолюдські інтереси; дотримання етики бізнесу.

Як бачимо, актуальність тих чи інших принципів може змінюватися залежно від цілей організації і стану навколишнього середовища, але вони мають у своїй сукупності створювати струнку систему правил, яка дає змогу менеджменту бути ефективним.

2.2 Функції управління в розрізі логістичної діяльності організації

Підприємства різняться між собою за розмірами, управлінням і сферами діяльності, технологічними процесами тощо. Проте всі вони як системи мають і певні спільні характеристики (загальні риси), з-поміж яких передусім треба назвати функції управління – об'єктивно зумовлені загальні напрями або сфери діяльності, сукупність яких забезпечує ефективне кооперування спільної праці.

Виокремлюють кілька функцій управління. Структура цієї моделі містить два елементи: елемент керуючий; елемент виконавчий.

Керуючий елемент сприймає через вхідний канал імпульс із зовнішнього середовища та через канал зворотного зв'язку імпульси, що стосуються його власного стану та стану структури системи.

На підставі отриманих імпульсів керуючий елемент починає функціонувати. Спочатку він визначає конкретне (кількісне) значення вихідного параметра, тобто формулює мету діяльності системи. Потім він виробляє імпульс і надсилає його виконавчому елементу (ефектору). Цей імпульс має характер команди.

Під впливом команди керуючого елемента та зовнішніх перешкод ефектор починає своє функціонування. Результат його діяльності – вихідний імпульс. Але перш ніж надіслати його у зовнішнє середовище, ефектор інформує керуючий елемент про виконання одержаної команди

через канал зворотного зв'язку. Узгоджуючи прийняту від ефектора інформацію з визначеною метою діяльності системи, керуючий елемент знову починає функціонувати.

Якщо результати діяльності ефектора збігаються з метою, то ефектор одержує команду надіслати вихідний імпульс у зовнішнє середовище. У разі незбігу керуючий елемент виробляє нові команди, якими спрямовує дії ефектора. Отже, в структурі системи керуючий елемент виконує цілком конкретні функції [13].

До основних функцій управління належать: планування, організація, мотивація та контроль.

Процес планування визначає виробничі завдання, норми і нормативи витрачання ресурсів на одиницю продукції, кошториси витрат на виробництво в розрізі виробничих підрозділів підприємства, фінансові результати господарської діяльності.

План або прогноз для підприємства відіграє значну роль, показує ту мету, до якої прагне підприємство. При відсутності детально розробленого плану апарат управління не може дати оцінку досягнутому фактичному рівню використання ресурсів, випуску та реалізації продукції, отримання фінансового результату.

Служба планування, укомплектована кваліфікованими спеціалістами, має бути на кожному підприємстві і повинна займатися стратегією його розвитку. Стратегія, закладена в конкретні плани, програми, розроблені з урахуванням можливих змін у господарській діяльності, – основа успішного управління, відтак – і виживання підприємства.

Організація є процесом, який спрямований на найбільш оптимальне сполучення ресурсів – матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних у виробничому процесі. Ефект організації проявляється у вдалому поєднанні всіх видів ресурсів та їх раціональному використанні. Тому значна частина робочого часу апарату управління використовується для організації виробничого процесу.

Мотивація як елемент управління спрямовується на прийняття рішень і підкріплення їх наказами, інструкціями, вказівками з приводу використання живої праці та матеріальних ресурсів, передбачає підпорядкування та субординацію між членами колективу. Для цього працівники наділяються розпорядчими та виконавчими функціями.

Мотивація передбачає розроблення положень про винагороду за досягнення в праці. Преміальна система оплати праці повинна бути спрямована на сприяння зростанню продуктивності праці, зниження витрат на виробництво, підвищення якості продукції.

Через мотивацію апарат управління узгоджує дії всіх працівників підприємства з метою досягнення тактичних і стратегічних завдань та загальної мети підприємства.

Контроль у загальному розумінні виступає як інструмент, який забезпечує всі ланки апарату управління інформацією про стан об'єкта управління.

Контрольна діяльність полягає у розробленні норм функціонування системи і узгодження з плановими завданнями, створенні системи інформації, виявленні відхилень від норм функціонування, порівнянні фактичних показників з їх плановими значеннями, здійсненні необхідного впливу на людей, які мають відношення до контрольної ситуації, прийняття рішень. Для забезпечення контрольної діяльності необхідна інформація про стан об'єкта управління, ресурси підприємства та їх раціональне використання, процеси, що відбуваються на підприємстві (постачання, виробництво, збут), формування собівартості продукції тощо [14].

Відповідно до особливостей тої чи іншої організаційно-правової форми підприємства встановлено ряд особливостей управління ними.

Обов'язки, права і відповідальність посадових осіб підприємства щодо управління визначаються кваліфікаційними посадовими інструкціями.

Посадові інструкції розробляють і затверджують роботодавці на основі типових характеристик професій працівників. Оскільки окремі типові кваліфікаційні характеристики працівників містять лише основні завдання та обов'язки, роботодавець може доповнити посадові (робочі) інструкції роботами, що входять до складу статутів, технологічних карт, регламентів, інструкцій та інших нормативних документів, установлених адміністрацією за погодженням з профспілковими або іншим уповноваженим на представництво трудовим колективним органом. У цих випадках працівникові може бути доручено виконання споріднених за змістом обов'язків і робіт, тобто віднесених до однієї функції управління, однакових за складністю, виконання яких не потребує іншої спеціальності, кваліфікації, зміни найменування посади (професії).

2.2.1 Важливість ефективної організації логістики на підприємстві

Відомі американські фахівці з логістики та маркетингу Д. Бауерсокс і Д. Клосс у своїй науковій роботі відзначають, що поняття логістичного менеджменту полягає «у створенні та налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів незавершеного виробництва та запасів готової продукції, які б служили опорою для ділової стратегії господарської одиниці».

У той же час російські вчені В. Стаханов і В. Українцев розглядали логістичне управління як синтез основних управлінських функцій, спрямованих на планування, організацію, контроль і регулювання економічних потоків у господарських системах для досягнення загальносистемних цілей з найменшими витратами.

Слід зазначити, що підприємство можна розглядати як систему логістичного менеджменту, тобто як єдину організаційно-господарську структуру, що складається з власної компанії, постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, споживачів готової продукції, системи складського і транспортного господарства.

Логістичний менеджмент по суті являє собою управління інтегрованими бізнес-процесами, пов'язаними з просуванням продукції і послуг.

Логістичні процеси тісно пов'язані з функціонуванням підприємства, вони не формують самостійну сферу діяльності, але повинні підпорядковуватися основним цілям підприємства і забезпечувати їх досягнення. Для створення ефективної мережі та успішного здійснення логістичної діяльності необхідне проведення ретельного проектування побудови логістичних систем на промислових підприємствах. Стратегічна логістика, виходячи з довгострокових цілей підприємства, здатна істотно змінити всю системну організацію підприємства. Будь-які логістичні перетворення супроводжуються значними витратами, тому потребують реалізації послідовної і розгорнутої в просторі й часі програми заходів, які одночасно є комплексом необхідних соціально-економічних, організаційно-технічних, інформаційних, правових, кадрових та інших передумов створення повноцінного логістичного забезпечення діючих структур [5].

Будучи відносно новим інструментом управління, логістика є синтезом багатьох методів і принципів таких традиційних сфер діяльності, як маркетинг, виробництво, фінанси, вантажоперевезення. Використання концепцій логістики дозволяє здійснити тісну інтеграцію виробництва, матеріально-технічного забезпечення, транспорту та передачі інформації про рух товарів у єдину систему.

У сучасних умовах виживання підприємств, завоювання ними конкурентних переваг можливі лише за умови їх обов'язкової постійної організаційно – технічної перебудови з метою наближення існуючого виробництва до оптимального проекту, який би відповідав досягнутим рівням знань, техніки, технології, організації та управління виробництвом .

Організаційно-технічна перебудова – це процес гнучкої адаптації підприємства до постійно мінливих умов ринку, до мінливості податкової політики та методів державного регулювання. Можна зробити висновок, що необхідність звернення до логістичного управління промисловим підприємством спричинена:

- ускладненням внутрішньої структури об'єктів управління;
- розширенням зв'язків між підприємствами;
- швидким і безперервним зростанням обсягу інформації;
- нестабільністю навколишнього середовища;
- посиленням конкурентної боротьби.

Безперечною перевагою логістичного підходу управління діяльністю промислових підприємств є спрямування на слабо структуровані проблеми і пошук оптимального варіанта їх вирішення.

У результаті цього досягається кінцева мета логістичної діяльності: надання всіх матеріалів у відповідній кількості, якості й асортименті до моменту і місця споживання; зниження запасів за рахунок надання повної інформації про можливості швидкого придбання і заміни матеріалів; точне виконання всіх замовлень і надання різноманітних додаткових послуг споживачам.

У цілому логістична діяльність спрямована на створення ефективної мережі матеріального та інформаційного потоку, що складається з різних логістичних ланцюжків.

2.3 Еволюція організаційних структур логістичної діяльності підприємств, фірм і компаній

Логістична стратегія, логістичні функції та операції фірми реалізуються за допомогою організаційної структури управління логістикою.

Під організаційною структурою управління логістикою розуміють сукупність елементів служби (відділу) логістики (посад і структурних підрозділів) і встановлених зв'язків між ними [9].

Дослідження еволюції організаційних структур управління доводить, що для створення ефективної організаційної структури служби логістики компанії необхідні такі умови:

- 1) виділення потрібної та достатньої кількості функцій логістичного менеджменту;
- 2) виокремлення ланок логістичної системи за функціями управління, необхідних для реалізації глобальної мети логістичної системи;
- 3) наявність відносин логістичного менеджменту (координації, інтеграції, узгодження) між ланками логістичної системи.

Соціальна еволюція – поняття, яке використовується для позначення внутрішньо єдиної системи соціальних змін, що відбуваються через загальні принципи системи та виявляються у певних тенденціях, які ведуть до соціальних новостворень. Це є розвиток суспільства від найпростіших форм до найскладніших.

Еволюція організаційного забезпечення логістичного менеджменту пройшла декілька етапів. На рисунку 2.2 показано три основних етапи (фази) еволюції організаційних структур логістичної системи: фрагментаризація, функціональне агрегування та процесна інтеграція.

У 20 столітті деякі норми класичного еволюціонізму піддано критиці. Виникає новий напрям — неоеволюціонізм. У ньому збереглися основні постулати класичного еволюціонізму, але замість ідеї однолінійного розвитку культури розвивалися ідеї універсальної еволюції (виявлення глобальних змін, які мають форму розвитку) та багатолінійної (можливі

декілька шляхів соціокультурного розвитку, відсутність орієнтації на встановлення загальних законів еволюції).



Рисунок 2.2 – Еволюція організаційного забезпечення логістичного менеджменту

2.3.1 Розроблення оптимальної організаційної структури логістичного управління

Під час формування організаційної структури служби логістики функціональна структура логістичної системи завжди залишається ядром, яке визначає склад процесу логістичного менеджменту.

Загальну модель побудови організаційної структури служби логістики компанії показано на рисунку 2.3.

Побудова організаційної структури служби логістики пов'язана з прийняттям вищим менеджментом центральної компанії логістичної системи рішень з таких важливих аспектів, як спеціалізація, департаменталізація, кількість підрозділів і делегування повноважень.

Департаменталізація визначається як процес виділення структурних підрозділів служби логістики відповідно до обраної логістичної стратегії.

Спеціалізація передбачає закріплення окремих логістичних функцій або їх сукупності за конкретними структурними підрозділами компанії.

Залежно від розмірів компанії, асортименту її продукції та ряду інших факторів устанавлюються структурні підрозділи, розробляється штатний розпис і закріплюються повноваження з прийняття управлінських рішень.

На процес формування організаційної структури впливають перш за все обрана логістична стратегія, а також такі фактори, як виділення функціональних сфер логістики та логістичних функцій, логістичні технології, кваліфікація, потенціал і навички персоналу, інформаційна підтримка логістики [10].

Важливим питанням логістичної стратегії є питання централізації або децентралізації відділу логістики. Централізована організація логістики передбачає, що в компанії існує єдиний відділ логістики, який управляє усіма логістичними операціями та функціями з одного місця.

Децентралізована організація логістики означає: усі рішення, пов'язані з логістикою, приймаються окремо на рівні дивізійних або окремих груп і досить часто в різних географічних областях.

На прийняття рішення про централізацію чи децентралізацію організаційної структури служби логістики впливають такі фактори, як розмір фірми, вид продукції та географічний район, в якому здійснюється продаж.

Виділяють декілька переваг централізованої організації логістики, а саме:

– перша пов'язана з інформаційними системами, які докорінно змінюють аспекти бізнесу і традиційні шляхи взаємодії як всередині фірми, так і поза нею. Важливим аспектом є таке: оскільки розвиток бізнесу концентрується навколо функцій управління, передачі, обміну та контролю інформації, логістика покликана інтегрувати інформаційний обмін, використовуючи єдину базу даних та єдиний центр управління інформаційними технологіями;

– друга перевага зосереджена на відносинах у середині фірми. В цій галузі постійно зростає інтерес до суміщення функцій управління вхідними та вихідними потоками, що частково сумісне з можливістю управляти логістикою середовища.

2.4 Організація логістики в різних компаніях (виробничих, торгових, транспортних тощо). Приклади організаційних структур успішних компаній

Найбільш поширеними організаційними структурами управління логістикою у більшості фірм різних галузей економіки є лінійно-функціональні та дивізійні структури управління. Зразки лінійно-функціональної організаційної структури та дивізійної структури управління служб логістики показано на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Фрагменти лінійно-функціональної організаційної структури та дивізійної структури управління служб логістики

Лінійно-функціональна організаційна структура є класичним прикладом поділу праці за вертикальними процесами (рисунк 2.4).

Створення лінійно-функціональних структур передбачає групування персоналу компанії за сферами бізнесу (функціональними галузями): виробництво, постачання, маркетинг, фінанси, продаж. Переваги та недоліки лінійно-функціональних організаційних структур служб логістики наведено в таблиці 2.3.



Рисунок 2.4 – Модель побудови організаційної структури служби логістики

Основним недоліком лінійно-функціональних структур є ізоляція підрозділів один від одного, ускладнення руху інформації. Це підвищує функціональну ізолюваність та ускладнює міжфункціональну координацію, що збільшує кількість міжфункціональних конфліктів і не сприяє досягненню загальних цілей бізнесу.

Дивізійна структура логістики характерна для компаній, які дотримуються корпоративної стратегії концентрованого зростання, розвитку географії продажу, розширення асортименту продукції.

Таблиця 2.3 – Переваги та недоліки лінійно-функціональних організаційних структур служб логістики

Переваги	Недоліки
Стимулює професійну спеціалізацію логістичного менеджменту	Стимулює функціональну ізольованість та ускладнює міжфункціональну координацію
Сприяє чіткому розмежуванню функціональних обов'язків персоналу та розмежуванню повноважень	Впливає на підвищення кількості міжфункціональних конфліктів і не сприяють досягненню загальних цілей бізнесу
Практично ліквідує дублювання логістичних функцій іншими підрозділами компанії	Підвищує рівень взаємодії між окремими структурними підрозділами, знижує ефективність комунікацій
Підвищує ефективність використання інфраструктури логістичних потужностей, матеріальних і фінансових ресурсів під час виконання окремих логістичних функцій	Функціональна технологічність не сприяє впровадженню інтегрованих логістичних технологій
Покращує координацію всередині окремих логістичних функцій	Ускладнює планування, аналіз і контроль комплексних логістичних показників
Сприяє підвищенню технологічності виконання логістичних операцій (функцій)	Породжує «відомчість» усередині фірми та всередині служби логістики
Створює для персоналу служби логістики перспективу кар'єрного зростання та професійного розвитку	Знижує цінність спільно виробленої думки по проблемним питанням логістики

Ця структура може розглядатися як об'єднання самостійних лінійно-функціональних структур, що обслуговують певний ринок або реалізують продуктову спеціалізацію [10].

Основні штабні функції управління здійснюються з центрального офісу компанії. До складу таких структур можна віднести організаційні структури служб логістики, орієнтовані на продукт або споживача, певний регіон, сектор ринку [15].

Матрична організаційна структура логістики компанії є певною комбінацією лінійно-функціональної та проектної структур.

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика лінійно-функціональних і дивізійних організаційних структур

Лінійно-функціональні	Дивізійні
- забезпечують виконання спеціалізованих задач, що контролюються за допомогою планів і бюджетів	- децентралізовані операції підрозділів з централізованою оцінкою результатів та інвестицій
- найбільш ефективні у стабільному середовищі	- ефективні в динамічному середовищі
- сприяють ефективному виробництву стандартизованих товарів і послуг	- придатні для умов взаємозв'язаної диверсифікації продукції чи регіонів
- забезпечують економію на управлінських витратах	- орієнтовані на прийняття оперативних рішень
- передбачають спеціалізацію функцій та компетентність	- створюють організаційні умови для міждисциплінарного підходу
- орієнтовані на цінову конкуренцію	- успішно функціонують в умовах нецінової конкуренції
- розраховані на діючі технології та існуючий ринок	- орієнтовані на освоєння нових ринків і нових технологій
- виробнича спеціалізація, що перевищує можливість централізованого управління	- втручання вищої ланки організації для посилення координації підрозділів і підвищення ефективності їх діяльності
- швидке вирішення проблем, які знаходяться в компетенції однієї функціональної служби	- швидке вирішення складних міжфункціональних проблем
- вертикальна інтеграція, що нерідко перевищує можливість повного завантаження спеціалізованих підрозділів	- диверсифікація всередині корпорації та придбання зовнішніх організаційних ланок

Матрична організаційна структура логістики компанії є певною комбінацією лінійно-функціональної та проектної структур. Матричні організаційні структури відрізняються за кількістю одночасно виконуваних логістичних проектів, за виділеними для цих проектів ресурсами, за наявністю в штатах постійного персоналу (менеджерів) з управління проектами. Наслідком перетину вертикальних (лінійно-функціональних) і горизонтальних (проектних) повноважень (рисунок 2.5) є подвійне підпорядкування виконавців на місцях – і функціональному (лінійному) керівнику, і менеджеру відповідного проекту. Таке підпорядкування досить складно організувати і втілити в практичну діяльність. Саме тому матричні

організаційні структури логістики не набули поширення. Переваги та недоліки матричних організаційних структур управління логістикою наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Переваги та недоліки матричних організаційних структур

Переваги	Недоліки
Посилення міжфункціональної та міжорганізаційної координації	Можливі конфлікти міжлінійно-функціональними підрозділами та проектними логістичними структурами
Централізоване виділення ресурсів на логістичні проекти	Ускладняється процедура прийняття управлінських рішень з логістики
Зберігають усі переваги лінійно-функціональних організаційних структур	Виникає необхідність розподілу обмежених ресурсів між декількома логістичними посередниками
Підвищується адаптація структури до впливу змін зовнішнього середовища	Порушується принцип єдиноначальності, що дезорієнтує персонал
Посилює мотивацію логістичного персоналу за кінцеві результати діяльності	Ускладнює розподіл повноважень між менеджерами проектів і керівниками структурних підрозділів
Підвищується рівень інтеграції логістичних процесів компанії	

Потенціал матричної організаційної структури повною мірою може бути реалізований за умови орієнтації компанії на виконання інтегрованих логістичних бізнес-процесів. Матричний підхід потребує передачі логістичним дивізіонам інфраструктурних і технологічних ресурсів.

Проектні та процесно-орієнтовані організаційні структури управління логістикою компанії. У процесі розвитку інтегрованої концепції логістики та реструктуризації бізнесу компаній з'явилися нові типи організаційних структур, орієнтованих на виконання логістичних бізнес-процесів та окремих логістичних проектів.

Під проектною організацією розуміють тимчасову організаційну структуру, що створюється в компанії для вирішення конкретної комплексної задачі (розроблення проекту або його реалізація).

Звичайно для впровадження проектною організаційної структури створюється так звана проектна команда, якою керує менеджер проекту.

До складу проектною команди можуть входити як висококваліфіковані менеджери материнської компанії, так і представники інших фірм. Для реалізації проекту виділяються матеріальні, фінансові та інші види ресурсів компанії. Після завершення проекту персонал материнської

компанії повертається до своїх функціональних підрозділів, а тимчасовий персонал розпускається.

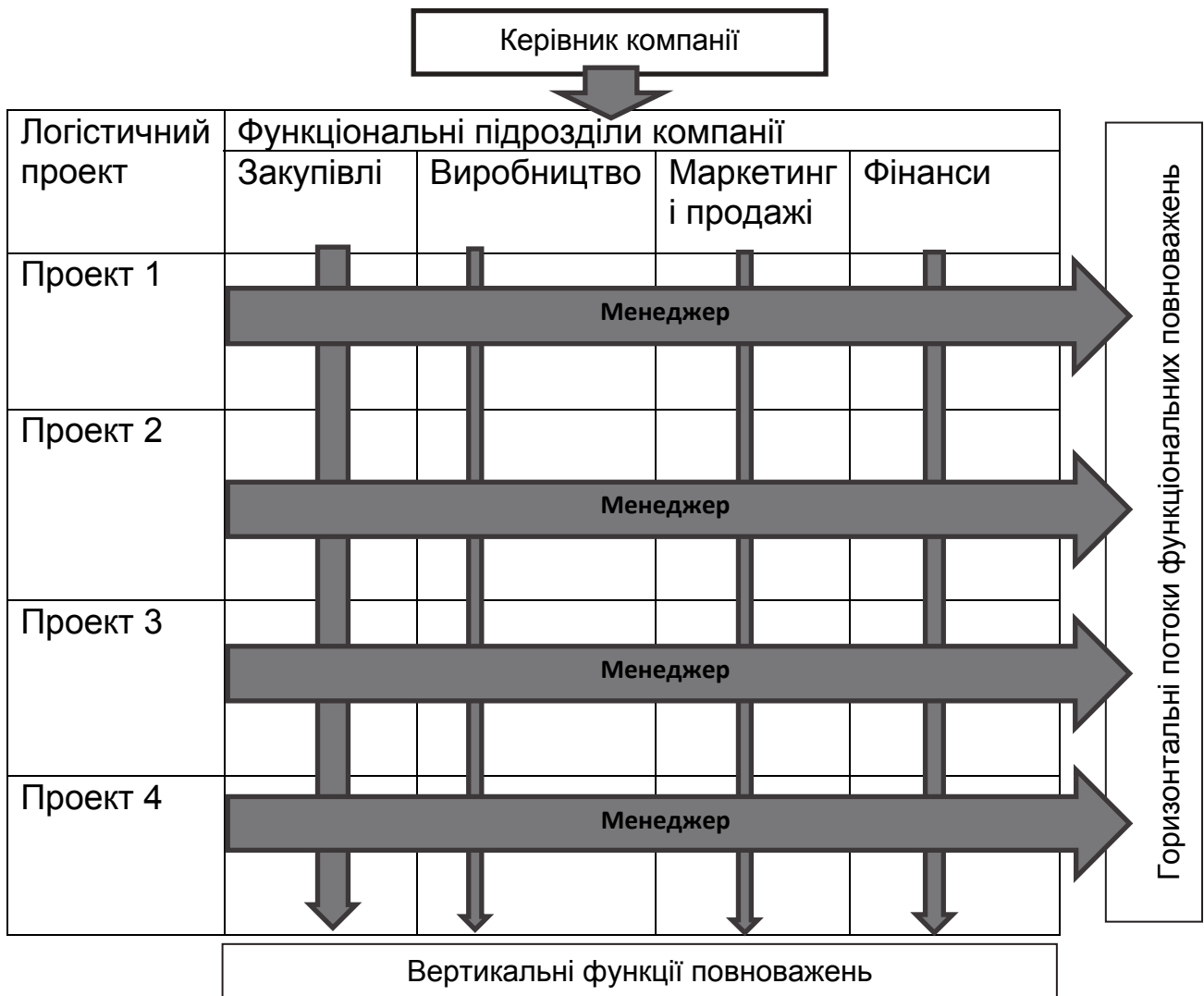


Рисунок 2.5 – Типова матрична структура управління логістикою

Проектні організаційні структури логістики відрізняються за масштабами проектів, за характером взаємодії проектної команди з лінійно-функціональними підрозділами компанії, колом повноважень та взаємозв'язків з «трьома сторонами» в логістиці фірми.

У проектно-організаційних (процесно-орієнтованих) структурах логістики (рисунок 2.6) існує посада інтегрованого логістичного менеджера, який контролює виконання програм і проектів, що належать до логістики, на вищому рівні управління компанією.

Упровадження матричних і проектно-орієнтованих структур призводить до «стиснення» структури та горизонтального стилю управління логістикою [13].

При цьому характерним є розширення повноважень персоналу логістичного менеджменту.

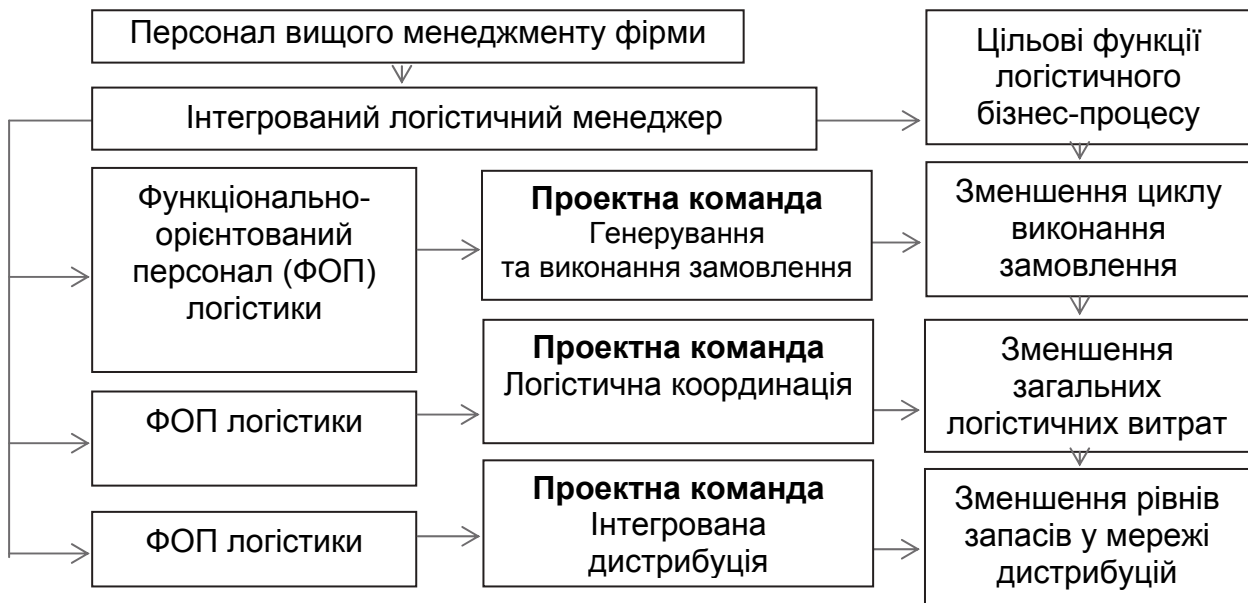


Рисунок 2.6 – Проектно-організаційна (процесно-орієнтована) структура логістики фірми

Переваги та недоліки процесно-орієнтованих організаційних структур логістичних служб наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Переваги та недоліки процесно-орієнтованих організаційних структур логістики

Переваги	Недоліки
Реалізує наскрізне управління логістикою, орієнтоване на цільові показники логістичної системи	Можливе дублювання штабних функцій та зниження ефективності використання ресурсів
Забезпечує пряме підпорядкування членів команди проекту керівнику – менеджеру логістичного проекту	Можливе накопичення надлишкових ресурсів для виконання проекту
Зменшує кількість комунікаційних зв'язків між членами проектної команди та представниками керівництва «материнської» компанії	Непослідовність у реалізації організаційних логістичних процедур і загальних принципів функціонування компанії
Простота та гнучкість управління проектом	Недостатній рівень мотивації тимчасового персоналу команди
Покращання логістичної координації	Негативна конкуренція між командами декількох логістичних проектів, що виконуються одночасно

Розширення повноважень визначається можливістю і готовністю керівників компанії до поширення інформації, необхідної для управління інтегрованими логістичними бізнес-процесами.

Запитання для повторення та самоперевірки

1. Дати визначення поняття «організація» (як фірми).
2. Що є елементами структури організації?
3. Назвіть зв'язки в структурі організації, дайте їм тлумачення.
4. Концепції організаційних структур.
5. Об'єднання формально-неформальних і поведінкових аспектів структури.
6. Загальна теорія спеціального підходу до побудови структури організації.
7. Диференціація та інтеграція між підрозділами організації.
8. Назвіть, які Ви знаєте принципи побудови ефективної організації.
9. Функції управління в розрізі логістичної діяльності організації.
10. Чим спричинена необхідність звернення до логістичного управління промисловим підприємством?
11. Що означає – департаменталізація в логістичному управлінні?
12. Що означає – спеціалізація в логістичній структурі організації?
13. Дайте пояснення лінійно-функціональної організаційної структури.
14. Дайте пояснення дивізійної структури управління організації.
15. Дайте пояснення проектно-орієнтованих структур управління організації.

Лекція 3 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Питання лекції:

3.1 Поняття, сутність і спрямованість логістичної стратегії планування. Логістична місія, логістична мета і стратегічний фокус діяльності організації в ринковому просторі.

3.2 Мета і завдання розроблення логістичної стратегії. Місце логістичної стратегії в системі планування. Сутність та етапи розбудови стратегії логістичного управління. Види базових загально-конкурентних логістичних стратегій.

3.3 Проектування і розроблення логістичної стратегії організації.

3.4 Узгодження логістичної стратегії з корпоративною стратегією організації. Реалізація логістичної стратегії.

3.1 Поняття, сутність і спрямованість логістичної стратегії планування

Упровадження концепції логістики в систему управління підприємством створює певні труднощі в усіх її характеристиках.

Однак найважливішими з перспектив упровадження концепції логістики необхідно вважати проблеми, що виникають із характеристики «системного мислення», оскільки це проявляється на найбільш ранній стадії – стадії формування.

Необхідність ефективного використання ресурсів, труднощі в реалізації технологічних змін і низька ефективність заходів збалансування проявів негативних наслідків спеціалізації разом зумовили актуалізацію систем і системного підходу. Результатом посиленої уваги стало нове розуміння категорії системотехніки, сформоване внаслідок необхідності усунення таких труднощів.

Стратегічне планування – це основна функція стратегічного управління підприємством. Воно визначає раціональне поєднання перспективних планів діяльності підприємства, встановлення чіткого порядку їх розроблення, визначення планових показників і критеріїв оцінки діяльності персоналу, здійснення планів і контроль за їх виконанням [7].

Процес стратегічного планування логістичної діяльності є складовим елементом процесу стратегічного планування та процесу логістичного планування. Як складовий елемент стратегічного планування процес стратегічного планування логістичної діяльності підкреслює логістичну спрямованість стратегічного плану підприємства, а як складовий елемент процесу логістичного планування – стратегічне планування логістичної діяльності спрямовано на стратегічну логістичну діяльність підприємства.

В основі стратегічного планування логістичної діяльності лежать стратегічний логістичний аналіз і розроблення логістичної стратегії.

Стратегічне планування логістичної діяльності (згідно з ієрархічним підходом) – це процес формування логістичної стратегії відповідно до певного стратегічного рівня, де висхідним етапом є проведення логістичного стратегічного аналізу, а центральним елементом – формування логістичної стратегії. На кожному стратегічному рівні логістичне стратегічне планування має свою мету та відповідне змістове наповнення стратегій (рисунок 3.1).

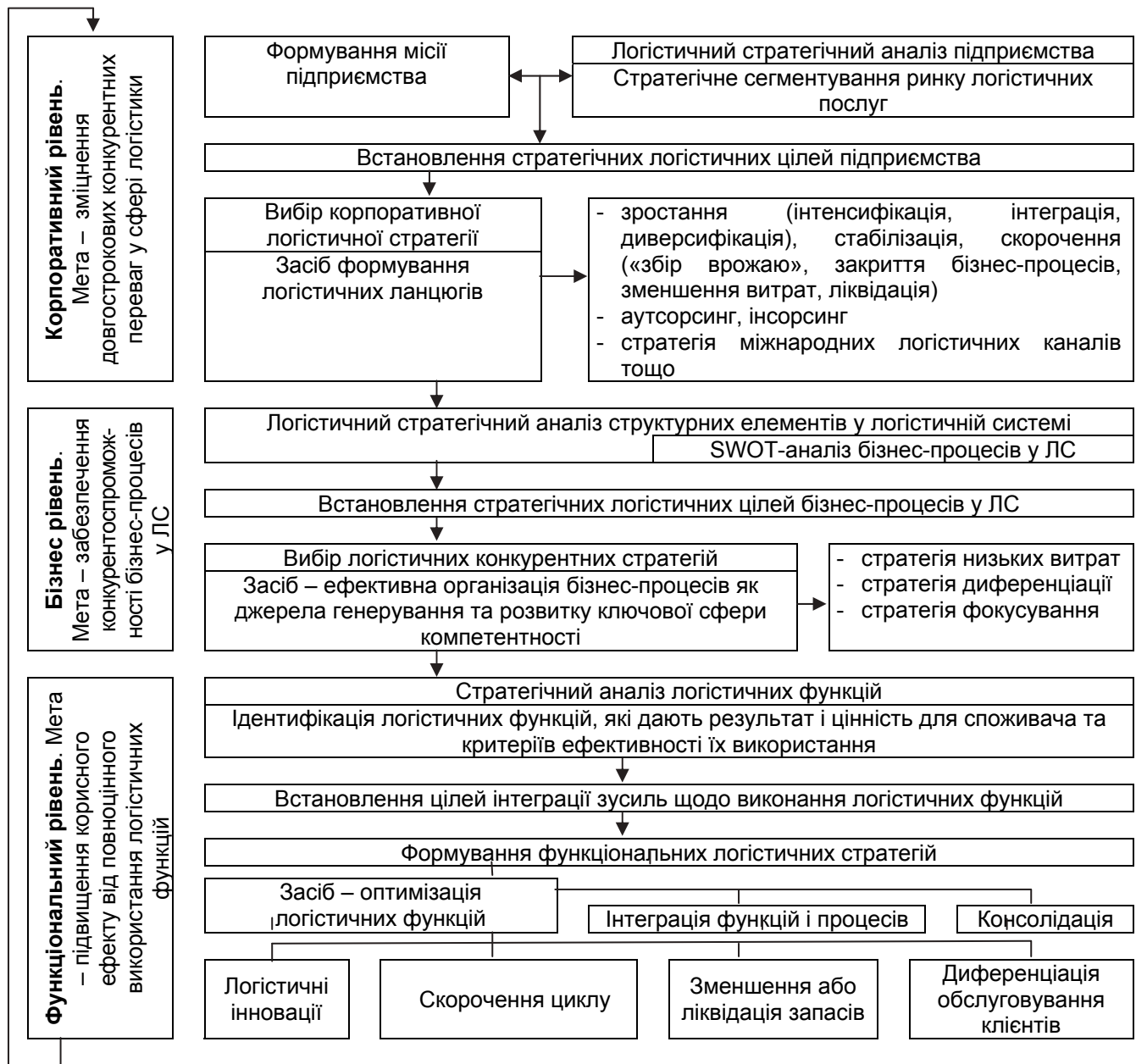


Рисунок 3.1– Етапи логістичного планування за ієрархічними рівнями

Стратегічне планування логістичної діяльності має такі рівні: корпоративний рівень; бізнес-рівень; функціональний рівень.

Основними етапами процесу логістичного стратегічного планування є: логістичний стратегічний аналіз; установлення логістичних цілей; формулювання логістичних стратегій. Зазначені етапи належать кожному стратегічному рівню: корпоративному, бізнес-рівню, функціональному рівню.

На корпоративному рівні логістичне стратегічне планування розглядає зміцнення довгострокових конкурентних переваг у сфері логістики.

Засобом досягнення мети є формування логістичних ланцюгів створення вартості. При цьому складові етапи логістичного стратегічного планування такі:

- логістичний стратегічний аналіз зводиться до стратегічного сегментування ринку логістичних послуг – домінують у разі спеціалізації підприємств на логістичній діяльності (наприклад, для логістичних операторів);

- в інших випадках логістичний стратегічний аналіз зводиться до формування логістичного забезпечення маркетингової стратегічної сегментації (за умов маркетингової спрямованості місії підприємства логістичні цілі – загально корпоративні), логістичні стратегії – корпоративні.

На бізнес-рівні основним призначенням логістичного стратегічного планування є забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів у логістичній системі підприємства.

Засобом досягнення поставленої мети є ефективна організація бізнес-процесів, яка має стати важливим джерелом створення нових і розвитку існуючих ключових компетенцій, а отже, забезпечення конкурентної переваги.

Прикладами ключових компетенцій можуть бути специфічні уміння у сфері управління підприємством і ринковими зв'язками, управління інформацією, інноваціями.

Результатом таких дій має стати отримання привабливішої стосовно конкурента позиції, формування стратегічної позиції успіху через диференціацію, фокусування чи нижчі витрати, поява певних ефектів діяльності у вигляді лояльності клієнтів, їхнього задоволення, зростання частки ринку, рентабельності, сприяння збільшенню інвестицій у ключові компетенції і засоби [8].

Цій меті підпорядковані етапи логістичного стратегічного планування на бізнес-рівні:

- логістичний стратегічний аналіз зводиться до SWOT-аналізу бізнес-процесів у логістичній системі підприємства;

- логістичні цілі формулюються щодо окремих бізнес-процесів логістичної системи підприємства;

- логістичні стратегії – конкурентні.

3.1.1 Логістична місія, логістична мета і стратегічний фокус діяльності організації в ринковому просторі

Задачі логістики не можна розглядати окремо від стратегічних цілей корпорації. У цьому аспекті найчастіше використовують поняття «місія», яка визначає філософію фірми на ринку товарів і послуг.

Місія – це фундамент, який визначає всі подальші стратегічні й тактичні цілі – задачі фірми та рішення, що приймаються на їх основі.

Найчастіше діяльність компанії оцінюється не тільки з точки зору якості продукції та сервісу, але й здатності постачати готову продукцію вчасно в невеликій кількості до безпосереднього місця призначення.

Потенціал логістики дозволяє реалізувати цільові установки фірми в рамках її місії, оскільки він є стратегічним фактором в умовах посилення конкуренції [13].

У цьому аспекті логістичну місію корпорації найчастіше трактують як правило 7R або логістичний мікс, а саме: забезпечення необхідної продукції в необхідній кількості і заданої якості в необхідному місці в установленій час для конкретного споживача з найкращими витратами.

У правилі 7R відображено головні риси логістичної місії організації, ключовими з яких є якість, час і витрати. Корпорація повинна розробляти свою логістичну місію, узгоджуючи її з маркетинговою та виробничою стратегією. Метою логістики фірми є координація матеріальних і супутніх потоків як основи досягнення довгострокового успіху компанії.

Логістична місія повинна забезпечити фірмі систему бачення високої якості її продукції та сервісу, конкурентоспроможності, інтеграції виробничої, маркетингової діяльності та діяльності з матеріально-технічного забезпечення

3.2 Мета і завдання розроблення логістичної стратегії. Місце логістичної стратегії в системі планування

Стратегічне планування логістики повинно займати центральне місце в компанії поряд з розробленням корпоративної стратегії та формулюванням місії компанії.

Логістична стратегія має розроблятися відповідно корпоративної стратегії фірми та слідувати відповідно до місії і цілей компанії. При розробленні логістичної стратегії необхідно розуміти, що її основне призначення – підтримка корпоративної стратегії з мінімальними витратами ресурсів.

Незважаючи на те що існує декілька типів логістичних стратегій, кожна компанія має унікальну логістичну стратегію.

У більшості випадків при розробленні стратегії логістики необхідно дати відповідь на такі ключові запитання:

1. Хто є клієнтами, а хто споживачами фірми?

2. Які сильні та слабкі сторони в логістиці порівняно з конкурентами?
3. У чому полягають основні цілі та задачі логістичної стратегії?
4. Що собою повинен являти стратегічний логістичний план?
5. Який бюджет необхідний для реалізації стратегічного логістичного плану?
6. Які ключові логістичні функції повинні мати пріоритет в плані?
7. Яка природа, рівень та особливості ринку з позиції впливу на логістику?
8. Які основні конкуренти на ринку та що являє собою логістична система кожного з них порівняно з логістичною системою компанії?
9. Які особливості виконання логістичної стратегії?
10. Як кількісно оцінити виконання логістичної стратегії?
11. Яка повинна бути система показників оцінювання виконання стратегічного плану логістики?

Досягнення мети логістичної системи залежить від якості оперативного планування.

Оперативний логістичний план – короткострокова дія, спрямована на досягнення довгострокових цілей логістичної системи.

Оскільки компанія, її постачальники та посередники виконують величезну кількість логістичних функцій, надзвичайно необхідним є інтегроване логістичне планування, що повинно базуватися на розвинутій системі корпоративного управлінського і бухгалтерського обліку та підтримуватися ефективною інформаційною системою (рисунок 3.2).

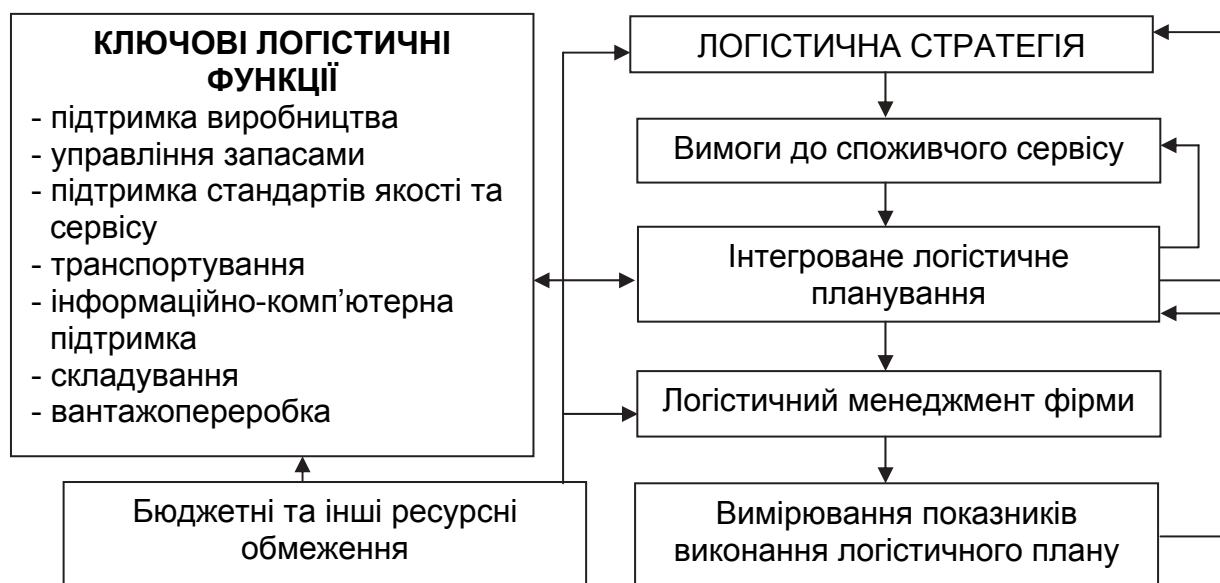


Рисунок 3.2 – Процес інтегрованого логістичного планування

Оперативний (тактичний) план – засіб координації логістичної діяльності фірми. Він розробляється на період не більше року. Логістична стратегія визначає перспективні цілі, в рамках яких короткострокові

оперативні плани деталізують такі задачі, як планування окремих логістичних операцій, оперативний реінжиніринг і фінансове логістичне планування.

Стратегічний план визначає позиції логістики в фірмі відносно інших сфер її діяльності й служить основою для формування логістичної системи. Ефективність інтегрованого логістичного планування визначається системою планових оперативних показників та їх моніторингом у компанії.

Затверджений оперативний план служить основою для виконання логістичних функцій (операцій), орієнтованих на короткострокові показники діяльності. Оперативний план призначений для інтеграції окремих логістичних витрат у рамках єдиної уніфікованої системи дій. Як звичайно, в затверджених програмах детально описуються фінансові плани для всіх підрозділів і команд, які беруть участь у логістичних операціях, і зв'язки окремих функцій в логістичній системі.

3.2.1 Сутність та етапи розбудови стратегії логістичного управління. Види базових загально-конкурентних логістичних стратегій

Стратегія є однією з основних складових стратегічного управління, а її вибір і реалізація становлять суть такого управління.

Слово «стратегія» (від грецького - strategia) дослівно означає «мистецтво генерала».

Стратегія – це всебічний комплексний план, призначений для формування і досягнення довгострокових цілей забезпечення конкурентоспроможної поведінки організації.

Розрізняють два підходи у понятті стратегії. Перший – характерний для централізованих планових економік, тобто мається на увазі конкретний довготерміновий план, за якого зміни зовнішнього оточення передбачувані, а процеси, що відбуваються в ньому, детерміновані. В іншому випадку стратегія є визначеним напрямом розвитку фірми в умовах змін і посилення конкуренції.

Вироблена стратегія повинна залишатись цілісною протягом тривалого періоду часу і бути достатньо гнучкою, щоб за необхідності здійснити її модифікацію чи переорієнтацію.

Стратегічне управління – діяльність з формування, коригування і виконання стратегічних програм розвитку розроблених для досягнення мети діяльності фірм і забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності і рентабельності.

Логістична стратегія - це довгостроковий напрям розвитку логістики, який визначає форми і засоби реалізації, міжфункціональної і міжорганізаційної координації та інтеграції програм інноваційного розвитку логістичного бізнесу відповідно до корпоративних системних цілей його організації.

Розроблення логістичної стратегії здійснюють у чотири етапи: оцінювання, аналіз можливостей, установлення пріоритетів, виконання комплексного довгострокового плану розвитку.

На етапі оцінювання позиціонують логістичну стратегію щодо місії і корпоративної стратегії фірми на ринку [15]. Повинні бути ретельно проаналізовані загальна економічна і політична ситуація, визначені передбачувані тенденції їх зміни на період 5 – 15 років. Більш детально оцінюють взаємодію логістичної стратегії з маркетинговою і виробничою стратегіями.

