

## ОСНОВНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

### *THE BASIC PRINCIPLES OF FUNCTIONING OF THE LOGISTICS SYSTEM OF THE ENTERPRISE*

*У статті розглянуто основні принципи функціонування логістичної системи підприємства, визначено основні проблеми управління та обґрунтовано шляхи її вдосконалення. Розкрито передумови створення ефективної інформаційної системи та вимоги до систем підтримки прийняття рішень щодо логістичної діяльності підприємства.*

*В статье рассмотрены основные принципы функционирования логистической системы предприятия, определены основные проблемы управления и обоснованы пути ее усовершенствования. Раскрыты предпосылки создания эффективной информационной системы и требования к системам поддержки принятия решений, касающихся логистической деятельности предприятия.*

*The basic principles of functioning of the logistic system of the enterprise are considered in the article, certainly basic problems of management and ways of its perfection. The conditions to an effective information system and requirements for decision support systems for logistics are exposed.*

**Ключові слова:** логістична система, інформаційна система, системи підтримки прийняття рішень, логістична політика, ефективність логістичної системи.

**Вступ.** Логістична система охоплює і поєднує всі сфери підприємницької діяльності, визначаючи задоволення потреб споживача і досягнення кінцевої мети діяльності підприємства, тобто підвищення прибутковості. Постійне зростання інтересу до наукових основ функціонування логістичної системи підприємства обумовлюється певними можливостями підвищення конкурентоспроможності підприємства та оптимізації його діяльності.

Дослідженнями в даній сфері займалися такі вчені, як Д. Бауерсокс, Д. Ламбер, Т.В. Левитт, Дж.Р. Сток, Р.Б. Шапіро, а також російські та українські дослідники, а саме: В.В. Апопій, П.П. Борщевський, О.М. Бурдяк, О.В. Неборачко, М.А. Окландер, Л.Г. Чернюк, М.І. Фащевський та інші. Проте й досі залишаються недостатньо дослідженими сутнісні та функціональні

особливості логістичної системи підприємств, механізми управління нею в умовах українського ринка.

**Постановка завдання.** Основними цілями статті є наукове обґрунтування основних принципів формування логістичної системи вітчизняного підприємства.

**Методологія.** Теоретичною та методологічною базою дослідження стало комплексне застосування філософських і загальнонаукових методів і інструментів, а також аналіз періодичних видань та статей з відповідної тематики. В процесі дослідження було використано методи аналізу, порівняння та синтезу необхідної інформації.

**Результати дослідження.** З позицій управління підприємства в умовах українського ринка, логістику можна охарактеризувати як науково-практичну концепцію управління потоковими процесами, що відбуваються при проходженні потоків матеріальних ресурсів та відповідної їм інформації від джерела їх виникнення до кінцевого споживання з оптимальним співвідношенням сукупних логістичних витрат та задоволення споживачів.

Зазначимо, що загальновизнаним є розподіл логістики на функціональні сфери: закупівельну, виробничу, збутову, а також транспортну, що є їх складовою частиною. Невід'ємною частиною логістичного циклу є наявність інформаційного потоку, що включає в себе збір даних про матеріальний потік, їх передачу, обробку, систематизацію й видачу.

Варто підкреслити, що логістика передбачає інтегрований, системний і комплексний погляд на процес виробництва продукції. Тому перехід до розробки інтегрованої логістичної системи потребує розширення методологічної бази управління матеріальними потоками, а впровадження управління на основі точного співвіднесення витрат із процесами й продукцією є найбільш перспективним напрямком реорганізації діяльності підприємства.

Отже, використання логістики спирається на оперативний контроль витрат виробництва, постачання, зберігання та збуту. Але стандартна, орієнтована на бухгалтерський облік, інформаційна система не дає потрібної інформації. Її можна було б отримати за допомогою методологічного апарата управлінського обліку і це є однією з необхідних умов ефективного функціонування логістичної підсистеми.

В сучасних умовах існування ринку покупця актуальність логістики обумовлена тим, що на українських підприємствах при побудові організаційних структур управління широко розповсюджений функціональний підхід, при якому, звичайно, проявляється наступне протиріччя. З одного боку, ресурсопотоковим процесам властивий міжфункціональний характер, тобто успішне досягнення мети логістики залежить від діяльності багатьох функціональних підрозділів. З іншого, —

децентралізована відповідальність за здійснення логістичних функцій між службами, що мають різні, нерідко протилежні оперативні цілі, робить практично неможливим досягнення мети логістики внаслідок акцентованої уваги на виконанні індивідуальних функцій. Недостатня координація між останніми призводить до збільшення витрат і очевидного зниження прибутку. А втім, саме прибуток, а не локальні досягнення окремих служб є узагальнюючим показником діяльності системи в цілому. Причинами цього є недоліки існуючого організаційно-управлінського механізму.

При цьому, сформована модель інформаційної логістичної системи на рівні виробництва, дозволяє застосувати реальну систему організації інформаційного потоку на взятому як єдине ціле підприємстві, а при використанні інформаційних технологій — забезпечити певне виробництво інформації відповідно до потреб організації для здійснення ефективного управління всіма своїми ресурсами [3, с.54].

З технічної точки зору основним моментом у процесі впровадження логістичного менеджменту підприємства є створення ефективної інформаційної системи. Для створення ефективної інформаційної системи необхідно:

1) створити глобальну телекомунікаційну інфраструктуру підприємства. Це означає не лише налагодити зв'язок між усіма географічно віддаленими підрозділами підприємства, а й організувати зв'язок з постачальниками та споживачами;

2) чітко визначити термінологію на підприємстві;

3) впровадити ефективні системи управління даними;

4) запровадити сучасну матеріальну частину інформаційних систем логістики, що буде відповідати діяльності підприємства та його стратегічним планам подальшого розвитку;

5) застосовувати сучасні пакети програмного забезпечення.

Необхідно зазначити, що в науковій літературі відокремлюють певні перешкоди, впровадження інформаційних систем управління:

– відсутність стратегічної мети діяльності підприємства;

– необхідність часткової або повної реорганізації структури підприємства;

– необхідність зміни технології діяльності в різних аспектах;

– супротив працівників;

– тимчасове збільшення навантаження на працівників під час впровадження системи;

– відсутність лідера і кваліфікованої команди для її впровадження.

Варто підкреслити, що інформаційні технології на сучасному етапі, дають можливість використовувати певні засади в управлінні підприємством на базі інформаційних систем управління. Даний процес є складним та

дорогим, проте іноземний і вітчизняний досвід свідчить про високу окупність витрат, що спрямовуються на інформатизацію управління підприємством в цілому та логістичними процесами зокрема.

Таким чином, успішному функціонуванню виробництва в цілому сприяє наявність такої системи інформації, яка б дозволила пов'язати всю діяльність (виробничу і збутову, включаючи транспорт і складське господарство) і можливість управляти нею виходячи із принципу системності.

Варто наголосити, що процес виробництва взаємодіє із системою логістики за двома напрямками:

- виробництво повинно регулярно поповнювати запаси готової продукції у системі розподілу і, що особливо важливо, задовольняти спонтанні потреби, незалежно від того, чи є ця продукція стандартною, модифікованою чи спеціальною;

- виробництво залежить від системи матеріального забезпечення у сировині, матеріалах, комплектуючих виробках і певній їх кількості відповідної якості. Формуючи інформацію у розрізі фізичних потоків на незалежні періоди транспортування і складування, можна отримати інформацію про стан потоку в реальному часі. Одним із чинників підвищення ефективності виробництва у цьому плані можуть бути стратегії, засновані на часі, серед яких існують системи швидкого реагування; стратегії неперервного і дискретного (профільного) поповнення запасів [4, с.91].