Зокрема, щодо зовнішнього навколишнього логістичного середовища повинні бути оцінені економічні тенденції (на загальнодержавному та локальному рівнях), динаміка макроекономічних показників (рівня інфляції, ВВП, курсу валют, відсоткових ставок, біржових індикаторів і т. п.), демографічні тенденції, технологічний і науковий рівні відповідних галузей, тенденції розвитку ринків збуту, можливі групи конкурентів, законодавство тощо. Вплив деяких показників зовнішнього середовища на логістичну стратегію наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Показники зовнішнього середовища логістичної діяльності

Ключовий фактор	Характеристика	Вплив на елементи логістичної системи
Економічні зміни	<ul style="list-style-type: none"> - зростання валового внутрішнього продукту - рівень інфляції - відсоткова ставка - розподіл капіталу - динаміка заробітної плати - динаміка розвитку галузей економіки - ціни на електронні носії 	<ul style="list-style-type: none"> - зміна витрат на підтримку запасів - внутрішні обмеження на витрати і тарифи - динаміка зростання заробітної плати - вирішення питань в складуванні - вирішення питань в транспортуванні
Демографічні зміни	<ul style="list-style-type: none"> - темп зростання населення - вікова структура - чисельність сім'ї - міграція населення - кількість працездатного населення 	<ul style="list-style-type: none"> - розташування складської і транспортної інфраструктури - мобільність менеджменту - наявність робочої сили - стан (потужність) споживчого ринку - витрати на доставку продукції - тривалість логістичних циклів - рівні запасів
Політичні зміни в законодавстві	<ul style="list-style-type: none"> - величина податків - схеми і норми амортизації - структура податків - торгова і митна політика - захист навколишнього середовища 	<ul style="list-style-type: none"> - інвестиції в будівництво заводів і в обладнання - вибір транспорту і способу транспортування - упаковка

Продовження таблиці 3.1

Ключовий фактор	Характеристика	Вплив на елементи логістичної системи
	<ul style="list-style-type: none"> - захист прав споживачів - програми розвитку сільського господарства - промислова структурна політика - транспортне регулювання 	<ul style="list-style-type: none"> - науково-технічні дослідження, інжиніринг - вантажоперероблення - розташування складів - глобалізація логістичних заходів
Обмеження на використання ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> - тенденції використання власних природних ресурсів - розташування нових джерел ресурсів - нестабільність закордонних поставок сировини і матеріалів - торгові і тарифні зовнішньоекономічні бар'єри 	<ul style="list-style-type: none"> - витрати на транспортування - глобалізація джерел постачання (аутсорсинг) - використання взаємозамінних ресурсів - брак джерел сировини - витрати на створення і підтримку запасів - вимоги до складування

Оцінювання логістики внутрішнього мікросередовища необхідне для прийняття стратегічних рішень з розвитку взаємодії служби логістики з основними функціональними підрозділами компанії: маркетингом, виробництвом, закупками, дистрибуцією, фінансами.

На другому етапі розроблення логістичної стратегії підбирають й аналізують можливі стратегічні рішення на рівні корпорації в цілому і окремих структурних підрозділів, визначають базові вимоги до компонентів цієї стратегії.

Третій етап полягає у встановленні пріоритетів і виборі однієї домінуючої логістичної стратегії з набору можливих альтернатив. При цьому принципове значення має рання ідентифікація потрібних ресурсів для виконання стратегії і джерел їх отримання.

Нарешті (четвертий) заключний етап завершується безпосереднім розробленням стратегічного логістичного плану з визначенням агрегованих показників як для логістичної системи в цілому, так і для окремих рівнів менеджменту. На цьому етапі затверджують конфігурацію системи внутрішньої логістики, організаційну структуру служби логістики, визначають базову інформаційну підсистему підтримки логістики, систему показників оцінювання виконання стратегічних завдань і моніторингу логістичного плану.

Логістична стратегія повинна розроблятися відповідно до корпоративної стратегії фірми згідно з її місією.

При виробленні цієї стратегії необхідно пам'ятати, що її основне призначення – логістична підтримка виконання корпоративної стратегії з оптимальними витратами ресурсів.

Вибір тієї або іншої стратегії диктується як корпоративною місією і поточним станом виробничо-фінансової діяльності, так і впливом зовнішнього й внутрішнього економічного середовища. Основними альтернативами майбутнього є еталонні стратегії зростання, стабілізації чи скорочення.

До групи стратегій зростання можна віднести такі, як стратегія концентрованого зростання (посилення позицій на ринку, розвиток географії ринку, розвиток продукту), стратегія інтегрованого зростання (інтеграція з постачальниками, із споживачами, з конкурентами), стратегія диверсифікованого зростання (входження у нову галузь, у споріднену галузь, у нерідну галузь, багатонаціональна диверсифікація).

До групи стратегій стабілізації або утримання на ринку можна віднести стратегію повільного руху, стратегію «паузи», стратегію зниження витрат і т. п. [13].

До групи стратегій скорочення належать такі стратегії, як часткова відмова від незалежності, «збір урожаю», розпродаж активів, скорочення діяльності, банкрутство, ліквідація.

Фокус логістичної стратегії може бути націлений: на зниження загальних операційних логістичних витрат; на збільшення продуктивності логістичної інфраструктури; на підвищення якості логістичного сервісу; на підтримку балансу «витрати/сервіс»; на аутсорсинг логістичної діяльності.

Зараз усе більша кількість компаній, формуючи логістичну стратегію, фокусуються на досягненні балансу «логістичні витрати/якість логістичного сервісу», використовуючи в тому числі як один з варіантів стратегію аутсорсингу.

Перш ніж компанія визначить, чи використовувати аутсорсинг, зробивши його частиною своєї корпоративної стратегії, або будувати своє «натуральне логістичне господарство», вона повинна встановити свої ключові компетенції. Аналіз компетенцій і виділення профільних і непрофільних активностей на підприємстві можуть бути також проведені за допомогою матриці аутсорсингу.

Матриця аутсорсингу основана на порівнянні таких двох факторів:

- стратегічна важливість, тобто наскільки аналізований елемент бізнесу (розглядатися можуть найрізноманітніші аспекти - компетенції, окремі технологічні процеси, структури і підрозділи, функції, напрями діяльності і т. д.) є важливим з позиції стратегій компанії;

- оцінювання розглянутого елемента бізнес-системи порівняно з ринком, тобто наскільки добре порівняно з ринком виконується та чи інша діяльність, наскільки відповідає існуючому галузевому розвитку конкретний технологічний процес, наскільки добре виконує свої функції конкретний логістичний підрозділ, наскільки кваліфіковані співробітники фірми і т. д.

Серед великої кількості логістичних стратегій, застосовуваних компаніями, можна виділити кілька базових, найбільш широко

використовуваних у бізнесі при побудові логістичної системи. До них відносяться такі стратегії: мінімізацію загальних логістичних витрат; поліпшення логістичного сервісу; мінімізацію інвестицій в логістичну інфраструктуру; логістичний аутсорсинг.

Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат може бути реалізована за такою схемою:

- скорочення операційних логістичних витрат в окремих логістичних функціях;

- оптимізація рівня запасів у логістичній системі;

- вибір оптимальних варіантів «складування – транспортування»;

- оптимізація рішень в окремих функціональних областях і/або логістичних функціях за критерієм мінімуму логістичних витрат; використання логістичних провайдерів і т. п.

При використанні цієї стратегії особливу увагу компанія повинна приділяти якості логістичного сервісу. У загальному випадку чим вище вимоги споживачів до рівня якості логістичного сервісу, тим вище повинні бути витрати, що забезпечують цей рівень. Тому природним обмеженням (задається корпоративна стратегія) при використанні стратегії мінімізації загальних логістичних витрат є обмеження на базовий рівень якості споживчого сервісу.

У ряді випадків стратегія мінімізації загальних логістичних витрат може бути трансформована в стратегію максимізації відношення: рівень якості сервісу/загальні логістичні витрати.

Стратегія поліпшення якості логістичного сервісу передбачає підвищення якості виконання логістичних операцій і функцій, логістичну підтримку передпродажного і після продажного сервісу, логістичний сервіс з доданою вартістю використання логістичних технологій підтримки функціонального життєвого циклу продукту, створення системи управління якістю логістичного сервісу, використання процедури бенчмаркінгу тощо.

У цьому випадку стримуючим фактором для здійснення всіх можливостей стратегії поліпшення якості є логістичні витрати, які, очевидно, збільшуються при використанні нових технологій підвищення якості логістичного сервісу.

Серед способів реалізації стратегії мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру можна назвати такі, як оптимізація конфігурації логістичної системи; пряма доставка товарів споживачам (минаючи складування); використання складів загального користування; залучення логістичних посередників до транспортування, складування, вантажопереробки; здійснення логістичної технології «точно в строк»; оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури тощо.

Логістичні стратегії, як і інші функціональні стратегії (наприклад, маркетингові стратегії), взаємозв'язані з конкурентними стратегіями, які насамперед можна трактувати як такі, що безпосередньо розвивають

стратегії конкуренції. Згідно з моделлю Портера можна вирізнити логістичні стратегії низьких витрат і стратегії диференціації.

Логістична стратегія низьких витрат насамперед супроводжується процесами стандартизації, що дозволяє досягти економії виробництва.

Стандартизації підлягають не тільки окремі вироби, їх елементи, компоненти, сировина та матеріали, але і документи, процедури, організаційні структури тощо, що разом і забезпечує зниження витрат логістичних систем.

Логістична стратегія диференціації співзвучна з маркетинговою стратегією розвитку і формування потреб потенційних споживачів і формує логістичні системи розміщення виробів у місці і у часі, де і коли існує потреба [7]. Спрощено можна розглядати чотири основні напрями розвитку логістичних стратегій у бізнесі [1]:

- напрям договірних (традиційних) логістичних стратегій;
- логістичний outsourcing;
- напрям логістичного партнерства;
- напрям швидких циклів та інтеграції ланцюга поставок.

Стосовно цих напрямів у таблиці 3.2 наведено залежності між стратегіями конкуренції і головними логістичними стратегіями.

Таблиця 3.2 – Залежності між стратегіями конкуренції і логістичними стратегіями

Домінуюча стратегія конкуренції			
Лідерство зі зменшення витрат	Розвиток ключових компетенцій	Отримання переваги завдяки кооперації	Конкуренція, орієнтована в часі
Домінуюча логістична стратегія			
Мінімізація логіс- тичних витрат	Купівля (чи продаж) логістичних послуг	Удосконалення логістичної системи в масштабі багатьох фірм	Швидкий цикл
Відносини між постачальниками і отримувачами			
Конкурентні	Співпраця на основі контракту	Двостороння корисна кооперація	Інтеграція ланцюга поставок

Загалом можна говорити про різноманітність форм і умов стосовно рівня логістичного управління, що не дозволяє однозначно строго сформулювати типи логістичних стратегій, однак їх можна диференціювати щодо вирішення базових логістичних проблем:

- 1) стратегія інтеграції функцій і процесів;
- 2) стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів);

- 3) стратегія зменшення, тобто ліквідації запасів;
- 4) стратегія скорочення циклу;
- 5) стратегія диференціації обслуговування клієнта;
- 6) стратегія кооперації у відносинах "постачальник – споживач";
- 7) логістичний outsourcing;
- 8) стратегія логістичних інновацій.

Особливе місце як перспективна, комплексна стратегія фірми займає стратегія інтегрованого ланцюга поставок, в основі якої – суцільна інтеграція і кооперація усіх сфер діяльності у ланцюгу поставок.

У цьому аспекті актуальним стає визначення ключових компетенцій, на яких фірма буде будувати свої переваги в майбутньому, детермінованих такими чинниками: створенням і управлінням стратегічними альянсами; застосуванням експериментального маркетингу; створенням глобальної марки і мережі дистрибуції; інвестуванням у ключові компетенції; установленням стандартів.

Системний підхід до формування логістичних стратегій передбачає виконання двох обов'язкових умов:

- вони мають пов'язуватися із іншими функціональними стратегіями та відповідати оптимальному процесу реалізації стратегії конкуренції фірми;
- вони повинні охоплювати всі сфери діяльності підприємства (постачання, виробництво і т. п.).

3.3 Проектування і розроблення логістичної стратегії організації

На глобальних і міжнародних ринках прогресує стратегія логістичного (інтегрованого) ланцюга поставок як концепція сучасного логістичного управління, що дозволяє досягнути інтеграції і кооперації учасників ланцюга поставок, скоротити загальний цикл і загальні витрати.

Стратегія інтегрованого ланцюга поставок є продовженням і логічним завершенням концепції вертикальної інтеграції фірми, яка, окрім користі від співпраці, спричинила і негативи бюрократизації управління, а також концентрує увагу не тільки на продуктах, але і на інформації та грошах.

Ефективне логістичне обслуговування починається із з'ясування очікувань клієнта, що відображено графічно на рисинках 3.3.

Про складність процедури проектування логістичної стратегії можна судити зі змісту питань, які необхідно вирішити в кожній з поданих на рисунку 3.3 сфер [16]:

- якими вимогами в сфері обслуговування керується кожний сегмент ринку;
- які найкращі системи дистрибуції, що мінімізують витрати та забезпечують конкурентний рівень обслуговування;
- як можна досягти стратегічної інтеграції різних елементів каналу;
- чи існуючі процедури управління запасами відповідають прийнятним вимогам обслуговування;

- які технології зберігання і переміщення матеріалів уможливають досягнення планового рівня обслуговування при оптимізації витрат устаткування та оснащення;
- чи можливе зниження витрат транспортування в короткостроковому і довгостроковому періодах;
- яких змін потребують операційні методи, щоб покращити результати;
- як найкраще організувати засоби і здійснити заходи, щоб забезпечити досягнення заданого рівня обслуговування і оперативних цілей;
- які необхідні інформаційні системи, щоб досягти максимальної продуктивності логістичних операцій;
- як повинні впроваджуватися зміни в діяльність мережі.

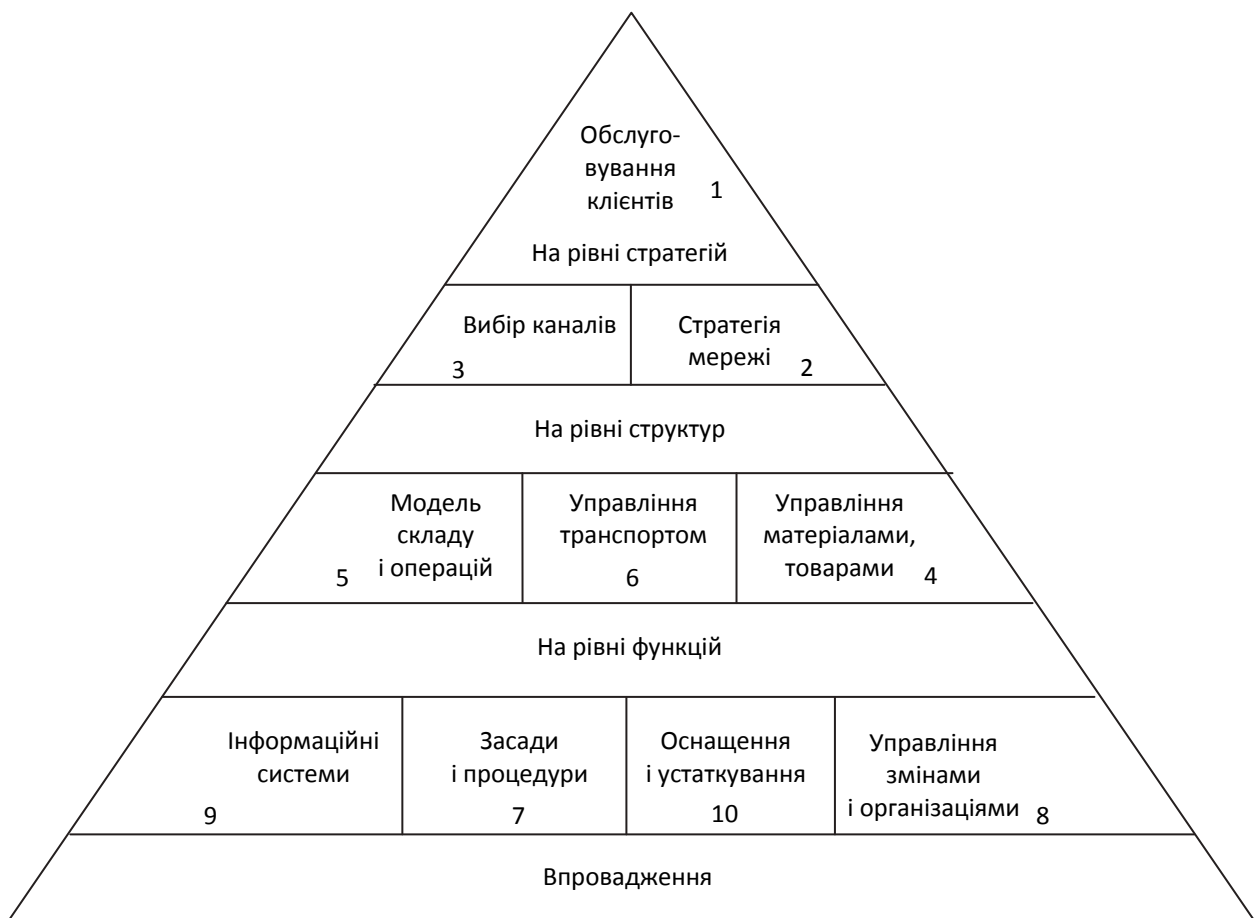


Рисунок 3.3 – Формування логістичної стратегії на основі інтеграції десяти сфер

Про реальність такої процедури формулювання та реалізації логістичної стратегії свідчить досвід багатьох відомих фірм, зокрема фірми Хегох, у якій уже довгий час управління логістикою є базовим елементом довгострокової стратегії.

3.4 Узгодження логістичної стратегії з корпоративною стратегією організації. Реалізація логістичної стратегії

Місце логістичної стратегії в системі планування логістичних завдань показано на рисунку 3.4.

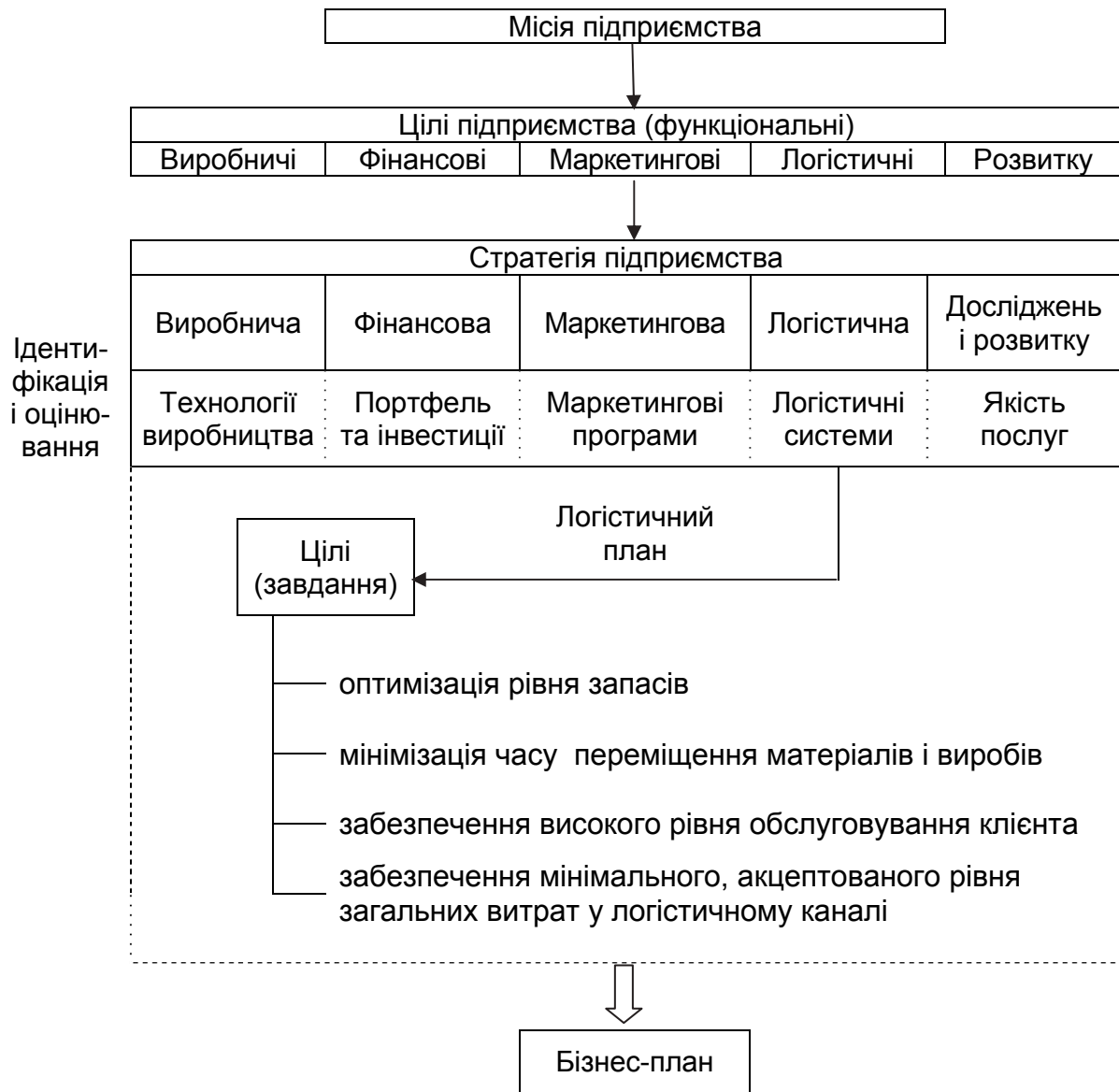


Рисунок 3.4 – Місце логістичної стратегії в системі планування [1]

Формулювання і подальша реалізація логістичної стратегії потребує забезпечення певних умов, до яких належать:

- наявність глобальної стратегії і підтримувальних стратегій;
- можливість формування величини і структури виробництва з точки зору вимог логістики;
- вертикальна інтеграція сфер логістики в підприємстві;

- структури постачання, виробництва і дистрибуції орієнтовані на потоки матеріалів і готових виробів;
- відповідність системі керування та інформації;
- відповідні міри ефективності;
- відповідність рівнів автоматизації техніки виробництва, переміщення матеріалів та інформації;
- використання кадрів відповідної кваліфікації.

Отже, метою стратегічних логістичних рішень підприємства традиційно є зниження загальних витрат і підвищення рівня обслуговування клієнта завдяки: мінімізації змінних витрат, пов'язаних з переміщенням і складуванням логістичних продуктів; скороченню циклу обороту капіталу, інвестованого в запаси; швидко зростаючим доходам від підвищення рівня обслуговування клієнта порівняно з менш інтенсивним зростанням логістичних витрат.

У літературі розглядаються уже описані стратегії, ідентифіковані щодо форм обслуговування продуктів дистрибуції:

I – стратегія повних логістичних витрат, у межах якої усувається конфлікт витрат транспорту і витрат обслуговування запасів;

II – стратегія диференціації дистрибуції, у межах якої реалізується мета локалізації складів щодо форми доставки готових виробів окремим групам споживачів;

III – стратегія відтермінування, у межах якої виконання замовлення відкладається до моменту появи попиту на продукт,

IV – стратегія зібрання поставок, у межах яких формуються більші вантажі, що знижує витрати на обслуговування клієнта;

V – стратегія стандартизації, що полягає у збільшенні різноманітності продуктів відповідно до вимог ринку без істотного зростання логістичних витрат такої діяльності.

Особливе місце серед логістичних стратегій займають стратегії міжнародних логістичних каналів, серед яких виділяють такі корпоративні стратегії: експортну; ліцензійну; стратегії компромісу (joint-ventures); створення філій в інших державах.

Мотиви реалізації експортної стратегії полягають в отриманні конкурентних переваг, а саме: логістичні системи в міжнародних каналах характеризуються високою еластичністю щодо оточення; забезпечення меншого ризику, ніж в інших стратегіях через менші додаткові інвестиції.

Ліцензійна стратегія полягає в наданні ліцензій фірмі з іншої держави на користування технологією виробництва, ноу-хау тощо.

Мотивом упровадження цієї стратегії є тарифні бар'єри, імпорتنі умови тощо.

Стратегія joint-ventures – стратегія компромісу між експортною та ліцензійною стратегіями, пов'язана з великим ризиком і менш еластична

до цін оточення, однак вона є корисною, коли: партнери не можуть виконати високоспеціалізовані вимоги виробництва, дистрибуції товарів тощо; існує можливість входу в локальні системи дистрибуції; окремі види діяльності фірми неможливо реалізувати; фірмі бракує власного капіталу або фахового персоналу.

Стратегія створення філій в інших державах реалізується через придбання та експансію, що уможлиблює усунення транспортних витрат, обслуговування вантажів, митних оплат тощо.

Ефект застосування поданих стратегій міжнародних логістичних каналів полягає: у зменшенні витрат обслуговування продуктів завдяки збільшенню партій поставок; в обслуговуванні «від дверей до дверей» і скороченні часу реалізації замовлення; у зростанні контейнеризації, в тому числі спеціалізованих контейнерів; у зростанні швидкості та скороченні циклу замовлення для індивідуальних споживачів; у впровадженні після продажного обслуговування.

Отже, стратегія підприємства і логістична стратегія у цілому співвідносяться як ціле і частина, а це означає, що в окремі періоди за спеціальних умов логістична стратегія може набувати тією чи іншою мірою характеристик, визначальних для корпоративної стратегії. Тому цілком закономірним виглядає ідентифікація цих періодів та умов, коли така трансформація відбувається. У літературі розглядається тенденційне оцінювання зростання значення логістики в розумінні трансформації логістики як функціональної стратегії в інтегровану стратегію підприємства.

Зростання значення стратегії логістики у формуванні стратегії підприємства сприяло створенню терміна «логістичний менеджмент», який означає менеджмент у логістичних системах на засадах теорії логістики. Вузьке розуміння цього терміна, сформоване під впливом динаміки реальних процесів у промисловості, ґрунтується на інтеграції логістики та менеджменту у форму «логістичного менеджменту» як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками.

Теоретична розбудова логістики в напрямку формування повноцінної постійної складової теорії сучасного менеджменту дозволила ширше розуміти це слово нарівні з маркетингом. Це означає, що в понятті «логістичний менеджмент» слово «логістичний» як прикметник означає менеджмент, але такий, що функціонує обов'язково і на засадах теорії логістики [13].

Іншими словами, управлінські рішення приймаються до виконання як такі, що не суперечать логістичному підходові, тобто це – оптимальні рішення для підприємства як логістичної системи. Це і є логістичний менеджмент. Схематично ці взаємозалежності показано на рисунку 3.5.

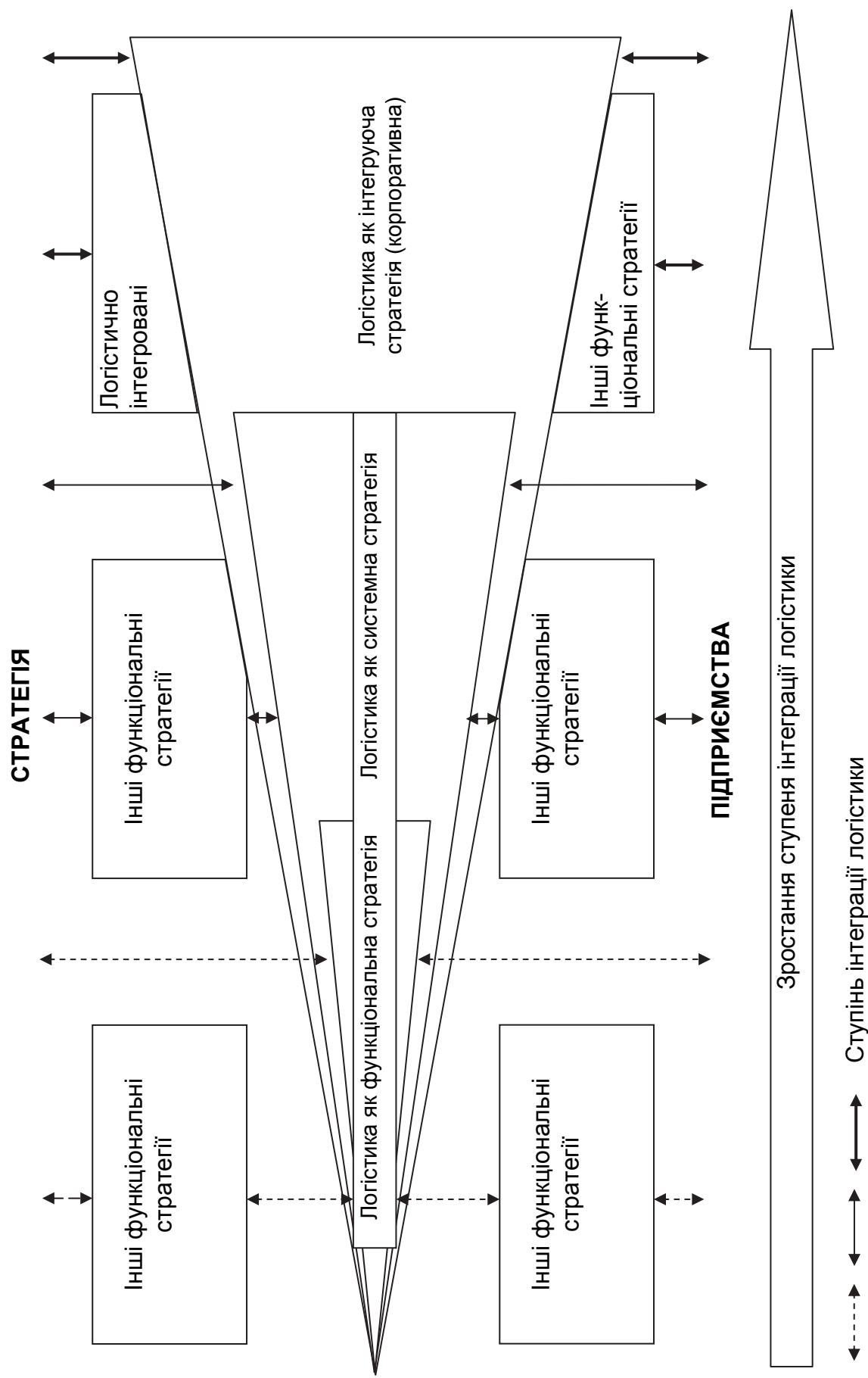


Рисунок 3.5 – Стратегічні оцінки логістики

Стратегія корпоративної логістики включає логістику системної стратегії, а потім детальніше розглядає як стратегію функціональної логістики.

Формулювання і подальша реалізація логістичної стратегії потребує забезпечення певних умов, до яких належать:

- наявність глобальної стратегії і підтримувальних стратегій;
- можливість формування величини і структури виробництва з точки зору вимог логістики;
- вертикальна інтеграція сфер логістики в підприємстві;
- структури постачання, виробництва і дистрибуції, орієнтовані на потоки матеріалів і готових виробів;
- відповідність систем керування та інформації;
- відповідні міри ефективності;
- відповідність рівнів автоматизації техніки виробництва, переміщення матеріалів та інформації;
- використання кадрів відповідної кваліфікації.

Запитання для повторення та самоперевірки

1. Дайте визначення «стратегічного планування».
2. Поясніть процес «стратегічного планування логістичної діяльності» і його зв'язок з стратегічним плануванням фірми.
3. Дайте визначення стратегічному плануванню логістичної діяльності.
4. Які рівні стратегічного планування логістичної діяльності Ви знаєте?
5. Місія логістичної діяльності.
6. Назвіть показники зовнішнього середовища, які впливають на логістичну стратегію.
7. Етапи розроблення логістичної стратегії.
8. Фокус логістичної стратегії.
9. Формування логістичної стратегії на основі інтеграції десяти сфер.
10. Місце логістичної стратегії в системі планування.

Лекція 4 ПОТОЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Питання лекції:

- 4.1 Основні задачі та принципи поточного та оперативного планування логістичної діяльності організації.
- 4.2 Аутсорсинг у системі логістичного менеджменту.
- 4.3 Планування діяльності служби логістики в компанії.
- 4.4 Управління матеріальними потоками в «режимі реального часу».

4.1 Основні задачі та принципи поточного та оперативного планування логістичної діяльності організації

Досягнення мети стратегічної логістичної діяльності системи залежить від якості оперативного планування.

Оперативний логістичний план – короткострокова дія, спрямована на досягнення довгострокових цілей логістичної системи.

Оскільки компанія, її постачальники та посередники виконують величезну кількість логістичних функцій, надзвичайно необхідним є інтегроване логістичне планування, що повинно базуватися на розвинутій системі корпоративного управлінського та бухгалтерського обліку та підтримуватися ефективною інформаційною системою.

Оперативний (тактичний) план – засіб координації логістичної діяльності фірми. Він розробляється на період не більше року.

Логістична стратегія визначає перспективні цілі, в рамках яких короткострокові оперативні плани деталізують такі задачі, як планування окремих логістичних операцій, оперативний реінжиніринг і фінансове логістичне планування [25].

Основні задачі, принципи та проблеми поточного й оперативного планування логістичної діяльності організації наведено в таблиці 4.1.

Затверджений оперативний план служить основою для виконання логістичних функцій (операцій), орієнтованих на короткострокові показники діяльності.

Оперативний план призначений для інтеграції окремих логістичних витрат у рамках єдиної уніфікованої системи дій.

Як звичайно, у затверджених програмах детально описуються фінансові плани для всіх підрозділів і команд, які беруть участь у логістичних операціях, і зв'язках окремих функцій у логістичній системі.

Оперативне планування є, з одного боку, завершальною ланкою в системі планування діяльності підприємств, а з другого – виступає як засіб виконання довго-, середньо- та короткострокових планів, один із важелів поточного управління виробництвом.

Таблиця 4.1 – Характеристика проблем стратегічного й оперативного логістичного управління

Стратегічне управління	Оперативне (операційне) управління
Філософія і мета напрямів підприємства	Часткові та одиничні цілі
Стратегії	Програми, а також операції і процедури
Створення потенціалу логістичних ефектів і вартостей	Використання існуючого потенціалу (відповідне застосування засобів)
Довгий горизонт планування	Короткотермінове планування
Еластичність	Відсутність еластичності, схильність до бюрократії
Абстракційно-аналітичний і креативно-інтуїтивний спосіб мислення (створення концепцій та ідей)	Аналітично-практичний спосіб підходу, точні знання (орієнтація на впровадження)
Орієнтована на підприємство, наскрізна перспектива при визначенні та оцінюванні проблем	Орієнтація на визначені проблеми, на певну сферу діяльності («егоїзм відділів»)
Урахування зовнішньої інформації	Перетворення внутрішньої (у масштабі підприємства) інформації
Наближена, загальна інформація	Точна, детальна інформація
Слабо визначена структура проблеми	Добре визначена і виокремлена проблема
Пошук нових сфер завдань, принципів структурних змін	Зміни, які характеризують зростання

У таблиці 4.2 наведено характерні риси логістичних систем залежно від типу підприємства, що зумовлюють переважне використання того чи іншого рівня логістичної інтеграції [3]. Ця таблиця ілюструє характерні особливості тих чи інших логістичних систем.

Таблиця 4.2 – Характерні риси логістичних систем залежно від типу підприємства

Тип підприємства	Характерні риси систем
- виробничо-промислові підприємства а) великі, наприклад у автомобільній промисловості б) менші, наприклад у меблевій промисловості в) малі переробні, наприклад, у хімічній промисловості	- оцінювання якості поставок - методи типу MRP – планування матеріальних потреб - методи ABC і XYZ - коопераційні зв'язки в ланцюгах поставок - господарювання вторинною сировиною і відходами - потреба системи EDI - пріоритет графіків поставок - мережа дилерів; організація ланцюга поставок - спрощені методи типу MRP - графік поставок і збуту - оцінювання якості сировини - ритмічність поставок і збуту - транспортне господарство
- сільськогосподарські підприємства у агробізнесі	- графік поставок сировини - співпраця в ланцюгу з харчовою промисловістю - пріоритет якості продуктів - вимоги у складуванні
- торговельні підприємства	- розвинутий логістичний маркетинг - вимоги щодо складування - координація транспортування - автоматична ідентифікація товарів (AI) - співпраця роздрібних, оптових торговців і логістичних центрів - організація транспортного упакування
- будівельні підприємства	- графік поставок - організація складських площ і складів - координація будівельного обладнання
- транспортні підприємства: а) міжнародні б) локальні	- системи резервування і розрахунків перевезень - проектування логістичних транспортних ланцюгів: повітряних, водних і наземних засобів - комбінований транспорт (автомобіль, залізниця тощо) - інформаційні системи щодо потреб перевезень і можливостей реалізації - синхронізація поставок у часі - якість послуги і упаковки - підбір засобу транспорту - оптимізація траси
- рибацькі, мисливські, закупівельні підприємства тощо	- вимоги складування - координація збуту - продуктова специфіка
- підприємства послуг наприклад, банки, пошти лікарні, гастрономічні заклади тощо	- інформаційна система обслуговування - циклічність постачання; страхові запаси - якість послуги - утилізація відходів

Так, у випадку автомобільної промисловості виробниче підприємство стає ланкою багатьох логістичних ланцюгів з боку постачання.

Водночас, окремі постачальники, наприклад, виробники електрообладнання автомобілів, теж є учасниками багатьох логістичних ланцюгів поставок. І це актуалізує інтегроване вирішення логістичних проблем у сфері постачання.

Свої особливості щодо використання концепцій логістики мають й інші типи підприємств.

Розглянемо загальну характеристику логістики виробничого промислового підприємства, результатом діяльності якого є випуск продукції.

Такий тип підприємства характеризується наявністю трьох взаємозалежних фаз: постачання, виробництва і збуту.

Очевидно, що логістичне управління в межах такого підприємства має здійснюватися в стратегічному, тактичному і операційному вимірах, стосуватися довгострокових, середньострокових і короткострокових завдань, бути локалізованим стосовно окремих логістичних рішень у певній фазі виробництва чи охоплювати сумісні або всі бази виробництва.

До типових ключових логістичних рішень у функціонуванні виробничого підприємства можна віднести такі:

- вибір оптимальної спеціалізації виробництва;
- вибір технології; вибір постачальників;
- вибір транспортно-складських технологій;
- визначення величини партії закупівлі, виробничої партії і партії поставок;
- обґрунтування політики запасів;
- оптимізація використання технологічного часу.

Кожне з названих рішень має певну свободу та певні обмеження, які диференційовані стосовно двох частин логістичного управління: віртуальної як фази обґрунтування і прийняття управлінських рішень, яку називають плануванням, і реальної як фази реалізації управлінських рішень, тобто контролювання, регулювання, оцінювання, яку називають керуванням.

У поданих нижче таблицях названі типові логістичні рішення, структуровані за значущістю в системі менеджменту та за часовими горизонтами.

Зміст таблиці 4.3 указує на стратегічне, тактичне й операційне значення логістичних рішень стосовно вибраних об'єктів.

Таблиця 4.3 – Перелік об'єктів логістичних рішень у стратегічному, тактичному і операційному менеджменті

№ п/п	Суттєві об'єкти логістичних рішень	Значення в процесі менеджменту		
		стратегічне	тактичне	оперативне
1	Вибір оптимальної спеціалізації	++++	++	-
2	Вибір технологій	++++	++	+
3	Вибір постачальників	++	+++	+
4	Вибір транспортно-складських технологій	++	+++	+
5	Планування виробничого процесу	+	++	+++
6	Планування використання технологічного часу	-	++	+++

З метою постійного пристосовування підприємства до політичного і господарського оточення стратегічні рішення не завжди прирівнюються до довготермінових часових горизонтів, оскільки вони можуть бути характерні як для середньострокового, так і для короткострокового часового горизонту.

Основні тенденції залежностей об'єктів логістичних рішень від часових горизонтів наведено у таблиці 4.4.

Таблиця 4.4 – Часові горизонти логістичних рішень

№ п/п	Об'єкти логістичних рішень	Часові горизонти		
		довго-строкові	середньо-строкові	коротко-строкові
1	Вибір оптимальної спеціалізації	□		
2	Вибір технологій		□	
3	Вибір постачальників		□	
4	Вибір транспортно-складських технологій		□	
5	Планування виробничого процесу		□	
6	Планування використання		□	

Кожне з названих рішень має певну свободу та певні обмеження, які диференційовані стосовно двох частин логістичного управління: віртуальної, як фази обґрунтування і прийняття управлінських рішень, зазвичай називаної плануванням, та реальної як фази реалізації управлінських рішень, тобто контролювання, регулювання, оцінки.

Відомості таблиці 4.4 не містять однозначних параметрів відповідних часових горизонтів логістичних рішень, оскільки знаходяться під впливом цілого ряду слабоструктуризованих факторів, наприклад:

- час реакції конкурентів на бажання клієнтів;
- коливання життєвого циклу продукту під впливом поведінки споживачів;
- формування пропозиції логістичних послуг;
- динаміка рівня витрат власного виробництва;
- динаміка цін у постачанні, у інвестиційних процесах, у сфері логістичних послуг.

Повніша структура логістичних рішень у системі логістичного управління виробничим підприємством може бути отримана на основі ідентифікації функцій (завдань) логістичного управління в окремих фазах і загалом по підприємству, як це наведено в таблиці 4.5.

Таблиця 4.5 – Основні функції логістичного управління за сферами діяльності підприємства

Вид і характер завдань		Основні функції (завдання) логістичного управління		
		у сфері постачання	у сфері виробництва	у сфері дистрибуції
Логістичні завдання і процеси	Довгострокові	<ul style="list-style-type: none"> – планування процесів і складування транспорту – планування місць складування – планування структури постачання – планування переміщень матеріалів і сировини – планування діапазону зовнішньої логістики 	<ul style="list-style-type: none"> – планування процесів і складування транспорту – планування засобів складування і транспорту – планування структури і систем виробництва – планування забезпечення потенціалу виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> – планування процесів складування і транспорту – планування локалізації складів – планування структури дистрибуції – планування запасів готових виробів – планування діапазону зовнішньої логістики

Продовження таблиці 4.5

Вид і характер завдань		Основні функції (завдання) логістичного управління		
		у сфері постачання	у сфері виробництва	у сфері дистрибуції
Логістичні завдання і процеси	Середньо- і короткострокові	<ul style="list-style-type: none"> – планування застосування засобів транспорту – планування і керування переміщеннями матеріалів – планування термінів поставок, виду упаковок – обмін інформацією 	<ul style="list-style-type: none"> – планування застосування засобів транспорту – планування і керування виробництвом – керування переміщенням матеріалів і напівпродуктів – керування використанням персоналу і технічних пристроїв – обмін інформацією 	<ul style="list-style-type: none"> – планування застосування засобів транспорту – керування і реалізація замовлень – планування термінів доставки товарів – керування запасами готових виробів – компонування і упаковка товарів – обмін інформацією
	Довгострокові	<ul style="list-style-type: none"> – спеціалізація в постачанні – планування і узгодження програм постачання – планування стратегії постачання – оцінювання і вибір постачальників 	<ul style="list-style-type: none"> – спеціалізація виробництва – планування і узгодження програм виробництва – планування стратегії виробництва – вибір технології – планування розміщення виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> – планування і узгодження програм дистрибуції – планування стратегії дистрибуції – вибір торговельних підприємств і клієнтів
Завдання координації процесів і сфер діяльності	Середньо- і короткострокові	<ul style="list-style-type: none"> – визначення потреб у сфері постачання – визначення програм закупівлі, транспорту і складування – визначення розмірів поставок 	<ul style="list-style-type: none"> – визначення потреб у сфері виробництва – визначення навантаження машин – планування партії виробництва – планування використання технологічного часу 	<ul style="list-style-type: none"> – визначення потреб у сфері дистрибуції – визначення програм продажу, транспорту і складування – встановлення рівня обслуговування поставок

Однозначних параметрів відповідних часових горизонтів логістичних рішень не існує, оскільки рішення перебувають під впливом низки слабкоструктурованих факторів, наприклад: часу реакції конкурентів на бажання клієнтів; коливання життєвого циклу продукту під впливом поведінки споживачів; формування пропозиції логістичних послуг; динаміки рівня витрат власного виробництва; динаміки цін у постачанні, в інвестиційних процесах, у сфері логістичних послуг.

4.2 Аутсорсинг у системі логістичного менеджменту

Сутність аутсорсингу бізнес-процесів. Підприємство може досягти реальних успіхів на ринку за умови правильної постановки цілей функціонування та орієнтації діяльності на безпосереднє їх виконання з мінімальними втратами та помилками. Успішним можна вважати підприємство, яке постійно збільшує свою гнучкість, цілеспрямовано перерозподіляє ресурси на користь удосконалення, стратегії та ключових навичок.

Високоєфективна підприємницька діяльність визначається такими положеннями [1]:

- підприємство має бачення і настанову визначення найбільш важливих механізмів, що забезпечують збільшення існуючої і майбутньої своєї цінності у межах галузі. Воно прогнозує та швидко реагує на значні зміни у середовищі споживання;

- підприємство розробляє адаптовані й виконувані стратегії, за допомогою яких можливо уникнути стагнації й банкрутства в умовах економічної невизначеності. Підприємство – це гнучка і самонавчальна структура;

- підприємство набуває здатності знати основні професійні навички, які мають найбільше значення для створення цінності, очікуваної споживачем. Воно постійно удосконалює такі навички та на їх основі досить ефективно конкурує з іншими підприємствами. Цінність виробника становить його здатність чітко визначити, як і коли можливо удосконалити такі навички шляхом партнерства як у сфері стратегічних знань та умінь, так і у сфері допоміжних процесів;

- для підприємства важливим є розуміння того, що його ефективний взаємозв'язок із споживачем – це фактор, що забезпечує створення цінності. Свої ідеї та знання виробник має використовувати для формування постійного, задоволеного якістю продукції та відповідного обслуговування споживача, який приносить значний економічний прибуток.

Сьогодні більшість підприємців переймаються питанням: як фірмі стати конкурентоспроможною і зберегти конкурентоспроможність у всіх бізнес-процесах?

Імовірно саме таке явище у підприємницькій діяльності, як аутсорсинг може допомогти вирішити цю проблему, але він має надати діяльності підприємства принципово іншої форми, відмінної від існуючої.

Чим більше компанія зосереджується на таких видах діяльності, які, на її думку, забезпечують відмінну перевагу, тим більше вона вимушена покладатися на інших. Зі зростанням цієї зовнішньої залежності життєво важливим стає зміна природи відносин.

Конкурентні взаємовідносини між незалежними учасниками угоди повинні перетворитися у партнерські.

Аутсорсинг (від англ. *outsourcing* – використання зовнішніх джерел чи засобів) – це передача певних бізнес-функцій чи бізнес-процесів підприємства та всіх пов'язаних з ними активів сторонній організації-підряднику (аутсорсингу), яка здатна збільшити їх цінність, що зазвичай недосягне підприємству-замовнику [13].

Основними причинами, що спричиняють потребу переходу до аутсорсингу, є такі: нестача власних ресурсів; потреба у скороченні витрат; необхідність зосередитися на основних видах діяльності; бажання отримати конкурентні переваги.

До цього слід додати ще дві причини:

а) керівництво підприємства не знає, що робити далі:

- не відслідковується подальша перспектива розвитку цього напряму діяльності;

- підприємство у цілому починає втрачати ринкову привабливість;

б) керівництво підприємства не здатне чітко сформулювати, який існує вихід з існуючого стану справ.

Досить часто аутсорсинг стає предметом довгострокового, 5 – 10-річного контракту, тому необхідно пам'ятати, що рішення щодо аутсорсингових послуг повинно мати стратегічний, а не оперативний характер.

Пропозиція має бути чітко означеною, надійною у фінансовому змісті, повинна прогнозувати привабливий прибуток на інвестований капітал з урахуванням можливих ризиків.

Як і будь-яка корпоративна угода, висновок угоди про аутсорсинг супроводжується складним переговорним процесом, а це, своєю чергою, потребує використання знань юристів, фінансистів і психологів

Аутсорсинг спрацьовує не завжди, але потенційні вигоди такі, що не розглядати можливість аутсорсингу – це серйозний недолік керівника.

Підприємству необхідно мати чітке уявлення про цілі, досягнення яких забезпечить йому найбільшу продуктивність використання цих ресурсів, тобто забезпечить собі конкурентну перевагу у певних часових і просторових параметрах середовища функціонування.

Використання ресурсів менш значимих необхідно пожертвувати. Це означає, що значущість і складність формування системи логістичного управління підприємства визначається, насамперед, відповідним рівнем професіоналізму його вищого керівництва, спроможністю виявити та задіяти ті прогресивні теорії і ефективний досвід організації і менеджменту, що дозволяють найбільш оптимально адаптувати свої внутрішні можливості до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища.

Цінність виробника визначається тим, наскільки він здатний чітко встановити, як і коли можливо удосконалити набуті професійні навички і досвід з метою найбільш ефективної реалізації як основних, так і допоміжних процесів на основі продуктивного партнерства.

Тобто передача другорядної функції організації, яка спеціалізується у відповідній сфері діяльності (аутсорсинг – обслуговування), може розглядатися як цілком логічне – адже немає сенсу тримати у своїй структурі підрозділ, який не створює цінності.

Досить часто поняття аутсорсинг використовують у контексті вирішення дилеми «виробляти чи купувати». Хоча сучасне розуміння аутсорсингу виходить з більш широкого його значення – як форми ведення підприємницької діяльності, за якою виконання другорядних функцій (в окремих випадках можуть передаватися і ресурси) підприємства передаються зовнішній організації. Така організація здатна ефективно виконувати ці функції та використовувати надані їй ресурси в інтересах замовника [14].

На прийняття рішення - купувати чи не купувати аутсорсинг-послуги можуть впливати такі фактори:

- існує необхідність у гарантованому наданні аутсорсинг-послуг, тобто у забезпеченні високої надійності обслуговування;

- обсяги послуг, які, на думку керівництва, можна було б передати аутсорсингу, настільки малі, що ніхто з логістичних провайдерів не зацікавлений у їх наданні;

- вимоги до рівня якості аутсорсинг-послуг настільки жорстко визначені чи нестандартні, що потребують наявності в аутсорсингера (виконавця аутсорсинг-послуг) особливих методів виробництва, які на той час відсутні;

- обов'язкове збереження комерційної таємниці;

- наявність потреби у забезпеченні завантаження власних виробничих потужностей;

- необхідність знизити залежність від будь-якого джерела поставок послуг тощо.

Існуючий досвід показує, що використання аутсорсингу може бути найбільш привабливим у таких випадках:

- існує потреба у значних матеріальних і трудових ресурсах;
- сфери діяльності підприємства мало пов'язані між собою;
- виконання робіт передбачає використання спеціальних професійних знань і досвіду;
- діяльність підприємства піддається різким коливанням ринку, що призводить до великих витрат на наймання, навчання та збереження персоналу;
- досить швидко змінюється технологія, що відповідно потребує великих інвестицій.

За будь-яких умов прийняття рішення щодо переходу на аутсорсинг визначається такими аргументами на його користь.

1. Аутсорсинг – це успіх у діяльності підприємства, якщо:

- підприємству пропонується добре відлагоджений процес надання аутсорсинг-послуг, який підкріплюється позитивними відгуками інших замовників;
- передбачається ефективний контроль витрат на виконання процесу, можливість уникнення непередбачених витрат;
- реалізація процесу надання аутсорсинг-послуг забезпечить підприємству відчутні покращання його підприємницької діяльності у довгостроковій перспективі, чого не можна досягти власними силами;
- дозволяє отримати стійкі конкурентні переваги внаслідок покращання рівня якості сервісного забезпечення виробленої кінцевої готової продукції;
- дозволяє підприємству зосередитися на виконанні основного виду діяльності та джерелі основного прибутку;
- підвищує рівень корпоративної культури, у тому числі переорієнтацію персоналу підприємства на задоволення потреб і вимог споживачів;
- пропонує більш гнучкий підхід до встановлення необхідної кількості персоналу, відкриває йому доступ до сучасних знань і досвіду спеціалістів, що працюють у цій сфері.

2. Аутсорсинг – це відомий та добре налагоджений процес. Майже 50 останніх років фірми передають до аутсорсингу рекламу, юридичні послуги, транспорт, будівництво і виробництво. Ідея аутсорсингу не нова. Аутсорсинг – це нова назва для старих методів.

Сервісні центри, підготовка контрактів чи управління проектами давно перетворилися у аутсорсинг. Навіть аутсорсинг інформаційних технологій у цілому не нове явище.

В автомобілебудівній промисловості вже є традиційним передача виготовлення запасних частин, окремих видів комплектації підрядникам (малим і середнім підприємствам), оскільки вони гарантують високу якість виконання замовлень складального підприємства.

3. Аутсорсинг – це покращання діяльності підприємства, яке не може бути досягнуте у звичайних умовах.

Унаслідок того, що внутрішній підрозділ підприємства може лише декларувати своє намагання збільшити свій внесок у формування цінності, сервіс-провайдер реально має знання та можливості, достатні для внесення суттєвих і необхідних змін у культуру бізнесу підприємства.

Тобто виникає дещо незвичайна ситуація, коли керівництво підприємства виявляє більшу довіру сервіс-провайдеру, ніж власному підрозділу. З іншого боку, досвідчений сервіс-провайдер не погодиться на укладення угоди, якщо у керівництва немає такого переконання.

4. Аутсорсинг – це безперечне покращання бізнес-процесів підприємств. Він потребує більш жорстких підходів до управління бізнес-процесами, що впливають на підприємницьку діяльність підприємства у цілому. Персонал сервіс-провайдера якісно готує документацію та звітність, що обґрунтує необхідні витрати на управління бізнес-процесами, забезпечує розроблення бюджету та належний контроль витрат, створює належні умови для ефективного управління змінами бізнес-процесів. Сервіс-провайдер, який ефективно працює, переносить свій позитивний досвід на інші проекти, пропонує особливі методи управління, якісні процеси обслуговування замовника.

5. Аутсорсинг – це кращий контроль витрат.

Реалізація аутсорсингу забезпечує:

– більш жорсткий контроль витрат у цілому (сервіс-провайдер, звичайно, більш принципово ставиться до контролю витрат, аніж внутрішній підрозділ підприємства);

– більша прозорість реальних витрат на управління бізнес-процесом (виділення та контроль сервіс-провайдером прихованих витрат);

– сервіс-провайдер залучає свій персонал до реалізації проекту у міру необхідності, більш гнучко використовує професійний досвід і знання своїх спеціалістів (платити працівникам лише тоді, коли є потреба у них);

– співпраця підприємства з сервіс-провайдером забезпечує економію витрат на використання інфраструктури, інструментів тощо.

6. Аутсорсинг – це якісний сервіс. Динаміка розвитку зовнішнього середовища підприємства, де функціонує сервіс-провайдер, значно відрізняється від його внутрішнього середовища. Сервіс-провайдер як самостійна організація працює у жорсткому конкурентному середовищі, тому його невдалі проекти можуть значною мірою змінити його ринкове положення. За таких умов сервіс-провайдер намагається забезпечити якість виконання проекту у таких сферах:

– установлення й підтримки високої якості внутрішніх взаємовідносин (тісна плідна співпраця вищого керівництва з персоналом, який має відношення до виконуваного проекту);

– забезпечення високої якості свого кінцевого продукту (розширення меж його споживання, вимог та контролю за змінами у функціонуванні бізнес-процесів);

– впливу на якість планування і складання свого бюджету (формування тісних комерційних відносин між підприємством та сервіс-провайдером потребує якісного контролю планування і складання бюджету на більш вищому рівні, ніж це існує на підприємстві).

7. Аутсорсинг – це нові можливості підприємства у конкурентній боротьбі. Сервіс-провайдер здатний надати підприємству свої унікальні ресурси, що дозволяє останньому створити нові бізнес-системи, швидше і більш якісно, ніж у конкурентів.

Значне покращення якості управління основними та допоміжними процесами, якості кінцевої готової продукції розглядається як складова конкурентних переваг підприємства. Сервіс-провайдер, який ефективно працює, буде оплачувати сучасне устаткування та прогресивні процеси, що гарантують безперечне виконання ним укладеної угоди на аутсорсинг-обслуговування.

Але аутсорсинг – це лише одне з багатьох рішень проблеми конкурентоспроможності. Будь-яке оцінювання ефективності аутсорсингу повинно ґрунтуватися на його порівнянні з іншими методами, які вже використовуються чи можуть використовуватися організацією.

Більшість з них має свої переваги, хоча вони не завжди однаковою мірою можуть бути застосовані до організацій різного розміру і структури.

Прийняття підприємством рішення щодо стратегії логістичного аутсорсингу визначають:

– здатність реалізувати належне сервісне забезпечення продукції за умов наявності необхідних ресурсів і прийнятності відповідних сукупних витрат;

– надійність, гнучкість процесу сервісного забезпечення продукції;

– діловий імідж підприємства, який підтверджується сприйняттям споживачем декларованих підприємством даних про його компетенції.

За таких умов очевидними є основні причини, що викликають:

– потребу переходу до аутсорсингу;

– нестача власних ресурсів;

– потреба у скороченні витрат;

– необхідність зосередитись на основних видах діяльності;

– бажання отримати конкурентні переваги.

Для усвідомлення сутності та змісту аутсорсингу необхідно відслідкувати весь його логічний ланцюжок, починаючи з головних цілей діяльності, конкретно поставлених завдань, критичних факторів успіху, критеріїв відбору постачальника аутсорсинг-послуг і закінчуючи укладенням угоди, яка повинна розв'язати існуючі на підприємстві проблеми.

Аутсорсинг ефективний за умов, якщо він:

- є достатньо відпрацьованим процесом з багатою історією вдалих контрактів;
- дозволяє отримати покращання, які неможливо досягти з допомогою звичайного підрозділу;
- покращує діяльність підприємства і виділений процес;
- пропонує контроль над витратами, виконання якого неможливе внутрішнім підрозділом;
- дозволяє залишатися конкурентоспроможним;
- є дієвим способом зміни корпоративної культури;
- передбачає якість, яка недосяжна внутрішнім підрозділам;
- передбачає гнучкий підхід до кількості штату працівників;
- відкриває доступ до знань і досвіду спеціалістів.

На стратегічному рівні аутсорсинг дозволяє сфокусувати увагу на основному бізнесі, оскільки надавачі послуг пропонують підприємству не тільки виробництво ідентичного бізнес-процесу, але і супроводжують свою діяльність послугами з обслуговування клієнта.

У стратегічному плані аутсорсинг дає змогу гнучко реагувати на ринкові зміни (кризи, дефолти) і зміни в межах самого підприємства.

Переваги аутсорсингу полягають у такому:

- підприємство дотримується свого ліміту штатних одиниць, при цьому зберігаючи або збільшуючи свої трудові ресурси;
- підприємство не позбавляється навчених співробітників, зберігаючи свій штат в аутсорсинговій формі;
- можливість роботи за гнучким графіком;
- економія на офісному просторі і пов'язаних з ним витратах;
- концентрація на основному виді діяльності;
- зменшення невігідних витрат, пов'язаних з вартістю робочих місць, навчанням співробітників, інформаційною підтримкою тощо.

За допомогою аутсорсингу фіксовані витрати можна перетворити на змінні. Аутсорсинг дозволяє дещо частково перерозподіляти інвестиційний капітал у стратегічно більш важливі для підприємства сфери діяльності. При цьому підприємство може відмовитись від інвестування в інфраструктуру, оплачуючи послуги тільки аутсорсеру.

Фактори привабливості аутсорсингу:

1) фінансовий контроль і доступність інформації. Компанії, що мають системи, процеси й інфраструктуру з розподіленими функціями й параметрами, можуть використати однакові кращі практичні напрацювання, що пропонують більший ступінь прозорості інформації й посиленій контроль над здійснюваними процесами.

Цей аспект має важливе значення, тому що компанії перебувають у пошуку нових робочих моделей ведення бізнесу для посилення конкурентного потенціалу;

2) швидкість. Компанії, зацікавлені у створенні нових бізнес-можливостей, у розширенні своєї географічної присутності на ринку або в перетворенні внутрішніх систем і процесів для забезпечення функціонування нових бізнес-систем, можуть використовувати й досліджувати послуги для збільшення швидкості одержання комерційних переваг;

3) конкурентні можливості. Провайдери послуг з аутсорсингу можуть мати позицію компанії на ринку з погляду її конкурентоспроможності;

4) економія операційних витрат. Кожна компанія зацікавлена в зниженні операційних витрат унаслідок підвищення ефективності, зниження заробітної плати або використання технологій, спрямованих на більш повну автоматизацію й удосконалювання процесів прийняття рішень. У багатьох випадках вони можуть досягти гарних результатів набагато швидше й з мінімальним ризиком, використовуючи професійні якості зовнішніх консультантів, інтелектуальну власність, активи й мережі центрів із надання послуг;

5) зниження витрат на фінансові й казначейські операції. Контракти повинні допомагати компаніям скорочувати витрати, пов'язані з обліком робочого капіталу, усувати витрати щодо безнадійних боргів, підвищувати ефективність оподатковування й знижувати витрати фінансування.

4.3 Планування діяльності служби логістики в компанії

Поняття «логістичний цикл» наближає до розуміння анатомії логістики.

Розрізняють три тлумачення, які у сукупності розкривають його зміст:

- концепція досягнення інтеграції логістичних функцій;
- інтервал часу між оформленням замовлення на поставку і власне доставкою замовлених товарів на склад споживача;
- конструкція, що складається із вузлів і ланок.

Під вузлами, як це видно з рисунка 4.1, розуміють інституційні одиниці і їх структурні підрозділи, а під ланками – транспорт і комунікацію.

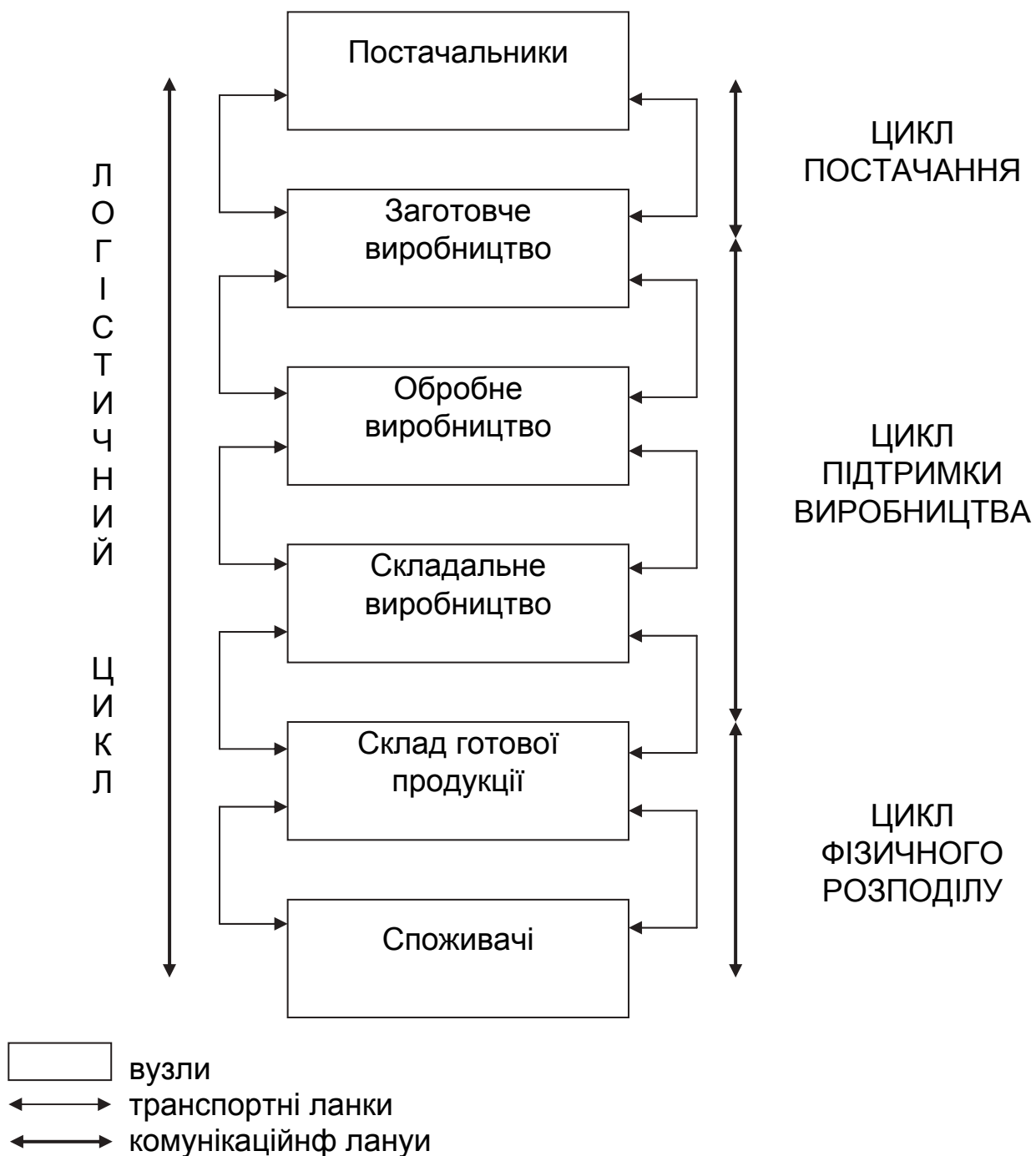


Рисунок 4.1 – Схема логістичного циклу підприємства [1]

Логістичний цикл складається:

- з циклу постачання;
- циклу підтримки виробництва;
- циклу фізичного розподілу.

Кожен з них має специфічну мету, особливість, відповідальність.

Цикл постачання має відношення до поставки сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів від постачальників на підприємство.

У загальному вигляді він складається з чотирьох взаємозв'язаних видів діяльності:

- пошук, оцінювання і вибір постачальників;
- формулювання, оформлення і передача замовлення;
- транспортування замовленої продукції;
- прийом, контроль і оприбуткування предметів постачання.

Рух у цьому циклі повинен бути підпорядкованим надходженню предметів постачання на склад підприємства «точно вчасно». Ця точка є кінцем циклу постачання і одночасно початком циклу підтримки виробництва.

Практика постачання під впливом теорії логістики змінюється [14].

На відміну від минулого, коли угода автоматично укладалась з тими, хто пропонував товари за найнижчими цінами, в сучасних умовах перевагу віддають постачальникам, які забезпечують необхідний рівень якості сервісу.

При цьому споживачі зменшують кількість постачальників, віддають перевагу тривалим господарським зв'язкам, відносини набувають характеру взаємовигідного партнерства, стають виваженими і відповідальними.

Про важливість раціоналізації постачання свідчить той факт, що в середньому у промисловості матеріальні витрати складають 40 ... 60 % від собівартості готової продукції.

Алгоритм планування і функціонування логістичного циклу підприємства показано на рисунку 4.2.

Планування поставок готової продукції. Планування поставок готової продукції полягає у визначенні часу, обсягу і адресата. Розрізняють чотири його елементи:

- прогнозування попиту (збуту);
- визначення поточного попиту (формування портфеля замовлень);
- планування запасів готової продукції;
- планування понаднормативних запасів готової продукції.

Прогнозування попиту (збуту) являє собою оцінювання можливого збуту в майбутньому. Це дуже складне питання, оскільки покупці вільні у виборі того, що, де і коли вони купують. У зв'язку з тим що попит є залежним, для його прогнозування використовуються різні логічні і математико-статистичні методики, що ґрунтуються на здоровому глузді, точному розрахунку, інтуїції, досвіді. Прогнозування збуту використовується при розробленні перспективних планів поставок готової продукції.

Визначення поточного попиту (формування портфеля замовлень) являє собою своєрідний «гальмівний механізм» логістичної системи. Коли замовлення на поставку готової продукції є, вона працює, коли його нема – зупиняється. Причому чим більше замовлень, тим інтенсивніша робота. І навпаки. Замовлення споживачів як форма прояву попиту тиснуть на підприємство. Виконання договірних зобов'язань є відповідною реакцією на прийняті до виконання замовлення.

Поточні запаси. Вони становлять основну частину виробничих запасів. Їх основне призначення – забезпечення виробничого запасу двома черговими надходженнями матеріальних ресурсів на підприємство-споживача. Їх розмір регламентується та контролюється. Розмір таких запасів зменшується у зв'язку з випуском їх у виробництво та поповнюється від надходження нової партії матеріалів. У самому загальному випадку максимальні поточні запаси визначають залежністю

$$N_{\text{макс}} = W_{\text{доб}} \times T_{\text{пост}}, \quad (4.1)$$

де $N_{\text{макс}}$ – максимальний поточний запас у натуральних одиницях виміру;
 $W_{\text{доб}}$ – середньодобова витрата запасів;
 $T_{\text{пост}}$ – час між двома черговими поставками.

Планування запасів готової продукції здійснюється після аналізу сформованого портфеля замовлень і містить розроблення відповідної стратегії їх утворення і контролю. Оцінювання фактичної наявності запасів тотожне визначенню можливості здійснення поставок готової продукції, а значить, реальності виконання контрактів і задоволення попиту. Надійні системи контролю своєчасно сигналізують про вихід за рамки максимального і мінімального рівнів.

До запасів готової продукції належать товари, які можуть бути відправлені підприємством споживачеві у будь-який час. Такі запаси створюються з метою роз'єднання виробництва і попиту, щоб обслужити непередбачуваний або передбачуваний непостійний ринок, відчутно не змінюючи обсяги виробничих потужностей. Переведення готової продукції у запаси є необхідністю формування її в партії відправлення, комплектування, упакування, маркування й оформлення на неї супровідних документів.

В умовах ринкових відносин ці запаси можуть відігравати роль регулятора ринкового попиту і ціни на продукцію підприємства. Запаси готової продукції на підприємствах-виробниках у каналах сфери обігу називають збутовими, або товарними. Роль товарних запасів полягає у тому, що вони забезпечують ритмічність:

- виробництва підприємства і споживача;
- процесу реалізації;
- пропозиції на ринку комплексного товару «виріб – сервіс».



Рисунок 4.2 – Алгоритм планування і функціонування логістичного циклу підприємства

Планування понаднормативних запасів готової продукції є заключним аспектом складання плану поставок. За деякими асортиментними позиціями необхідно створювати сезонні запаси, які повинні нормалізувати

роботу підприємства під час сезонної перерви у виробництві, споживанні чи транспортуванні.

У випадку надмірного попиту нарощуються резервні запаси для забезпечення потрібної якості сервісу [13].

Отже, план поставок готової продукції – це документ, який відображує оцінювання місткості ринку і ґрунтується на прогнозуванні попиту, формуванні портфеля замовлень, плануванні запасів і, якщо потрібно, плануванні понаднормативних запасів. Він є способом «витягування» готової продукції із сфери виробництва, ініціюючи тим самим її позиціонування на ринку.

Оперативно-календарне планування виробництва полягає у визначенні часу і обсягу випуску готової продукції відповідно до плану поставок. Тим самим узгоджуються попит і пропозиція, вирішуються конфлікти між виробництвом і ринком.

При розробленні плану виробництва забезпечуються умови для створення такої ситуації, коли постачання зараховує матеріальні компоненти, необхідні для виготовлення того, що випускає виробництво і продає маркетинг. В ідеалі досягається намічений результат з прибутку.

Щоб цього досягти, плану виробництва продукції повинні бути властиві чотири характеристики:

- базування на плані поставок;
- поєднання стабільності й гнучкості;
- кореляція з іншими розділами бізнес-плану;
- план повинен передувати плануванню потреби в матеріалах і плануванню техніко-економічного обґрунтування проектів.

Планування потреби в матеріалах полягає у визначенні обсягу сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, напівфабрикатів, необхідних для випуску готової продукції відповідно до плану виробництва. Акцент робиться на точному визначенні потреби виробництва в предметах постачання при мінімізації відповідних запасів. У цілому виробничі потреби залежні від попиту на готову продукцію і ґрунтуються на плані виробництва.

Сутність організації управління матеріальними запасами. Вона полягає у визначенні рівня запасів, за якого буде вдало збалансовано логістичні витрати. До інших факторів, крім економічних, що враховують управління запасами, відносять попит на кількість запасів й термін запізнення поставок запасів. Потреба у матеріальних запасах визначається необхідністю: забезпечення здатності підприємства виготовляти за вимогами споживача продукцію у достатній кількості, у потрібний час і у потрібному місці; збалансування витрат на утримання матеріальних запасів; мінімізації втрат від незадовільного попиту.

При організації управління матеріальними запасами оцінюють рівень їх впливу на економічність і технологічність діяльності підприємства.

Матеріальні запаси впливають (рисунок 4.3) [25]: на прогнозування та планування виробничої діяльності підприємства; на організацію виробничого процесу та забезпечення якості проведення робіт; на підтримку надійної експлуатації устаткування та проведення його профілактичного ремонту.

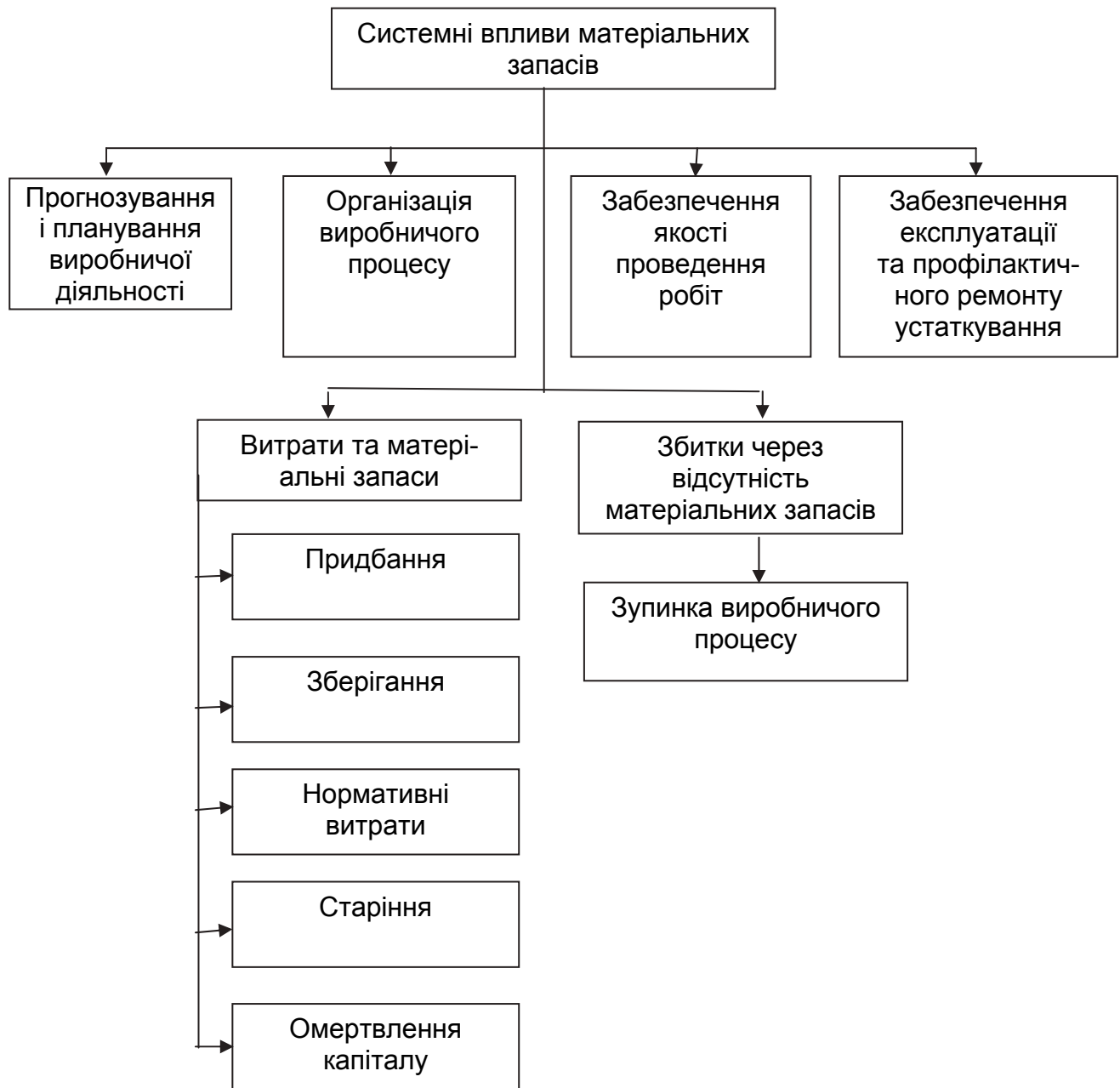


Рисунок 4.3 – Структура впливу матеріальних запасів на діяльність підприємства

Такі впливи насамперед пов'язані з витратами на придбання, зберігання та старіння матеріальних запасів. Одночасно з цим матеріальні запаси розглядаються як певне «омертлення капіталу» – до моменту появи готової продукції та її реалізації споживачеві. Відсутність

матеріальних запасів може призвести до часткової чи повної зупинки виробничого процесу.

Отже, план матеріально-технічного постачання містить інформацію про мінімальну кількість усіх предметів закупки, що потрібні для виконання плану виробництва в розрізі постачальників.

Техніко-економічне обґрунтування проектів полягає в оцінюванні реальності і доцільності виконання розробленого плану логістики. Нерідкі випадки, коли він виявляється нерентабельним, не підкріпленим будь-якими ресурсами або з великим терміном окупності витрат.

Складність цього процесу полягає у використанні спеціальних методик розрахунку, що використовуються для кожного етапу роботи. Отримані результати порівнюється з ідеальними.

Проект проходить експертизу. Неefективні рішення відкидаються, корисні і ефективні залишаються і удосконалюються.

Наприклад, зменшити вартість проекту можна внаслідок скорочення робочого часу, переведення фахівців на контрактну систему оплати праці, залученням «надомників», більш раціональної розстановки кадрів і перерозподілу функціональних обов'язків, ревізії плану виробництва.

Ступінь прибутковості сфери виробництва обмежена, передусім, можливостями обладнання. В комерційній сфері вона зумовлена раціональністю співвідношення між такими факторами, як ціни закупок і продажу, розмір середньорічних запасів, якість сервісу, рівень заробітної плати.

При розробленні плану поставок готової продукції вказані види діяльності за кожною асортиментною позицією, а потім результати у вартісній формі агрегуються з всього товарного асортименту підприємства в цілому.

Після того як ідентифіковано прийнятність плану логістики, тобто отримано позитивне техніко-економічне обґрунтування проекту, він визнається реалістичним і у незмінному вигляді приймається до виконання.

Це є необхідною передумовою успішного здійснення інших функціональних планів і бізнес-плану підприємства в цілому.

Алгоритм планування логістики універсальний, оскільки може використовуватись на будь-яких підприємствах. На його основі у вигляді вказаних структурних елементів (планування поставок готової продукції, планування виробництва, планування потреби в матеріалах; планування техніко-економічного обґрунтування проектів) будується адекватна профілю підприємства конфігурація.

Наприклад, плани логістики на промисловому підприємстві, в торговій організації чи лікарні мають різну структуру. В останніх двох випадках відсутня сфера виробництва і, відповідно, із конструкції випадає відповідний елемент [18].

Раціональна технологія планування і контролю логістики забезпечує кожному підприємству максимум комерційного успіху. В цьому зв'язку потрібно відмітити три положення.

1. У результаті професійного відношення до розроблення плану логістики є можливим підвищити рентабельність виробництва щонайменше на 10 %. Досягається це, передусім, унаслідок усунення надмірних і надлишкових запасів. І хоча мінімізація запасів – пріоритетне завдання логістики, однаково важливими є й інші – мінімум протиріч, максимум транспортної консолідації, контроль якості вхідних ресурсів, підтримка життєвого циклу товару.

2. Помилковим і навіть небезпечним є прагнення до мінімізації матеріальних запасів абсолютно за всіма позиціями у трьох функціональних циклах логістики. Динамічність маркетингового середовища робить виправданим створення спекулятивних матеріальних запасів.

Наприклад, спекулятивні запаси готової продукції необхідні, зокрема, для забезпечення потрібної якості сервісу, задоволення сезонного попиту, захисту від виробничих простоїв; спекулятивні запаси незавершеного виробництва – для оптимізації логістичних витрат; спекулятивні виробничі запаси – для накопичення дефіцитних предметів постачання, а також для випадку їх можливого подорожчання в майбутньому.

3. Координація логістики з іншими сферами корпоративних зусиль реалізується внаслідок включення плану логістики в бізнес-план.

4.4 Управління матеріальними потоками в «режимі реального часу»

Нині, як уже зазначалося, існує багато визначень логістичного менеджменту, проте всі вони зводяться до такого визначення: це наукова дисципліна про управління потоками в системах. Таке загальне визначення може бути конкретизоване стосовно певних систем і потоків.

Відомо, що система — це безліч взаємозв'язаних елементів, що функціонують для досягнення спільної для них мети. У динамічних системах взаємозв'язок елементів та їх функціонування досягаються за допомогою відповідних потоків. Тому потоки є складовою частиною системи і, отже, їх можна розглядати як підсистеми й незалежні об'єкти управління.

У зв'язку з цим логістичний менеджмент використовує методи кібернетики, системології (теорії систем) (рисунок 4.4).

Кількісні аспекти руху потоків описуються математичними методами. Так, існує математична дисципліна для дослідження потоків — теорія градоїв, а також теорія масового обслуговування.

Для управління потоками, так само як і для будь-якого управління, необхідне їх відображення, тобто модель. Тому логістика як наука розробляє методи моделювання потоків. При цьому логістичний підхід

передбачає інтерпретацію керованої системи у вигляді потоку і надає управлінню чіткого й визначеного характеру.

Наприклад, система матеріально-технічного постачання стає чіткою і конкретною, якщо її розглядати як процес руху матеріальних ресурсів у сфері переміщення від постачальників до споживачів.

Слід зазначити, що за сутністю логістики метою управління потоком є досягнення ним кінцевої точки за заданих умов. Методи управління логістики ґрунтуються на дії закону вартості, принципах менеджменту та маркетингу, а також пов'язуються функціонуванням товаропровідної інфраструктури: складським господарством; комунікаціями.

Логістика, як це показано на рисунку 4.4, є своєрідним центром координації дій усіх складових реального процесу обігу. З точки зору логістики для здійснення матеріально-технічного постачання необхідно не тільки встановлювати господарські зв'язки, знайти постачальника, підписати договір поставки, а й організувати безпосередньо доставку продукції, простежити за її відвантаженням і шляхом руху – аж до надходження до місця споживання, а також здійснити розрахунки з усіма учасниками процесу – продавцем, транспортом, базою, посередниками.

При цьому вкрай важливою є організація виробництва, збуту, закупівель, зберігання і транспортування як єдиного цілого.

Відправною точкою такої організації є безперервне обслуговування динаміки попиту, з урахуванням якої визначають параметри плану складових елементів логістичної системи. Такий план має бути достатньо гнучким.

Можливість «гнучкого» реагування на коливання попиту закладена в самому плані завдяки варіантності його розроблення. Додатковий чинник гнучкості - цілеспрямоване створення резервних виробничих потужностей, які завантажуються згідно з попередньо розробленими резервними планами системи матеріально-технічного постачання підприємства.

Окремі елементи логістики (методи вирішення транспортної задачі, визначення оптимального розміру запасів) добре відомі в економічній теорії і використовувалися на практиці. Однак логістика розглядає їх у взаємозв'язку та залежності, тобто логістика є не чим іншим, як застосуванням теорії систем у галузі формування оптимальних матеріальних потоків.

На рисунку 4.5 показано елементи концепції логістики.

Принциповою відмінністю логістичного підходу в управлінні матеріальними потоками від традиційного полягає у виділенні єдиної функції управління раніш розрізненими матеріальними потоками; технічній, технологічній, економічній та методологічній інтеграції ланок матеріалопровідного ланцюга у єдину систему, яка забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками.

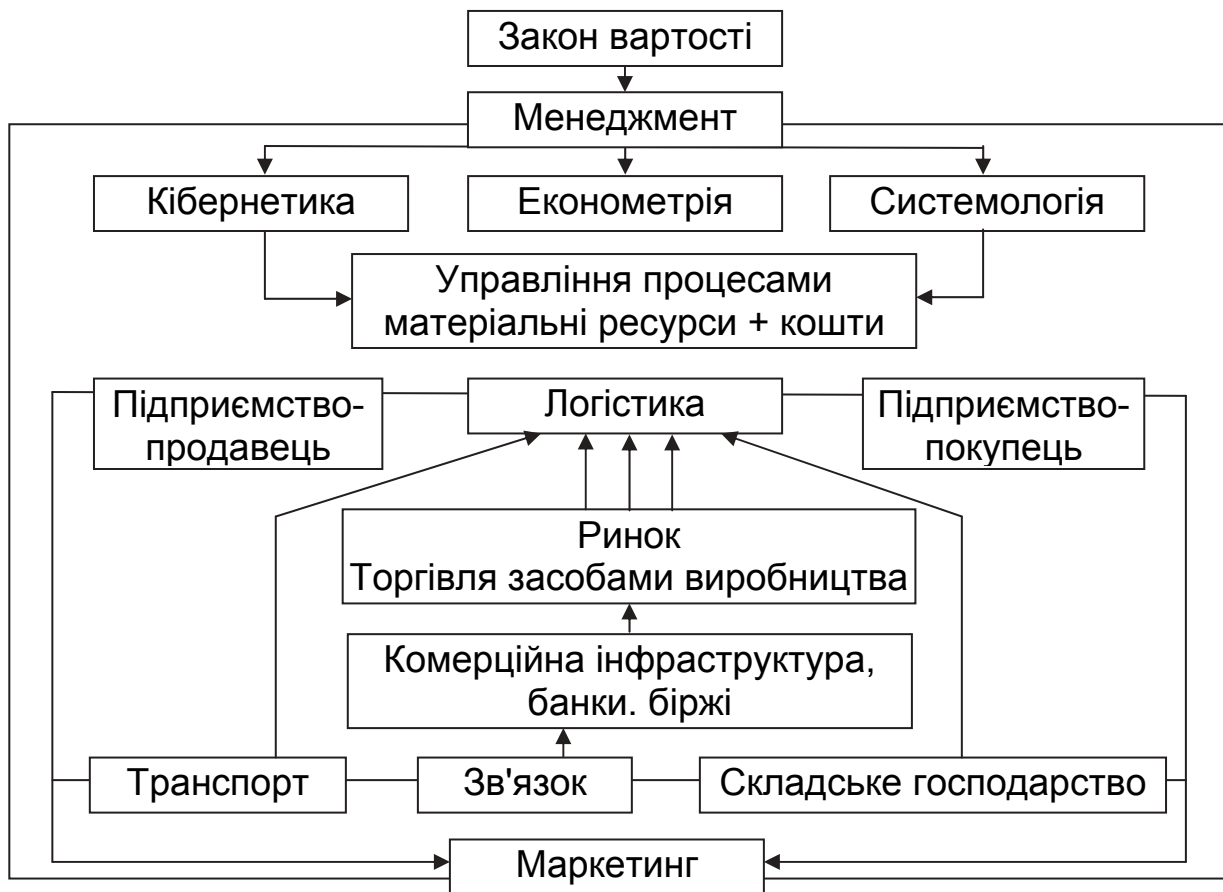


Рисунок 4.4 – Загальна схема логістики

Стрілками позначено процеси експедирування, що містять транспортування, планування, документальне оформлення вантажів.

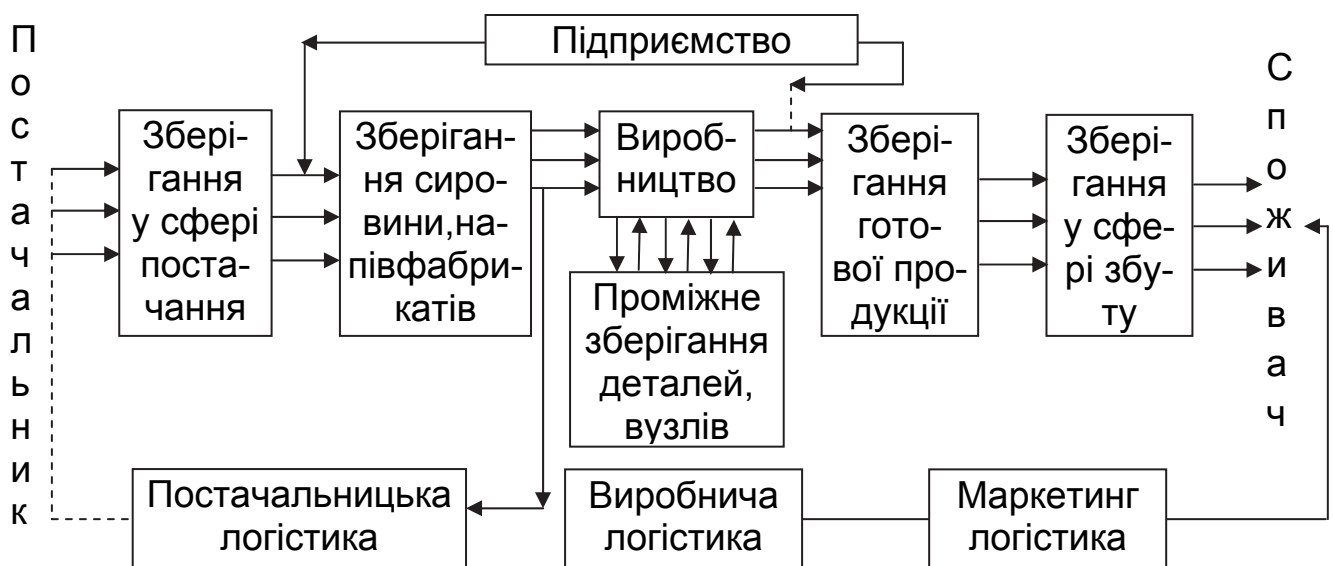


Рисунок 4.5 – Елементи концепції логістики

Побудова логістичних моделей починається з аналізу маркетингової інформації. Спеціалісти з логістики за даними про потреби клієнтів (бажаного часу та періодичності поставок, розмірів партій, виду пакування та ін.) розробляють оптимальний графік розподілу та доставки готової продукції, схему проміжного її зберігання.

У маркетинг-логістиці має бути досягнуто оптимального співвідношення в задоволенні суперечливих вимог (відділ маркетингу, виробничих, транспортних, складських підрозділів).

Наприклад, принципи маркетингу передбачають високу ритмічність, надійність і регулярність постачання мінімально необхідної клієнтам кількості товарів кожного виду.

Оперативно-виробниче планування ґрунтується на принципі зниження витрат при збільшенні розмірів партій виробів, зменшенні кількості переналагоджень у технологічному процесі.

Управління транспортом потребує якомога більшого обсягу разових поставок вантажів, при цьому знижується ритм постачань, збільшуються розміри складських запасів і в постачальників, і в їхніх клієнтів.

Мінімізація витрат на складування готової продукції пов'язана зі зменшенням запасів (водночас знижується ступінь надійності функціонування усієї мережі збуту підприємства, виникають великі втрати, погіршуються конкурентні позиції фірми). На рисунку 4.6 показано різноспрямовані тенденції залежності витрат на виробництво та зберігання від збільшення розміру партії виробів [21] і можливості встановлення оптимального співвідношення інтересів виробничих підрозділів і служб із зберігання готової продукції і завдяки цьому мінімізувати витрати на рівні K загальних витрат.

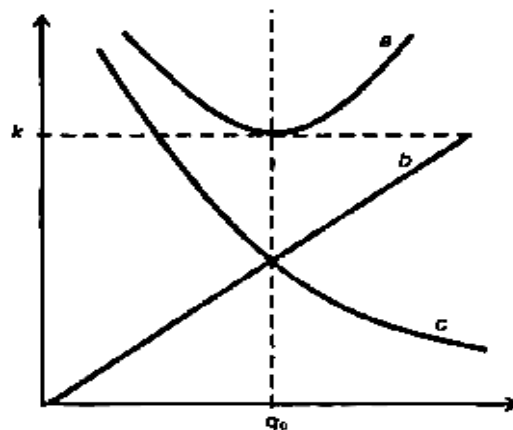


Рисунок 4.6 – Залежність витрат на виконання замовлення від розміру партії товарів:

- a – загальні витрати;
- b – витрати на зберігання;
- c – витрати на виробництво

У більш складних моделях враховуються ще й інші вимоги, вирішуються зазначені вище суперечності. При цьому враховуються особливості вироблюваної продукції, тип підприємства, заплановані стратегія і тактика.

На рисунку 4.7 показано приблизні залежності витрат на розміщення товару (транспортування, зберігання) від поставок, тобто від терміновості при транзитній та складській формах зберігання. Згідно з графіком для забезпечення мінімального часу поставок доцільно здійснювати їх через мережу проміжних складів, де для цього є необхідні запаси.

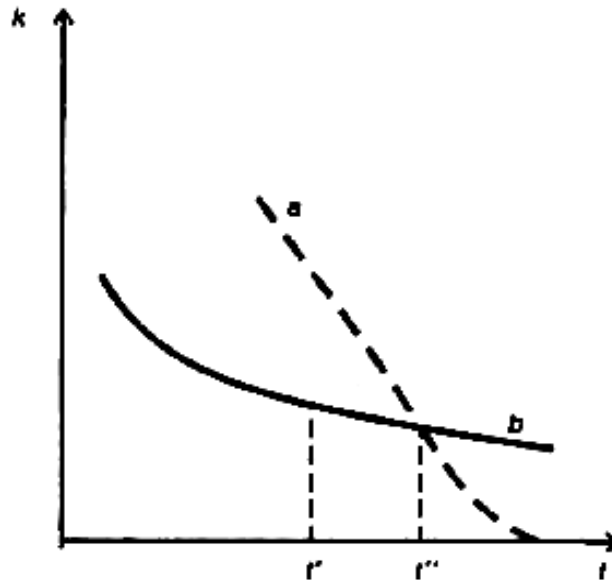


Рисунок 4.7 – Залежність витрат на розміщення товарів від часу виконання різних поставок:
а – прямі поставки із заводу;
б – непрямі поставки через склад

При складській формі поставок витрати знижуються до певного моменту у зв'язку зі збільшенням часу поставок, а потім практично не змінюються з подовженням їх циклу. Транзитній формі поставок притаманний більш тісний зв'язок витрат з можливим часом поставок. До визначеного моменту більш ефективною є складська, а при нетермінових чи ритмічних поставках - транзитна форма [25].

На відміну від прийнятої у нас квартальної системи планування постачань за кордоном застосовують для масових видів продукції добу.

Максимальний термін виконання індивідуальних замовлень не перевищує шести тижнів, з урахуванням цих обмежень і залежностей окремих параметрів моделі маркетинг-логістики цього підприємства згідно з розробленою схемою диспозиції готової продукції від моменту завершення виробництва до здачі продукції клієнту.

У цій схемі в момент закінчення процесів транспортування мають бути визначені місце зберігання, площа, об'єми приміщень та умови, які відповідають вимогам матеріального об'єкта (температурний режим,

вологість тощо). Визначають також моменти подачі транспортних засобів, маршрути їх руху, необхідні засоби механізації вантажно-розвантажувальних робіт.

Схему диспозиції розробляють у двох аспектах.

По-перше, з огляду на виконання конкретного замовлення чи партії розраховують маршрут руху, тобто сіткову модель, в якій відомі моменти початку та закінчення усіх етапів.

По-друге, складають план використання окремих елементів диспозиції (складів, транспортних засобів), як суму планів усіх замовлень на визначений період, тобто визначають, що зберігатиметься на кожному виділеному місці або як буде завантажений певний транспортний засіб.

Підписані договори, замовлення в індивідуальному чи серійному виробництві, очікуваний обсяг продажу у масовому та багатосерійному виробництві є основою для формування поточного та оперативного планів виробництва, калькуляції собівартості продукції.

Отже, логістична концепція управління основним виробництвом менше орієнтується на випуск продукції на складування і більше – на виконання замовлень клієнтів (рисунок 4.8). У зв'язку з цим скорочуються терміни дії договорів на постачання однотипної продукції, зменшуються розміри партій.

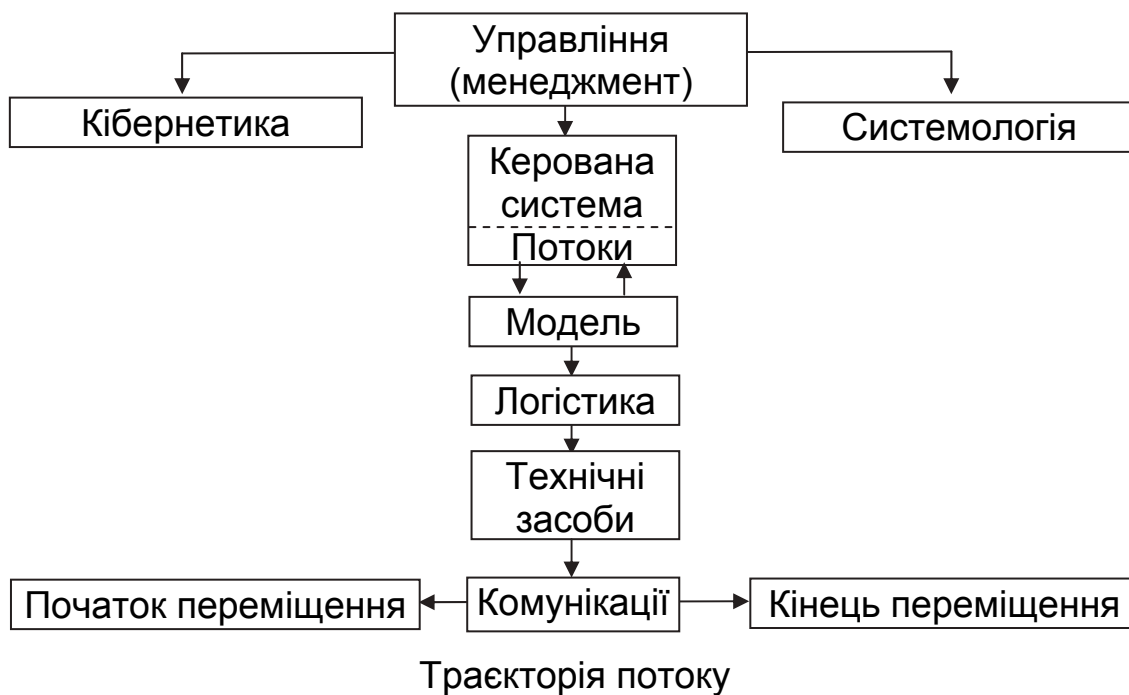


Рисунок 4.8 – Місце логістики в управлінні

Необхідний постійний контроль за рухом вантажів від виробництва до споживача, в тому числі і на складські об'єкти. Для цього структурні ланки контролю матеріальних потоків та управління ними повинні регулярно отримувати необхідну інформацію. Остання має бути інтегрованою, охоплювати процеси виробництва, розподілу і задоволення

попиту. За даними аналізу структури й географії матеріальних та інформаційних потоків створюється багаторівнева АСУ логістичної системи. При цьому передбачаються альтернативні варіанти управління - децентралізоване, централізоване, комбіноване.

У процесі функціонування такої АСУ матеріальні потоки супроводжуються інформаційними. І той, і інший мають бути оперативно керованими в реальному масштабі часу, в режимі «online».

Застосування інформатики дає змогу на більш високому рівні контролювати усі основні й допоміжні процеси, що відбуваються в логістичній системі.

Автоматична система контролю чітко стежить за такими показниками процесів, як наявність напівфабрикатів і випуск готової продукції, стан виробничих запасів, обсяг постачання матеріалів і комплектуючих деталей, рівень виконання замовлень. Структура системи вихідних даних, що використовуються для автоматичного контролю, залежить від особливостей підприємства, для якого складається логістична система із зазначенням вузлових точок, вхідних і вихідних шляхів до них і відповідних інформаційних потоків.

Запитання для повторення та самоперевірки

1. Дайте визначення оперативному логістичному плану.
2. Характеристика проблем стратегічного і оперативного логістичного управління.
3. Назвіть характерні риси логістичних систем залежно від типу підприємства
4. Перелік об'єктів логістичних рішень у стратегічному, тактичному і операційному менеджменті.
5. Часові горизонти логістичних рішень.
6. Основні функції логістичного управління за сферами діяльності підприємства.
7. Сутність аутсорсингу бізнес-процесів.
8. Основні причини діяльності підприємства, що потребують переходу до аутсорсингу.
9. Фактори привабливості аутсорсингу.
10. Планування поставок готової продукції.
11. Оперативно-календарне планування виробництва.
12. Техніко-економічне обґрунтування проектів.
13. Характерні методи управління логістичними потоками.
14. Логістична концепція управління основним виробництвом.
15. Залежність витрат на виконання замовлення від розміру партії товарів.
16. Супровід процесу управління інформаційними потоками.

Лекція 5 АНАЛІЗ, КОНТРОЛЬ І АУДИТ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Питання лекції:

- 5.1 Класифікація логістичного аналізу.
- 5.2 Аналіз логістичних витрат і доходів.
- 5.3 Логістичний контролінг.
- 5.4 Економічне забезпечення логістики. Система показників оцінювання ефективності у логістичному контролінгу.

5.1 Класифікація логістичного аналізу

Для логістичного менеджменту є об'єктивною необхідністю постійного аналізу результатів управлінських рішень логістичного персоналу підприємств та організацій, тобто використання відносно стандартизованих видів аналізу, які дозволяють оцінити характеристики та ефективність системи. Іноді такого роду дослідження проводять на регулярній основі, але часом їх застосовують при ситуаційній необхідності виявлення стану речей. До такого аналізу належать три найбільш типові поширені аналізи:

- аналіз маршрутів;
- аналіз запасів;
- аналіз прибутковості ринкових сегментів.

Крім того логістичні менеджери часто стикаються з проблемою розміщення заводів і розподільчих центрів (логістичних потужностей).

Спрямованість до більшої економії за рахунок масштабів операцій та до скорочення транспортних витрат потребує замислюватися про необхідну кількість і розміщення розподільчих центрів. Унаслідок глобалізації процесів постачання та збуту до завдань, типових для аналізу розміщення логістичних потужностей, було додане проектування логістичного каналу.

Глобалізація операцій суттєво ускладнила рішення щодо вибору структури логістичного каналу та відповідних логістичних витрат, унаслідок чого значно зросла роль аналізу розміщення логістичних потужностей. Зазвичай менеджерам для прийняття відповідних рішень необхідно відповісти на такі запитання [1]:

1. Скільки розподільчих центрів (РЦ) необхідно компанії та де вони мають бути розміщені?
2. Яких саме споживачів або які ринкові зони має обслуговувати кожен РЦ?
3. Яку продукцію варто виготовляти на кожному із заводів і зберігати в кожному РЦ?
4. Які логістичні канали варто використовувати для закупівлі МР на міжнародних ринках і поставок товарів на ці ринки?
5. Якою має бути комбінація приватних і загальних складів?

Чим детальніше ставляться запитання щодо організації логістичної мережі, тим складнішим є процес прийняття рішень і тим комплексніший потрібен аналіз.

Однією з важливих і непростих задач під час проектування розподільчих систем є вибір варіанта розміщення розподільчих центрів. Задачу розміщення РЦ можна сформулювати як пошук оптимального рішення або ж як пошук субоптимального (близького до оптимального) рішення. Наукою і практикою вироблені різноманітні методи вирішення задач обох видів.

Метод повного перебору. Задача вибору оптимального місця розташування вирішується повним перебором і оцінюванням усіх можливих варіантів розміщення розподільчих центрів і виконується на ЕОМ методами математичного програмування. Однак на практиці в умовах розгалужених транспортних мереж метод може виявитися непридатним, тому що кількість можливих варіантів із збільшенням розміщення розподільчих центрів зростає, зростають трудомісткості, задача вибору оптимального місця ускладнюється.

Евристичні методи. Ці методи ефективні для вирішення великих практичних задач, вони дають гарні, близькі до оптимального результати за невисокої складності розрахунків, однак не забезпечують отримання оптимального рішення. В основі цих методів лежать людський досвід та інтуїція. Власне кажучи, метод оснований на правилі Парето, тобто на попередній відмові від великої кількості очевидно неприйнятних варіантів.

Таким чином, проблема скорочується до керованих розмірів щодо кількості альтернатив, які необхідно оцінити. Для цих варіантів ЕОМ виконує розрахунки.

Метод визначення центру ваги (використовується для визначення місця розташування одного розподільчого центру). Для цього використовується метод накладення мережі координат на карту потенційних місць розташування складів. Система мережі дає можливість оцінити вартість доставки від кожного постачальника до ймовірного складу і від складу до кінцевого споживача, а обирають варіант, який визначається як центр тяжіння (віддаленості).

Координати центру ваги вантажних потоків ($X_{склад}$; $Y_{склад}$), тобто точки, у якій може бути розташований розподільчий склад, визначаються за формулами

$$X_{склад} = \frac{\sum_{i=1}^n (Q_i \cdot X_i)}{\sum_{i=1}^n Q_i}, \quad Y_{склад} = \frac{\sum_{i=1}^n (Q_i \cdot Y_i)}{\sum_{i=1}^n Q_i}, \quad (5.1)$$

де Q_i – вантажообіг i -го РЦ;

X_i, Y_i – координати i -го РЦ;

n – кількість РЦ.

5.2 Аналіз логістичних витрат і доходів

Схематично аналіз загальних логістичних витрат зображено на рисунку 5.1 [2].

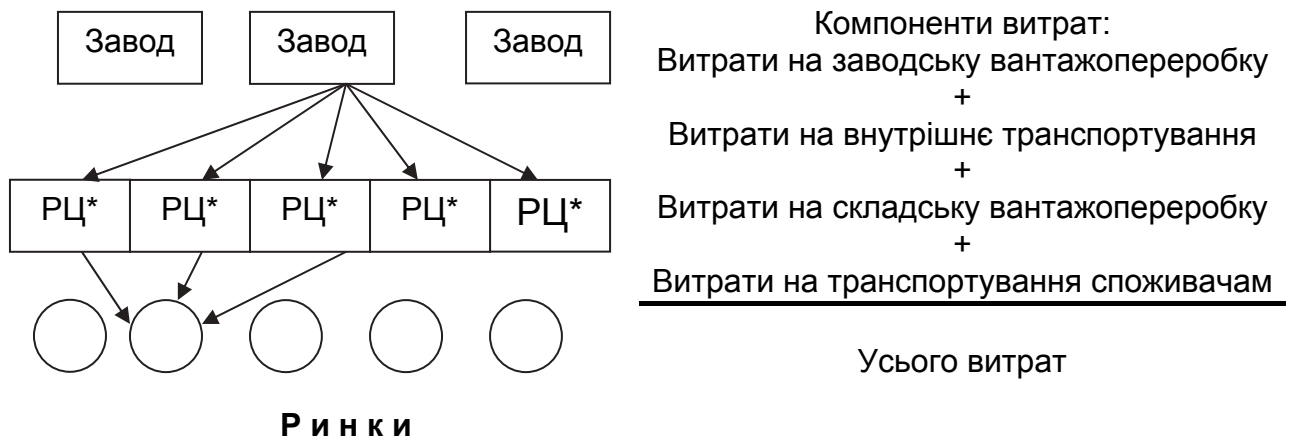


Рисунок 5.1 – Аналіз загальних витрат логістики

В основі побудови (графічно) прямих розрахункових витрат лежить передбачення лінійної залежності загальних витрат підприємства від обсягів виробництва, хоча на практиці залежність витрат підприємства від обсягів випуску може бути складнішою. Для побудови прямої розрахункових витрат необхідно знати як мінімум координати двох точок (рисунок 5.2) [3]:

– перша точка (P) – відповідає плановому обсягу виробництва і плановим витратам;

– друга – точка (C_0) – відповідає постійним витратам виробництва.

У випадку, коли постійні витрати невідомі, пряма розрахункових витрат може бути проведена із початку координат.

У кінці звітної періоду стають відомими фактичні витрати і фактичний обсяг виробництва (точка F на рисунку 5.2). У цьому випадку, як показано на рисунку 5.2, фактичний обсяг виробництва менше планового, а фактичні витрати перевищили заплановані.

Під час аналізу витрат вирізняють два типи відхилень: абсолютне відхилення і відхилення споживання.

Абсолютне відхилення (рисунок 5.2) визначається формально, як різниця між плановими та фактичними витратами. На його основі можна розмірковувати про витрату засобів підприємства, але не можна робити висновки щодо ефективності виробництва.

Відхилення споживання визначається як різниця між фактичними та плановими витратами, віднесеними до фактичного обсягу виробництва.

Таким чином, відхилення споживання – це відхилення витрат, розраховане на основі відхилення обсягу виробництва, причому до уваги береться показник чіткості організації виробничої діяльності.

Важливим також є вибір форми подачі інформації керівництву підприємства та керівникам підрозділів.

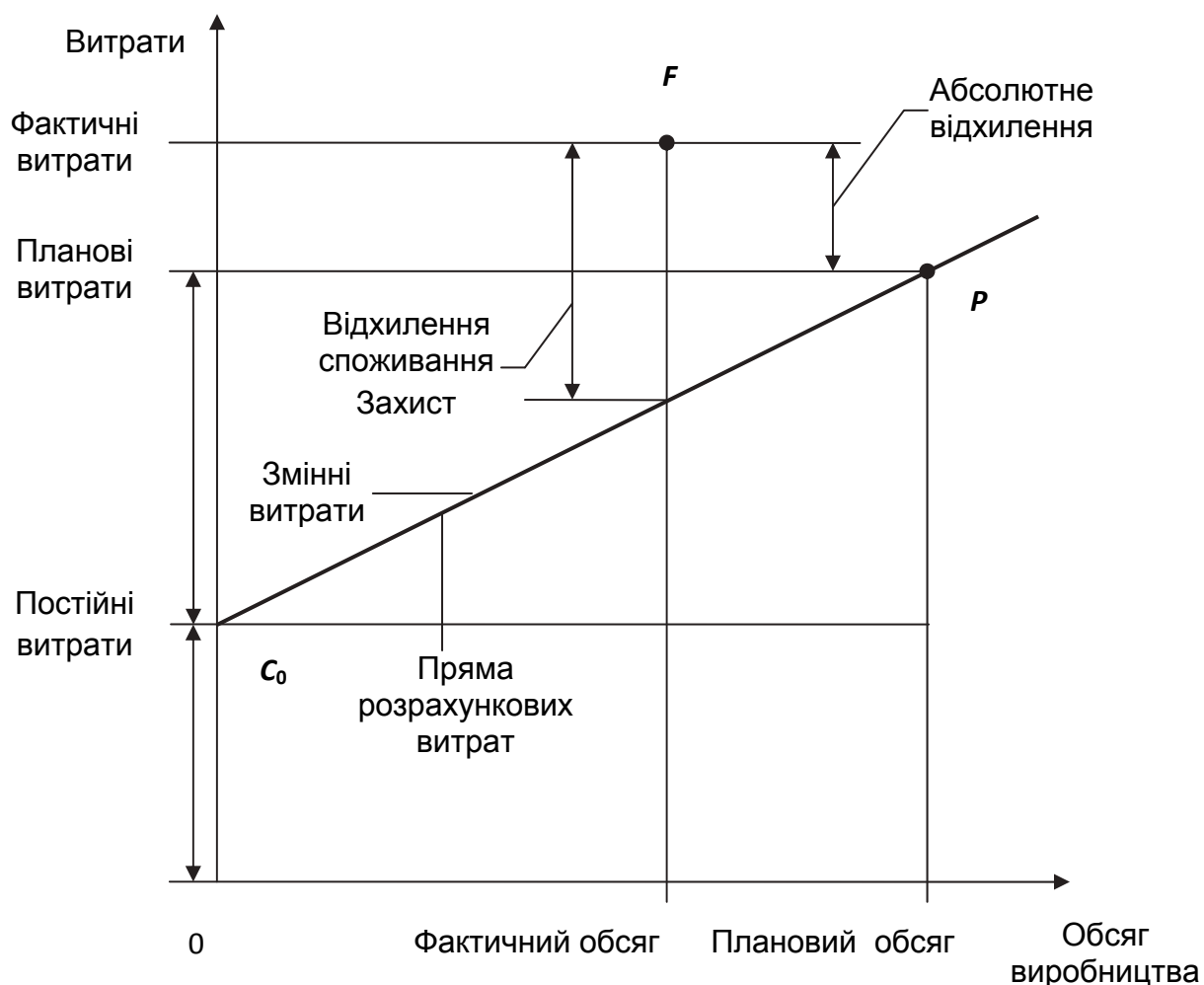


Рисунок 5.2 – Графік залежності розрахункових витрат від обсягу виробництва

Форма подачі інформації має давати можливість виявляти слабкі місця підприємства, тенденції розвитку та максимально полегшувати процес прийняття рішення.

На практиці використовуються такі форми щомісячних звітів на місцях витрат, які складаються відділами виробничого контролінгу:

1. Форма «Порівняння планових і фактичних витрат» містить інформацію за такими позиціями:

- номер місця витрат;
- прізвище відповідального;

- фактичні витрати за поточний місяць;
- заплановані витрати в поточному місяці;
- відхилення фактичних витрат від запланованих у поточному місяці;
- сумарні фактичні витрати від початку року до поточного місяця включно;

- місячне відхилення у відсотках;
- відхилення сумарних фактичних витрат від запланованих;
- сумарне відхилення витрат у відсотках.

Дані за цими позиціями наводяться для відповідного місця витрат у цілому та за окремими статтями.

2. Форма виробничих звітів «Підтвердження фактичних витрат» містить:

- деталізований опис витрат відносно витратного місця;
- відомість з наведеними виробничими витратами за поточний місяць із коментарем. Є додатком до попередньої форми.

3. Форма «Повідомлення-замовлення» містить інформацію про витрати пов'язані з експлуатацією устаткування на даному витратному місці. Вона є більш деталізованою ніж перша форма, та більш укрупнена ніж друга.

Ці три форми складаються щомісяця і розсилаються відповідальним керівникам за місцем витрат.

Таким чином, кожен керівник постійно володіє інформацією про витрати, і якщо останні перевищують заплановані, він бачить, якому виробничому підрозділу варто приділити особливу увагу.

Одночасно ця інформація підсумовується для різних ієрархічних рівнів і надається відповідним керівникам у вигляді піврічних звітів про витрати на різних ієрархічних рівнях.

Аналіз витрат підприємства є базою для визначення основних показників ефективності його управління.

У сучасній практиці аналізу господарської діяльності підприємств усе більша перевага віддається не окремим показникам, а їх системам, наборам показників, пов'язаних у логічно смисловий ланцюг, коли кожен наступний показник виходить з попередніх.

Логічний зв'язок показників цієї моделі можна подати і у вигляді формули

$$\begin{aligned}
 \text{Віддача}_{\text{на інвестований капітал}} &= \frac{\text{Прибуток}}{\text{Інвестований капітал}} = \\
 &= \frac{\text{Прибуток}}{\text{Обіг}} \times \frac{\text{Обіг}}{\text{Інвестований капітал}} = \\
 &= \text{Рентабельність}_{\text{обігу}} \times \text{Оборотність}_{\text{капіталу}}.
 \end{aligned}
 \tag{5.2}$$

На рисунку 5.3 [4] показано одну із поширених систем показників, запропоновану спеціалістами американського нафтогазохімічного концерну Дюпон.

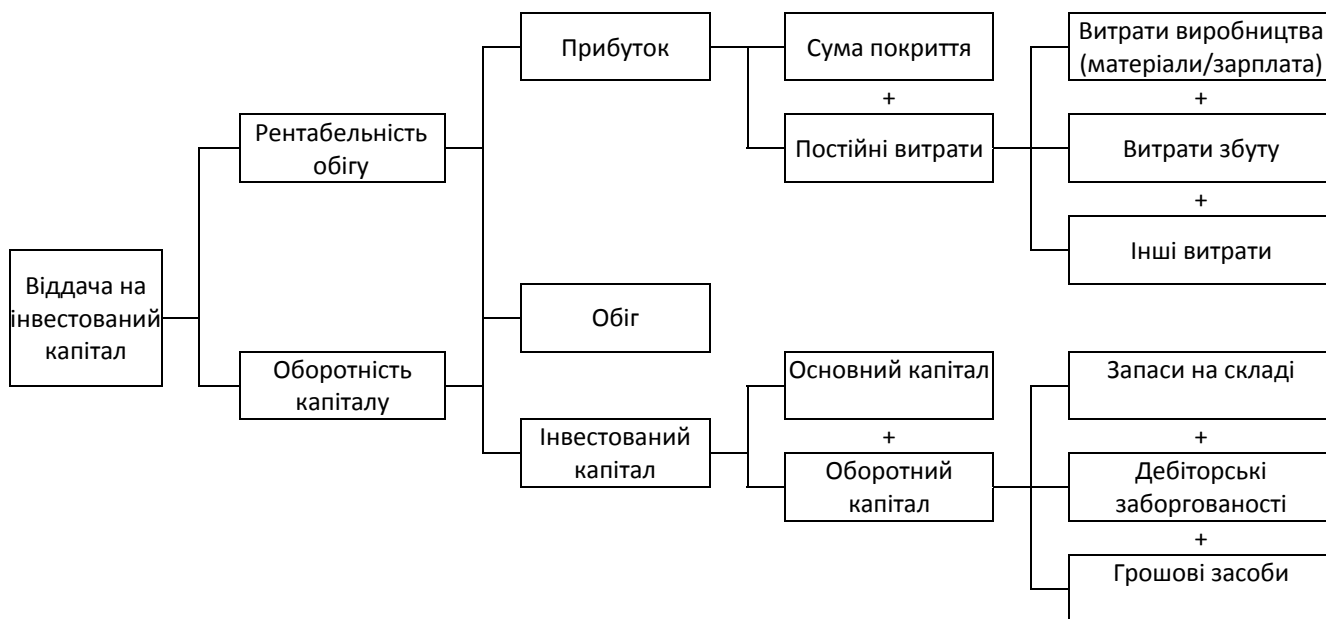


Рисунок 5.3 – Система показників підприємства за моделлю Дюпон

Головним показником даної системи є інвестований капітал, в основі якого лежать дані про структуру витрат підприємства та структуру його обігового капіталу.

5.3 Логістичний контролінг

Контролінг є однією з основних концепцій ефективного менеджменту, що містить процеси збору, оброблення, передачі інформації, планування та прийняття управлінських рішень на підприємствах.

Логістичний контролінг є інтегрованою функцією логістики та контролінгу, саме тому впровадження логістичного контролінгу на підприємстві можна пов'язати з еволюцією процесів управління, що зумовлені науково-технічним прогресом і зміною виробничих процесів.

Системний підхід до розгляду логістики та менеджменту як єдиного поняття, дозволяє використовувати логістичний контролінг як нову інтегровану функцію менеджменту. Таким чином, з'являється новий механізм управління логістичними процесами на підприємстві.

Функціонування контролінгу логістичної діяльності підприємства потребує використання підконтрольних логістичних показників, що дають змогу проаналізувати стан логістичної діяльності підприємства та розробити подальші напрями розвитку логістичної діяльності компанії.

Виділяють такі принципи логістичного контролінгу: стратегічного орієнтування; системності; своєчасності; безперервності; науковості та економічної обґрунтованості; синергічного ефекту.

Істотні досягнення в теорії менеджменту від початку 70-х років ХХ ст. стали активно втілюватися в практичні дієздатні моделі управління, однією з яких закономірно вважається контролінгова концепція управління як концепція, що дозволяє за допомогою відповідних інструментів, методології, техніки досягнути запланованих цілей, насамперед реалізації економічних планів, процесів тощо [1].

Застосування логістичного контролінгу на підприємстві спрямоване:

– на логістичну оптимізацію чинних витрат (витрат при зберіганні, транспортуванні та витрат, пов'язаних із сезонними коливаннями попиту на товари і послуги тощо);

– максимізації прибутку підприємства за рахунок використання логістичного контролінгу в аспекті стратегічного менеджменту та росту рентабельності діяльності завдяки регулюванню величини запасів, визначенню чіткої послідовності перебігу логістичних операцій тощо;

– збільшенню тривалості життєвого циклу підприємства, за рахунок забезпечення конкурентоспроможності функціонування та швидкої реакції на тенденції розвитку ринку.

Інтеграція логістики і контролінгу як функцій менеджменту дає змогу підприємству:

1. Оптимізувати витрати, пов'язані із зберіганням, транспортуванням, сезонними коливаннями попиту на товари і послуги, виробничими простоями тощо для досягнення найменших логістичних витрат.

2. Максимізувати прибуток підприємства.

3. Унаслідок професійного ставлення до розроблення стратегічного плану підвищити рентабельність виробництва за рахунок усунення надлишкових запасів тощо.

Застосування контролінгу в логістичній діяльності підприємства є фактором забезпечення успішної діяльності підприємства. Зокрема, результатом запровадження системи контролінгу логістичної діяльності є:

1) можливість швидко і точно зробити розрахунок ціни на прийняте замовлення при договірній ціні, а також прийняти замовлення при фіксованій ціні у разі, якщо ціну пропонує замовник;

2) створення формалізованих інформаційних потоків (документообігу), що дає змогу оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або інших показників;

3) можливість спланувати поточну діяльність і передбачити її результати, побудувати модель майбутнього стану підприємства;

4) забезпечення поточного контролю та аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;

5) можливість визначення реальних причин тих або інших явищ і формування стилю управління;

6) автоматизація функції обліку, контролю, аналізу та планування діяльності підприємства.

Для здійснення контролінгу логістичної діяльності на підприємстві використовують певну систему показників. Ці показники створюють базу для комплексного дослідження стану логістичної діяльності підприємства.

Найчастіше на підприємствах використовуються такі показники за видами логістичної діяльності:

1. Закупівельна логістика (обсяги матеріальних витрат, періодичність поставок, коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами, коефіцієнт надійності постачальників, обсяги постачання, кількість постачальників, витрати на постачання і т. п.).

2. Виробнича логістика (коефіцієнт виконання виробничого плану, рівень ритмічності виробництва, рівень завантаження виробничих ресурсів, рівень витратоємності, фондівіддача, матеріалоємність і т. п.).

3. Логістика складування (витрати на складування, термін складського зберігання, обсяги готової продукції на складі, складський вантажообіг, коефіцієнт використання площі складу підприємства, фактично зайнята складська площа).

4. Логістика дистрибуції (витрати на збут, рівень надійності доставки, кількість рекламацій (повернень), рівень якості доставки, загальна кількість замовлень, що надійшли, коефіцієнт точності прогнозування попиту, надання знижки, еластичність збуту, рівномірність поставок, частка ринку, виручка від реалізації, рентабельність продажів і т. п.).

5. Транспортна логістика (обсяги транспортних перевезень, загальний обсяг транспортних витрат, віддаленість транспортних маршрутів, коефіцієнт технічної готовності парку автомобілів за один робочий день).

6. Інформаційна логістика (кількість джерел виникнення інформації, швидкість документообігу, рівень інформаційного забезпечення, кількість споживачів інформації, напрям руху потоку інформації і т. п.).

Американські фінансисти-практики так сформулювали основні завдання контролінгу: планування; розроблення, реалізація і координація різноманітних планів на підприємстві; аналіз виконання планів та інтерпретація результатів порівняння планових і досягнутих параметрів; оцінювання стану виконання планів і консультативна допомога керівництву; управління бізнесом (планування, контролювання, керування); формування зовнішньої звітності підприємства; дослідження процесів реалізації планів, включаючи контроль, ревізію, використання ресурсів тощо; суспільно-економічні дослідження.

Очевидно, що за структурою завдань було б помилкою зводити контролінг лише до моделі управлінського обліку, до руху фінансових засобів, оскільки в такому вигляді модель контролінгу дозволяє виявляти будь-які некорисні відхилення та ефективно коригувати процеси, дії, функції.

Очевидно і те, що коригування має бути не тільки достатнім, але і своєчасним. Тому володіння лише зведеною фінансовою інформацією за

відсутності поточних даних про формування тих чи інших параметрів реалізації окремих процесів, насамперед щодо витрат і результатів, не дозволяє усунути некорисні тенденції своєчасно. Це означає відсутність дієвих важелів впливу на такі ключові показники, як витрати, результативність (продуктивність), рентабельність.

Складність впливу на проходження процесів, прийняття коригуючих рішень полягає і в існуючому організаційному забезпеченні, що ґрунтується на досить сильній організаційній автономії сфер маркетингу, фінансів і виробництва, яка відповідно генерує між цими сферами істотні конфлікти, класичні серед яких наведено у (таблиці 5.1).

Таблиця 5.1–Конфлікти цілей логістичних функцій підприємства

Маркетинг	Фінанси	Виробництво
Продаж	Витрати утримування запасів	Виробничі запаси
Реклама	Перетворення інформації	Графік виробництва
Обслуговування клієнтів	Визначення ефективності	Якість виробництва
Прийняття замовлень	Великі запаси	Закупівлі
Канали дистрибуції	Мінімальні запаси	Транспорт
Високий рівень обслуговування	Мінімальні витрати	Часті, короткі виробничі серії
Низький рівень обслуговування	переміщення	Довгі виробничі серії
	Дешева реалізація замовлень	Склади в місці виробництва
		Зовнішні склади

Логістичний контролінг спрямований на забезпечення керівників різних ланок управління актуальною інформацією про стан логістичних процесів підприємства в макро- та мікросередовищі тощо. На сьогодні уже впроваджена система логістичного контролінгу на підприємстві.

Функціонування логістичного контролінгу традиційно пов'язане зі збором інформації, її обробленням, аналізом і формуванням висновків.

Діяльність контролінгу на підприємстві – це безпосередня робота з цифрами, тому ймовірність допущення помилок дуже висока. Коли зібрані дані будуть помилковими, то висновки на основі цих даних будуть більш шкідливими, ніж корисними.

Отже, процес реалізації логістичного контролінгу необхідно побудувати таким чином, щоб мінімізувати рутинні дії людини, що зменшить кількість помилок і, відповідно, підвищить ефективність функціонування логістичного контролінгу.

Процес організації роботи логістичного контролінгу пов'язаний з інсталяцією двох основних блоків реалізації логістичного контролінгу. По-перше – це облік даних, по-друге – аналіз даних.

Комплексне подання зустрічно діючих постановок цілей між функціональними сферами логістики показано на рисунку 5.4.

Виходячи із зображеної структури викладемо економічний зміст протиріч. Протиріччя між поставленими цілями П1 і З1 означає якісніше виконання бажань клієнтів унаслідок зростання витрат у постачанні, і це залежить від часу замовлення.

Відповідно протиріччя між поставленими цілями П3 і В3 означає, що зменшення кількості виготовленої продукції можна досягти тільки за рахунок збільшення обсягу покупних частин цієї продукції, і навпаки.

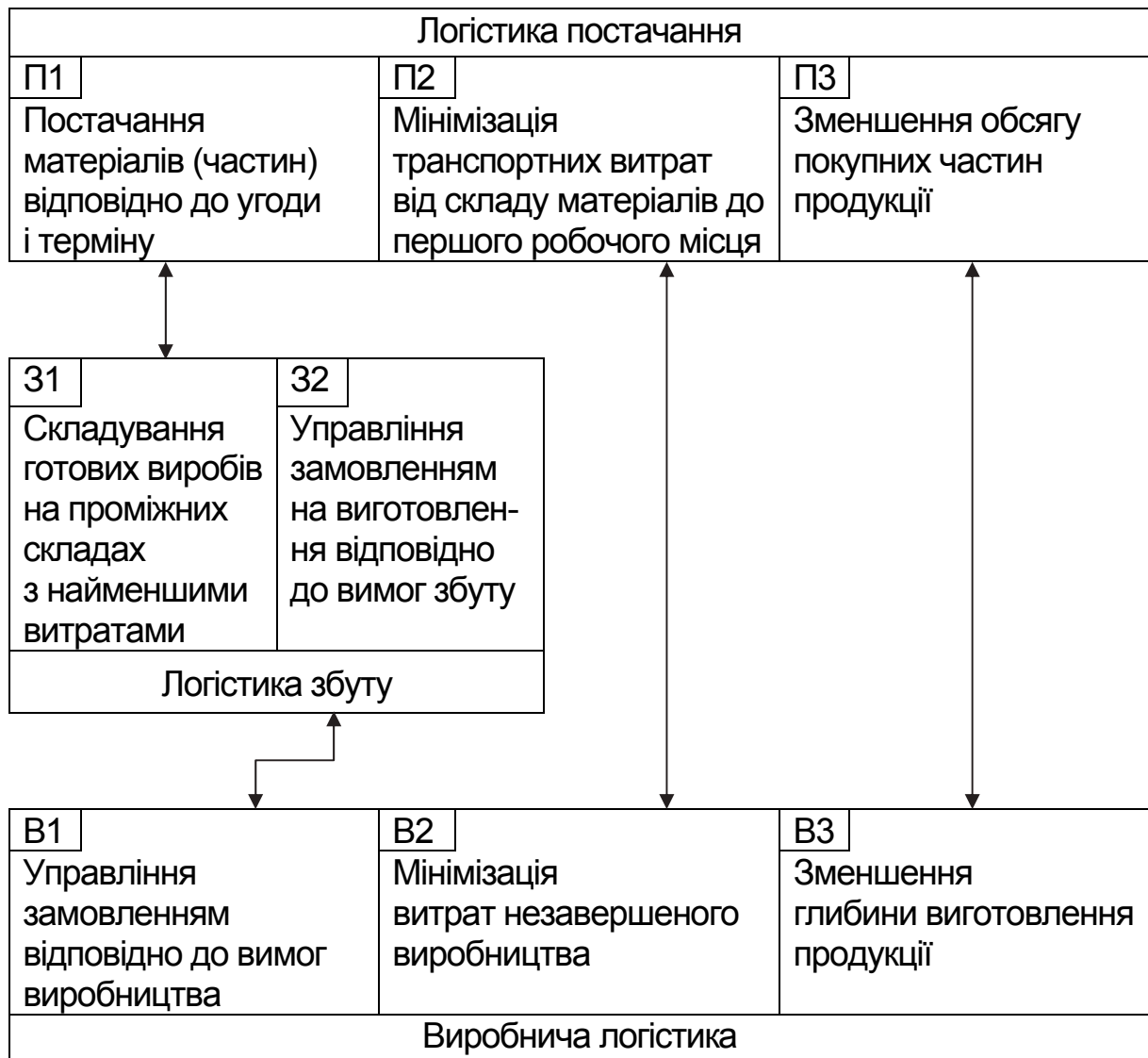


Рисунок 5.4 – Структура зустрічно діючих цілей у логістиці підприємства

Відповідно протиріччя між поставленими цілями П2 і В2 означають, що потрібне зменшення транспортних витрат, тобто деякий мінімальний запас частин необхідно тримати на робочому місці.

Мінімізувати витрати на транспортування до робочого місця можна лише збільшенням проміжного складування напівфабрикатів і навпаки.

І останнє протиріччя між цілями 32 і В1 може означати, наприклад, зростання витрат на збут унаслідок зменшення виробничих витрат і навпаки.

Отже, логістичний контролінг відіграє важливу роль у забезпеченні координації усіх процесів на підприємстві. Саме тому що на підприємстві кожен підрозділ виконує свою функцію забезпечення менеджменту інформацією для прийняття рішень і вибір адекватних інструментів контролінгу або управлінських рішень, підрозділи регулюють логістичні витрати на підприємстві.

5.4 Економічне забезпечення логістики. Система показників оцінювання ефективності у логістичному контролінгу

Власне завданням логістики і є прийняття оптимальних логістичних рішень стосовно реалізації найефективнішого компромісу між конфліктуючими цілями.

Орієнтиром у цій оптимізації може бути таке.

Ідеальний варіант функціонування підприємства, у якого відсутній конфлікт цілей між функціональними галузями постачання, виробництва, збуту, транспортування тощо, може існувати лише за умови наскрізної «рівності єдностей»: величина партії закупівлі комплектуючих оптимально дорівнює партії транспортування до виробника; кількість комплектуючих дорівнюють оптимальній партії готової продукції у виробництві; замовлені партії поставки споживачам оптимально дорівнюють партії транспортування до споживачів [25].

Власне інтегроване функціонування сфер виробництва, фінансів і маркетингу, як уже було аргументовано, достатньо ефективно реалізується в концепції логістичного управління, для якої роль окремих чинників не переоцінюється (часто пріоритет відводиться фінансовим чинникам), а до уваги беруться всі істотні сфери виробництва.

Доказом ефективності інтегрованого сприйняття чинників впливу є впроваджена в США концепція ECR (Efficient Consumer Response – англ. ефективне обслуговування клієнта) як концепція продуктивної реакції на клієнта завдяки: системному управлінню категоріями продуктів, починаючи від виробництва і закінчуючи роздрібною торгівлею; безперервному поповненню запасів продуктів; суцільному використанню інформаційної техніки (автоматичної ідентифікації та електронного обміну даними).

Усі суб'єкти господарської діяльності у взаємозв'язку становлять єдиний економічний простір, де на кожному підприємстві виробничі фактори взаємодіють один з одним і забезпечують випуск товарів і послуг.

При цьому в жодному разі підприємство не функціонує в умовах обмежених ресурсів, у чому власне і полягає економічна постановка питання.

Відповідно до економічних законів воно може діяти так:

- максимізувати свої результати (тобто при заданому обсязі виробничих ресурсів, прагнути до найбільшого випуску продукції);
- мінімізувати витрату виробничих ресурсів при певному обсязі випуску продукції;
- оптимізувати результати (тобто витрати і результати повинні знаходитися в певному оптимальному поєднанні).

Перебуваючи у складі економічної системи більш високого порядку, підприємства, що виробляють продукцію, не можуть обійтися без взаємодії з іншими міжнародними організаціями, складовими інфраструктури ринку.

Економічні та організаційні зв'язки підприємств-виробників товарів і послуг дають можливість здійснити обмінні процеси і довести виготовлену продукцію до споживача. У цій сфері весь хід економічного розвитку затребував логістику, здатну забезпечити високу якість поставок, спеціалізуючись на обмінних потоках ресурсів і готової продукції.

Власне економічна специфіка логістики як функціонального менеджменту, а пізніше і самостійного виду підприємницької діяльності виявилася закладеною в ринкові відносини ще маркетинговою підприємницькою парадигмою, пов'язаною зі зміною головного принципу організації ринку. Мається на увазі перехід від ринку продавця до ринку покупця, що викликав до життя принцип організації руху товару за пріоритетом покупця.

Пріоритетними напрямками у вирішенні економічних проблем логістики на сьогодні є високий рівень можливості пристосування суб'єктів господарювання до інтересів споживачів і кон'юнктури ринку, в чому логістика і є головним інструментом.

Умовою ефективності стратегії і тактики логістики стають організація гармонійного виробництва і збуту, інтеграція логістичної діяльності в основних сферах відтворення (виробництві, постачанні, розподілі) з метою оптимізації ресурсів при організації бізнесу і реалізації корпоративної стратегії.

Відмінною рисою економіки логістики служить не тільки її орієнтація на фірму як основну ланку економіки, а й здатність стати засобом організації ресурсозберігаючого алгоритму підприємницької діяльності.

На думку Н. К. Масової, фактори, які спричиняють специфіку економічного забезпечення логістики, полягають у такому:

- логістика – складова обмінних процесів, вона необхідна і економічно виправдана у високорозвиненій ринковій економіці, де товарність досягла свого найвищого рівня;

– предметом економічних основ логістики служать економічні відносини, що виникають в економічному просторі логістики, які передбачають взаємодію відповідно до структури економіки і просторової організації господарських одиниць;

– міждисциплінарний характер економіки логістики припускає взаємозалежний розгляд як загальних положень економічної теорії, так і її спеціальних додатків, а також і об'єднаний аналіз положень макро- і мікро-економіки;

– економічні особливості логістичних систем потребують не тільки обліку приватних економічних ефектів їх елементів, а й розгляду синергетичного ефекту їх взаємодії (від локальних оцінок господарських систем до інтегрованих показників);

– економічні механізми пристосування логістичних систем до умов гострої конкуренції поряд з мінімізацією витрат орієнтовані на оптимальне поєднання витрат основного і оборотного капіталу в рамках ринкової стратегії для забезпечення прибутку;

– економічні основи логістики базуються на обліку різнохарактерних чинників регулювання витрат по всьому ланцюжку цінностей – від закупівлі до реалізації виходячи їх динаміки попиту; динамічний аспект економічних процесів є переважаючим у логістиці;

– основу економічного простору логістики, що охоплює різні форми організації господарств і типи просторових структур, становить економічна відстань, що визначається транспортними і трансакційними витратами, а не тільки складськими витратами, витратами на створення і дислокацію запасів і т. п.;

– якість економічного логістичного простору визначається щільністю і взаємозв'язком (інтенсивністю економічних зв'язків між частинами цього простору та умовами мобільності товарів, послуг, капіталу);

– економічні характеристики логістичних систем залежать від економічних інновацій в її елементах і їх взаємозв'язків відповідно до теорії дифузії та регіонального життєвого циклу, а також теорії полюсів зростання і осей розвитку;

– економіка логістики як складова сервісної економіки враховує витрати ринкових трансакцій і тим самим набуває рис комунікаційної економіки;

– кожен розділ економіки логістики має специфіку, яка визначається природою логістичних систем (просторовим і комунікаційним компонентами), синергетичним ефектом (як результатом інтеграції), глобалізацією і впливом розвитку інформаційних технологій.

Сукупність указаних чинників формує необхідність оптимізувати не окремі складові витрат, а загальні витрати в логістичних системах, які включають суму операційних логістичних витрат (витрати на транспортування, складування, вантажопереробку і т. п.), трансакційні та

інші управлінські витрати, витрати на страхування логістичних ризиків і потенційних збитків (упущення незапланованих прибутків) від неадекватних логістичних рішень, витрат на імобілізацію коштів у запасах.

Логістика як наука і як сфера професійної діяльності завдяки своїй конкретній спрямованості не може не мати чітких вимірювань за критеріями, які знаходять відображення в певних показниках. Безумовно, беручи до уваги розмаїття технологій в логістиці, можна навести надзвичайно велику кількість показників, що так чи інакше мають відношення до логістики. Завдання оптимізації логістичних показників – традиційна: для повноти інформації потрібна можлива максимізація показників, а для зручності роботи з ними – їх мінімізація.

Як основні логістичні показники найчастіше називають такі:

- частота оборотності всіх запасів, що визначається як відношення товарообороту до обсягу складських запасів;
- загальні витрати на матеріально-технічне забезпечення, що припадають на одиницю товарообігу;
- ступінь готовності постачальника (у відсотках), що розраховується як частка від ділення обсягу задоволених потреб у вказаний термін на загальний обсяг потреб;
- витрати на логістику (у відсотках від загальних витрат);
- період обороту матеріальних ресурсів для окремих складів (на добу);
- витрати на відправлену одиницю продукції;
- витрати на тонно-кілометр перевезених вантажів;
- завантаження складу та парку транспортних засобів;
- ступінь ризику, пов'язану з утриманням запасів.

Укажемо також показники поставок, ритмічності і роботи складу, що доповнюють вище перелічені в частині оцінювання окремих сторін логістичного процесу.

Показники поставок характеризують обсяг, структуру, ритмічність поставок. Виконання зобов'язань з фізичного обсягу поставок розраховують шляхом порівняння обсягу фактично поставленої згідно з договірними зобов'язаннями продукції з її обсягом, передбаченим у договорах поставки. Виконання зобов'язань за асортиментом поставленої продукції визначають шляхом зіставлення фактичного обсягу поставленої продукції і передбаченого в договорах асортименту.

Показники ритмічності (*variability indices*) – показники, що характеризують відношення суми фактично виробленої продукції в межах планового завдання за кожен відрізок часу досліджуваного періоду до загального обсягу завдання на період у цілому.

Показники роботи складу (*warehousing indices*) – техніко-економічні показники, використовувані для комплексного аналізу різних напрямів

роботи складів (розглянуто у питанні 5.2 цієї лекції). Система цих показників може бути подана трьома укрупненими групами:

1) показники інтенсивності роботи складів (вантажообіг, питома вантажообігу, коефіцієнт нерівномірності завантаження, сумарна робота складу, інтенсивність проходження вантажів);

2) показники ефективності використання складських площ (місткість, корисна площа, коефіцієнт використання, вантажонапруженість складу);

3) показники рівня збереження вантажів і фінансові показники (кількість випадків незбереженості вантажів, витрати складів, собівартість зберігання, доходи, продуктивність праці працівників складу).

Ефективність застосування логістики оцінюється не стільки її конкретними показниками і тенденцією їх зміни, скільки її впливом на зміну економічних і фінансових результатів діяльності фірми: збільшення розміру прибутку, підвищення продуктивності праці і т. п.

Якщо ж необхідно оцінити саму технологію логістики, якість логістики як системи фізичного розподілу, то про це доцільніше судити за такими показниками: швидкість доставки; надійність термінів поставки; здатність системи до негайного задоволення попиту.

Логістика має ще одну функцію – істотно впливати на загальні фінансові показники організації, у першу чергу – на її активи (return on assets, або ROA).

Прибутковість на активи визначається як прибуток, отриманий організацією до виплати податку, поділена на вартість використовуваних активів.

Отриманий показник свідчить, наскільки добре використовуються наявні ресурси, і в цілому, про те, чим вище показник ROA, тим краще результати діяльності організації. Активи звичайно підрозділяються на оборотні кошти (готівка, рахунки до отримання, запаси і т. п.) і довготривалі (власність, будівлі, обладнання тощо). Удосконалення матеріального потоку призводить до скорочення запасів виробництва. Це безпосередньо знижує оборотні активи, хоча можна стверджувати, що це також знижує довгострокові активи і підвищує прибуток. В узагальненому вигляді цю ситуацію показано на рисунку 5.5.

Оборотні кошти. Більш ефективна логістика скорочує оборотні активи зниженням рівнів запасів. Зниження інвестицій у запаси також може вивільнити готівкові кошти, які в цьому випадку можуть бути використані більш продуктивно, та знизити потребу в запозиченнях.

Довгострокові активи. До довгострокових активів належать власність, будівлі та обладнання. Логістика широко використовує ці ресурси (склади, парки рухомого складу, обладнання для вантажопереробки матеріалів, а також інші споруди, необхідні для переміщення матеріалів через ланцюг поставок), які становлять значну частку довгострокових активів.

Продажі. Випускаючи більш привабливий продукт або забезпечуючи його наявність і більш зручне отримання, логістика може підвищити обсяг продажів і забезпечити більш високу ринкову частку.

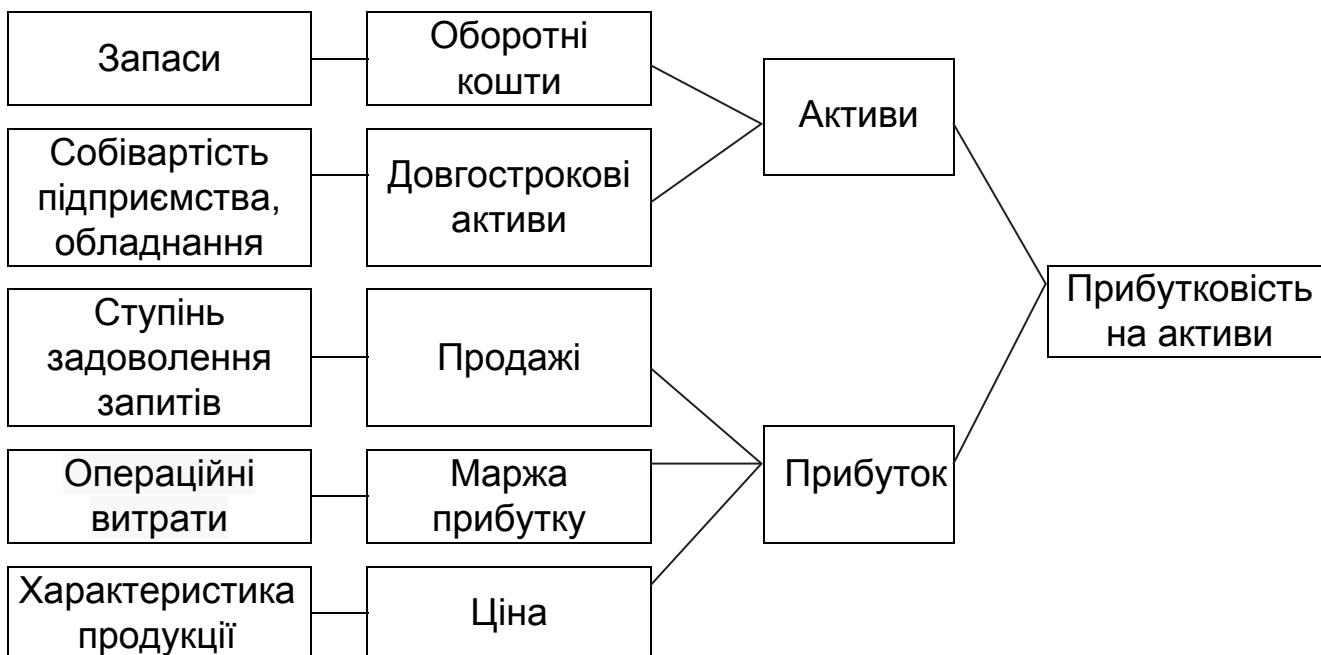


Рисунок 5.5 – Вплив логістики на прибутковість активів фірми (returnonassets)

Маржа прибутку. Більш ефективна логістика забезпечує більш низькі операційні витрати, що, своєю чергою, призводить до більш високої маржі прибутку.

Ціна. Логістика може підвищити сприйнятну цінність продуктів, тобто забезпечувати їх більш зручне отримання, прискорювати доставку замовлення або скорочувати час його виконання. Більш привабливі види продукції дозволяють установлювати на неї націнку.

Як видно, перші два пункти працюють на зниження необхідних активів, а три останніх – на збільшення прибутку. Все це сукупно приводить до збільшення показників прибутковості і відповідно впливає на інші параметри діяльності, такі, як ціна акцій, прибутковість на інвестиції, запозичення і т. п.

Для логістики характерна складна комбінація високої значущості і великих витрат. Вона впливає на ступінь задоволення споживачів, сприйнятну цінність продукту, операційні витрати, прибуток, а також на всі інші показники, що свідчать про діяльність організації.

Таким чином, узагальнюючи значущість логістики, можна стверджувати, що вона:

– важлива, оскільки всі організації, навіть ті, які пропонують нематеріальні послуги, значною мірою залежать від переміщення матеріалів;

– потребує великих витрат, причому витрати часто становлять велику частку загального обороту;

– безпосередньо впливає на прибуток та на інші показники організаційної діяльності;

– має стратегічну значущість, оскільки рішення з логістики довгостроково впливають на основні характеристики;

– виступає як сполучна ланка з постачальниками, розвиваючи з ними взаємовигідні та довгострокові взаємини;

– зв'язує замовників із споживачами, роблячи свій внесок у ступінь задоволення споживачів і в підвищення одержуваної ними цінності;

– значно впливає на час виконання замовлень, надійність та інші параметри обслуговування споживачів;

– визначає оптимальні розміри елементів інфраструктури та місця їх розміщення;

– бере участь у формуванні корпоративного вигляду компанії при широкому розміщенні реклами, у тому числі на транспортних засобах;

– може супроводжуватися ризиком, оскільки пов'язана з питаннями забезпечення безпеки, збереження здоров'я та екології;

– забороняє виконання деяких операцій, таких, як переміщення негабаритних вантажів або небезпечних товарів;

– може стимулювати розвиток бізнесу інших організацій – постачальників або посередників, що пропонують спеціалізовані послуги.

Кожна організація створює продукти для задоволення попиту споживачів. Для операцій, під час яких ці продукти виготовляються, потрібен ефективний і продуктивний матеріальний потік. У цьому випадку під матеріалами розуміються всі товари і послуги, необхідні для створення зазначених продуктів.

Запитання для повторення та самоперевірки

1. Види логістичного аналізу.
2. Які методи використовують при розгляді аналізів?
3. Абсолютне відхилення та відхилення споживання – їх значення для логістичного контролінгу.
4. Вибір форми подачі інформації керівництву підприємства та керівникам підрозділів.
5. Визначення логістичного контролінгу.
6. Принципи логістичного контролінгу.
7. Застосування логістичного контролінгу.
8. Система показників для здійснення контролінгу логістичної діяльності на підприємстві.
9. Вплив логістики на прибутковість активів фірми.

Лекція 6 ЛОГІСТИЧНИЙ ПЕРСОНАЛ

Питання лекції:

6.1 Сутність та місце логістичного менеджменту. Класифікація логістичного персоналу організації.

6.2 Взаємодія логістичного менеджменту з маркетингом, з фінансовим і виробничим менеджментом.

6.3 Організаційні структури управління логістикою.

6.4 Основні вимоги до логістичного персоналу.

6.5 Завдання і зміст підготовки та перепідготовки менеджерів з логістики.

6.6 Вимоги ринку праці до професійних менеджерів з логістики.

6.1 Сутність та місце логістичного менеджменту. Класифікація логістичного персоналу організації

Під час формування та реалізації логістичної стратегії підприємства важливого значення набуває система логістичного менеджменту.

Вітчизняними і закордонними науковцями розглядаються різні підходи щодо трактування терміна «логістичний менеджмент», однак сутність даного поняття пояснюється лише деякими.

Із вітчизняних науковців Є .В. Крикавський перший вводить поняття «логістичний менеджмент» і сутність його описує як менеджмент у логістичних системах на засадах теорії логістики. Він убачає доцільність поєднання логістики та менеджменту як «комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками» [6, с. 177].

М. А. Окландер акцентує увагу на функціях, що мають забезпечити менеджмент логістики підприємства, а саме на: формуванні та розробленні системи логістики відповідно до її концептуальних принципів і положень; розробленню та реалізації стратегії логістики відповідно до ринкової стратегії підприємства; комплексному управлінні логістичною системою підприємства з метою раціоналізації потокових процесів; координації взаємозв'язаних функцій управління підприємством; вирішенні проблем специфіки та індивідуальності підприємства.

У закордонних науковців у сфері логістики досить різні погляди на визначення сутності терміна «логістичний менеджмент» Д. Сток і Д. Ламберт підтримують визначення цього терміна, наданого радою логістичного менеджменту, яке трактується як частина процесу у ланцюзі поставок, протягом якого плануються, реалізуються і контролюються ефективний і виробничий потоки товарів, їх запаси, сервіс та інформація, що пов'язана з ними від джерела зародження до точки споживання з метою задоволення потреб споживача [13].

Велику увагу критеріям логістичного менеджменту приділено Л. В. Фроловою. До основних критеріїв вона відносить такі, як:

орієнтованість на оптимізацію параметрів життєдіяльності логістичної системи в цілому та окремих її ланок; усю ситуаційність логістичного управління; його гнучкість, безперервність, оперативність та економічну доцільність.

Д. Бауерсокс і Д. Клосс сутність логістичного менеджменту вбачають у створенні і налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і запасів готової продукції, які б служили опорою для ділової стратегії суб'єкта господарювання.

Відомий російський науковець В. Сергєєв термін «логістичний менеджмент» розглядає у двох аспектах: по-перше, як своєрідне адміністрування логістичної системи, тобто виконання основних управлінських функцій (організація, планування, регулювання, координація, контроль, облік та аналіз) для досягнення цілей логістичної системи, по-друге, як персонал, що управляє логістичним процесом.

Таким чином, сутність логістичного менеджменту можна розглядати як формування та реалізацію системи управління, яка повинна об'єднати послідовність дій управлінського персоналу, відповідних функціональних ланок, логістичних посередників і контрагентів у процесі управління потоками протягом повного логістичного ланцюга «постачання – виробництво – збут» у межах логістичної системи.

Логістичний менеджмент – це також персонал, що керує логістичним процесом.

Спеціалістів з логістики поділяють на дві категорії:

– тактики – ті, що добре володіють необхідними навиками роботи (комп'ютерна грамотність, знання інформаційних систем, складського обладнання і транспортних засобів), до даної групи входять і аналітики;

– стратеги – ті, що володіють високими аналітичними здібностями та хорошою здатністю до комунікації, навичками планування, організації та управління.

Спеціалістів цих категорій поділяють:

– на topmanagement – вищий управлінський персонал, наприклад заступник директора з логістики, інтегральний логістичний менеджер, начальник відділу (служби) логістики;

– middlemanagement (supervisors) – середній управлінський персонал – керівники структурних підрозділів відділу (служби) логістики, супервайзери (координатори) функціональних областей логістики підприємства або ключових логістичних функцій, аналітики, провідні логістичні менеджери та ін.;

– lowermanagement – управлінський персонал нижчої ланки служби логістики фірми: логістичні менеджери, аналітики-статистики, допоміжний персонал та ін.

Менеджмент логістики підприємства має здійснювати такі завдання (функції) [12, 9,14]:

– формування і розвиток логістичної системи (проекування, побудова та періодична трансформація відповідно до змін технологій, вимог ринку та стратегії підприємства);

– розроблення логістичної стратегії та управління процесом її реалізації у поєднанні з загальною організаційною стратегією підприємства;

– управління логістичною системою підприємства з метою раціоналізації поточних процесів (планування, організація, оперативне регулювання та контроль руху внутрішніх і зовнішніх потоків, координація взаємозв'язаних функцій управління).

Таким чином, застосовуючи управлінські процедури міжфункціональної та міжорганізаційної логістичної координації, логістичний менеджмент спрямовує дії служб підприємства та його контрагентів на досягнення концептуальної мети логістики.

Викладене вище дозволяє визначити місце логістичного менеджменту у системі менеджменту підприємства (рисунок 6.1).

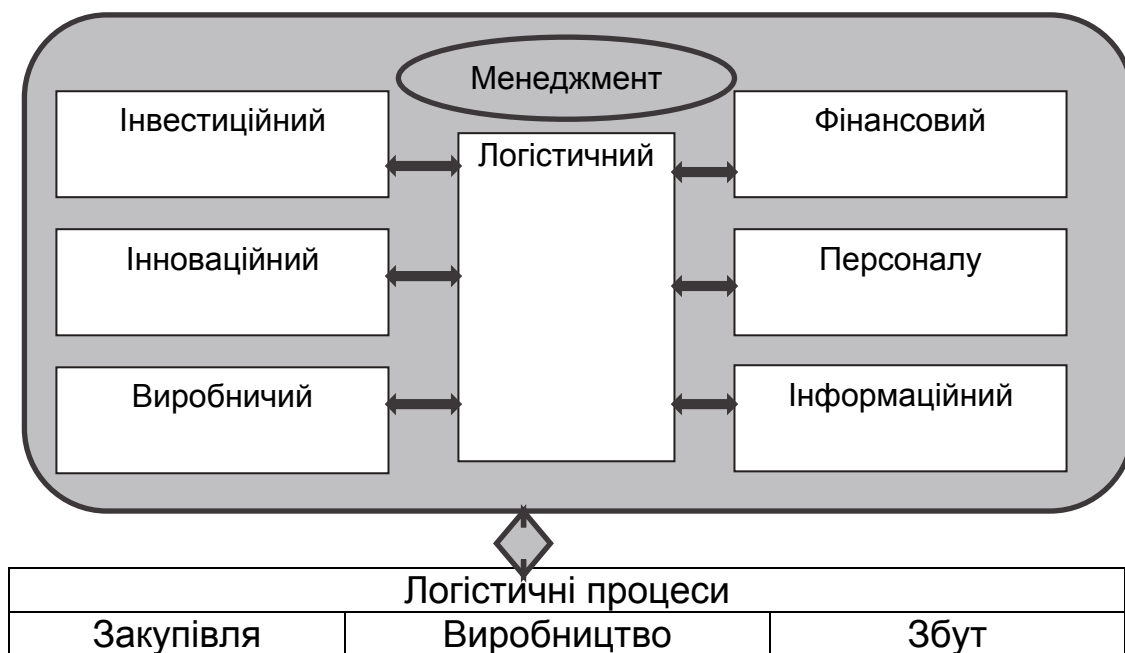


Рисунок 6.1 – Логістичний менеджмент у системі менеджменту підприємства

Логістичний менеджменту за стратегічними і оперативними цілями та завданнями (управління процесом закупівлі матеріальних ресурсів, виробництвом і збутом готової продукції) тісно пов'язаний з усіма функціональними складовими менеджменту підприємства (інвестиційними, інноваційними, виробничим, фінансовим, інформаційним і менеджменту персоналу).

У рамках логістичного менеджменту виконується інтеграція логістичних функцій, процесів, сфер діяльності тощо. Для реалізації функцій логістики на підприємстві беруть участь багато його підрозділів: маркетингу, матеріально-технічного постачання, планово-економічний, виробничі, збуту, фінансовий відділ, транспортне і складське господарство. Тому відділ або група логістики має тісно взаємодіяти з різними службами підприємства для ефективного управління логістичними процесами. Інтеграційна місія логістики змінює зміст діяльності окремих функціональних підрозділів, переорієнтовує діяльність функціональних менеджерів на інтеграцію зусиль.

6.2 Взаємодія логістичного менеджменту з маркетингом, з фінансовим і виробничим менеджментом

Планування, управління, контроль і сам процес виконання логістичної діяльності тісно взаємозв'язані з іншими видами діяльності на підприємстві.

Розглянемо, як взаємодіє логістичний менеджмент з маркетингом, з фінансовим і виробничим менеджментом.

Найтісніше взаємозалежні маркетинг і логістика. Взаємовідносини логістики й маркетингу підприємства дискусійні. Існують різні точки зору:

- логістика – це частина маркетингу;
- маркетинг – це частина логістики;
- логістика і маркетинг належать до різних сфер; логістика і маркетинг мають спільні сфери.

На думку багатьох дослідників, логістику і маркетинг доцільно вважати самостійними науками, видами діяльності, які мають як спільні, так і особливі для кожної з них сфери.

На підприємстві логістична та маркетингова системи мають спільну функціональну сферу (рисунок 6.2).

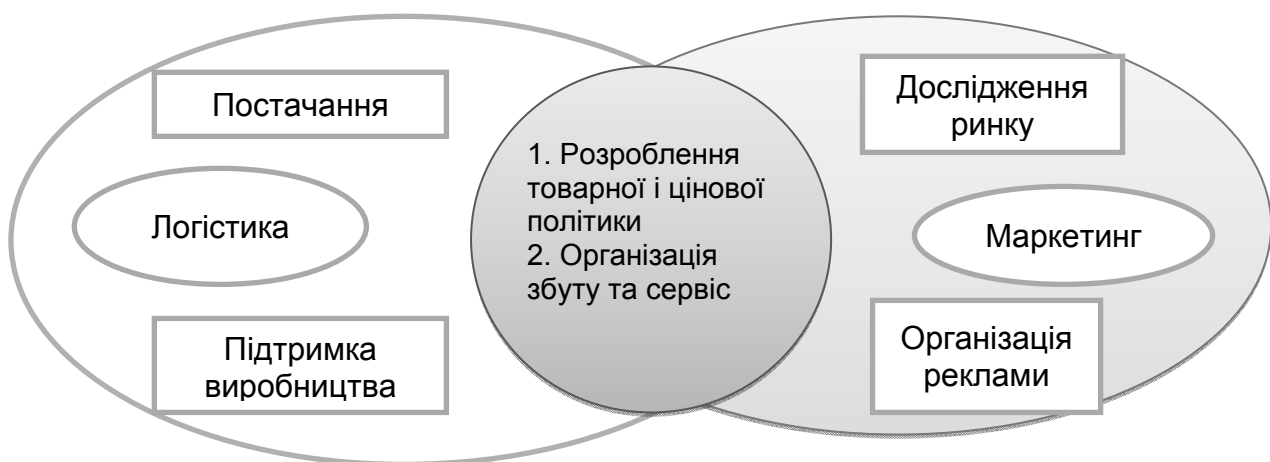


Рисунок 6.2. – Співвідношення логістики і маркетингу підприємства

Завдання розроблення товарної та цінової політики, організації збуту мають вирішувати фахівці з логістики та маркетингу спільно.

Визначений маркетинговою стратегією асортимент може змінити структуру логістичних ланцюгів, види транспортних засобів і способи транспортування. Це може привести до зміни логістичних витрат та ціни товарів.

Взаємодія маркетингу та логістики може бути також подана у вигляді взаємозв'язку маркетингового і логістичного міксів з метою задоволення вимог споживачів (рисунок 6.3).



Рисунок 6.3 – Взаємодія маркетингового та логістичного міксів

Витрати на складування, вантажопереробку, транспортні витрати впливають на ціни товарів. Ефективна логістична мережа створює можливості для своєчасних поставок розрекламованих товарів, залучення торгових посередників і покупців. Тому рішення в сфері маркетингу мають бути погоджені з логістичним менеджером. Керуючись концепцією маркетингу, фахівці підприємства створюють, стимулюють попит, а при використанні концепції логістики у них з'являється можливість задовольнити його з мінімальними логістичними витратами.

Інтеграція маркетингу і логістики проявляється і у стратегічному менеджменті в процесі формування інтегрованої структури маркетингово-логістичної мережі та обґрунтування маркетингово-логістичних стратегій.

Так, наприклад, при формуванні маркетингової стратегії необхідно сегментувати ринки, щоб виділити групи споживачів за існуючими вимогами сьогодення у сфері логістичного сервісу.

Таким чином, стратегія маркетингу повинна бути інтегрована з ефективною стратегією логістики. Ефективність маркетингу впливає на ефективність логістики, і навпаки.

Взаємодія логістики з операційним менеджментом проявляється у логістичній підтримці виробництва (наприклад, управління внутрішньовиробничими замовленнями, запасами ресурсів, транспортом) та управлінні логістичною діяльністю у постачанні ресурсів і реалізації готової продукції.

Взаємодія логістики з інвестиційним та інноваційним менеджментом спрямована на врахування змін, що пов'язані з уведенням нових технологій у виробництво, а також вирішення проблем технічного і технологічного забезпечення логістичної діяльності.

Взаємодія логістичного і фінансового менеджменту – це визначення обсягу оборотного капіталу, що необхідно вкласти у запаси та його оборотність при управлінні логістичними витратами, прийняття рішень про закупівлю обладнання для забезпечення логістичних процесів.

Взаємозв'язок логістики із системою бухгалтерського обліку і звітності – це виділення із загальної суми витрат логістичних витрат.

Взаємодія логістики з менеджментом персоналу проявляється у розміщенні, навчанні, стимулюванні персоналу в ланках логістичної системи, формуванні системи взаємин з координації між працівниками різних підрозділів підприємства.

Таким чином, логістика інтегрована з основними функціональними сферами бізнесу в досягненні загальних цілей.

Пріоритетну роль у формуванні ланцюга поставок відіграють системні зв'язки, які виникають під час взаємодії його складових елементів, забезпечуючи функціонування ланцюга як єдиної системи.

Тому важливим завданням служби логістики є забезпечення міжорганізаційної координації, що базується на логістичних зв'язках підприємства, які можна розглядати як сукупність організаційних, економічних і правових взаємовідносин учасників логістичних ланцюгів (виробників, постачальників, споживачів, торгових посередників, перевізників, фінансових і митних установ тощо).

Взаємовідносини між організаціями поділяють на такі типи: відносини дистантного типу, партнерство. Відносини дистантного типу – це, коли організації здійснюють угоди з поставки товарів або надання послуг протягом тривалого часу, однак відносини припиняються після закінчення угоди.

Партнерські взаємовідносини у логістичному ланцюзі – це тісне співробітництво між його учасниками, яке досягається завдяки єдності поглядів щодо цілей, стратегій логістичної діяльності та передбачає розподіл обов'язків, ризиків і прибутків. Такі відносини ґрунтуються на постійних комунікаціях, довірі, суворому виконанні зобов'язань учасниками ланцюга. Можливі взаємні вигоди від партнерства: зниження сукупних логістичних витрат; ефективніше використання логістичної інфраструктури; покращання обслуговування споживачів; зростання прибутку. Партнерства поділяють на такі різновиди: координація діяльності в одній функціональній області в короткостроковому періоді; інтеграція діяльності кількох функціональних напрямів у довгостроковому періоді (високий рівень інтеграції, коли кожна організація розглядає іншу як продовження власного бізнесу).

Форми взаємодії між учасниками ланцюгів поставок можуть бути такі: співробітництво (обмін інформацією, укладання угод, партнерство тощо); конфлікти; конкуренція. Якщо взаємовідносини співробітництва учасників ланцюгів поставок ґрунтуються на збігу економічних інтересів, то конфлікти виникають через зіткнення інтересів учасників, нечіткий розподіл їх обов'язків, прав, доходів.

Зазвичай підприємство в господарській діяльності має різні типи взаємовідносин. Взаємовідносини у ланцюгах поставок регулюються інтересами учасників, вимогами ринку, а також державою.

6.3 Організаційні структури управління логістикою

Завданням логістичного менеджменту підприємства є координація дій фахівців різних служб, що управляють логістичним потоком для досягнення необхідного рівня інтеграції логістичних функцій.

Вирішення цього завдання потребує організаційних перетворень у структурі управління підприємства. Однак організаційна структура сама собою ще не гарантує інтеграції логістики, для цього необхідне так зване «логістичне мислення», згідно з яким менеджери думають і діють виходячи з понять інтегрованих зусиль, а також вище керівництво має розуміти сутність і значення логістики для розвитку підприємства.

Узагальнюючи досвід західних фірм, можна виділити три етапи еволюції організаційних структур логістичної системи: фрагментарність, функціональне агрегування та процесну інтеграцію [13]. Кожному з цих етапів властиві свої характерні особливості організаційних структур, що реалізують функції логістичного менеджменту підприємства.

На етапі фрагментарності окремі логістичні функції закріплюються за відповідними службами фірм (фрагментарна функціональна структура).

На другому етапі в оргструктурах підприємств відбувається групування за логістичними функціями, з'являються відділи логістики з лінійно-функціональною оргструктурою, логістичний менеджмент починають розглядати як стратегічну складову бізнесу.

На етапі процесної інтеграції відбувається інтеграція функціональних, а потім – інформаційних процесів (зміщення акценту від функції до процесу). Усі логістичні функції остаточно закріплюються за персоналом логістичного менеджменту підприємства.

У сучасну практику логістичного менеджменту активно впроваджуються матричні та програмно-орієнтовані оргструктури, інформаційні технології. Формуються глобальні оргструктури. Вважається, що у майбутньому можливості інформаційних технологій забезпечать інтегроване управління логістикою без групування (агрегування) функцій у формальні організаційні підрозділи, і формалізована ієрархія може бути замінена неформальною електронною мережею.

Досвід організації логістики в розвинених країнах свідчить про те, що там розвинуті різноманітні форми організації логістичного управління,

спостерігається тенденція щодо концентрації логістичних функцій в організаційних структурах, зростання їх важливості в структурі управління підприємствами.

На більшості вітчизняних підприємств присутня традиційна структура управління, яка не забезпечує інтегрованого управління наскрізним потоком.

Управління логістичними функціями розподілено між різними службами (маркетинг, постачання, збут, складське господарство, виробництво та ін.), що безпосередньо підпорядковуються керівнику підприємства. Однак основні цілі цих служб можуть не збігатися з метою раціональної організації логістичних потоків на підприємстві. Саме тому більшість фахівців з логістики вважає, що для ефективного вирішення логістичних завдань необхідно створювати окремі логістичні підрозділи (служби, відділи), це підтверджує і практика господарювання багатьох західних фірм. Хоча є за кордоном і досвід ефективного управління логістикою у деяких компаніях без створення логістичної служби.

Тобто є два варіанти організації управління логістичною діяльністю: централізоване (створюється логістична служба, що підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства через заступника директора з логістики або начальника цієї служби); децентралізоване (координація логістичних функцій реалізується в межах традиційної організаційної структури, питання управління логістикою вирішуються в окремих підрозділах підприємства).

Існують різноманітні варіанти організаційних структур логістичного управління, які розрізняються рівнем інтеграції управління на підприємстві, розподілом повноважень між службою логістики та іншими підрозділами, ступенем централізації логістичного управління, внутрішньою організаційною структурою служби логістики.

При проектуванні організаційної структури логістичного управління необхідно визначити позицію логістики в ієрархії управління підприємством щодо інших напрямів (маркетинг, виробництво, фінанси тощо). Також необхідно враховувати і те, як побудована операційна структура різних видів логістичної діяльності (складування, управління запасами, оброблення замовлень, транспортування тощо), що знаходяться безпосередньо у підпорядкуванні керівника, який очолює логістичну службу. Саме тому розглядають зовнішню організаційну структуру логістичного управління (місце відділу логістики в організаційній структурі підприємства) та його внутрішню організаційну структуру (структура служби логістики).

Зовнішня організаційна структура логістичного управління залежить від загальної структури управління підприємством. Розрізняють такі її форми [7, 13]: логістика у функціональній структурі організації (з вирішальними або дорадчими функціями); логістика в дивізійній структурі

організації (централізована або децентралізована); логістика в матричній структурі організації.

Логістика у функціональній структурі організації – це окремий функціональний підрозділ, що виконує відповідний комплекс завдань, або підрозділ, що підпорядкований іншому основному функціональному відділу, наприклад відділу маркетингу. При цьому розрізняють організаційні структури з вирішальними (рисунок 6.4) та дорадчими (рисунок 6.5) функціями логістики в менеджменті підприємства. Організаційна структура підприємства з вирішальними функціями логістики передбачає підпорядкування відділу логістики таких важливих видів діяльності та структур, як постачання, збут, транспортування, складське господарство, управління запасами, планування виробництва тощо.



Рисунок 6.4 – Організаційна структура із вирішальними функціями логістики

Внутрішня організаційна структура логістичного менеджменту визначає розподіл відповідальності і повноважень усередині служби логістики. Її розглядають як сукупність підрозділів служби логістики та взаємозв'язків між ними.

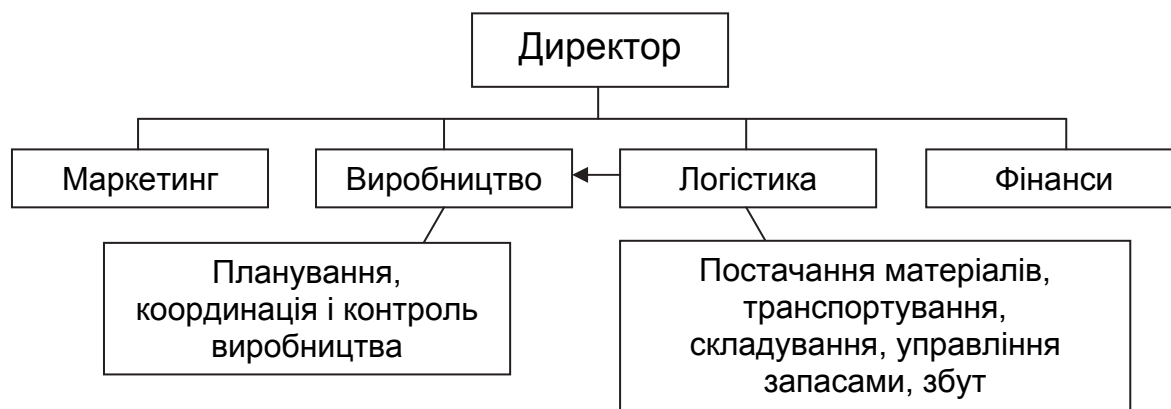


Рисунок 6.5 – Організаційна структура з дорадчими функціями логістики

У процесі формування організаційної структури служби логістики виділяються її структурні підрозділи. Відповідно до сформульованої логістичної стратегії за кожним підрозділом закріплюються певні логістичні функції, визначаються розміри підрозділів, формується штатний розпис і закріплюються повноваження з прийняття управлінських рішень.

На більшості закордонних і вітчизняних підприємств служби логістики мають лінійно-функціональну структуру. Типи лінійно-функціональних організаційних структур служби логістики, що характерні для підприємств, показано на рисунку 6.6.

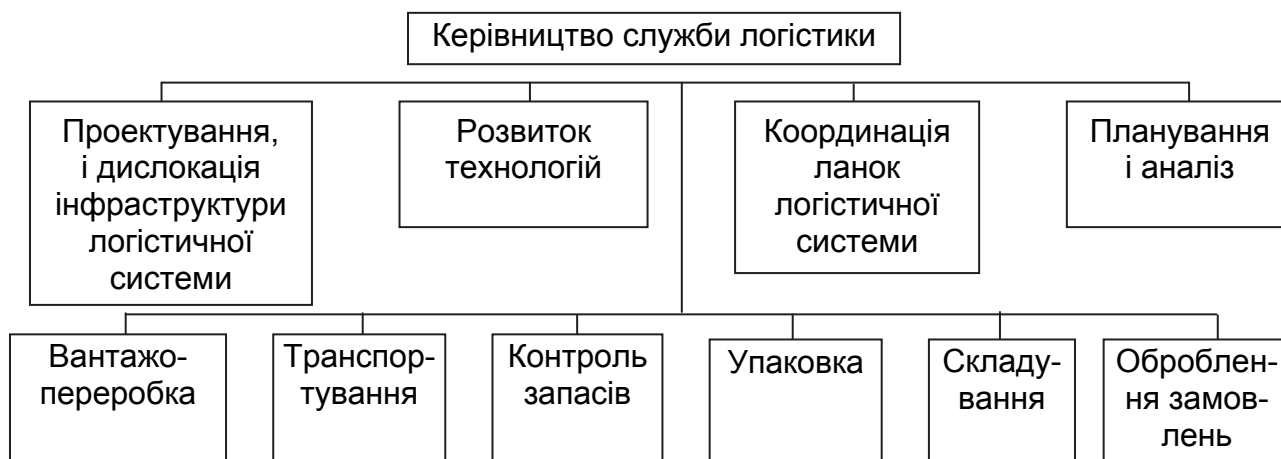


Рисунок 6.6. – Приклад лінійно-функціональної структури служби логістики

Лінійно-функціональна структура служби логістики усуває дублювання логістичних функцій, покращує координацію всередині функцій, однак ускладнює міжфункціональну координацію.

Відділ або група логістики є міжфункціональним і вирішує завдання координації дій традиційних функціональних підрозділів.

6.4 Основні вимоги до логістичного персоналу

Одним із головних завдань, вирішуваних спеціалістом з логістики, є досягнення гармонічних і продуктивних робочих відносин зі спеціалістами інших функціональних підрозділів підприємства. Для ефективного вирішення завдань у галузі обслуговування споживачів спеціалісти з логістики мають безпосередній доступ до усіх видів і рівнів інформації.

Спеціаліст з логістики має знати офіційні повноваження власної посади в ієрархії управління підприємством. Такі повноваження дають йому право приймати рішення, у тому числі кадрові (приймання на роботу та звільнення співробітників). Спеціаліст з логістики має також повноваження особи, пов'язані з інтелектом, досвідом і здібностями до налагодження міжособистісних відносин серед співробітників функціональних підрозділів підприємства. Такі повноваження відображаються через ступінь впливу спеціаліста з логістики на вирішення питань, які виходять за межі формальних відносин.

Керівник служби логістики підпорядковується безпосередньо одному із заступників генерального директора або самому генеральному директорові. Таким чином, керівник служби логістики отримує достатньо високий статус і повноваження, а також відносну незалежність від керівників інших функціональних служб і підрозділів.

Кожен співробітник в ієрархії управління має як керівника, так і підлеглих (за принципом єдинокерівництва). Співробітник підпорядковується лише одному керівнику та отримує накази лише від нього. Кожен співробітник має чітко знати своє місце в організаційній структурі управління підприємством.

Інтереси підприємства мають пріоритет перед інтересами окремої особи, яка представляє конкретний функціональний підрозділ підприємства. Рішення приймаються лише з точки зору досягнення глобальних цілей підприємства, а не окремої особи.

Принципи управління логістичним персоналом такі:

– стимулювання самостійності та підприємництва (заохочуються творчий підхід та оправданий ступінь ризику в процесі виконання посадових обов'язків персоналом служби логістики);

– зв'язок із життям, успішне керівництво (на успішно діючих підприємствах існують сталі традиції, такі цінності підтримуються за умови особистої участі вищого керівництва підприємства. Варто намагатися бути ближчим до процесу обслуговування споживачів);

– відданість власній справі (варто триматися ближче до тієї справи, яку працівник вивчив – це є вирішальною силою).

Зміни відбуваються у тому випадку, коли співробітники функціональних підрозділів, визнавши їх необхідність, самі приймають рішення на користь змін та обирають їх спрямованість. Співробітники функціональних підрозділів гальмують зміни, які позбавляють їх відчуття

власної безпеки, тобто у тих випадках, коли: не орієнтуються у спрямованості змін; вимушені приймати ризик на себе; бояться, що в результаті реалізації змін вони виявляться непотрібними; уважають, що не справляться з новими обов'язками; відчувають, що втрачають «обличчя»; неспроможні та (або) не бажають навчатися новим навичкам і новій поведінці.

Керівники функціональних підрозділів чинять опір, коли зміни ставлять під загрозу їх позиції та владу, яку вони мають, тобто у тих випадках, коли: зменшується їх доля у прибутках підприємства; зменшується їх вплив на прийняття рішень; скорочуються можливості їх контролю над ресурсами організації; завдаються збитки їх репутації.

Продуктивність праці логістичного персоналу визначається через відношення обсягу отриманого доходу до середньоспискової кількості логістичних працівників, зайнятих на підприємстві.

Посадові обов'язки менеджера з логістики відображено в посадовій інструкції.

Посадова інструкція – це документ, що регламентує виробничий процес кожного працівника. Зазвичай містить короткий виклад основних обов'язків, повноважень і необхідних навичок, які мусить мати посадовець в організації.

Для співробітників служби логістики підприємства розробляються посадові інструкції, тобто організаційно-правові документи, в яких визначені основні їх функції, обов'язки, права та відповідальність при виконанні професійної діяльності на відповідній посаді.

Посадова інструкція розробляється на основі кваліфікаційних характеристик. Щодо кожної посади посадова інструкція має такі розділи: посадові обов'язки; повинен знати; вимоги до кваліфікації.

Кваліфікаційна категорія – відповідний нормативним критеріям рівень кваліфікації, професіоналізму та продуктивності праці, який забезпечує працівникові підприємства можливість вирішувати професійні завдання певного ступеня складності.

Посадові обов'язки – обов'язки працівника з урахуванням завдань і функцій конкретного структурного підрозділу організації з детальним викладенням основних напрямів його професійної діяльності.

Наведемо короткі приклади посадових обов'язків деяких професій:

– комірник – приймає продукцію, розміщує її і доглядає за нею. Несе матеріальну відповідальність щодо забезпечення збереженості продукції від моменту її надходження до моменту здачі в зону упаковки (експедицію);

– відбірник – відбирає одиниці товару зберігання для їх первинної упаковки у внутрішню тару та передачу в пакувальну зону, складає реєстри (відбірні листи);

– пакувальник – пакує продукцію у тару, потім маркує упаковку та пломбує тарні місця, несе відповідальність за правильність упаковки, зберігання і наявність продукції в упакованій одиниці;

– сортувальник – розпаковує продукцію під час приймання, підраховує прийняту продукцію за кількістю та видами, підбирає матеріали для складання актів приймання;

– водій підйомно-транспортних механізмів і вантажник – виконують операції з переміщення, перенесення та складування продукції.

6.5 Завдання і зміст підготовки та перепідготовки менеджерів з логістики

Якість персоналу будь-якого підприємства, у тому числі і підрозділів логістики, залежить від організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Підготовка персоналу – це дії організації, спрямовані на розвиток знань і навичок працівників з метою підвищення їх трудової віддачі, кар'єрного і кваліфікаційного зростання.

Професійна підготовка – це цільове і конкретно орієнтоване навчання, кінцева мета якого – забезпечення підприємства працівниками, чиї професійні якості повною мірою відповідають виробничо-комерційним цілям.

Перепідготовка кадрів – це процес поглиблення наявних і засвоєння нових знань і навичок, зумовлених підвищенням кваліфікаційних вимог, необхідністю засвоєння суміжних галузей знань чи професій, переведенням на іншу роботу.

Підвищення кваліфікації означає набуття знань і навичок у межах наявної професії чи спеціальності, але більш високої якості або з більш високими вимогами.

Сучасні персонал-технології підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації професійних кадрів з логістики орієнтовані на формування і розвиток системи як професійних, так і загально особистісних компетенцій.

Як стверджують фахівці, компетентніший підхід є більш продуктивним для оцінювання професійного розвитку сучасного фахівця, оскільки дозволяє більш глибоко оцінити його професіоналізм.

Компетентна людина знає не тільки, як зробити (тобто має уміння), але і те, чому треба робити саме так, вона здатна здійснити вибір з арсеналу своїх умінь, які щонайкраще відповідають умовам даної ситуації. Знання, навички і властивості самі собою ще не роблять людину компетентною, хоча вони є складовою частиною компетентності, її матеріалізованою сутністю. Тільки інтеграція цих елементів у єдине ціле може становити компетентність.

«Компетентність – це сума умінь, помножена на морально-вольові якості людини, її мотивацію і прагнення» [3, с. 426].

Професійна компетентність - це виявлені на практиці прагнення і здатність (готовність) реалізувати свій потенціал для успішної продуктивної професійної діяльності, усвідомлюючи її соціальну значущість і особисту відповідальність за її результати, необхідність постійного самооцінювання і удосконалювання цієї діяльності.

В існуючих визначеннях підкреслюють такі сутнісні характеристики професійної компетентності [3]:

- ефективне використання здібностей, що дозволяє плідно здійснювати професійну діяльність відповідно до вимог робочого місця;

- оволодіння знаннями, уміннями і здібностями, необхідними для роботи зі спеціальності при одночасній автономності і гнучкості в частині вирішення професійних проблем; розвинуте співробітництво з колегами і професійним міжособистісним середовищем;

- здатність працювати ефективно в широкому форматі контекстів з високим ступенем саморегулювання, саморефлексії, самооцінки; швидкою, гнучкою й адаптивною реакцією на динаміку обставин і середовища.

Менеджер з логістики мусить мати як загальноменеджерські, так і специфічні логістичні компетентності.

У таблиці 6.1 наведено перелік кластерів компетентності та їх форми прояву, запропонованих І. В. Івановою на основі праць [18, 19].

Серед професійних компетенцій важливу роль відіграють спеціальні, тобто ті, які відображають здатність фахівця займати ту чи іншу посаду на підприємстві чи в організації.

Сутність специфічних компетентностей менеджера з логістики визначається специфікою логістичної діяльності підприємства чи організації, роллю і повноваженнями логістичного підрозділу в загальній структурі управління.

Управління базою логістичних знань повинно постійно націлювати вищий і середній рівні персоналу служб логістики компаній на те, що теоретична підготовка сучасного логіста все більшою мірою зміщується у бік знань методів і моделей оптимізації логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок, прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності вихідних даних моделювання складних логістичних систем, використання широкого спектра прикладних програмних продуктів та інформаційно-комп'ютерних технологій.

Сфера професійної діяльності сучасного менеджера з логістики – це вже не тільки добре знайомі всім види операційної діяльності, такі, наприклад, як перевезення, оформлення товарно-транспортних документів, комплектація замовлення, зберігання товарів на складі, навантаження, розвантаження транспортних засобів, митне «очищення» вантажів тощо.

Таблиця 6.1 – Модель універсальної компетентності менеджера за Р. Бояцисом

Кластери компетентності	Характеристики компетентності	Форми прояву компетентності			
		Уміння і навички	Мотиви	Соціальні ролі	Властивості характеру
Цілі і дії	Логістичне мислення	+		+	
	Зацікавленість у впливі	+	+		
	Діагностичне використання концепцій	+		+	
	Орієнтація на ефективність	+	+	+	
	Проективність	+		+	
Лідерство	Логічне мислення	+		+	
	Розроблення концепцій	+		+	
	Упевненість у собі	+			
	Використання публічних виступів	+		+	
Управління людськими ресурсами	Точне самооцінювання	+		+	
	Управління груповим процесом	+			
	Використання загально визначеної влади	+			
Управління підлеглими	Позитивна увага	+		+	
	Підвищення рівня інших	+			
	Спонтанність	+		+	
	Використання однієї влади	+			
Зосередженість уваги на інших	Об'єктивне сприйняття	+		+	
	Самоконтроль				
	Витривалість, пристосовуваність				+
Спеціалізовані знання	Спеціалізовані знання				+

Сьогодні фахівці з логістики різного рівня ієрархії управління фірми (топ-менеджери, координатори логістичного процесу в закупівлях, дистрибуції та виробництві, аналітики та функціональні логісти) займаються

проблемами, пов'язаними з вибором та обґрунтуванням корпоративної стратегії логістики, застосуванням сучасних логістичних концепцій і технологій в ланцюгах поставок, прийняттям оптимальних управлінських рішень у функціональних областях логістики фірми, вибором інформаційних систем і програмних продуктів, що підтримують логістику і SCM, моделюванням і оптимізацією логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок та іншими важливими питаннями створення ефективної логістичної системи компанії.

Менеджери з логістики на підприємствах відіграють значну роль у вирішенні міжфункціональних конфліктів для досягнення загальних корпоративних цілей і міжорганізаційній координації – узгодженні дій компанії з її контрагентами (у тому числі з вирішення конфліктних ситуацій, пов'язаних з параметрами логістики) для досягнення запланованих цілей ланцюга поставок.

Як показала практика передових компаній, передача службі логістики ролі арбітра в конфліктних ситуаціях і використання при цьому розрахункової схеми економічного компромісу, при якому досягається оптимальне витрачання ресурсів, стало суттєвим фактором зміцнення авторитету логістики в оптимізації загальних витрат.

Ще однією найважливішою сферою логістики є управління запасами. Формування запасів пов'язане з дискретністю поставок, випадковими коливаннями в попиті (у різні періоди між поставками і їх обсягом) і змінами, пов'язаними з сезонністю попиту, підвищенням цін, інфляцією.

Іншими словами, створення запасів визначає сезонний характер виробництва продукції і транспортування, а також необхідність елімінування логістичних ризиків і згладжування диспропорцій між ланками ланцюгів поставок.

Вибір системи управління запасами є дієвим механізмом підвищення ефективності функціонування логістичної системи. На жаль, основні системи управління, до яких належать системи з фіксованою періодичністю замовлення (ФПЗ) і з фіксованим розміром замовлення (ФРЗ), у чистому вигляді застосовні лише до обмеженого кола реальних ситуацій, зумовлених великою кількістю чинників внутрішнього середовища і зовнішніми впливами, зокрема порядком взаємодії постачальників і споживачів і т. п.

Базу знань сучасного менеджера з логістики становить широкий спектр сучасних аналітичних методів і моделей в логістиці, зокрема, проблеми багатокритеріальної оптимізації логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок, управління багатомономенклатурними запасами, аналітичні проблеми оцінювання впливу логістики на ефективність бізнесу, задачі оптимальної маршрутизації та ін.

Важливе місце в сучасній системі підготовки менеджерів з логістики займають питання підвищення стійкості і надійності ланцюгів поставок в аспекті логістичної інтеграції.

Сьогодні стійкість і надійність стали найважливішими параметрами функціонування ланцюгів поставок поряд з наданим рівнем логістичного сервісу і витратами. При цьому дані характеристики досить тісно взаємозв'язані, і якщо зниження логістичних витрат і збільшення продажів можуть бути досягнуті за рахунок локальної оптимізації, то саме стійкість є критерієм ефективності всього ланцюга поставок. Іншими словами, підвищення стійкості ланцюга поставок і зниження її уразливості має стати однією з пріоритетних цілей управління ланцюгами поставок в умовах економічної кризи.

6.6 Вимоги ринку праці до професійних менеджерів з логістики

Посадова інструкція – це документ, що регламентує виробничий процес кожного працівника. Зазвичай містить короткий виклад основних обов'язків, повноважень і необхідних навиків, що належать до конкретної посади в організації [5].

Розглянемо типову посадову інструкцію менеджера з логістики, яку використовують чимало підприємств.

З метою якісного виконання своїх професійних обов'язків і досягнення загальної мети логістичної діяльності відповідно до посадової інструкції конкретного підприємства менеджер з логістики повинен знати:

- чинне законодавство України та нормативні акти, що регламентують підприємницьку та комерційну діяльність;
- стан і закони ринкової економіки, основи підприємництва та ведення бізнесу;
- кон'юнктуру відповідного сектора ринку, порядок ціноутворення та оподаткування;
- основи маркетингу;
- теорію менеджменту, а також макро- і мікроекономіки;
- перспективи та світові тенденції розвитку галузі;
- порядок підготовки та встановлення господарських зв'язків, методика виконання актово-претензійної роботи;
- принципи логістики, організацію і проектування логістичних систем, теорію управлінських рішень і комунікацій;
- чинні стандарти і технічні умови на сировину, продукцію, умови постачання, зберігання та транспортування матеріальних ресурсів;
- інтегровані матеріальні потоки, логістику закупівель, розміщення замовлень;
- порядок розроблення комерційних умов договорів, контрактів, угод;

- основи технології виробництва, перспективи інноваційної та інвестиційної діяльності;
- етику ділового спілкування;
- методи оброблення інформації з використанням сучасних технічних засобів, комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки;
- теорію і практику роботи з персоналом.

Кваліфікаційними вимогами є такі: повна вища освіта напряму підготовки «Менеджмент» (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта (спеціаліст, магістр), стаж роботи за фахом - не менше двох років і післядипломна освіта за напрямом «Логістика».

До завдань та обов'язків логістика належать такі:

- визначення логістичної стратегії підприємства за умови забезпечення прийняття оптимальних рішень щодо вибору на довгостроковій основі постачальників сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів тощо, новітніх гнучких технологій виробництва продукції та послуг, організації складування і транспортування, каналів збуту та розподілення готової продукції;

- розроблення перспективних, поточних та оперативних планів логістичної діяльності на основі наскрізного управління матеріальними та супроводжуваними потоками;

- проектування наскрізних матеріальних потоків упродовж повного логістичного ланцюга «закупівля сировини – виробництво – розподіл – продаж – споживання» і супроводжуваних інформаційних, фінансових і сервісних потоків на основі інтеграції і координації з метою мінімізації загальних витрат, забезпечення високого рівня якості продукції та задоволення потреб споживачів;

- координація діяльності різних підрозділів підприємства та інших підприємств і організацій щодо забезпечення ефективного просування товарів і послуг у сферах виробництва та обігу, урегулювання конфліктних ситуацій, знаходження компромісів для погодження інтересів різних ланок логістичної системи з метою досягнення загальносистемних цілей;

- спільно зі службою маркетингу розроблення прогнозів попиту на продукцію чи послуги, участь у розробленні виробничої програми, визначенні асортименту продукції відповідно до замовлень споживачів;

- визначення спільно зі службами постачання оптимальної потреби в матеріально-технічних ресурсах, установа раціональних господарських зв'язків з постачальниками, організація забезпечення виробничого процесу необхідними матеріальними ресурсами за принципом «точно в термін» та доставку на виробничі дільниці, координація процесу матеріально-технічного забезпечення з виробництвом, збутом, складуванням і транспортуванням;

– участь у розробленні виробничої програми, планів-графіків випуску готової продукції, поточних та оперативних планів збуту продукції, визначення каналів збуту та формування розподільчої мережі, прийняття рішення щодо пакування продукції, комплектування партії відправки, організація відвантаження продукції та контроль доставки, системне налагодження процесу розподілу з процесами виробництва і постачання;

– розроблення стратегії управління запасами на виробництві та у сфері товарного обігу, визначення оптимальних рівнів запасів, оцінювання впливів запасів на розмір обігового капіталу підприємства, утрат від мобілізації фінансових коштів у запасах чи від дефіциту;

– організація транспортно-експедиційного забезпечення постачання матеріальних ресурсів і відправлення готової продукції, вибір виду транспорту, способу доставки, визначення маршрутів перевезень з метою своєчасного виконання замовлень споживачів, планування процесу транспортування спільно зі складським і виробничим процесами;

– внесення пропозицій щодо освоєння нових товарних ринків, вибору каналів постачання і збуту, налагодження зв'язків з діловими партнерами, ведення переговорів, забезпечення укладання договорів і контролювання їх виконання з метою управління інтегрованими потоками;

– сприяння впровадженню сучасних технологій виробництва і доставки товарів, нових інноваційних технологій у процесі управління та забезпечення руху матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків;

– участь у визначенні загальних витрат упродовж логістичного ланцюга, використання наукових методів зменшення витрат без погіршення якості, сприяння ефективному управлінню фінансовими потоками, оцінювання економічного ефекту від прийняття логістичних рішень і конкурентоспроможності підприємства;

– забезпечення розроблення логістичної інформаційної системи підприємства, складання встановленої звітності, формування бази даних внутрішньої та зовнішньої інформації з організації матеріальних потоків підприємства.

Менеджер з логістики має право:

– ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності;

– брати участь в обговоренні питань, що стосуються виконання його обов'язків;

– виносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо покращання роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією;

– у межах своєї компетенції повідомляти керівництву підприємства про всі недоліки, виявлені в процесі його діяльності, і вносити пропозиції щодо їх усунення;

– вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.

Менеджер з логістики несе відповідальність:

– за неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені посадовою інструкцією конкретного підприємства в межах, визначених чинним законодавством України про працю;

– правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним і цивільним законодавством України;

– нанесення збитків (матеріальної шкоди) у межах, визначених чинним цивільним законодавством і законодавством про працю України.

Запитання для повторення і самоперевірки

1. Поясніть зміст понять підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу.

2. Наведіть приклади програм підготовки і підвищення кваліфікації логістичного персоналу.

3. Поясніть сутність професійної підготовки логістичного персоналу.

4. Що таке компетенція і компетентність?

5. Які загальні компетентності мусить мати менеджер з логістики?

6. Розкрийте зміст специфічних компетентностей менеджера з логістики.

7. Яким документом регламентуються професійні компетенції працівника підприємства?

8. Опишіть структуру і зміст посадової інструкції менеджера з логістики.

9. Які методи використовують роботодавці при відборі логістичного персоналу?

10. Визначте сутність і завдання логістичного менеджменту.

11. Яке співвідношення логістики й маркетингу підприємства?

12. Які є види організаційних структур управління логістикою?

Лекція 7 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДРОЗДІЛУ ЛОГІСТИКИ

Питання лекції:

7.1 Обґрунтування доцільності служби логістики на підприємстві.

7.2 Вибір структури управління служби логістики.

7.3 Права і обов'язки підрозділу логістики.

7.4 Причини адаптування внутрішньовиробничих структур.

7.5 Адаптація організаційних структур управління логістичними системами.

7.6 Вирішення проблем упровадження логістичного менеджменту у виробництво.

7.1 Обґрунтування доцільності служби логістики на підприємстві

Поточний стан світової економіки і загострення конкурентної боротьби на ринках потребують підвищення ефективності діяльності кожного підприємства. Важливим резервом для цього є оптимізація процесів формування і руху логістичних потоків як на самому підприємстві, так і поза ним. На підприємствах, організаційно побудованих без урахування досягнень сучасної логістики, ці процеси часто роз'єднані з різним функціональним службам (постачання, виробництво, складське господарство, збут, маркетинг, реклама тощо), при цьому практичні цілі цих служб можуть не збігатися із завданням раціональної організації діяльності підприємстві в цілому [10, 15].

Для ефективного використання досягнень сучасної логістики на підприємстві доцільно створення окремого управлінського підрозділу - служби логістики, яка буде здійснювати внутрішню і зовнішню логістичну інтеграцію, формуючи логістичну систему підприємства і керуючи нею, розробляючи і реалізуючи логістичну стратегію підприємства, здійснюючи логістичне планування і моніторинг.

Служба логістики, будучи управлінським підрозділом, має відповідати певним вимогам і діяти згідно з принципами сучасного менеджменту.

Коротко зупинимося на основних термінах і поняттях, пов'язаних з вибором і створенням організаційних структур управління.

Функція управління – вид діяльності, оснований на поділі і кооперації, що характеризується певною однорідністю, складністю і стабільністю впливів на об'єкт і суб'єкт управління.

Функції управління і встановлення обсягу робіт з кожної функції є основою для формування структури керуючої системи і взаємодії її компонентів.

Функції, що виділяються сферами діяльності, називаються конкретними.

Загальні функції управління підприємством полягають у його структуризації, організації діяльності, плануванні, управлінні персоналом, контролі, обліку і аналізі результатів діяльності.

Ієрархія управління – інструмент для реалізації цілей підприємства і гарантія збереження системи управління. При цьому чим вищий ієрархічний рівень, тим більше обсяг і комплексність виконуваних функцій, відповідальність, частка стратегічних рішень і доступ до інформації, чим нижче рівень, тим більше простота рішень, частка оперативних видів діяльності [28].

Організація – просторово-тимчасова структура виробничих факторів і їх взаємодія з метою отримання максимальних якісних і кількісних результатів у найкоротший час і при мінімальних витратах факторів виробництва.

Організація – єдність стану і процесу, оскільки вона забезпечує стабільні організаційні рішення, але сама є лише відносно стабільною внаслідок постійного розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Виконання загальних і конкретних функцій управління забезпечує структура управління, яка зберігає необхідні вертикальні і горизонтальні зв'язки і поділ елементів управління.

Організаційна структура управління – це склад, спеціалізація, взаємозв'язок і підпорядкованість самостійних управлінських підрозділів і окремих посад, які виконують функції управління. Вона регулює поділ завдань за підрозділами, компетентність у їх вирішенні. На організаційну структуру управління впливають розміри підприємства, застосовувана технологія, навколишнє середовище.

Ланка управління - відокремлений підрозділ із суворо окресленими функціями. Як ланка управління може виступати окремий підрозділ, що виконує частину функції управління, усю функцію управління або сукупність функцій управління.

Рівень управління – це сукупність ланок, що перебувають на певному рівні ієрархії управління.

Серед нових термінів, що увійшли у практичний вжиток, слід назвати департаментизацію.

Департаментизація (у ряді джерел департаменталізація) – процес організаційного відокремлення виконання окремих робіт, також процес поділу компанії на окремі блоки (відділи, сектори або відділення), що мають чітко визначені конкретні завдання і обов'язки.

Організаційна структура управління визначається її складовими ланками і ієрархічними сходинками управління. Структура повинна забезпечувати єдність стійких зв'язків між його складовими і надійне функціонування системи в цілому [18].

Відносини між ланками управління підтримуються завдяки зв'язкам (взаєминам, комунікаціям), які прийнято, як звичайно, поділяти на горизонтальні і вертикальні.

Горизонтальні зв'язки – зв'язки кооперації і координації рівноправних ланок управління. Вони мають характер погодження і є, як звичайно, однорівневими. Їх основне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії підрозділів підприємства. Відповідно до характеру горизонтальних зв'язків горизонтальний поділ організаційної структури управління може здійснюватися за галузевими ознаками. Поділ може бути орієнтований на просторові виробничі умови, продукцію, що виготовляється, підпроцеси промислового виробництва.

Вертикальні зв'язки – інша назва субординаційні, ієрархічні зв'язки – це зв'язки керівництва і підпорядкування, і необхідність у них виникає при наявності декількох рівнів управління. Вони служать каналами передачі розпорядчої і звітної інформації.

Відповідно до характеру вертикальних зв'язків, вертикальний поділ організаційної структура управління визначається кількістю рівнів управління, а також підпорядкованістю і директивними відносинами.

Зв'язки в організаційній структурі управління можуть мати лінійний і функціональний характер.

Лінійні зв'язки – зв'язки підпорядкування з усього кола питань, з їх допомогою здійснюється пряме керівництво підлеглими.

Функціональні зв'язки – зв'язки підпорядкування в межах реалізації певної функції управління, вони мають рекомендаційний характер, виникають по лінії руху інформації і управлінських рішень за тими або іншими функціям управління.

Основні закони раціональної організації: короткі шляхи управління; баланс стабільності і гнучкості; бажаність стабільності циклічно повторюваних дій; обов'язковий розподіл відповідальності за «процеси» виробництва; зведення управлінських задач у відповідність до принципів компетентності і відповідальності.

7.2 Вибір структури управління служби логістики

Існують різні підходи до створення логістичних організацій. Як звичайно, часто використовуються класичний підхід і фактор, що враховує людські відносини (таблиця 7.1). Організаційні структури логістичних підприємств і фірм можуть бути побудовані лінійно або на основі діяльності функціональних груп. Але для великих компаній з метою полегшення задач координації рекомендується створювати штабні органи управління з керівників проектів або використовувати адаптивні структури, а саме – проектні або матричні (докладніше про типи організаційних структур, їх характеристики наведено в лекції 2).

Як основа для побудови організаційної структури служби логістики на внутрішньофірмовому рівні можна використовувати одну з типових структур управління: лінійно-функціональну, дивізійну, матричну та ін., які залежно від масштабів і специфіки діяльності конкретних підприємств, наприклад асортименту продукції і/або послуг, їх технічної складності, від ступеня досягнутої на підприємстві логістичної інтеграції, від особливостей ринкового середовища, можуть мати найрізноманітніші варіанти практичної реалізації. Вони відрізняються один від одного ступенем централізації, рівнем внутрішньої інтеграції тощо.

Таблиця 7.1 – Характеристика основних підходів до створення логістичних організацій

Підхід		
Класичний	З позицій відносин між людьми	Системний
Характер рішень		
Раціональний поділ праці для ефективності спеціалізації і поліпшення структури підпорядкованості з метою здійснення контролю і кооперації	Заходи, що забезпечують взаємодію	Зведення до мінімуму потреби в зв'язку між підрозділами
Засіб		
Певні принципи на основі досвіду	Участь робочих груп у процесі прийняття рішень, що стосуються їх самих	Аналіз варіантів рішень (отримання інформації і забезпечення каналів зв'язку, відповідних рішень)
Досліджувані фактори		
Характер виконуваних робіт (спеціалізація, робочі навантаження, відповідальність)	Індивідуальні потреби (поведінка і відносини між персоналом)	Прийняття рішень (потреби в інформації)
Вплив фундаменту наук		
Військові науки, інженерне мистецтво, фізіологія	Соціальна психологія, соціологія	Математична економіка, дослідження операцій, розроблення системи

Лінійно-функціональна організаційна структура. Її основу становлять так званий «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу за функціональними підсистемами підприємства. За кожною підсистемою формується ієрархія служб – «шахта», що пронизує все підприємство зверху донизу.

Перевагами структури є: чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів; жорстка система єдиноначальності, коли один керівник зосереджує у своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають загальну мету; швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищестоящого керівництва.

Вадами структури є: мала гнучкість і пристосовність до зміни ситуації; перевантаження управлінців верхнього рівня; велика залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих і ділових якостей вищих управлінців; відсутність ланок, що займаються питаннями стратегічного планування.

Лінійно-штабна організаційна структура. Вона є розвитком лінійно-функціональної організаційної структури, розглянутої вище, і дозволяє усунути її недолік, пов'язаний з відсутністю ланок стратегічного планування. Ця структура передбачає наявність спеціалізованих підрозділів, штабів, які допомагають відповідному керівникові у виконанні окремих функцій, перш за все – функцій стратегічного планування і аналізі для прийняття рішень і керівництва нижчестоящими підрозділами.

Перевагами структури є: розвантаження вищих керівників; глибоке опрацювання стратегічних питань.

Вадами структури є: тенденції до надмірної централізації управління; недостатньо чіткий розподіл відповідальності, оскільки управлінці, які готують рішення, не беруть участь у його виконанні.

Дивізійні організаційні структури. Вони основані на виділенні великих автономних виробничо-господарських підрозділів (відділень, дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності і з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку.

Дивізійні організаційні структури характеризуються повною відповідальністю керівників відділень за результати діяльності очолюваних ними підрозділів. У зв'язку з цим найважливіше місце в управлінні фірм з дивізійної структурою займають не керівники функціональних підрозділів, а керівники, які очолюють відповідні відділення.

Виділяється три типи дивізійних структур: дивізійно-продуктові структури; організаційні структури, орієнтовані на споживача; дивізійно-регіональні структури.

При дивізійно-продуктовій структурі повноваження з керівництва виробництвом і збутом будь-якого продукту або послуги передаються одному керівнику, який є відповідальним за даний вид продукції. Керівники функціональних служб повинні звітувати перед керуючим з цього продукту.

Достоїнствами дивізійно-продуктової структури є її здатність якнайшвидше реагувати на зміни умов конкуренції, технології і купівельного попиту, поліпшується координація робіт, оскільки діяльність з

виробництва певного виду продукції знаходиться під керівництвом однієї людини.

Недоліком дивізійно-продуктової структури є збільшення витрат унаслідок дублювання одних і тих самих видів робіт для різних видів продукції, оскільки у кожному продуктовому відділенні створюються свої функціональні підрозділи.

В організаційних структурах, орієнтованих на споживача, підрозділи групуються навколо певних груп споживачів з метою задовольняти потреби цільових споживачів так само добре, як це робить підприємство, яке обслуговує лише одну таку групу.

Достоїнствами організаційних структур, орієнтованих на споживача, є можливість глибокого вивчення особливостей обслуговуваних ними споживачів, адаптація діяльності до їхніх потреб.

Недоліками організаційних структур, орієнтованих на споживача, є їх відносна спеціалізація на обслуговування споживача.

У дивізійно-регіональних структурах управління формується за територіальним принципом. Уся діяльність у певному регіоні підпорядковується відповідному керівнику, що несе за неї відповідальність перед вищим керівним органом. Така структура використовується, якщо діяльність фірми поширена на кілька регіонів, в яких необхідне використання різних стратегій.

Достоїнствами дивізійно-регіональних структур є їх здатність більш ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з особливостями соціально-економічного середовища регіону, місцевого законодавства, звичаями населення.

Недоліком дивізійно-регіональних структур може виявитися регіональна роз'єднаність управлінців.

Дивізійні організаційні структури мають великий потенціал розвитку. У разі розширення бізнесу і виходу на міжнародні ринки вони порівняно легко перетворюються з національних у транснаціональні, а далі – в глобальні. В цьому випадку структура перебудовується таким чином, щоб міжнародні операції мали більш важливе значення, ніж операції на національному ринку.

Характеризуючи дивізійні організаційні структури в цілому, слід зазначити, що в них управлінський персонал верхнього ешелону фірми вивільняється для вирішення стратегічних завдань. Вищий керівний орган фірми має право жорсткого контролю за загальнокорпоративними питаннями фінансів, стратегією розвитку, інвестиціями, науково-дослідними розробками.

У дивізійних організаційних структурах оперативний рівень управління відділений від стратегічного, що є відповідальним за зростання і розвиток компанії в цілому. Для них характерне поєднання централізованого стратегічного планування у верхніх ешелонах

управління і децентралізованої діяльності відділень, на рівні яких здійснюється оперативне управління і які є відповідальні за отримання прибутку.

Дивізійні організаційні структури управління прийнято характеризувати як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням.

Достоїнствами дивізійних організаційних структур в цілому є більш тісний зв'язок виробництва зі споживачами, здатність прискорити його реакцію на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Недоліками дивізійних організаційних структур в цілому є:

- роз'єднаність штабних структур відділень від штабів компанії;
- перевантажені основні вертикальні зв'язки і, як наслідок, наявність загальних для ієрархічних структур недоліки – перевантаження управлінців, поганої взаємодії при вирішенні питань, суміжних для підрозділів;

- велика кількість рівнів управлінської вертикалі (між виконавцями і керівництвом компанії – п'ять і більше);

- дублювання функцій на різних рівнях управління і, як наслідок, високі витрати на зміст управлінської структури.

Звичайно, переваги дивізійних організаційних структур більше значущі за їх недоліки тільки в періоди досить стабільного існування.

Пік запровадження дивізіональних організаційних структур управління за кордоном припав на 60 – 70-ті роки ХХ ст. У нашій країні аналогічні структури управління широко впроваджувалися від 1960-х років у формі створення виробничих об'єднань.

Від кінця 70-х років ХХ ст., коли став швидко формуватися великий міжнародний ринок товарів і послуг і різко загострилася конкуренція серед підприємств, почали розвиватися так звані адаптивні чи органічні структури управління, оскільки потрібно забезпечити швидку реакцію підприємств на зміни ринку, яку організаційні структури ієрархічного типу реалізувати не могли.

Головною властивістю адаптивних управлінських структур є їх здатність змінювати свою форму, пристосовуючись до мінливих умов. Різновидами структур цього типу є матричні, проектні, бригадні форми. Докладно зупинимося на матричній структурі як більш поширеній при створенні служби логістики на внутрішньофірмовому рівні.

Матрична організаційна структура. Вона являє собою мережну структуру, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівнику функціональної служби, що надає персонал і технічну допомогу керівнику проекту, з іншого - керівнику проекту або цільової програми, який наділений необхідними повноваженнями для здійснення процесу управління. У такій структурі керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами проектної групи і з іншими працівниками функціональних відділів,

що підпорядковуюються йому тимчасово і за обмеженим колом питань. При цьому зберігається їх підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів.

Для здійснення діяльності, яка має чітко виражений початок і закінчення, формують проекти для ведення постійної діяльності - цільові програми. Прикладом утілення матричної організаційної структури є досвід фірми «Тойота». Там ця структура була запропонована в 1970-х роках і з невеликими змінами функціонує донині. Така структура зараз широко застосовується у фірмах, які ведуть роботу у багатьох напрямках. Слід зазначити, що на фірмі «Тойота» впровадження матричної структури зайняло близько 10 років.

Управління за цільовими програмами здійснюється на «Тойоті» через функціональні комітети, кількість членів комітету не перевищує п'яти осіб. До складу комітету входять як співробітники функціонального відділу, так і один-два співробітники інших відділів. Кожен функціональний комітет має секретаріат і призначає секретаря для ведення справ. Основні питання розглядаються комітетом на щомісячних засіданнях. Функціональний комітет також може створювати групи, що працюють над окремими проектами [3].

7.3 Права і обов'язки підрозділу логістики

Функціональний комітет з логістики визначає права і обов'язки всіх відділів, пов'язаних з питаннями логістики, і встановлює систему їх взаємовідносин. Щомісяця функціональний комітет з логістики аналізує поточні показники і розбирається в причинах відхилень від заданих, якщо такі є. У той же час комітет не несе відповідальність за реалізацію логістичних функцій. Ця задача вирішується безпосередньо кожним залученим відділом у рамках вертикальної структури. Обов'язком комітету є з'єднання вертикальної і горизонтальної структур для поліпшення діяльності всієї організації [5].

Перевагами матричної організаційної структури є більш оперативне поточне управління, можливість зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів, включаючи власне персонал і їх спеціальні знання; скорочується час реакції на потреби проектів і програм унаслідок використання горизонтальних комунікацій і єдиного центру прийняття рішень; поліпшується контроль за окремими завданнями як проектів, так і цільових програм, у співробітників розвиваються навички прийняття комплексних рішень, у процесі взаємодії представників різних структур формується управлінська культура і відточуються професійні навички.

Недоліками матричної організаційної структури є необхідність постійного контролю за співвідношенням ресурсів, що виділяються підрозділам, програмами і проектами; високі вимоги до кваліфікації і

ділових якостей співробітників; часті конфлікти між керівниками підрозділів, проектів і програм.

Використання матричної організаційної структури дає значний ефект на фірмах з досить високим рівнем корпоративної культури і кваліфікації співробітників. У вітчизняній економіці матричні організаційні структури служб логістики на внутрішньофірмовому рівні поки що не отримали серйозного розвитку.

7.4 Причини адаптування внутрішньовиробничих структур

Міжвиробничі організаційні форми і координаційні механізми, що змінюються, відбиваються у внутрішніх структурах.

Це починається з визначення посадових місць і умов для адаптування систем застосування і управління. З іншого боку, потребується сильніша міжвиробнича координація не тільки з допомогою доопрацьовування відношення, орієнтації і точки зору власних працівників, але також і впровадження в масштабах кооперацій довір'я, сприймання інтересів, гнучкості, відповідальності за керівні рішення щодо власних працівників.

Особливу увагу необхідно приділити молодим або новим працівникам.

Важливим напрямом кадрової роботи в організаціях при залученні персоналу є управління адаптацією.

Адаптація – це процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації.

Процес пристосування співробітника до нової організації буде успішним, якщо її норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями нового працівника.

Нові працівники в організації стикаються з великою кількістю труднощів, таких, як виконання окремих функцій, особливості умов праці, взаємовідносини з колегами по роботі і з вищим керівництвом та ін. Все це потребує проведення спеціальної процедури введення нового працівника в організацію для усунення більшості проблем, які виникають на початку роботи.

Виконання процедур адаптації може суттєво активізувати творчий потенціал працюючих і посилити дії корпоративної культури організації.

Для менеджера – це процес знайомства з колективом, рівнем згуртованості та умовами праці, тобто зі всіма функціями на новому місці роботи.

Процес адаптації умовно може проходити у такій послідовності:

- оцінювання рівня підготовленості новачка;
- орієнтування в організації;
- пояснення завдань і вимог до роботи;
- уведення у робочу групу;

- заохочення допомоги новачку;
- функціонування.

В організаціях розробляється програма орієнтування, яка містить такі питання:

1. Загальне уявлення про організацію (цілі, завдання, традиції, норми, стандарти, продукція та споживачі, види діяльності, організаційна структура організації, інформація про керівництво).

2. Політика організації (принципи кадрової політики та добору персоналу, напрями професійної підготовки та підвищення кваліфікації, правила користування засобами зв'язку, правила охорони професійної таємниці та документації).

3. Оплата праці (норми оплати праці, оплата понад нормованого часу роботи у вихідні дні).

4. Додаткові пільги (можливості навчання на роботі, наявність їдальні, буфету, послуги організації своїм працівникам).

5. Охорона праці та дотримання техніки безпеки (попередження про можливі загрози на виробництві, правила охорони праці, санаторної та пожежної безпеки, правила поведінки при нещасних випадках).

6. Відносини в організації (умови переміщення, просування працівників, випробувальний строк, інформування про невдачі на роботі, запізнення на роботу, посадова інструкція, оцінка виконання роботи, дисципліна, оформлення скарг, канали комунікації, розповсюдження нових ідей).

7. Служба побуту, харчування, парковка автомобіля тощо.

Після того як новий працівник ознайомився із загальною програмою орієнтування, йому може бути запропонована спеціальна програма, яка здійснюється у формі бесід з колегами, співбесід з керівниками (безпосередніми та вищими).

У спеціальній програмі передбачаються такі питання:

1. Функції підрозділу (цілі і завдання, організаційна структура, напрями діяльності, взаємовідносини з іншими підрозділами, внутрішні комунікації).

2. Робочі зв'язки та відповідальність (виконання поточної роботи та очікувані результати, пояснення важливості даної роботи і як вона пов'язана з іншими у підрозділі та в організації в цілому, нормативи якості виконання роботи та оцінка виконання, тривалість робочого часу і розклад, заміна відсутнього працівника).

3. Вимоги до звітності, види допомоги, яка може бути надана, коли і як її просити.

4. Правила і процедури, характерні тільки для цього підрозділу або виду роботи, поведінка у разі аварій, правила безпеки, інформування у разі нещасних випадків та загроз, правила санітарії, охорони майна як особистого, так і організації, порядок винесення майна з підрозділу.

5. Поведінка на робочому місці, контроль за порушеннями (перекури, телефонні переговори особистого характеру у робочий час, використання обладнання).

6. Знайомство зі співробітниками підрозділу.

Після виконання спеціальної програми необхідно надати новому працівнику можливість активно діяти в організації, перевіряти на собі одержані знання про організацію. В цей період необхідно надавати підтримку, регулярно проводити оцінку ефективності діяльності, особливо взаємодії з колегами.

Закінчується процес адаптації поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи. Процес адаптації триває залежно від циклу технологічного процесу виробництва і, головне, індивідуальних якостей молодого працівника.

Кваліфіковані працівники є ключовим фактором перетворення стратегічних, технічних і організаційних інновацій. Часто можуть створюватись маленькі, менш або більш автономні команди для децентралізованого і розподіленого оброблення завдань. Уже сьогодні деякі підприємства заохочують співробітників стати субпідрядниками погодинно. Інформаційно-логістична підтримка спирається на співпрацівників як на координаторів ділових (торгових, економічних) процесів. Побудова таких груп на організаторських знаннях (наприклад, більше інформації через клієнтів - як база для кращого сервісу) є центральною думкою як для кваліфікації працівників, так і для покращення якості в галузі сервісу.

Це містить більшу зовнішню орієнтацію, яка повністю поширюється як на керівництво корпорацій (об'єднань) підприємств, так і на такі галузі, як збут і обслуговування клієнтів (сервіс) для подальшого залучення працівників. Працівники повинні бути скоординовано об'єднані відносно підприємств у торгових (ділових, економічних) процесах. Це потребує поступових змін в орієнтації на кооперацію, контроль, постановку цілей і ідентифікаційний зв'язок.

На сучасному етапі спостерігаються великі структурні зміни суспільних і господарських стосунків, які пов'язані з розвитком інформаційно-логістичних інфраструктур. Суттєвою ознакою цих змін є зростаюче глобальне створення інформаційної мережі, яке стійко охоплює координаційні механізми політичної і господарської справи.

Ці інфраструктури підтримують децентралізацію, спеціалізацію, розподіл і індивідуалізацію. Нові логістичні послуги підтримують планування і використання виникаючих комплексів. Ця глибока зміна в господарських структурах є головним викликом підприємницької політики в управлінні підприємством у можливих межах системи, зв'язку і кооперації з побічними мережами в умовах різнобічної взаємної залежності. Все це потребує осмислення взаємозалежності мереж.

У контексті міркувань, дій, власних рішень і власної справи відбувається реструктуризація власного підприємництва в класичному значенні. Це потребує нових механізмів управління на противагу ієрархії і бюрократії і проводиться не тільки з огляду на ієрархію і оточуюче середовище підприємства, але і згідно з підприємницькою політикою.

Це стає історичним викликом для піонерів в економіці не тільки у вузькій інформаційній і комунікаційно-технічній промисловості, але також і в багатьох галузях, які творчо можна обслуговувати новими інфраструктурними можливостями.

Реакцією на ці зміни є структурне, особливо організаційне пристосування господарської співпраці, що означає передусім кооперацію і розділену, паралельну роботу. Але це потребує тісного об'єднання і синхронізації всередині комплексних ланцюгів і мереж аж до формування мікроструктур в організації.

Так само як загальний розвиток одного підприємства є керованим, так і окремі ролі і мережні відносини залишаються такими, що їх можна видозмінювати. Зміни надають нового простору для творчості й інновацій, нового визначення ролей і відкриття потенціалу успіху через нові послуги, спеціалізацію і кооперацію. І зовсім не дивує, що виникають цілком нові ринки і традиційні межі галузей. Вони стануть мобільними. І тоді можна буде говорити про пересування континентами цілих промислових галузей.

Орієнтації і основні умови для успіху кооперацій такі:

- толерантність в амбітних відносинах;
- довіра як основа співпраці;
- переймання відповідальності за власне підприємство в межах, актуальних для підприємства;
- готовність погасити конфлікти, зважаючи на загальні цілі й спільну співпрацю, можливо з допомогою посередників, якщо не можна вирішити узаконеним шляхом.

Отже, множаться ознаки, за якими необхідно виявляти як на практиці, так і в науці нове значення форм підприємств, їх нові типи.

Так, можна передбачити появу мереж мануфактурних підприємств. Підприємства з нечіткими, динамічними межами в різних мережах розвиваються за новим типом, і будуть розглядатись як підприємства-мережі.

Імовірно, що кожне підприємство живе одночасно в ринково-господарській і договірній межах. Розрізнити такі підприємства можна буде за таким порівнянням – якою мірою і через яке гомогенне ядро вони діють і про які життєво необхідні зовнішні зв'язки піклуються. Як впливають у своїй галузі у різних межах. Ядром їхньої активності має бути створений і утримуваний життєво-необхідний гомогенний внутрішній апарат.

7.5 Адаптація організаційних структур управління логістичними системами

Ефективне управління промисловим підприємством на засадах маркетингових і логістичних концепцій передбачає наявність відповідної організаційної структури, яка реалізує управління підприємством – логістичною системою. Названа організаційна структура повинна бути здатною виконати такі кластер-функції: розвиток і формування логістичної системи; стратегію логістичної системи стосовно ринкової політики підприємства; адміністрування і керування функціями в системі менеджменту підприємства (або логістичної системи); реалізацію специфіки логістики стосовно підприємств різних галузей чи напрямів функціонування.

Зобразимо деякі організаційні структури промислових підприємств і зміст функціонального управління. На зображеній організаційній структурі (рисунок 7.1) підрозділ логістики несе відповідальність за забезпечення матеріальними ресурсами процес виробництва згідно з річним замовленням, однак має дорадчі функції щодо планування і контролю виробництва в системі виробничого менеджменту.

Логістика у функціональній структурі організації – це окремий функціональний підрозділ, що виконує відповідний комплекс завдань, або підрозділ, що підпорядкований іншому основному функціональному відділу, наприклад відділу маркетингу. При цьому розрізняють організаційні структури з вирішальними і дорадчими функціями логістики в менеджменті підприємства. Організаційна структура підприємства з вирішальними функціями логістики передбачає підпорядкування відділу логістики таким важливим видам діяльності і структур, як постачання, збут, транспортування, складське господарство, управління запасами, планування виробництва тощо.

На сучасному етапі спостерігається тенденція до групування і централізації управління всією системою логістики, оскільки такий підхід формує механізм внутрішньофункціональної кооперації в організаційній структурі, що дозволяє усувати різноманітні конфлікти між функціональними сферами і підрозділами.

Однак рівень централізації залежить від асортиментної політики підприємства і ринкового середовища, а це визначає структуру проблем, що знаходяться в сфері дії підрозділу логістики. Такими проблемами можуть бути: транспорт і перевезення; контроль запасів і виробничих планів; управління продажем і замовленнями; обслуговування споживачів і складські операції; управління складським господарством; аналіз і дослідження логістичних послуг і логістичних витрат тощо.

Конкурентна перевага все більшою мірою визначається тим, наскільки ефективно фірма створює логістичну структуру, організуючу і упорядковану вище зазначену систему.



Рисунок 7.1 – Організаційна структура із вирішальними функціями логістики

На практиці частіше можуть зустрічатися проміжні форми організаційних структур, що поєднують в собі як «законодавчу», так і дорадчу роль логістики в системі маркетингу на підприємстві. Окремі з них показано на рисунку 7.2.

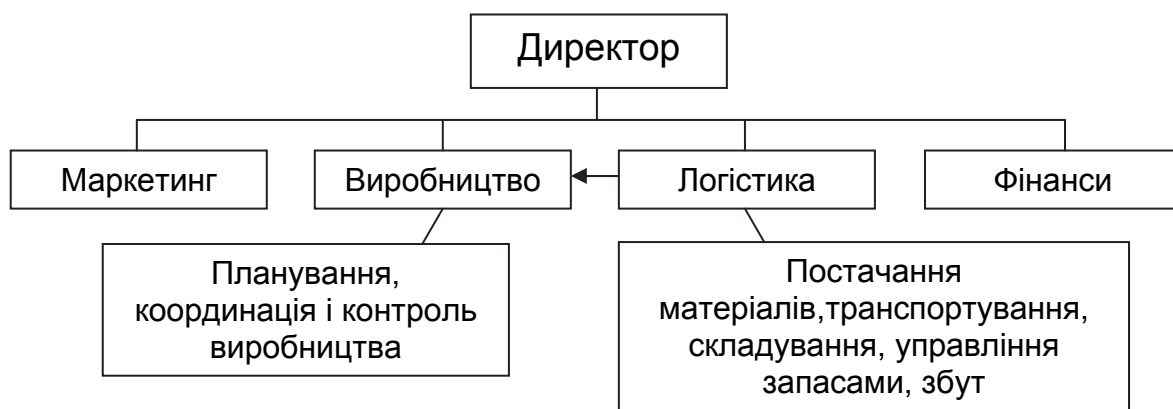


Рисунок 7.2 – Організаційна структура з дорадчими функціями логістики

На більшості закордонних і вітчизняних підприємств служби логістики мають лінійно-функціональну структуру. Типи лінійно-функціональних організаційних структур служби логістики, що характерні для підприємств, показано на рисунку 7.3.



Рисунок 7.3 – Приклад лінійно-функціональної структури служби логістики

Лінійно-функціональна оргструктура служби логістики усуває дублювання логістичних функцій, покращує координацію всередині функцій, однак ускладнює міжфункціональну координацію.

7.6 Вирішення проблем упровадження логістичного менеджменту у виробництво

Імплантація логістики організацій як додаткової функції на багатьох підприємствах натикаються на значний опір, зважаючи на перспективи досягнення перманентних змін у функціонуванні створених таким чином логістичних систем. При цьому виникає ряд питань, серед яких:

- як найефективніше впровадити логістику?
- як перебороти спротив при впровадженні логістики?
- що завжди неправильно роблять менеджери при впровадженні організаційних змінах?
- яким чином стабілізувати процес організаційних змін?

Ураховуючи той факт, що стратегічне значення логістики в 90-х роках ХХ ст. суттєво зросло і продовжує прогресувати як пріоритет у діяльності підприємств, можна стверджувати про необхідність формування певних механізмів вирішення всієї проблематики, викликаній впровадженням маркетингових і логістичних концепцій. І це є підставою матеріалізації теорії менеджменту змін (change Management) не тільки стосовно складських проблем чи матеріально-технічного забезпечення, але

більшою мірою щодо змістовних стратегічних інтегрованих маркетингових і логістичних функцій.

Процес вирішення названих проблем, що будуть розроблені спеціалістами і призначені для реалізації менеджерами, часто є подібним удару по воді, оскільки це потребує певного розуміння колективом доцільності цих акцій, сприйняття нової організації як акцептованої, сприяння її успіху. Інколи це також може означати процес самостійного формування стосунків у колективі відповідно до нових зовнішніх і внутрішніх вимог.

Ставлячи питання про оптимізацію організації виробництва шляхом упровадження логістики, необхідно говорити про техніку оптимізації, систематизуючи для цього необхідний процес змін.

У методичному плані цьому сприятиме рівноважна модель Левінса, що базується на природничих аналогіях у галузі фізики.

За цією моделлю в кожній життєвій чи виробничій ситуації існують сили, що сприяють певній дії, і сили, що перешкоджають їй. Коли в існуючій структурі сума прогресивних сил стабілізована сумою сил протидії (регресивних), виникає рівновага, що характеризує певний Status Quo.

Будь-яка система організації, переслідуючи мету стабільного і тривалого існування, повинна дбати про рівновагу цих двох сил.

Коли регресуючі (стабілізуючі) сили переважають, то має місце загальний опір процесам дій, а це значить, що необхідні зміни в організації не наступають або наступають запізно.

Коли ж переважають прогресивні сили і ведуть до перманентного процесу дій, тоді система організації не залишається в спокої, а стабільність запобігає внутрішній невизначеності системи. Тому, щоб очікувана рівновага змінилась на користь нового, повинні модифікуватись сили, які лежать в основі статус-кво, і існуючий стан рівноваги також мусить «розморозитись» (порушитись).

Як правило, після «розмороження» старого стану рівноваги на підставі розбалансування констатується падіння продуктивності. З наростанням дії прогресивних сил відбувається позитивна зміна сил протидії і система переходить у вищий стан рівноваги P_2 із вищою продуктивністю, «заморожуючись» на цьому рівні.

Основні проблеми менеджменту змін при здійсненні маркетингових і логістичних перетворень стосуються опору, організаційного контролю і влади.

Усунення названих проблем потребує допоміжних засобів. Опір можна перемогти, якщо учасників організації правильно (дієво) мотивувати (орієнтувати) стосовно намічених змін. Це означає не тільки подолати опір, що з'явився, але і досягти такого стану, коли працівники ідентифікують себе із короткотерміновими і довготерміновими стратегічними цілями.

Проблему організаційного контролю можна вирішити з допомогою угод і регламентування, які роблять можливим контроль як під час перехідної фази, так і після неї.

Проблема влади може бути вирішена через своєчасне формування політичного ландшафту із одночасним блокуванням центрів влади, що виникають і створюють протидію змінам.

Ідентифікація викладеної перспективи організаційних змін дозволяє констатувати про доцільність застосування системи менеджменту змін з орієнтацією на логістичні перетворення.

Натомість це означає, по-перше, необхідність створення логістичних ланцюгів замість ліквідованих адміністративних.

По-друге, необхідність визначення традиційно існуючої проблематики менеджменту змін: опору змінам, дезінтеграції організаційного контролю, розбалансованості владних відносин між виконавцями.

По-третє, необхідність визначення об'єктивного існування перехідної фази, для якої характерне тимчасове зниження продуктивності всієї системи.

По-четверте, необхідність обмеження тривалості перехідної фази шляхом упровадження дієвих інструментів менеджменту змін.

Запитання для повторення і самоперевірки

1. Обґрунтування доцільності служби логістики на підприємстві.
2. Роль і місце служби логістики на підприємстві.
3. Проблеми взаємодії служби логістики з іншими підрозділами компанії.
4. Управління персоналом служби логістики компанії: принципи управління, проблеми управління.
5. Оцінювання праці працівників служби логістики.
6. Мотивація роботи служби логістики.
7. Назвіть причини адаптування внутрішньовиробничих структур.
8. Назвіть орієнтації і основні умови для успіху кооперацій.

Лекція 8 ІНФОРМАЦІЙНЕ, ТЕХНІЧНЕ І ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання лекції:

- 8.1 Поняття інформаційної системи у економіці.
- 8.2 Особливості інформаційних систем у логістиці.
- 8.3 Поняття і загальна характеристика корпоративних ІС.
- 8.4 Класифікація і характеристика корпоративних ІС.
- 8.5 Порівняльна характеристика корпоративних інформаційних систем.
- 8.6 Еволюція промислових стандартів ІС. Парадигма MRP.

8.1 Поняття інформаційної системи у економіці

Основою процесу управління матеріальними потоками підприємства є оброблення логістичної інформації, що циркулює у логістичних системах.

Логістична інформація – це сукупність фактів, явищ, подій, що збирається цілеспрямовано і становить інтерес, і які підлягають реєстрації, обробленню для забезпечення процесу управління логістичною системою підприємства.

Логістична система – це складна структурована організаційна система, у якій процеси управління спрямовані на оптимізацію матеріальних і супутніх інформаційних, фінансових, кадрових та інших потоків від точки їхнього зародження до точки ліквідації (утилізації).

Інформаційна логістика – галузь логістики організації, що вивчає й вирішує проблеми організації й інтеграції інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень у логістичних системах. Перспективи інформаційної логістики є досить великі, оскільки підприємство як система за своїм визначенням потребує взаємозв'язку між частинами для утворення складного інтегрованого цілого. Тому система інформаційного потоку має забезпечувати інформацією усі інші підсистеми логістики й створювати механізм зворотного зв'язку [20].

На рисунку 8.1 зображено спрощену схему потоків інформаційної логістики, що показує проходження основних інформаційних потоків, необхідних для функціонування підприємства.

На перших стадіях свого розвитку інформаційна логістика розглядалася як інформаційне забезпечення руху матеріального потоку. З поширенням у діловій практиці логістичних систем усе більше стали відчуватися необхідність розвитку й упровадження в практику логістичних інформаційних систем.

Логістична інформаційна система при грамотному використанні дозволяє органічно поєднувати всі логістичні підсистеми, включаючи заготівельну, внутрішньовиробничу, розподільну логістики тощо, тобто

створювати сполучні стрижні, на які нанизувалися б усі елементи логістичної системи.



Рисунок 8.1 – Схема потоків інформаційної логістики [22]

Логістична інформаційна система є частковим випадком поняття «інформаційна система в економіці», під якою прийнято розуміти систему, призначену для зберігання, передачі або оброблення економічних даних. Детальне вивчення інформаційних систем в економіці (далі просто ІС) спирається на поняття «інформація» і «система».

Досить поширеним є погляд на інформацію як на ресурс, аналогічний матеріальним, трудовим і грошовим ресурсам. Ця точка зору відображується в такому визначенні.

Інформація – нові відомості, що дозволяють поліпшити процеси, пов'язані з перетворенням речовини, енергії і самої інформації. Інформація не відокремлена від процесу інформування, тому необхідно розглядати джерело інформації і споживачів інформації. Роль споживачів інформації окреслюється в такому визначенні.

Інформація – нові відомості, прийняті, зрозумілі й оцінені кінцевим споживачем як корисні.

Інформацією є відомості, що розширюють запас знань кінцевого споживача.

Знаки – це сигнали, які можуть передавати інформацію за наявності угоди про їх змістовність між джерелами і приймачами інформації. Набір знаків, для яких існує указана угода, називається знаковою системою. Багато знакових систем, звичайно, не можна чітко обмежити, проте при обробленні інформації на електронних обчислювальних машинах (ЕОМ) наявність точного переліку знаків обов'язкова.

Інформація на шляху від джерела до споживача проходить через ряд перетворювачів – кодуєчих і декодуєчих пристроїв, обчислювальну машину, які оброблюють інформацію за певним алгоритмом, і т. д. На проміжних стадіях перетворення поняття інформації замінюється на менш обмежувальне поняття «дані» [22].

Дані є набором тверджень, фактів і/або цифр, лексично і синтаксично взаємозв'язаних між собою.

Щоб визначити поняття «економічна інформація», треба окреслити рамки економічних процесів. У найбільш загальній формі економічними процесами є виробництво, розподіл, обмін і споживання матеріальних благ. Інформація про вказані процеси називається економічною інформацією.

Для оброблення економічної інформації характерні порівняно прості алгоритми, переважання логічних операцій (упорядкування, вибірка, корегування) над арифметичними, таблична форма подання вхідних і результатних даних.

Найважливішими ознаками, за якими зазвичай здійснюється класифікація циркулюючої економічної інформації, є:

- відношення до даної управляючої системи. Ця ознака дозволяє розділити повідомлення на вхідні, внутрішні і вихідні;

- ознака часу. Стосовно часу повідомлення діляться на перспективні (про майбутні події) і ретроспективні. До першого класу відноситься планова і прогнозна інформація, до другого – облікові дані. За часом надходження розділяються періодичні і неперіодичні повідомлення;

- функціональні ознаки. Формується класифікація за функціональними підсистемами економічного об'єкта. Наприклад, інформація про трудові ресурси, виробничі процеси, фінанси тощо, в іншому розрізі – про дані планування, нормування, контролю, обліку і звітності.

Треба констатувати, що не існує міри інформації, яка б однаково застосовувалася на всіх стадіях оброблення інформації. Залишається єдина можливість – ураховувати кількість оброблюваних знаків, тобто обсяг інформації. Ця величина відображує, природно, тільки зовнішню сторону інформаційних процесів.

Системою називається будь-який об'єкт, який, з одного боку, розглядається як єдине ціле, а з іншого – як безліч пов'язаних між собою або взаємодіючих складових частин.

Поняття системи охоплює комплекс взаємозв'язаних елементів, що діють як єдине ціле. Компонентами системи є:

1. Структура – безліч елементів системи і взаємозв'язків між ними. Математичною моделлю структури є граф.

2. Входи і виходи – матеріальні потоки або потоки повідомлень, що надходять до системи або виводяться нею.

3. Закон поведінки системи – функція, що пов'язує зміни входу і виходу системи.

4. Мета й обмеження.

Основні властивості систем

Властивість відносності встановлює, що склад елементів, взаємозв'язків у системі, входів, виходів, цілей і обмежень залежить від цілей дослідника. Реальний світ багатший за систему. Тому від дослідника і його цілей залежить, які сторони реального світу і з якою повнотою охоплюватиме ця система.

Подільність означає, що систему можна подати такою, що складається з відносно самостійних частин – підсистем, кожна з яких може розглядатися як система. Можливість виокремлення підсистем (декомпозиція системи) спрощує її аналіз, оскільки кількість взаємозв'язків між підсистемами і усередині підсистем зазвичай менша, за кількість зв'язків безпосередньо між усіма елементами системи. Виокремлення підсистем проводить дослідник, і воно умовне.

Властивість цілісності вказує на узгодженість мети функціонування всієї системи з цілями функціонування її підсистем і елементів.

Таким чином, інформаційна система в економіці є системою, функціонування якої в часі полягає у зборі, зберіганні, обробленні й розповсюдженні інформації про діяльність якогось економічного об'єкта реального світу. Інформаційна система створюється для конкретного економічного об'єкта і повинна до певної міри копіювати взаємозв'язки елементів об'єкта [12].

Для ІС дотримуються таких принципів їх побудови і функціонування:

1. Відповідність. ІС повинна забезпечувати функціонування об'єкта із заданою ефективністю. Критерій ефективності має бути кількісним.

2. Економічність. Витрати на оброблення інформації в ІС повинні бути менші за економічний вигравш на об'єкті при використанні цієї інформації.

3. Регламент. Велика частина інформації в ІС надходить і обробляються за розкладом із строгою періодичністю.

4. Самоконтроль. Безперервна робота ІС з виявлення і виправлення помилок у даних і процесах їх оброблення.

5. Інтегральність. Одноразове введення інформації в ІС і її багатократне, багатоцільове використання.

6. Адаптивність. Здатність ІС змінювати свою структуру і закон поведінки для досягнення оптимального результату через зовнішні мінливі умови.

Серед інших особливостей ІС слід назвати оброблення великих обсягів інформації за порівняно простими алгоритмами, високу питому вагу логічного оброблення даних (сортування, групування, пошук, корегування) і подання переважної частини інформації у вигляді документів.

Для оцінювання ефективності ІС служить набір критеріїв, які кількісно визначають ступінь відповідності системи цілям її створення. Критерій ефективності повинен бути наочним, безпосередньо залежати від роботи системи, допускається наближене оцінювання за наслідками експериментів. Оцінюють як ІС в цілому, так і її компоненти. Одночасне досягнення всіх цілей неможливе, тому на практиці вибирають компромісне рішення: один з критеріїв оптимізується, а інші виступають як обмеження. Наведемо типові цілі створення ІС і критерії для їх оцінювання (таблиця 8.1) [12].

Таблиця 8.1 – Цілі створення ІС і критерії для їх оцінювання

№ п/п	Цілі	Критерії
1	Максимальна повнота відображення інформації	Відношення обсягу інформації в системі до обсягу інформації на об'єкті
2	Максимальна швидкість надання інформації	Час оброблення даних Час відповіді на запит
3	Максимальна зручність для користувача	Час на формування запиту і розуміння відповіді
4	Мінімальні витрати	Капітальні вкладення і поточні витрати
5	Максимальне добування корисної інформації	Відношення обсягу вхідної інформації до обсягу вихідної інформації
6	Мінімальна надмірність бази даних	Відношення обсягу надмірної інформації до обсягу інформації, що зберігається

Наведемо класифікацію ІС в економіці. З функціональної точки зору можна виділити такі класи ІС: системи оброблення даних (СОД), автоматизовані системи управління (АСУ) й інформаційно-пошукові системи (ІПС). Структурні схеми СОД і АСУ показано на рисунку 8.2.

Багато реальних ІС мають риси декількох з названих класів, а не якогось одного.

Основними функціями ІС є збір, передача, зберігання інформації. Операції оброблення такі: введення, вибірка, корегування і видача інформації.

Для операцій перетворення вхідної інформації у вихідну, які не забезпечуються названими вище функціями, необхідне створення прикладних програм.

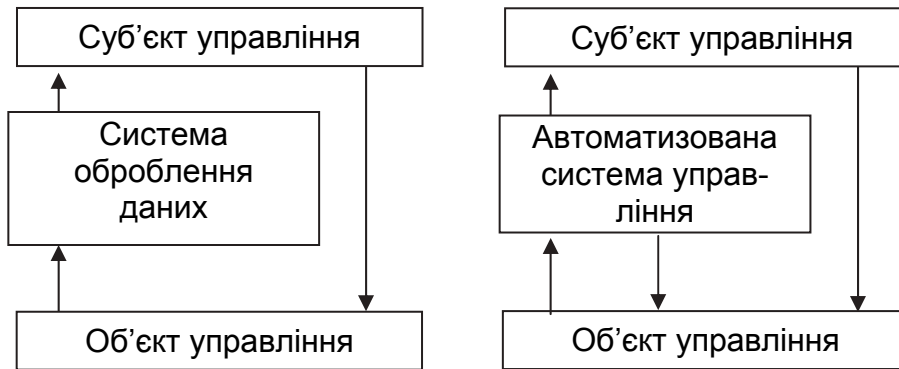


Рисунок 8.2 – Структурні схеми СОД і АСУ

8.2 Особливості інформаційних систем у логістиці

Організація зв'язків між елементами в інформаційних системах логістики може істотно відрізнитися від організації традиційних інформаційних систем. Це зумовлено тим, що в логістиці інформаційні системи повинні забезпечувати всебічну інтеграцію всіх елементів управління матеріальним потоком, їх оперативну й надійну взаємодію.

Визначення логістичної інформаційної системи можна сформулювати таким чином: логістична інформаційна система – це гнучка структура, що складається з персоналу, виробничих об'єктів, засобів обчислювальної техніки, необхідних довідників, комп'ютерних програм, різних інтерфейсів і процедур (технологій), об'єднаних зв'язаною інформацією, що використовується в управлінні організацією для планування, контролю, аналізу й регулювання логістичної системи.

Інформаційні логістичні системи мають відповідати таким вимогам: масштабності, розподіленості, модульності, відкритості.

Масштабованість – це здатність системи підтримувати як одиничних, так і безліч користувачів.

Розподіленість – це здатність системи забезпечувати спільне оброблення документів декількома територіально рознесеними підрозділами підприємства або декількома віддаленими один від одного робочими місцями [20].

Модульність – це здатність системи надавати користувачам можливість надбудовувати й вибирати функції системи, виходячи зі специфіки й складності діяльності підприємства. Система автоматизації – гнучка й складається з окремих модулів, інтегрованих між собою (збут, склад, закупівля, виробництво, персонал, фінанси, транспорт).

Відкритість – система автоматизації інтегрована в інші інформаційні системи, вона має відкриті інтерфейси для розроблення нових додатків і інтеграції з іншими системами.

При функціонуванні інформаційні логістичні системи повинні виконувати такі основні завдання:

- безперервне забезпечення керуючих органів логістичної системи достовірною, актуальною й адекватною інформацією про рух замовлення (про протікання функціональних та інформаційних процесів);

- безперервне забезпечення співробітників функціональних підрозділів підприємства адекватною інформацією про рух продукції по ланцюгу поставок у режимі реального часу;

- реалізація системи оперативного управління підприємством за ключовими показниками (собівартість, структура витрат, рівень прибутковості);

- забезпечення прозорості інформації про використання інвестованого капіталу для керівництва;

- надання інформації для стратегічного планування;

- надання керівництву інформації про структуру загальних витрат і видатків;

- забезпечення можливості своєчасного виявлення «вузьких місць»;

- забезпечення можливості перерозподілу ресурсів підприємства;

- забезпечення можливості оцінювання термінів виконання замовлень споживачів;

- забезпечення прибутковості підприємства за рахунок оптимізації логістичних бізнес-процесів.

Інформаційні системи в логістиці можуть створюватися з метою управління матеріальними потоками на рівні окремого підприємства, а можуть сприяти організації логістичних процесів на території регіонів, країн і навіть групи країн.

На рівні окремого підприємства інформаційні системи, своєю чергою, підрозділяють на три групи (рисунок 8.3): планові; диспозитивні (або диспетчерські); виконавчі (або оперативні).

Логістичні інформаційні системи, що належать до різних груп, відрізняються як за своїми функціональними підсистемами, так і забезпечуваними підсистемами. Функціональні підсистеми відрізняються складом розв'язуваних завдань. Забезпечувані підсистеми можуть відрізнятися всіма своїми елементами, тобто технічним, інформаційним і математичним забезпеченням. Зупинимося докладніше на специфіці окремих інформаційних систем.

Планові інформаційні системи створюються на адміністративному рівні управління і служать для ухвалення довгострокових рішень стратегічного характеру. Серед вирішуваних завдань можуть бути такі: створення й оптимізація ланок логістичного ланцюга; управління умовно-постійними, тобто мало змінюваними даними; планування виробництва; загальне управління запасами; управління резервами та інші завдання.

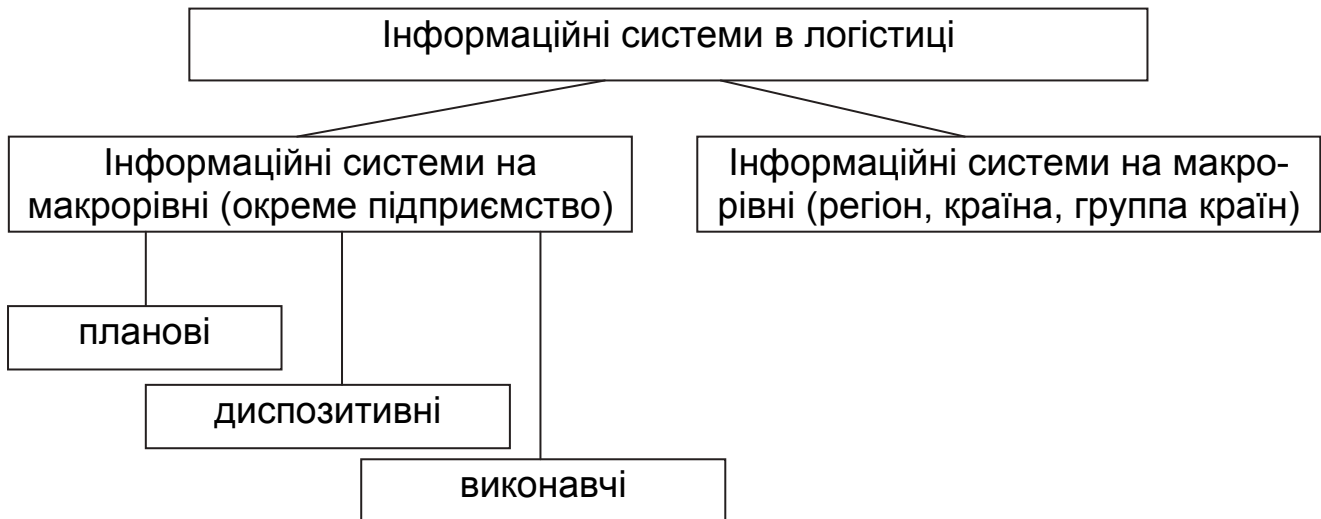


Рисунок 8.3 – Види інформаційних систем у логістиці

Диспозитивні інформаційні системи створюються на рівні управління складом або цехом і служать для забезпечення налагодженої роботи логістичних систем. Тут можуть вирішуватися такі завдання: детальне управління запасами (місцями складування); розпорядження внутрішньо-складським (або внутрішньозаводським) транспортом; відбір вантажів за замовленнями, їх комплектування, облік вантажів, що відправляються, та інші завдання [12].

Вони спрямовані на забезпечення налагодженої роботи логістичних систем. Мова йде, наприклад, про розпорядження (диспозицію) внутрішньозаводським транспортом, запасами готової продукції, забезпечення матеріалами і підрядними поставками, запуск замовлень у виробництво.

Деякі завдання можуть бути оброблені в пакетному режимі, інші потребують діалогового оброблення (online) через необхідність використовувати якомога актуальніші дані. Диспозитивна система підготовлює всі вхідні дані для прийняття рішень і фіксує актуальний стан системи в базі даних.

Виконавчі інформаційні системи створюються на рівні адміністративного або оперативного управління. Цими системами можуть вирішуватися різноманітні завдання, пов'язані з контролем матеріальних потоків, оперативним управлінням обслуговування виробництва, управлінням переміщеннями і т. п.

Вони використовуються, головним чином, на адміністративному й оперативному рівнях управління, але іноді містять також деякі елементи короткострокової диспозиції. Особливо важливі для цих систем швидкість

оброблення і фіксація фізичного стану без запізнення (тобто актуальність усіх даних), тому вони в більшості випадків працюють у режимі online.

Мова йде, наприклад, про управління складами й облік запасів, підготовку відправлення, оперативне управління виробництвом, управління автоматизованим устаткуванням.

Зупинимось докладніше на характерних рисах програмного забезпечення планових, диспозитивних і виконавчих інформаційних систем.

Створення багаторівневих автоматизованих систем управління матеріальними потоками пов'язано зі значними витратами, в основному у сфері розроблення програмного забезпечення, яке, з одного боку, має забезпечити багатофункціональність системи, а з іншого – високий ступінь її інтеграції. У зв'язку з цим при створенні автоматизованих систем управління у сфері логістики повинна досліджуватися можливість використання порівняно недорогого стандартного програмного забезпечення, з його адаптацією до місцевих умов.

Зараз створюються досить досконалі пакети програм. Однак застосовуватися вони можуть не у всіх видах інформаційних систем. Це залежить від рівня стандартизації розв'язуваних при управлінні матеріальними потоками завдань.

Найбільш високий рівень стандартизації при вирішенні завдань у планових інформаційних системах, що дозволяє з найменшими труднощами адаптувати тут стандартне програмне забезпечення. У диспетчерських інформаційних системах можливість використовувати стандартний пакет програм менша. Це викликане рядом причин, наприклад: виробничий процес на підприємствах складається історично й важко піддається істотним змінам задля стандартизації; структура оброблюваних даних суттєво відрізняється у різних користувачів.

У виконавчих інформаційних системах на оперативному рівні застосовують індивідуальне програмне забезпечення.

Щоб логістичні інформаційні системи могли забезпечити необхідну ефективність логістичних процесів, їх треба інтегрувати вертикально й горизонтально.

Вертикальна інтеграція логістичних інформаційних систем виражається у зв'язці планових, диспозитивних і виконавчих систем, горизонтальна інтеграція – у зв'язку окремих комплексів завдань у диспозитивних і виконавчих системах. Уважається, що головну роль в усій архітектурі логістичних систем відіграють диспозитивні системи, які визначають вимоги до відповідних виконавчих систем.

В окремих ланках логістичного ланцюга для контролю й управління складними швидкоплинними технічними процесами використовуються повністю автоматичні логістичні системи. Навпаки, у сферах економічного

аналізу і контролю прерогативу прийняття рішень залишає за собою людина, а комп'ютер надає йому потрібну інформацію [19].

Для контролю й управління оперативними логістичними процесами важливим є обмін інформацією у режимі online, який дозволяє мінімізувати час реакції на виниклу ситуацію. Для економічного контролю часто достатньо періодичного пакетного оброблення даних. Ряд даних про логістичні процеси можна взагалі обробляти автономно на місці, наприклад на складі, що дозволяє суттєво скоротити обсяг передачі даних і час реакції на результати їх оброблення. Принциповою основою для створення децентралізованих баз логістичних даних є можливість ухвалювати рішення на місці при інформаційній зв'язаності всіх децентралізованих підрозділів.

За оцінюваннями фахівців, на логістичні інформаційні системи приходиться 10...20 % усіх логістичних витрат. Важливою особливістю є те, що ціни апаратного устаткування в світі швидко знижуються, при цьому швидко зростає відношення продуктивності комп'ютерів до їхньої ціни. Відношення вартості програмного забезпечення до апаратного устаткування постійно зростає як через збільшення масштабу й складності інформаційних систем, так і через здешевлення апаратного устаткування.

8.3 Поняття і загальна характеристика корпоративних ІС

Корпорація – це форма організації підприємницької діяльності, яка базується на приватній власності на засоби виробництва, певному юридичному статусі й зосередженні функцій управління в руках верхнього ешелону найманих професійних менеджерів. Вона поширена у державах з розвиненою ринковою економікою. Корпорація об'єднує підприємства, які підпорядковуються централізованому керівництву і вирішують загальні завдання, і має складну багатoproфільну структуру з розподіленою ієрархічною системою управління.

Організаційна структура корпорації охоплює сукупність окремих підприємств, їх підрозділів і адміністративних офісів, розташованих на будь-якій відстані один від одного, які можуть мати власну структуру й пов'язані вертикально і горизонтально при обміні різними документами.

Для централізованого управління об'єднанням підприємств використовується корпоративна мережа, компонентами якої є локальні обчислювальні мережі, до яких можуть також належати магістральні глобальні і міські мережі.

Корпоративні інформаційні системи (KIC) – це інтегровані системи управління територіально розподіленою корпорацією, основані на поглибленому аналізі даних, широкому використанні систем підтримки прийняття рішень, електронного документообігу і діловодства. KIC покликані об'єднати стратегію управління підприємством і передові інформаційні технології.

Найбільш розвинені КІС призначені для автоматизації всіх функцій управління корпорацією: від науково-технічної й маркетингової підготовки її діяльності до реалізації її продукції і послуг. Сучасні КІС мають в основному економічну й виробничу спрямованість, однак основні передумови їх створення виникли у військовій сфері у зв'язку із завданнями управління великими воєнними операціями в роки Другої світової війни.

КІС – один із стратегічних напрямів економічного розвитку, на основі якого зосереджуються величезні інтелектуальні і фінансові ресурси країн, регіонів, корпорацій (рисунок 8.4).

Інформація і інформаційні продукти, які підтримують оброблення інформації, мають статус інформаційних ресурсів у рамках ІС.

Корпоративні інформаційні ресурси об'єднують усі ресурси корпорації на основі інформаційно-телекомунікаційної взаємодії. Таке об'єднання називається єдиним інформаційним простором (ЄІП) корпорації.

Сучасні ІТ дозволяють створити ЄІП для КІС, який:

- не залежить від апаратних і системних програмних засобів;



Рисунок 8.4 – КІС за рівнями управління

- спирається на діючі міжнародні, регіональні і національні стандарти;
- забезпечує розширюваність КІС;
- дозволяє розробити єдину інформаційну модель підприємства як сукупність ресурсів управління і потоків діяльності;
- дозволяє інтегрувати раніше розроблені додатки для нових КІС;
- забезпечує безпеку, надійність і відмовостійкість;
- забезпечує документування КІС, що гарантує її життєздатність і еволюційний розвиток;
- дозволяє накопичувати, тиражувати і розвивати формалізовані знання фахівців;
- істотно знижує сумарні витрати на створення КІС.

У кожній організації є різні рівні управління, на яких циркулюють специфічні інформаційні потоки. Для оброблення інформації використовуються різні інформаційні технології, які реалізуються за допомогою відповідних ІС з власними назвами. КІС управління в кожній організації можна описувати за базовими функціями управління (таблиця 8.2).

Стратегічні корпоративні інформаційні системи (Enterprise Strategic System (ESS)) призначені для надання допомоги вищому керівництву корпорації (топ-менеджерам) у процесі підтримки прийняття стратегічних рішень.

Таблиця 8.2 – Розподіл КІС за функціями управління

Функції управління	Рівень управління					
	TPS	OAS	MIS	DSS	KBS	ESS
Планування	-	+	+	+	+	+
Облік	-	+	+	-	+	+
Виробництво	-	-	+	+	+	+
Маркетинг і збут	-	-	-	+	+	+
Персонал	-	-	+	-	-	+
Інформаційна інфраструктура	+	-	-	-	+	-

Такі системи враховують довгострокові зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі й діловому оточенні підприємства, інтегрують у собі знання й дані всіх інформаційних систем підприємства й будуються на базі систем штучного інтелекту (експертних систем). Їхнє призначення – приводити у відповідність зміни в умовах експлуатації до існуючих організаційних можливостей [26].

Для функціонування ESS необхідно забезпечити: створення єдиного інформаційного простору й ефективної розвиненої комунікаційної

інфраструктури; створення й упровадження нових форм і методів управління на основі сучасних інформаційних технологій і концепції для управління якістю; кардинальне скорочення часу, необхідного на проходження інформації, що потребується для ухвалення рішення; уведення єдиного стандарту роботи з електронними документами, що враховує існуючу нормативну базу і забезпечує захищеність, керованість і доступність документів; автоматизацію і підвищення ефективності роботи співробітників і підрозділів шляхом упровадження спеціалізованих додатків і засобів підтримки групової роботи; створення інфраструктури управління корпоративними галузевими знаннями.

Створення ESS дозволяє розв'язати такі завдання: забезпечити необхідну якість управління підприємством; підвищити оперативність і ефективність взаємодії між підрозділами; підвищити керованість якістю продукції, що випускається; підвищити економічну ефективність діяльності підприємства; створити систему статистичного обліку на підприємстві; здійснити прогноз розвитку підприємства; створити систему стратегічного й оперативного планування, систему прогнозування.

Сучасні КІС – основна рушійна сила науково-технічної революції і розвитку сучасної світової економіки.

Вибір конкретної КІС для впровадження – це складне і багатокритеріальне завдання через їх високу вартість і різноманітність продуктів КІС (сьогоднішній ринок пропонує близько 500 систем), тривалість часу впровадження і складну підготовку фахівців для обслуговування таких систем.

8.4 Класифікація і характеристика корпоративних ІС

КІС – це об'єднання різних ІТ, інтеграція цих технологій, відповідних програмних і апаратних засобів з метою оптимального управління інформацією. Перш за все – це усвідомлення власного бізнесу, розуміння його розвитку завдяки своєчасному і точному обробленню інформаційних потоків корпорації. Саме КІС може стати гнучким інструментом управління бізнесом у постійно змінюваних умовах ринкової економіки.

Корпоративні інформаційні системи можна поділити на два класи: фінансово-управлінські і виробничі.

Фінансово-управлінські системи містять підклас малих інтегрованих систем. Такі системи призначені для ведення обліку за одним або декількома напрямками (бухгалтерія, збут, склад, кадри і т. д.). Системами цієї групи може скористатися практично будь-яке підприємство.

Системи цього класу звичайно універсальні, цикл їх упровадження невеликий, іноді можна скористатися «коробковим» варіантом, купивши програму й самостійно встановивши її на ПК.

Фінансово-управлінські системи (особливо системи російських і українських розробників) значно більш гнучкі в адаптації до потреб конкретного підприємства. Часто пропонуються «конструктори», за допомогою яких можна практично повністю перебудувати вихідну систему, самостійно або за допомогою постачальника встановивши зв'язки між таблицями БД або окремими модулями.

Виробничі системи (також їх називають системами виробничого управління) містять підкласи середніх і великих інтегрованих систем.

Вони призначені, в першу чергу, для управління й планування виробничого процесу. Облікові функції, хоча й глибоко пророблені, відіграють допоміжну роль, і з часом неможливо виділити модуль бухгалтерського обліку, тому що інформація в бухгалтерію надходить автоматично з інших модулів.

Ці системи функціонально різні: в одних може бути добре розвинений виробничий модуль, в інших – фінансовий. Порівняльний аналіз систем такого рівня і їх застосовності до конкретного випадку може вилитися в значну роботу. А для впровадження системи потрібна ціла команда з фінансових, управлінських і технічних експертів. Виробничі системи значно більш складні в установленні (цикл впровадження може займати від 6 – 9 місяців до півтора року і більше). Це зумовлено тим, що система покриває потреби всього підприємства, і це потребує значних спільних зусиль співробітників підприємства й постачальників програм [22].

Виробничі системи часто орієнтовані на одну або кілька галузей і/або типів виробництва: серійне складальне (електроніка, машинобудування), дрібносерійне й експериментальне (авіація, важке машинобудування), дискретне (металургія, хімія, упакування), безперервне (нафтовидобуток, газовидобуток).

Спеціалізація відображається як у наборі функцій системи, так і в існуванні бізнес-моделей даного типу виробництва. Наявність вибудованих моделей для певного типу виробництва відрізняє виробничі системи одну від одної. У кожній з них є глибоко пророблені напрями й функції, розроблення яких тільки починається або взагалі не ведеться.

Виробничі системи за багатьма параметрами значно більш складні, ніж фінансово-управлінські системи. Основна увага приділяється плануванню й оптимальному управлінню виробництвом. Ефект від впровадження виробничих систем проявляється на верхніх ешелонах управління підприємством, коли стає видно всю картину його роботи, включаючи планування, закупівлі, виробництво, збут, запаси, фінансові потоки та інші аспекти.

При збільшенні складності і широти охоплення функцій підприємства системою зростають вимоги до технічної інфраструктури і програмно-технічної платформи. Усі виробничі системи розроблені за допомогою промислових баз даних. У більшості випадків використовується технологія клієнт-сервер або Інтернет-технології.

Для автоматизації більших підприємств у світовій практиці часто використовується змішане вирішення із класів великих, середніх і малих інтегрованих систем. Наявність електронних інтерфейсів спрощує взаємодію між системами і дозволяє уникнути подвійного введення даних.

Система управління будь-якої компанії містить три основні підсистеми.

Планування продажів і операцій. Це загальний план функціонування підприємства, що встановлює обсяги виготовлення готової продукції.

Головним тут є планування попиту й оцінювання ресурсів, необхідних для задоволення попиту. Тут же створюється основний план виробництва, що визначає, які вироби, у якій кількості й у які терміни їх потрібно виробити.

Детальне планування необхідних ресурсів (матеріалів, виробничих потужностей, трудових ресурсів і т. д.). Складений план визначає час і обсяг замовлень для всіх матеріалів і комплектуючих, необхідних для реалізації основного виробничого плану.

Управління виконанням планів у процесі виробництва і закупівель (постачання).

Усі ці підсистеми реалізуються на основі КІС.

До основних принципів побудови КІС належать:

- принцип інтеграції, який полягає в тому, що оброблювані дані вводяться в систему тільки один раз і потім багаторазово використовуються для вирішення якомога більшої кількості завдань;

- принцип однократного зберігання інформації;

- принцип системності, який полягає в обробленні даних у різних розрізах, щоб одержати інформацію, необхідну для прийняття рішень на всіх рівнях і у всіх функціональних підсистемах і підрозділах корпорації;

- увага не тільки до підсистем, але й до зв'язків між ними;

- еволюційний аспект – усі стадії еволюції продукту, у основі КІС повинна лежати здатність до розвитку;

- принцип комплексності, що припускає автоматизацію процедур перетворення даних на всіх стадіях просування продуктів корпорації.

Основні характеристики КІС:

- забезпечення повного циклу управління в масштабах корпорації;

- нормування, планування, облік, аналіз, регулювання на основі зворотного зв'язку в умовах інформаційної і функціональної інтеграції;

- територіальна розподіленість і значні масштаби системи й об'єкта управління;

- неоднорідність складових технічного і програмного забезпечення структурних компонентів системи керування;

- наявність єдиного інформаційного простору для вироблення управлінських рішень;

- функціонування в неоднорідному обчислювальному середовищі на різних обчислювальних платформах;

- реалізація управління в реальному масштабі часу;

- висока надійність, безпека, відкритість і масштабність інформаційних компонентів.

Найбільш значущими показниками КІС є:

- архітектура інформаційної системи – склад елементів і їх взаємодія;

- мережні технології, їх масштаби і топологія мережі;

- функціональна структура управління, реалізована в інформаційній системі (склад підсистем, комплексів завдань);

- організаційна форма зберігання інформації (централізована або розподілена база даних);

- пропускна здатність системи – швидкість оброблення транзакцій;

- обсяг інформаційного сховища даних;

- системи документів і документообіг;

- кількість користувачів КІС;

- користувацький інтерфейс і його можливості;

- типові інформаційні технології процесів збору, передачі, оброблення,

- зберігання, добування, поширення інформації.

Концепція побудови КІС в економіці передбачає наявність таких типових компонентів:

- ядро системи, що забезпечує комплексну автоматизацію сукупності бізнес-додатків, містить повний набір функціональних модулів для автоматизації завдань управління;

- система автоматизації документообігу в рамках корпорації;

- допоміжні інструментальні системи оброблення інформації (експертні системи, системи підготовки й прийняття рішень тощо) на базі сховищ даних програмно-технічні засоби системи безпеки КІС;

- сервісні комунікаційні додатки (електронна пошта, програмне забезпечення дистанційного доступу);

- компоненти Інтернет для доступу до різномірних баз даних і інформаційних ресурсів, сервісних послуг;

- офісні програми – текстовий редактор, електронні таблиці, СУБД настільного класу та ін.;

- системи спеціального призначення – системи автоматизованого проектування (САПР), автоматизовані системи управління технологічними процесами (АСУТП), банківські системи та ін.

Увесь спектр інтегрованих систем управління від великих КІС до невеликих бухгалтерських програм поділяється на чотири групи за

ступенем інтеграції: великі, середні, малі і локальні системи, які відрізняються за функціями, вартістю, складністю впровадження (таблиця 8.3).

Практика впровадження КІС виявила ряд факторів і критеріїв, які необхідно враховувати в процесі вибору КІС: повнота функціональних можливостей системи; рівень реалізації функціональних модулів системи; вартість і тривалість упровадження; вплив системи на бізнес і бізнес-процеси підприємства; ефективність використання системи на підприємстві.

Основними критеріями при виборі КІС вітчизняні підприємства вважають функціональні можливості і вартість системи.

Таблиця 8.3 – Приклади найбільш відомих систем

Клас систем	Назва	Фірма	Вартість
Великі інтегровані Системи	R3; ERPLN (Baan); OracleApplication	SAP; Infor; Oracle	\$500,000
Середні інтегровані Системи	JD Edwards; SyteLine	Oracle; SOCAP	\$200,000 – \$500,000
Малі інтегровані системи	Concord XAL; Scala; Platinum SQL; NS-2000; Галактика; Парус	Columbus IT; PartnerScala; PlatinumSoftware Corporation; Никос-софт; Галактика; Парус	\$50,000 – \$300,000
Локальні системи	1С; БЭСТ	1С; Интеллект-Сервис	\$5,000 – \$50,000

Наведемо основні групи вимог до середньої КІС: відповідність міжнародним стандартам; вимоги безпеки функціонування КІС; вимоги до апаратної частини і системного ПЗ; серверні платформи; платформи клієнтів; телекомунікаційні мережі; вимоги до інтерфейсів користувача; вимоги до систем доступу даних, СУБД, інформаційних сховищ; вимоги для спільної роботи з іншими КІС; вимоги до КІС з погляду еволюції успадкованих платформ, середовищ і систем; вимоги до адміністрування КІС; КІС повинні підтримувати державні і нормативні документи й інструкції підприємства, для якого вона розробляється; КІС повинні не залежати від виробників апаратних, телекомунікаційних і програмних засобів; також

необхідно забезпечити розширюваність системи, можливість додавання нових компонент у систему.

Вимоги до програмного забезпечення КІС середнього масштабу:

- можливість одночасної роботи не менше 50 користувачів у великих офісах і близько 10 користувачів у менших офісах;

- використання устаткування, яке вже знаходиться в експлуатації, під управлінням установлених ОС;

- оперативний доступ користувачів до усіх рангів: керівництву, службовцям, робочим до документації з експлуатації системи;

- надання шлюзу і інтерфейсу обміну інформацією із зовнішніми фінансовими системами;

- прямий доступ до стандартного клієнтського ПЗ: MS Windows Explorer, MS Word, MS Excel і Інтернет Browser.

КІС повинні підтримувати багатомовний інтерфейс користувача, надійно зберігати різномовні дані. Бажано, щоб КІС підтримувала українську мову.

Розглянемо вимоги до апаратного забезпечення КІС середнього масштабу.

Корпоративна мережа будується на принципах багаторівневої клієнт-серверної архітектури з резервуванням критичних компонент, що забезпечує високий ступінь її безаварійності. Головна її особливість полягає в перенесенні обчислень на сервери БД, а оброблення і формування запитів до цих даних – на сервери додатків. Для серверів БД передбачається ієрархічна схема зберігання даних на різних типах носіїв (жорсткі диски, магнітооптичні диски, стримери), раціональне дублювання даних дозволяє надійно зберігати великі масиви інформації і забезпечувати високу доступність даних [21].

Ця архітектура передбачає наявність сервера БД і серверів додатків, які формують запити до центральної БД, і користувачів, що працюють з серверами додатків. Кількість апаратних серверів БД і додатків залежить від обсягу БД, кількості користувачів у мережі, інтенсивності інформаційних потоків. Один апаратний сервер може об'єднувати в собі сервер БД і сервер додатків.

Усі сервери на всіх рівнях мережі забезпечуються джерелами безперебійного живлення з потужністю, яка достатня для підтримки сервера у ввімкненому стані на якийсь час, необхідний для автоматичного закриття відкритих БД і додатків у разі відсутності в мережі електроживлення.

Уніфікація обладнання для різних рівнів мережі приводить до спрощеного адміністрування і скорочення витрат на підтримку системи і навчання персоналу.

Устаткування має відповідати стандартам групи ISO 9000, IEEE. Повинні видаватися відповідні документація і сертифікати.

8.5 Порівняльна характеристика корпоративних інформаційних систем

На сьогодні на пострадянському ринку програмних рішень, що передбачають автоматизацію управління логістичними процесами, представлена величезна кількість систем і пакетів прикладних програм (ППП), що затрудняє вибір користувачів і потребує проведення відповідного аналізу. Варто відмітити, що вище були наведені тільки найбільш відомі програмні продукти різних виробників, які вже досить широко впроваджені в бізнес-практику, а насправді їх асортимент набагато ширший й продовжує збільшуватися. Конкуренцію між виробниками ПЗ варто тільки вітати, тому що це розширює функціональні можливості користувачів і є чинником обмеження вартості його придбання й супроводження.

За часткою захопленого ринку світовими лідерами є такі комплексні програмні системи, як SAP R/3 і ERP LN (Baan). Ці програмні продукти мають досить широке охоплення функцій управління, включаючи логістику й управління запасами. Однак ці програмні системи дуже орієнтовані на великі корпоративні структури, і далеко не кожне вітчизняне підприємство може дозволити собі їхнє придбання. Тому, а також у зв'язку з наявністю спеціальної літератури функціональні можливості даних програмних продуктів у цьому навчальному посібнику не розглядаються.

Результати порівняльного аналізу можливостей програмних пакетів наведено у вигляді двох таблиць. У цих таблицях знак «плюс» означає наявність у пакеті прикладних програм відповідної функції, а знак «мінус» – їх відсутність.

У таблиці 8.4 наведено особливості фінансових розділів програмних пакетів. Аналіз проведений за п'ятьма напрямками діяльності: розрахунки за договорами, фінансове планування, управління витратами, податки й фінансовий аналіз [21].

Таблиця 8.4 – Особливості фінансових розділів ПЗ

Назви пакетів	Розрахунки за договорами	Фінансове планування	Управління витратами	Податки	фінансовий аналіз
Українські й російські рішення					
БЭСТ	+	+	+	+	+
Парус	+	+	+	+	+
Фолио-Купец	+	+	-	-	+
X-ART	+	-	-	-	+
NS2000	-	-	-	-	-
Домино 8	+	+	+	-	+
Трэйд Мастер	+		-	-	+
095 Лабаз	+	+	-	-	+
Бизнес Про	+	-	-	-	+

Продовження таблиці 8.4

Назви пакетів	Розрахунки за договорами	Фінансове планування	Управління витратами	Податки	фінансовий аналіз
Спрут	+	-	-	-	+
Галактика	+	+	+	+	+
Акант	+	-	-	-	+
AVACCO	+	-	-	-+	+
Trade X	+	-	-	-	-
Супермаг-2000	+	-	-	+	+
Закордонні рішення					
Ахарта	-	+	+	+	+
Trade Assistant	+	-	-	-	+
eDistribution	+	-	-	-	+
Scala	-	+	-	-	-
Simple	-	+	-	-	+

З наведених у таблиці 8.4 даних видно, що найбільш широкі можливості в розглянутій сфері надають пакети «БЭСТ», «Парус» і «Галактика», у яких передбачається реалізація всіх основних фінансових функцій. Найменш вживаними програмними продуктами можна вважати «E-SKLAD», «Trade X».

У таблиці 8.5 наведено основні функції програмних продуктів, що стосуються управління товарно-матеріальними потоками. Аналіз проведений за чотирма напрямками логістичної діяльності і містить: поставки/закупівлі, складські операції, збут/продажі, маркетинг і електронну комерцію.

Таблиця 8.5 – Функції управління матеріальними потоками

Назви пакетів	Поставки/ закупівлі	Складські операції	Збут/ продажі	Маркетинг і електронна комерція
Українські й російські рішення				
БЭСТ	+	+	-	+
Парус	+	+	+	+
Фолио-Купец	-	+	-	+
X-ART	+	+	+	-
NS2000	+	+	+	-
E-SKLAD	-	+	-	-
Домино 8	+	+	+	-
Трэйд Мастер	+	+	+	+

Продовження таблиці 8.5

Назви пакетів	Поставки/ закупівлі	Складські операції	Збут/ продажі	Маркетинг і електронна комерція
095 Лабаз	+	-	+	+
Бизнес Про	+	-	+	+
Спрут	+	-	+	+
Галактика	+	+	+	+
Акант	+	+	+	-
AVACCO	-	-	+	-
Trade X	-	+	+	-
Супермаг-2000	+	+	+	+
Закордонні рішення				
Ахарта	+	+	+	+
Trade Assistant	+	-	+	-
E Distribution	+	+	+	-
Scala	+	+	+	-
Simple	+	-	+	-

З таблиці 8.5 видно, що найбільш широкі можливості у сфері управління матеріальними потоками надають, у першу чергу, пакети «БЭСТ», «Парус», «Галактика», «Трэйд Мастер», «Супермаг-2000», «Ахарта», а також програми «Х-ART», NS2000, «Домино 8», «Акант», «eDistribution» і «Scala».

До останньої групи програмних продуктів належать пакети «095 Лабаз», «Бизнес Про» і «Спрут», але дехто їм поступаються за своїми функціональними можливостями.

Однією з найважливіших характеристик будь-якого продукту, у тому числі й програмного, є його ціна. У сфері автоматизації процесів управління, крім вартості самого ПЗ, підприємство змушене інвестувати значні кошти в його адаптацію до конкретних умов бізнесу, а саме: апаратне забезпечення, навчання персоналу та ін. Цінові параметри зачіпають комерційні аспекти діяльності розроблювачів і конкурентних відносин на ринку програмних продуктів і мають не менш важливе значення при прийнятті рішень про вибір базового ПЗ для побудови корпоративної інформаційної системи підприємства.

8.6 Еволюція промислових стандартів ІС. Парадигма MRP

Роль інформаційно-комп'ютерної підтримки логістичних процесів на підприємстві важко переоцінити. Сучасний стан логістики багато в чому

сформувався завдяки бурхливому розвитку і впровадженню в усі сфери бізнесу інформаційних технологій.

Наприкінці 1960-х років можливості інформаційних технологій перестали бути затребувані тільки окремими наукоємними галузями, комп'ютерні системи впевнено входили в повсякденне ділове життя. Повсюди почалися активні спроби оптимальної автоматизації та інформатизації бізнесу, створювалися нові концепції управління й удосконалювалися існуючі.

Основними цілями автоматизації виробничих компаній були: точний розрахунок актуальної собівартості продукції, її аналіз; зниження витрат у процесі виробництва; підвищення продуктивності в цілому.

Результатом оптимізації цих параметрів були зниження кінцевої ціни готових виробів і підвищення загальної продуктивності, що відповідно негайно відбивалося на конкурентоспроможності і рентабельності компанії.

Пізніше, у результаті пошуку рішень в області автоматизації у виробничих систем з'явилася парадигма планування потреб у матеріалах (MRP). Надалі, у міру застосування пропонованих підходів до інших процесів або видів діяльності, з'явилися стандарти MRPII, ERP і т. д. (рисунок 8.5).

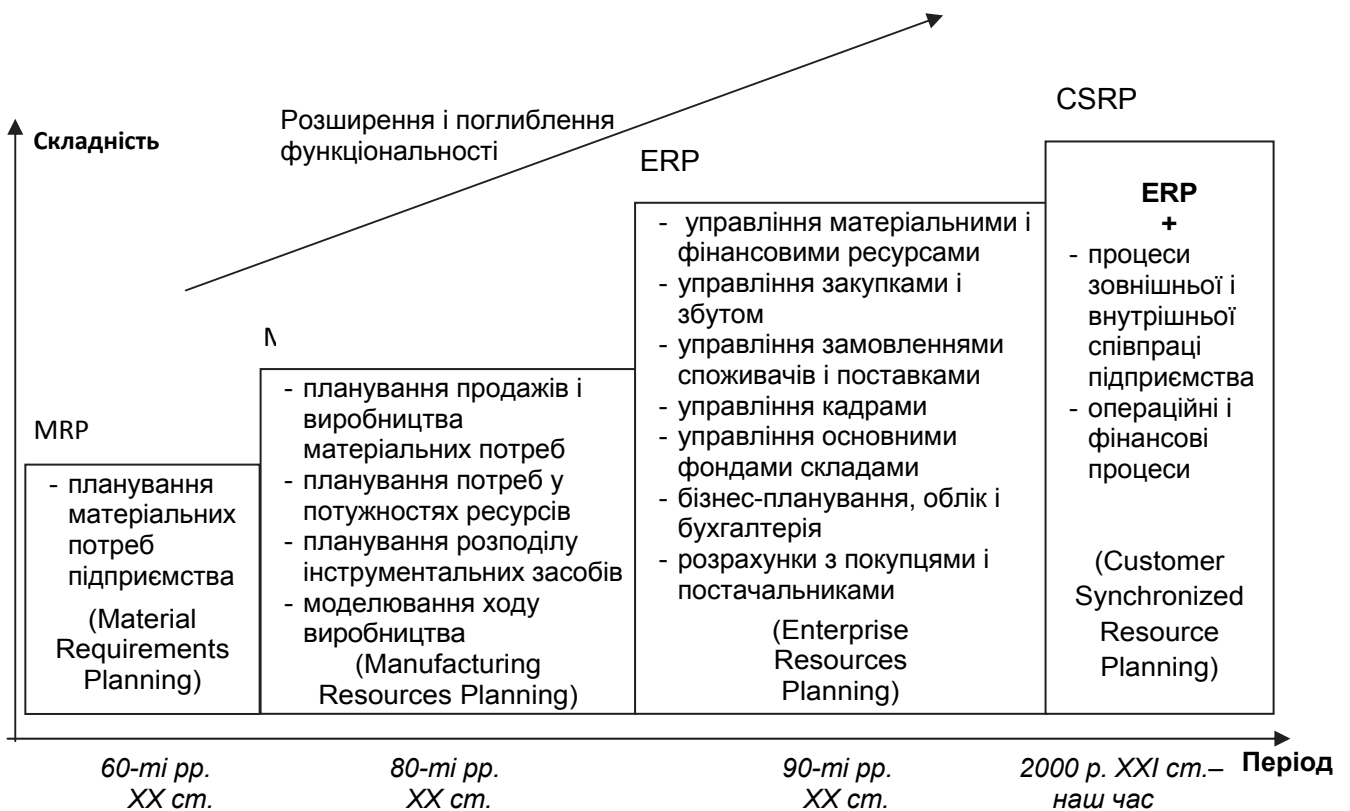


Рисунок 8.5 – Еволюція промислових стандартів ІС

Методи або підходи MRP, MRPII і ERP – це формалізована сукупність понять і процесів, за допомогою якої можна описати роботу підприємства.

Вони мають суто конструктивний характер, тобто їх можна сприймати як набір інструкцій (алгоритм):

- зроби це так;
- передай туди дані або матеріали в такому вигляді;
- зроби запис про виконанні операції деінде.

Методи або підходи MRP, MRPII і ERP інтуїтивно зрозумілі будь-якому керівникові або менеджерів. Їх основна цінність полягає в такому: вони з'явилися внаслідок аналізу діяльності реально працюючих підприємств; їх розвиток відбувався еволюційно, чергова концепція включала попередню; вони довели свою ефективність; вони охоплюють всю діяльність підприємства в цілому.

Концепції MRP, MRPII і ERP виявилися надзвичайно ефективними і зручними. Їх спрямованість на вирішення практичних проблем, пов'язаних з діяльністю підприємств, і здатність вирішувати ці проблеми привели до того, що всі провідні виробники систем управління підприємством стали активно їх використовувати. Причому для характеристики ступеня охоплення напрямів діяльності підприємства до практики увійшли терміни: система класу MRP або ERP, або коротко MRP- або ERP-система.

Американське товариство управління виробництвом і запасами (APICS) сформулювало ряд принципів, за якими пропонувалося будувати як моделі підприємств, так і основні виробничі процеси на них. Уперше ці принципи були застосовані для вирішення задач управління матеріальними запасами підприємства й отримали назву концепції MRP (Material Requirements Planning – планування потреб у матеріалах).

MRP-методологія є алгоритмом оптимального управління замовленнями на готову продукцію, виробництвом і запасами сировини і матеріалів, що реалізується за допомогою комп'ютерної системи.

Основні положення:

- модель виробничого процесу описується як потік взаємозв'язаних замовлень;
- при виконанні замовлень ураховуються обмеження ресурсів, забезпечується мінімізація виробничих циклів і запасів;
- замовлення постачання і виробництва формуються на основі замовлень реалізації і виробничих графіків;
- рух замовлень узгоджується з економічними показниками, виконання замовлення завершується до необхідного моменту.

MRP-система дозволяла оптимально завантажувати виробничі потужності і при цьому купувати саме стільки матеріалів і сировини, скільки необхідно для виконання поточного плану замовлень, і саме стільки, скільки можливо обробити за відповідний цикл виробництва.

Планування поточної потреби в матеріалах дозволяло розвантажити склади: сировини і комплектуючих (сировина і комплектуючі купувалися рівно в тому обсязі, який можна обробити за один виробничий цикл, і надходили прямо у виробничі цехи); склади готової продукції (виробництво йшло в строгій відповідності до прийнятих планом замовлень, і продукція, яка відноситься до поточного замовлення, повинна бути вироблена чітко до терміну його виконання (відвантаження)).

Методологія MRP є реалізацією двох відомих принципів JIT (JustInTime – вчасно замовити) і Kan Ban (вчасно виробити). Зрозуміло, ідеальна реалізація концепції MRP нездійсненна в реальному житті. Наприклад, через можливість зриву термінів поставок з різних причин і внаслідок цього подальшої зупинки виробництва. Тому в життєвих реалізаціях MRP-систем на кожен випадок передбачений заздалегідь певний страховий запас сировини і комплектуючих (safetystock), обсяг якого визначається компетентним керівництвом компанії.

Після появи концепції MRP, здавалося б, усі основні проблеми виробництва були вирішені, активно створювалися і продавалися комп'ютерні програми, що реалізують її нехитрі принципи. Проте в процесі подальшого аналізу існуючої ситуації в світовому бізнесі і її розвитку з'ясувалося, що всю велику складову собівартості продукції займають витрати, безпосередньо не пов'язані з процесом і обсягом виробництва. У зв'язку з конкуренцією, яка зростає щорічно, кінцеві споживачі продукції стають усе більш «прискіпливими», відчутно збільшуються витрати на рекламу і маркетинг, зменшується життєвий цикл виробів. Усе це потребує перегляду підходів на планування комерційної діяльності. Відтепер потрібно не "щось виробляти і прагнути потім продати", а «прагнути виробляти те, що продається». Таким чином, маркетинг і планування продажів повинні бути безпосередньо пов'язані з плануванням виробництва. Виходячи з цих передумов і зародилася нова концепція виробничого планування.

Запитання для повторення і самоперевірки

1. Дайте визначення економічної інформації. Наведіть приклади.
2. Дайте визначення інформації.
3. У чому особливості економічної інформації?
4. Сформулюйте визначення інформаційна система.
5. Назвіть основні властивості систем.
6. Для вирішення яких задач призначені інформаційні системи в економіці?
7. Які особливості інформаційних систем у логістиці? Наведіть приклади застосування.
8. Сформулюйте особливості корпоративної інформаційної системи.
9. У чому суть поняття «єдиний інформаційний простір» для КІС?

10. За якою основною класифікаційною ознакою поділяються КІС?
11. Наведіть найбільш відомі корпоративні системи різного класу.
Дайте детальну характеристику.
12. Які критерії вибору КІС?
13. Наведіть основні групи вимог до корпоративної інформаційної системи.
14. Які відмінності у застосуванні КІС залежно від рівня управління?
15. Охарактеризуйте розподіл КІС за функціями управління.
16. Які показники використовуються для опису КІС?
17. Дайте порівняльну характеристику сучасних програмних рішень у логістиці.
18. Які основні цілі автоматизації виробничих підприємств?
19. Наведіть основні етапи еволюції промислових стандартів ІС.
20. Які принципи покладено в основу концепції MRP? Які її основні положення, переваги і недоліки?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Темати рефератів

1. Концепція логістичного менеджменту. Сутність, мета і завдання логістичного менеджменту.
2. Еволюція концепції логістичного менеджменту.
3. Функції та операції логістичного менеджменту.
4. Компоненти логістичної системи.
5. «Штовхаючі» і «тягнучі» операційні системи.
6. Ефективність діяльності виробництва з використанням логістичного менеджменту.
7. Ефективність діяльності маркетингу з використанням логістичного менеджменту.
8. Утрати прибутку внаслідок утрачених можливостей, що пов'язані з утворенням запасів
9. Управління запасами під дією логістичного менеджменту. Модель Гарріса.
10. Планування логістичної системи на виробництві.
11. Планування логістичної системи бізнес-компаній.
12. Раціональні форми розташування обладнання. Графік Ганта.
13. Планування обсягів продажу та нормування запасів готової продукції.
14. Універсальний характер концепції та методології логістичного менеджменту.
15. Кадрова політика логістичного менеджменту.
16. Матеріальний баланс підприємства. Види та розрахунок потреб у матеріальних ресурсах.
17. Стратегії функціональних циклів логістичного менеджменту.
18. Пріоритети та ефективність макромаркетингової підтримки логістичних систем підприємств.
19. Оцінювання комплексу комунікації органами виконавчої влади території, на підприємствах якої впроваджений логістичний менеджмент.
20. Необхідність зростання вкладу держави в економічні процеси соціально-економічного розвитку України.
21. Тенденції розвитку сервісу під впливом логістичного менеджменту.
22. Підтримка нового товару з використанням системи економічної теорії як МОВ («Make or Buy» – «зробити чи купити»).
23. Ефективність функціонування інформаційної системи у логістичному менеджменті.
24. Застосування моделі оцінювання стосунків «постачальник-покупець» Ліндерса – Фірона на практиці.

25. Характеристика стану і сучасних тенденцій розвитку оптових посередників в Україні.

26. Нові методологічні підходи до організаційно-структурної побудови логістичного підприємства.

27. Логістичні потреби маркетингу підприємства.

28. Дослідження залежності логістичних витрат від величини матеріальних запасів.

29. Ефективність користування дистрибутивними каналами на логістичному підприємстві.

30. Напрями удосконалення інформаційної технології логістичного менеджменту.

Примітка: Опрацьовані теми для рефератів можуть бути застосовані для написання тез, статей у вітчизняні наукові журнали або використані для доповідей на наукових конференціях вузів України.

Модуль 1

Організаційні логістичні структури і планово-економічне управління логістичною діяльністю в компанії

Тест 1. Традиційний підхід до розуміння логістичного управління ґрунтується на:

- управлінні процесами переміщення різноманітних благ, людей, матеріалів, інформації, фінансів, енергії тощо;
- управлінні переміщенням транспорту, людей, інформації, зірок на небі тощо.

Тест 2. Інший підхід до розуміння логістичного управління ґрунтується на понятті циклу споживання виробу, який передбачає наявність елементів підходу. Який елемент підходу неправильний?

- ініціювання (розроблення товару);
- планування і впровадження товару;
- інформації на ринок;
- реалізація товару;
- фаза експлуатації;
- виведення з експлуатації товару.

Тест 3. Об'єктом логістичного управління є:

- логістичний потік як нерозривна єдність матеріальних і супутніх потоків у конкретних просторово-часових координатах;
- оптимізація логістичних потоків на основі збалансованості їхньої взаємодії і використання синергічних зв'язків.

Тест 4. Предметом логістичного управління є:

- оптимізація логістичних потоків на основі збалансованості їхньої взаємодії і використання синергічних зв'язків;
- логістичний потік як нерозривна єдність матеріальних і супутніх потоків у конкретних просторово-часових координатах.

Тест 5. Чи правильно, що «Принциповою відмінністю логістичного управління підприємством від традиційного є обов'язкове поєднання технології руху ресурсів з логістичними потоками підприємства»?:

- правильно;
- неправильно.

Тест 6. Яке визначення системного підходу до логістичного управління правильне?:

- системний підхід – це напрям методології спеціально-наукового пізнання і соціальної практики;
- системний підхід – це упорядкований спосіб оцінювання складних людських потреб з точки зору об'єктивного розгляду цих потреб;
- обидва визначення правильні.

Тест 7. «Комплекс загальноприйнятих управлінських дій зі специфічними властивостями конкретної логістичної системи, пов'язаними з плануванням, організацією і контролем за закупівлею, транспортуванням, складуванням, зберіганням, реалізацією, обслуговуванням» – це:

- функція логістичного менеджменту;
- комплексність логістичного менеджменту.

Тест 8. «Моделі вибору, планування запасів виробництва, оптимального обсягу замовлень, визначення маршруту і оптимального шляху» – це:

- критерій ефективності логістичного менеджменту;
- інструментарій логістичного менеджменту.

Тест 9. Носіями функцій логістичного управління є:

– господарські підрозділи з охорони підприємства, з медичного обслуговування;

– постачальницько-збутові і транспортні служби підприємств, об'єднання, господарські асоціації, концерни, банки, лізингові і страхові компанії, міжрегіональні і регіональні гуртові й роздрібні торговельні організації.

Тест 10. Реінжиніринг логістичної системи підприємства. Розроблення проекту логістичної системи:

- на першій стадії;
- на другій стадії.

Тест 11. Реінжиніринг логістичної системи підприємства. Проведення дослідження макроекономічних чинників впливу і взаємовідносин логістичної системи підприємства із зовнішнім середовищем:

- на першій стадії;
- на другій стадії.

Тест 12. Реінжиніринг логістичної системи підприємства. Проведення дослідження на мікрорівні, тобто логістичної діяльності підприємства і його контрагентів:

- на другій стадії;
- на третій стадії.

Тест 13. Реінжиніринг логістичної системи підприємства. Проведення деталізації на рівні підсистем, визначення їх структури і взаємозв'язків:

- на третій стадії;
- на четвертій стадії.

Тест 14. Реінжиніринг логістичної системи підприємства. Проектування — синтез системи, а саме – аналіз різних варіантів компоновки підсистем в єдину систему і вибір найкращої:

- на четвертій стадії;
- на п'ятій стадії.

Тест 15. Державне регулювання підприємництва – це:

- вплив держави на діяльність і підприємницьких структур з метою забезпечення нормальних умов їх функціонування;
- захист споживачів (оскільки споживач має в ринковій економіці слабші позиції порівняно з виробником або продавцем);
- обидва визначення правильні.

Тест 16. Назвіть сфери економіки, де є значне посилення логістичної діяльності:

- як у сфері експортно-імпортних поставок, так і в системі міжфірмових відносин;
- у сфері послуг, надаваних національними транспортно-логістичними компаніями.

Тест 17. Дати визначення поняття «організації (як фірми)».

- це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети;
- це дійство спрямоване на виконання завдання або процесу.

Тест 18. Скільки компонентів має структура організації?

- три;
- п'ять.

Тест 19. Що є елементом структури організації?:

- операційний центр. Операційний центр утворюють працівники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробництвом товарів або послуг;
- робітник, що виконує роботу з виробництва товару, або надає послугу.

Тест 20. Назвіть зв'язки в структурі організації, дайте їм тлумачення:

- лінійні зв'язки, відображують рух управлінських рішень і інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів;
- функціональні зв'язки, які часто називають штабними, мають місце за лінією руху інформації між окремими частинами організації і виконують роль інформаційного забезпечення координації;
- перераховані вище зв'язки вірні та дають правильне тлумачення.

Тест 21. Диференціація між підрозділами організації – це:

- розподіл робіт між частинами або підрозділами організації так, щоб кожна з них отримала певний ступінь завершеності в межах цього підрозділу;
- визначеність цілей або завдань — чи є цілі ясними і легко вимірюваними або вони двозначні і мають сильний якісний відтінок.

Тест 22. Принципи управління були сформульовані на основі спостережень і досліджень Ф. Тейлора в 1911 р. і удосконалені А. Файолем. Назвіть принципи управління за Ф. Тейлором:

- науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до добору, навчання і тренінгу робітників; кооперація з робітниками; поділ відповідальності за результати роботи між менеджерами й робітниками;

- розподіл праці, повноваження й відповідальність, дисципліна, єдиновладдя, єдність дій, підпорядкованість інтересів, винагорода персоналові, централізація, скалярний ланцюг, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух.

Тест 23. Принципи управління були сформульовані на основі спостережень і досліджень Ф. Тейлора в 1911 р. і удосконалені А. Файолем. Назвіть принципи управління за А. Файолем:

- науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до добору, навчання і тренінгу робітників; кооперація з робітниками; поділ відповідальності за результати роботи між менеджерами й робітниками;

- розподіл праці, повноваження й відповідальність, дисципліна, єдиновладдя, єдність дій, підпорядкованість інтересів, винагорода персоналові, централізація, скалярний ланцюг, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух.

Тест 24. Процес виділення структурних підрозділів служби логістики відповідно до обраної логістичної стратегії - це:

- департаменталізація;
- спеціалізація.

Тест 25. Закріплення окремих логістичних функцій або їх сукупності за конкретними структурними підрозділами компанії - це:

- департаменталізація;
- спеціалізація.

Тест 26. Лінійно-функціональна організаційна структура - це:

- класичний приклад поділу праці за вертикальними процесами;
- структура характерна для компаній, які дотримуються корпоративної стратегії концентрованого зростання, розвитку географії продажу, розширення асортименту продукції.

Тест 27. Дивізійна структура логістики - це:

- класичний приклад поділу праці за вертикальними процесами;
- структура характерна для компаній, які дотримуються корпоративної стратегії концентрованого зростання, розвитку географії продажу, розширення асортименту продукції.

Тест 28. Матрична організаційна структура логістики компанії - це:

- комбінація лінійно-функціональної і проектної структур;
- комбінація дивізійної і проектної структур.

Тест 29. Проектно-орієнтована організаційна структури управління логістикою компанії - це:

- тимчасова організаційна структура, що створюється у будь-якій компанії для вирішення конкретної комплексної задачі (розроблення проекту або його реалізація);
- організаційна структура, яка створена тільки в проектних організаціях.

Тест 30. Стратегічне планування логістичної діяльності – це:

- раціональне поєднання перспективних планів діяльності підприємства, встановлення чіткого порядку їх розроблення, визначення планових показників і критеріїв оцінювання діяльності персоналу, здійснення планів і контроль за їх виконанням;
- процес формування логістичної стратегії відповідно до певного стратегічного рівня, де висхідним етапом є проведення логістичного стратегічного аналізу, а центральним елементом – формування логістичної стратегії.

Тест 31. В основі стратегічного планування логістичної діяльності лежать:

- стратегічний логістичний аналіз і розроблення логістичної стратегії;
- орієнтованість на матеріальне забезпечення виробництва.

Тест 32. Назвіть рівні стратегічної логістичної діяльності:

- корпоративний рівень; бізнес-рівень; функціональний рівень;
- операційний рівень; технологічний рівень; університетський рівень.

Тест 33. На корпоративному рівні логістичне стратегічне планування розглядає:

- зміцнення довгострокових конкурентних переваг у сфері логістики;
- забезпечення конкурентоспроможності процесів у логістичній системі підприємства;
- формування функціональних логістичних стратегій (логістичні інновації, скорочення циклу, зменшення або ліквідація запасів, диференціація обслуговування клієнтів).

Тест 34. На бізнес-рівні основним призначенням логістичного стратегічного планування є:

- зміцнення довгострокових конкурентних переваг у сфері логістики;
- забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів у логістичній системі підприємства;
- формування функціональних логістичних стратегій (логістичні інновації, скорочення циклу, зменшення або ліквідація запасів, диференціація обслуговування клієнтів).

Тест 35. На функціональному рівні основним призначенням логістичного стратегічного планування є:

- зміцнення довгострокових конкурентних переваг у сфері логістики;
- забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів у логістичній системі підприємства;
- формування функціональних логістичних стратегій (логістичні інновації, скорочення циклу, зменшення або ліквідація запасів, диференціація обслуговування клієнтів).

Тест 36. Фокус логістичної стратегії націлений на:

- зниження загальних операційних логістичних витрат; збільшення продуктивності логістичної інфраструктури; підвищення якості логістичного сервісу; підтримку балансу «витрати/сервіс»; аутсорсинг логістичної діяльності.
- формування функціональних логістичних стратегій (логістичні інновації, скорочення циклу, зменшення або ліквідація запасів, диференціація обслуговування клієнтів).

Тест 37. Матриця аутсорсингу основана на порівнянні таких двох факторів:

- стратегічної важливості, тобто наскільки аналізований елемент бізнесу (компетенції, окремі технологічні процеси, структури і підрозділи, функції, напрями діяльності) є важливим з позиції стратегій компанії; оцінюванні розглянутого елемента бізнес-системи на ринку;
- зниження загальних операційних логістичних витрат; збільшення продуктивності логістичної інфраструктури.

Тест 38. Яка логістична стратегія прогресує на глобальних міжнародних ринках:

- стратегія поліпшення якості логістичного сервісу;
- стратегія логістичного (інтегрованого) ланцюга поставок.
- стратегія мінімізації загальних логістичних витрат?

Тест 39. Місце логістичної стратегії в системі планування:

- стратегія виробництва, логістична стратегія, фінансова стратегія, маркетингова стратегія, дослідження розвитку;
- стратегія виробництва, фінансова стратегія, маркетингова стратегія, дослідження розвитку, логістична стратегія;
- стратегія виробництва, фінансова стратегія, маркетингова стратегія, логістична стратегія, дослідження розвитку;

Тест 40. Дайте визначення оперативному логістичному плану:

- це короткотермінова дія, спрямована на досягнення довгострокових цілей логістичної системи;
- довготермінова дія, спрямована на досягнення довготермінових цілей логістичної системи.

Тест 41. Характеристика проблем оперативного управління:

- філософія і цілі напрямів підприємства;
- часткові й одиничні цілі.

Тест 42. Характеристика проблем оперативного управління:

- стратегії;
- програми, а також операції і процедури.

Тест 43. Характеристика проблем оперативного управління:

– використання існуючого потенціалу (відповідне застосування засобів);

- створення потенціалу логістичних ефектів і вартостей.

Тест 44. Характеристика проблем оперативного управління:

- короткотермінове планування;
- довготермінове планування.

Тест 45. Суттєві об'єкти логістичних рішень. Вибір оптимальної спеціалізації:

- має значення в стратегічному процесі менеджменту;
- має значення в оперативному процесі менеджменту;
- має значення в тактичному процесі менеджменту.

Тест 46. Суттєві об'єкти логістичних рішень. Вибір технологій:

- має значення в стратегічному процесі менеджменту;
- має значення в оперативному процесі менеджменту;
- має значення в тактичному процесі менеджменту.

Тест 47. Суттєві об'єкти логістичних рішень. Вибір постачальників:

- має значення в стратегічному процесі менеджменту;
- має значення в оперативному процесі менеджменту;
- має значення в тактичному процесі менеджменту.

Тест 48. Суттєві об'єкти логістичних рішень. Вибір транспортно-складських технологій:

- має значення в стратегічному процесі менеджменту;
- має значення в оперативному процесі менеджменту;
- має значення в тактичному процесі менеджменту.

Тест 49. Суттєві об'єкти логістичних рішень. Планування виробничого процесу:

- має значення в стратегічному процесі менеджменту;
- має значення в оперативному процесі менеджменту;
- має значення в тактичному процесі менеджменту.

Тест 50. Суттєві об'єкти логістичних рішень. Планування використання технологічного часу:

- має значення в стратегічному процесі менеджменту;
- має значення в оперативному процесі менеджменту;
- має значення в тактичному процесі менеджменту.

Тест 51. Аутсорсинг – це:

- передача певних бізнес-функцій чи бізнес-процесів підприємства і всіх пов'язаних з ними активів сторонній організації-підряднику (аутсорсингу), яка здатна збільшити їх цінність;
- підприємство набуває здатності виділяти основні професійні навички, які мають найбільше значення для створення цінності, очікуваної споживачем.

Тест 52. Основними причинами переходу до аутсорсингу є такі:

- нестача власних ресурсів; потреба у скороченні витрат; необхідність зосередитися на основних видах діяльності; бажання отримати конкурентні переваги; керівництво підприємства не знає, що робити далі;
- визначення потреб у сфері дистрибуції; визначення програм продажу, транспорту і складування; встановлення рівня обслуговування поставок.

Тест 53. Логістичний цикл складається:

- з циклу постачання; з циклу підтримки виробництва; з циклу фізичного розподілу;
- з пошуку, оцінювання і вибору постачальників; з формулювання, оформлення і передачі замовлення; з транспортування замовленої продукції; з прийому, контролю і оприбуткування предметів постачання.

Тест 54. Цикл постачання складається:

- з циклу підтримки виробництва, з циклу фізичного розподілу;
- з пошуку, оцінювання і вибору постачальників, з формулювання, оформлення і передачі замовлення, транспортування замовленої продукції, з прийому, контролю і оприбуткування предметів постачання.

Тест 55. Оперативно-календарне планування виробництва полягає:

- у визначенні часу і обсягу випуску готової продукції відповідно до плану поставок;
- у розробленні плану виробництва.

Модуль 2

Функції інтегрального логістичного менеджера і його вміння розробляти стратегічні плани логістичної діяльності

Тест 1. Щоб прийняти правильне логістичне рішення логістичному менеджеру необхідно провести дослідження дійсної ситуації. Який аналіз при цьому необхідно застосувати, а можливо всі використати?:

- аналіз маршрутів;
- аналіз запасів;
- аналіз прибутковості ринкових сегментів;
- використати перераховані вище.

Тест 2. Обов'язками логістика є:

- розроблення перспективних, поточних і оперативних планів логістичної діяльності;
- визначення логістичної стратегії підприємства;
- участь у розробленні виробничої програми;
- усі перераховані.

Тест 3. До обов'язків логістика не належить:

- урегулювання конфліктних ситуацій, знаходження компромісів для погодження інтересів різних ланок логістичної системи;
- організація транспортно-експедиційного забезпечення постачання;
- внесення пропозицій щодо освоєння нових товарних ринків, вибору каналів постачання і збуту;
- нарахування заробітної платні логістичному персоналу.

Тест 4. До основних сучасних методів відбору персоналу належать:

- попереднє інтерв'ю чи співбесіда;
- тестування;
- анкетування;
- усі перераховані.

Тест 5. Контролінг у системі логістики:

- розрахунок логістичних робіт;
- розрахунок витрат;
- формування рішення про корегування робіт або витрат;
- усі перераховані правильні.

Тест 6. Дослідження процесів реалізації планів включаючи контроль, ревізію, використання ресурсів тощо, – це:

- завдання контролінгу;
- завдання маркетингу;
- функція логістики;
- організаційне дослідження логістики.

Тест 7. Стимулювання самостійності і підприємництва (заохочується творчий підхід і оправданий ступінь ризику в процесі виконання посадових обов'язків персоналом служби логістики) - це:

- принцип логістичного менеджменту;
- завдання логістичного менеджменту;
- функція логістичного менеджменту;
- мета логістичного менеджменту.

Тест 8. Базою нормативно-правових методів управління є:

- система законодавчих актів України;
- нормативні акти, ухвалені Президентом, Кабінетом Міністрів України;
- нормативні акти, затверджені місцевими органами виконавчої влади і держадміністраціями різного рівня;
- усе перераховане.

Тест 9. Головною ознакою нормативно-правових методів управління є:

- обов'язковість виконання управлінських вказівок, що надходять з державно-правових установ до господарюючих суб'єктів;
- необов'язковість виконання управлінських вказівок, що надходять з державно-правових установ до господарюючих суб'єктів;
- вибіркове виконання управлінських вказівок;
- немає правильної відповіді.

Тест 10. Реалізацію мотивів соціальної поведінки людини забезпечують:

- нормативно-правові методи управління;
- соціально-психологічні методи управління;
- психологічні методи управління;
- усі перераховані.

Тест 11. Показники поставок характеризують:

- обсяг, структуру, ритмічність поставок;
- відношення суми фактично виробленої продукції в межах планового завдання за кожен відрізок часу досліджуваного періоду до загального обсягу завдання на період в цілому;

Тест 12. Показники ритмічності характеризують:

- обсяг, структуру поставок;
- відношення суми фактично виробленої продукції в межах планового завдання за кожен відрізок часу досліджуваного періоду до загального обсягу завдання на період в цілому.

Тест 13. Спеціалісти, які мають високі аналітичні здібності і хорошу здатність до комунікації, мають навички планування, організації і управління – це:

- стратегі;
- тактики.

Тест 14. Спеціалісти, які добре володіють необхідними навичками роботи (комп'ютерна грамотність, знання інформаційних систем, складського обладнання і транспортних засобів) – це:

- стратеги;
- тактики.

Тест 15. Заступник директора з логістики, інтегральний логістичний менеджер, начальник відділу (служби) логістики - це:

- управлінський персонал нижчої ланки служби логістики;
- середній управлінський персонал;
- вищий управлінський персонал.

Тест 16. Керівники структурних підрозділів відділу (служби) логістики, супервайзери (координатори) функціональних областей логістики підприємства або ключових логістичних функції, аналітики, провідні логістичні менеджери - це:

- управлінський персонал нижчої ланки служби логістики;
- середній управлінський персонал;
- вищий управлінський персонал.

Тест 17. Логістичні менеджери, аналітики-статистики, допоміжний персонал - це:

- управлінський персонал нижчої ланки служби логістики;
- середній управлінський персонал;
- вищий управлінський персонал.

Тест 18. Формування і розвиток логістичної системи (проекування, побудова і періодична трансформація відповідно до змін технологій, вимог ринку і стратегії підприємства) – це:

- мета логістичного менеджменту;
- завдання логістичного менеджменту.

Тест 19. Розроблення логістичної стратегії і управління процесом його реалізації у поєднанні із загальною організаційною стратегією підприємства – це:

- завдання логістичного менеджменту;
- функція логістичного менеджменту.

Тест 20. На підприємстві логістична і маркетингова системи мають спільну функціональну сферу – це:

- розроблення товарної і цінової політики, організація збуту і сервіс;
- дослідження ринку, організація реклами;
- постачання, підтримка виробництва.

Тест 21. На підприємстві логістична функціональна сфера – це:

- розроблення товарної і цінової політики, організація збуту і сервіс;
- дослідження ринку, організація реклами;
- постачання, підтримка виробництва.

Тест 22. На підприємстві маркетингова функціональна сфера – це:

- розроблення товарної і цінової політики, організація збуту і сервіс;
- дослідження ринку, організація реклами;
- постачання, підтримка виробництва.

Тест 23. Показник, частота оборотності всіх запасів – це:

- витрати на матеріально-технічне забезпечення, що припадають на одиницю товарообігу;
- показник, що визначається як відношення товарообігу до обсягу складських запасів;
- показник, що розраховується як частка від ділення обсягу задоволених потреб у вказаний термін на загальний обсяг потреб.

Тест 24. Загальні витрати на матеріально-технічне забезпечення – це:

- витрати на матеріально-технічне забезпечення, що припадають на одиницю товарообігу;
- показник, що визначається як відношення товарообігу до обсягу складських запасів;
- показник, що розраховується як частка від ділення обсягу задоволених потреб у вказаний термін на загальний обсяг потреб.

Тест 25. Ступінь готовності постачальника (у відсотках) – це:

- витрати на матеріально-технічне забезпечення, що припадають на одиницю товарообігу;
- показник, що визначається як відношення товарообігу до обсягу складських запасів;
- показник, що розраховується як частка від ділення обсягу задоволених потреб у вказаний термін на загальний обсяг потреб.

Тест 26. Яка із названих характеристик логістики важлива і має вплив на прибутковість фірми?:

- переміщення матеріалів, оскільки всі організації, навіть ті, які пропонують нематеріальні послуги, значною мірою залежать від переміщення матеріалів;
- логістика безпосередньо впливає на прибуток та на інші показники організаційної діяльності;
- логістика має стратегічну значущість, оскільки рішення з логістики мають довготерміновий вплив на основні характеристики;
- логістика виступає як сполучна ланка з постачальниками, розвиваючи з ними взаємовигідні і довготермінові взаємини;
- логістика зв'язує замовників із споживачами, роблячи свій внесок у ступінь задоволення споживачів і в підвищення одержуваної ними цінності;
- логістика робить значний вплив на час виконання замовлень, надійність та інші параметри обслуговування споживачів;
- усі характеристики важливі.

Тест 27. Взаємовідносини між організаціями дисконтного типу – це:

– коли організації здійснюють угоди з поставки товарів або надання послуг протягом тривалого часу, однак відносини припиняються після закінчення угоди;

– тісне співробітництво між його учасниками, яке досягається завдяки єдності поглядів щодо цілей, стратегій логістичної діяльності і передбачає розподіл обов'язків, ризиків і прибутків. Такі відносини ґрунтуються на постійних комунікаціях, довірі, суворому виконанні зобов'язань учасниками ланцюга.

Тест 28. Партнерські взаємовідносини у логістичному ланцюзі – це:

– коли організації здійснюють угоди з поставки товарів або надання послуг протягом тривалого часу, однак відносини припиняються після закінчення угоди;

– тісне співробітництво між його учасниками, яке досягається завдяки єдності поглядів щодо цілей, стратегій логістичної діяльності і передбачає розподіл обов'язків, ризиків і прибутків. Такі відносини ґрунтуються на постійних комунікаціях, довірі, суворому виконанні зобов'язань учасниками ланцюга.

Тест 29. Що не є принципом управління логістичним персоналом?:

- стимулювання самостійності і підприємництва;
- зв'язок із життям, ціннісне керівництво;
- неспроможність і (або) небажання навчатися новим навичкам і новій поведінці;
- відданість власній справі.

Тест 30. Підготовка персоналу – це:

– дії організації, спрямовані на розвиток знань і навичок працівників з метою підвищення їх трудової віддачі, кар'єрного і кваліфікаційного зростання;

– цільове і конкретно орієнтоване навчання, кінцева мета якого - забезпечення підприємства працівниками, чиї професійні якості повною мірою відповідають виробничо-комерційним цілям;

– процес поглиблення наявних і засвоєння нових знань і навичок, зумовлених підвищенням кваліфікаційних вимог, необхідністю засвоєння суміжних галузей знань чи професій, переведенням на іншу роботу;

– набуття знань і навичок у межах наявної професії чи спеціальності, але більш високої якості або з більш високими вимогами.

Тест 31. Перепідготовка кадрів – це:

– дії організації, спрямовані на розвиток знань і навичок працівників з метою підвищення їх трудової віддачі, кар'єрного і кваліфікаційного зростання;

– цільове і конкретно орієнтоване навчання, кінцева мета якого - забезпечення підприємства працівниками, чиї професійні якості повною мірою відповідають виробничо-комерційним цілям;

– процес поглиблення наявних і засвоєння нових знань і навичок, зумовлених підвищенням кваліфікаційних вимог, необхідністю засвоєння суміжних галузей знань чи професій, переведенням на іншу роботу;

– набуття знань і навичок у межах наявної професії чи спеціальності, але більш високої якості або з більш високими вимогами.

Тест 32. Професійна підготовка – це:

– дії організації, спрямовані на розвиток знань і навичок працівників з метою підвищення їх трудової віддачі, кар'єрного і кваліфікаційного зростання;

– цільове і конкретно орієнтоване навчання, кінцева мета якого - забезпечення підприємства працівниками, чиї професійні якості повною мірою відповідають виробничо-комерційним цілям;

– процес поглиблення наявних і засвоєння нових знань і навичок, зумовлених підвищенням кваліфікаційних вимог, необхідністю засвоєння суміжних галузей знань чи професій, переведенням на іншу роботу;

– набуття знань і навичок у межах наявної професії чи спеціальності, але більш високої якості або з більш високими вимогами.

Тест 33. Підвищення кваліфікації – це:

– дії організації, спрямовані на розвиток знань і навичок працівників з метою підвищення їх трудової віддачі, кар'єрного і кваліфікаційного зростання;

– цільове і конкретно орієнтоване навчання, кінцева мета якого - забезпечення підприємства працівниками, чиї професійні якості повною мірою відповідають виробничо-комерційним цілям;

– процес поглиблення наявних і засвоєння нових знань і навичок, зумовлених підвищенням кваліфікаційних вимог, необхідністю засвоєння суміжних галузей знань чи професій, переведенням на іншу роботу;

– набуття знань і навичок у межах наявної професії чи спеціальності, але більш високої якості або з більш високими вимогами.

Тест 34. Компетентність – це:

– сума умінь, помножена на морально-вольові якості людини, її мотивацію і прагнення;

– знання і навички в межах наявної професії чи спеціальності.

Тест 35. Професійна компетентність – це:

– виявлені на практиці прагнення і здатність (готовність) реалізувати свій потенціал для успішної продуктивної професійної діяльності;

– дії організації, спрямовані на розвиток знань і навичок працівників.

Тест 36. Функція управління - це:

– вид діяльності, оснований на поділі і кооперації, що характеризується певною однорідністю, складністю і стабільністю впливів на об'єкт і суб'єкт управління;

– використання досягнень сучасної логістики на підприємстві.

Тест 37. Ланка управління - це:

- відокремлений підрозділ із суворо окресленими функціями;
- склад, спеціалізація, взаємозв'язок і підпорядкованість самостійних управлінських підрозділів.

Тест 38. Рівень управління – це:

- сукупність ланок, що перебувають на певному рівні ієрархії управління;
- поділ завдань за підрозділами, компетентністю у їх вирішенні.

Тест 39. Горизонтальні зв'язки - це:

- зв'язки кооперації і координації рівноправних ланок управління;
- зв'язки керівництва і підпорядкування (необхідність в них виникає при наявності декількох рівнів управління).

Тест 40. Вертикальні зв'язки – це:

- зв'язки кооперації і координації рівноправних ланок управління;
- зв'язки керівництва і підпорядкування (необхідність в них виникає при наявності декількох рівнів управління).

Тест 41. Логістична система – це:

- складна структурована організаційна система, у якій процеси управління спрямовані на оптимізацію матеріальних і супутніх інформаційних, фінансових, кадрових та інших потоків від точки їхнього зародження до точки ліквідації (утилізації);

- сукупність фактів, явищ, подій, що накопичується цілеспрямовано і становить інтерес і які підлягають реєстрації при обробленні для забезпечення процесу управління логістичною системою підприємства;

Тест 42. Логістична інформація – це:

- сукупність фактів, явищ, подій, що накопичується цілеспрямовано і становить інтерес і які підлягають реєстрації при обробленні для забезпечення процесу управління логістичною системою підприємства;

– складна структурована організаційна система, у якій процеси управління спрямовані на оптимізацію матеріальних і супутніх їм інформаційних, фінансових, кадрових та інших потоків від точки їхнього зародження до точки ліквідації (утилізації).

Тест 43. Інформаційна система в економіці є:

- системою, функціонування якої в часі полягає у зборі, зберіганні, обробленні й поширенні інформації про діяльність якогось економічного об'єкта реального світу;

– нові відомості, що дозволяють поліпшити процеси, пов'язані з перетворенням речовини, енергії і самої інформації.

Тест 44. Чи правильно, що при побудові ІС необхідно дотримуватись таких принципів – відповідності, економічності, регламенту, самоконтролю, інтегральності, адаптивності:

- неправильно;
- правильно.

Тест 45. Чи правильно, що інформаційні логістичні системи повинні відповідати таким вимогам – масштабованості, розподіленості, модульності, відкритості:

- правильно.
- неправильно;

Тест 46. Стратегічні корпоративні інформаційні системи (Enterprise Strategic System (ESS)) призначені для:

- надання допомоги вищому керівництву корпорації (топ-менеджерам) у процесі підтримки прийняття стратегічних рішень;
- об'єднання різних ІТ, інтеграція цих технологій, відповідних програмних і апаратних засобів з метою оптимального управління інформацією.

Тест 47. Корпоративна інформаційна система – це:

- об'єднання різних ІТ, інтеграція цих технологій, відповідних програмних і апаратних засобів з метою оптимального управління інформацією;
- надання допомоги вищому керівництву корпорації (топ-менеджерам) у процесі підтримки прийняття стратегічних рішень.

Тест 48. MRP-методологія є:

- алгоритмом оптимального управління замовленнями на готову продукцію, виробництвом і запасами сировини і матеріалів, що реалізується за допомогою комп'ютерної системи;
- алгоритмом оптимального управління продажем і виробництвом матеріальних потреб, необхідних потреб у потужностях ресурсів, розподілу інструментальних засобів;
- оптимальним управлінням матеріальними і фінансовими ресурсами, закупками і збутом, замовленнями споживачів і поставками, кадрами, основними фондами і складами.

Тест 49. MRPII-методологія є:

- алгоритмом оптимального управління продажем і виробництвом матеріальних потреб, необхідних потреб у потужностях ресурсів, розподілу інструментальних засобів;
- алгоритмом оптимального управління замовленнями на готову продукцію, виробництвом і запасами сировини і матеріалів, що реалізується за допомогою комп'ютерної системи;
- алгоритмом оптимального управління матеріальними і фінансовими ресурсами, закупками і збутом, замовленнями споживачів і поставками, кадрами, основними фондами і складами.

Тест 50. ERP – методологія є:

- алгоритмом оптимального управління матеріальними і фінансовими ресурсами, закупками і збутом, замовленнями споживачів і поставками, кадрами, основними фондами і складами;

– алгоритмом оптимального управління замовленнями на готову продукцію, виробництвом і запасами сировини і матеріалів, що реалізується за допомогою комп'ютерної системи;

– алгоритмом оптимального управління продажем і виробництвом матеріальних потреб, необхідних потреб у потужностях ресурсів, розподілу інструментальних засобів.

Тест 51. Які вимоги ставляться до середньої КІС?:

- відповідність міжнародним стандартам;
- вимоги безпеки функціонування КІС;
- вимоги до апаратної частини і системного ПЗ;
- серверні платформи;
- платформи клієнтів;
- телекомунікаційні мережі;
- вимоги до інтерфейсів користувача;
- усі перераховані вище.

Тест 52. Найбільш значущим показником КІС є:

– функціональна структура управління, реалізована в інформаційній системі (склад підсистем, комплексів завдань);

– наявність єдиного інформаційного простору для вироблення управлінських рішень.

Тест 53. Одна із основних характеристик КІС є:

– функціональна структура управління, реалізована в інформаційній системі (склад підсистем, комплексів завдань);

– наявність єдиного інформаційного простору для вироблення управлінських рішень.

Тест 54. Корпоративні інформаційні системи (КІС) – це

- інтегровані системи управління територіально розподіленою корпорацією, основані на поглибленому аналізі даних, широкому використанні систем підтримки прийняття рішень, електронного документообігу і діловодства.

- об'єднання стратегії управління підприємством і передових інформаційних технологій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Бажин, И. И. Логистический менеджмент : компакт-учебник / И. И. Бажин. – Харьков : Консум, 2005. – 439 с.
2. Бакаев, А. А. Имитационные методы и модели исследования материальных потоков логистических систем : учеб. пособие / А. А. Бакаев, В. И. Гриценко, И. С. Сакунова. – Киев : Логос, 2009. – 212 с.
3. Бакаєв, О. О. Теоретичні засади логістики : підручник / О. О. Бакаєв, О. П. Кутах, Л. А. Пономаренко : під ред. О. О. Бакаєва. – Київ : Київ. ун-т економіки і технологій транспорту, 2003. – Т. 1. – 430 с.
4. Балабанов, И. Т. Электронная коммерция / И. Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с.
5. Балабанова, Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – Київ : Професіонал, 2004. – 287 с.
6. Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс : пер. с англ. – М. : ЗАО Олимп-бизнес, 2001. – 640 с.
7. Гаджинский, А. М. Логистика : учебник / А. М. Гаджинский. – М. : Дашков и К^о, 2008. – 469 с.
8. Дибкова, Л. М. Інформатика і комп'ютерна техніка : посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Л. М. Дибкова. – Київ : Академ. вид-во, 2005. – 416 с.
9. Долгов, А. П. Логистический менеджмент фирмы : концепция, методы и модели : учеб. пособие / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. – СПб. : Бизнес-пресса, 2005, – 384 с.
10. Долгов, А. П. Логистический менеджмент. Управление запасами : учеб. пособие / А. П. Долгов, С. А. Уваров. – СПб. : СПбГУЭФ, 2005. – 360 с.
11. Журавльова, І. В. Інформаційні системи міжнародного бізнесу : навч. посіб. / І. В. Журавльова, Р. М. Чен. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2006. – 450 с.
12. Титоренко Г. А. Информационные системы в экономике : учебник / под ред. Г. А. Титоренко. – М. : Компьютер : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 468 с.
13. Крикавський Е. В. Логістичне управління: підручник / Е. В. Крикавський – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
14. Крикавський, Е. В. Логістика : компендіум і практикум. навч. посіб. / Е. В. Крикавський, Н. І. Чухрай, Н. В. Чернописька. – Київ : Кондор, 2006. – 340 с.
15. Кулик, В. А. Логістичний менеджмент : навч. посіб. / В. А. Кулик, М. Ю. Григорак, Л. В. Костюченко : під. ред. В. А. Кулика. – Київ : НАУ, 2013. – 267 с.

16. Миротин, Л. Б. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры : учеб. пособие / Л. Б. Миротин. – М. : Инфра-М, 2003. – 251 с.
17. Миротин, Л. Б. Современный инструментарий логистического управления : пособие / Л. Б. Миротин, В. В. Боков. – М. : Экзамен, 2005. – 225 с.
18. Немцов, В. Д. Менеджмент організацій : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сінок/ – Київ : ТОВ УВПК «Екс Об», 2001. – 392 с.
19. Родкина, Т. А. Информационная логистика : пособие / Т. А. Родкина. – М. : Экзамен, 2001. – 288 с.
20. Сергеев, В. И. Корпоративная логистика : 300 ответов на вопросы профессионалов / В. И. Сергеев. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 976 с.
21. Сергеев, В. И. Логистика : информационные системы и технологии : учебно-практ. пособие / В. И. Сергеев, М. Н. Григорьев, С. А. Уваров. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 608 с.
22. Сток, Дж. Р. Стратегическое управление логистикой : пер. с 4-го англ. изд. / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт. – М. : ИНФРА – М, 2005. – 797 с.
23. Сумець, О. М. Стратегія підприємства: теорія, ситуації, приклади : навч. посіб. – Київ : Професіонал, 2005. – 320 с.
24. Сумець, О. М. Управління матеріальними запасами – ключовий аспект логістичної діяльності сучасного підприємства : монографія / М. М. Назарян, М. М. Федоренко : за ред. О. М. Сумця. – Харків : Міськдрук, 2014. – 256 с.
25. Тридід О. М. Функціональна логістика : консп. лекцій / О. М. Тридід, Т. О. Колодізева, К. В. Мельникова та ін. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2007. – 271 с.
26. Шапиро Д. Моделирование цепи поставок : пер. с англ. / под ред. В. С. Лукинського. – СПб. : Питер, 2006. – 720 с.
27. Миротин Л. Б. Эффективность логистического управления : учеб. для вузов / под. общ. ред. Л. Б. Миротина. – М. : Экзамен, 2004. – 448 с.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	5
Лекція 1 ПРЕДМЕТ, МЕТОД І ЗАВДАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1 Визначення логістичного менеджменту. Об'єкти і суб'єкти логістичного менеджменту	8
1.2 Системний підхід в управлінні підприємством. Місце логістичного менеджменту в системі загального управління організацією	10
1.3 Основні вимоги до розроблення ефективного управління логістичними системами	16
1.4 Державне регулювання діяльності підприємств на сучасному етапі. Досвід і перспективи логістичного менеджменту в Україні.. Запитання для повторення і самоперевірки	24 33
Лекція 2 ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ В КОМПАНІЇ І УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	34
2.1 Поняття організації, елементи організації, зв'язки і відносини в організації. Організаційна структура управління, їх класифікація і характеристика. Принципи побудови ефективної організації...	34
2.2 Функції управління в розрізі логістичної діяльності організації. Важливість ефективної організації логістики на підприємстві ...	43
2.3 Еволюція організаційних структур логістичної діяльності підприємств, фірм і компаній. Розроблення оптимальної організаційної структури логістичного управління	47
2.4 Організація логістики в різних компаніях (виробничих, торгових, транспортних тощо). Приклади організаційних структур успішних компаній	50
Запитання для повторення і самоперевірки	57
Лекція 3 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	58
3.1 Поняття, сутність і спрямованість логістичної стратегії планування. Логістична місія, логістична мета і стратегічний фокус діяльності організації в ринковому просторі	58
3.2 Мета і завдання розроблення логістичної стратегії. Місце логістичної стратегії в системі планування. Сутність і етапи розбудови стратегії логістичного управління. Види базових загально-конкурентних логістичних стратегій	61
3.3 Проектування і розроблення логістичної стратегії організації	69
3.4 Узгодження логістичної стратегії з корпоративною стратегією організації. Реалізація логістичної стратегії	71
Запитання для повторення і самоперевірки	75

Лекція 4 ПОТОЧНЕ і ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	76
4.1 Основні задачі і принципи поточного і оперативного планування логістичної діяльності організації	76
4.2 Аутсорсинг у системі логістичного менеджменту	83
4.3 Планування діяльності служби логістики в компанії	90
4.4 Управління матеріальними потоками в «режимі реального часу»	98
Запитання для повторення і самоперевірки	104
Лекція 5 АНАЛІЗ, КОНТРОЛЬ і АУДИТ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	105
5.1 Класифікація логістичного аналізу	105
5.2 Аналіз логістичних витрат і доходів	107
5.3 Логістичний контролінг	110
5.4 Економічне забезпечення логістики. Система показників оцінки ефективності в логістичному контролінгу	115
Запитання для повторення і самоперевірки	121
Лекція 6 ЛОГІСТИЧНИЙ ПЕРСОНАЛ	122
6.1 Сутність і місце логістичного менеджменту. Класифікація логістичного персоналу організації	122
6.2 Взаємодія логістичного менеджменту з маркетингом, з фінансовим і виробничим менеджментом	125
6.3 Організаційні структури управління логістикою	128
6.4 Основні вимоги до логістичного персоналу	132
6.5 Завдання і зміст підготовки і перепідготовки менеджерів з логістики	134
6.6 Вимоги ринку праці до професійних менеджерів з логістики	138
Запитання для повторення і самоперевірки	141
Лекція 7 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДРОЗДІЛУ ЛОГІСТИКИ ...	142
7.1 Обґрунтування доцільності служби логістики на підприємстві...	142
7.2 Вибір структури управління служби логістики	144
7.3 Права і обов'язки підрозділу логістики	149
7.4 Причини адаптування внутрівиробничих структур	150
7.5 Адаптація організаційних структур управління логістичними системами	154
7.6 Вирішення проблем впровадження логістичного менеджменту у виробництво	156
Запитання для повторення і самоперевірки	158
Лекція 8 ІНФОРМАЦІЙНЕ, ТЕХНІЧНЕ і ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	159
8.1 Поняття інформаційної системи в економіці	159
8.2 Особливості інформаційних систем у логістиці	164
8.3 Поняття і загальна характеристика корпоративних ІС	168
8.4 Класифікація і характеристика корпоративних ІС	171

8.5	Порівняльна характеристика корпоративних інформаційних систем	177
8.6	Еволюція промислових стандартів ІС. Парадигма MRP	179
	Запитання для повторення і самоперевірки	182
	Завдання для самостійної роботи студентів	184
	Теми рефератів	184
	Модуль 1 Організаційні логістичні структури і планово-економічне управління логістичною діяльністю в компанії	186
	Модуль 2 Функції інтегрального логістичного менеджера і його вміння розробляти стратегічні плани логістичної діяльності	194
	БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК	203

Навчальне видання

**Федоренко Микола Михайлович
Романенков Юрій Олександрович**

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Редактор С. П. Гевло

Зв. план, 2020

Підписано до друку 12.10.2020

Формат 60x84 1/16. Папір офс. № 2. Офс. друк

Ум. друк. арк. 11,6. Обл.-вид. арк. 13. Наклад 50 пр.

Замовлення 263. Ціна вільна

Видавець і виготовлювач
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»
61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17
<http://www.khai.edu>
Видавничий центр «ХАІ»
61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17
izdat@khai.edu

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції сер. ДК № 391 від 30.03.2001