Отже, використання інформаційних технологій за умови дотримання принципів управління виробництвом стає важливим чинником, що визначає успіх підприємств у підвищенні якості. Основними обмеженнями в реалізації принципів управління якістю, вважаються недостатнє забезпечення інформаційними технологіями для її оцінки і підвищення.

При цьому, у цьому контексті системи підтримки прийняття рішень повинні відповідати таким вимогам [5, с.45]:

- інтегрованого використання джерел маркетингової, виробничої і фінансової інформації на основі концепції управління знаннями;

- гнучкого формулювання інформаційних потреб для аналізу і прогнозування за етапами процесів господарювання безпосередньо особами, які приймають рішення;

- автоматизованого добування знань про закономірності в розвитку ситуацій для прийняття своєчасних рішень;

- охоплення більш широкого кола осіб, які приймають участь у підготовці і прийнятті управлінських рішень.

В свою чергу, логістична система підприємства забезпечує необхідні послуги за максимально можливого зменшення асоційованих витрат, що виникають при виконанні логістичних операцій. Отже, можна з упевненістю стверджувати, що логістична політика на підприємстві повинна будуватися з

врахуванням двох основних факторів — необхідного рівня логістичного сервісу і оптимальної величини логістичних витрат, що необхідні для його досягнення. Проте мета логістичної системи зводиться до встановлення балансу між вказаними факторами, що в свою чергу вигідного як споживачу, так і генератору матеріального потоку. В результаті, виникає необхідність оцінки ефективності логістичної системи.

Ефективність логістичної системи — це показник (або система показників), який характеризує рівень якості функціонування логістичної системи за заданого рівня загальних логістичних витрат.

Слід зазначити, що в серед дослідників, що займалися вивченням питання основ управління логістичної системи підприємства, немає єдиної точки зору, щодо питання визначення ефективності функціонування логістичної системи. Найчастіше основним критерієм такої ефективності вважають мінімізацію логістичних витрат. Безперечно, орієнтація на зменшення витрат є актуальним питанням, проте за умови досягнення необхідного рівня логістичного сервісу. Через це популярність набула багатокритеріальна оцінка ефективності функціонування логістичної системи.

Найбільше розповсюдження мають наступні критерії оцінки: витрати, задоволення споживачів, якість, час, активи.

В свою чергу, типовими показниками ефективності використання логістичних активів також є: тривалість операційного циклу, оборотність запасів (в обертах і днях), рентабельність сукупних активів, рентабельність обігового капіталу, рентабельність основного капіталу, рентабельність інвестицій і т.д.

Отже, розрахунок ефективності логістичної діяльності підприємства пов'язаний з формуванням відповідної системи показників і визначенням їх критеріальних рівнів. Правильно сформульовані критерії повинні найбільш повно характеризувати сутність ефективності діяльності логістичної системи і бути спільним для всіх ланок логістичного ланцюга.

При цьому, складність і різноманітність зв'язків виробництва, значна кількість діючих у ньому чинників справляють неабиякий вплив на економічну ефективність функціонування логістичної системи підприємства. Тому, її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників.

Таким чином, особливістю оцінки ефективності логістичної діяльності є необхідність оцінки ефективності функціонування підприємства в цілому, а також окремих їх підсистем та елементів, тобто оцінку не тільки економічної, але й соціальної та екологічної ефективності.

Таким чином, для вдосконалення процесу управління логістичної системи на підприємстві пропонується:

1. Для підвищення ефективності і конкурентоспроможності підприємства, удосконалити систему управління за рахунок укрупнення відділів та створення інтегрованих служб. Це дасть можливість покращити координацію взаємопов'язаних видів діяльності, зробить організаційну структуру адаптивною та мобільною.

Наприклад, постачання, складське господарство, транспорт, збут закріпити за заступником директора з маркетингу, а планування постачання віддати заступнику директора з постачання.

В сучасних умовах діяльності, що складають матеріальний потік, розсосереджені, а сам він розподілений на функціональні блоки: рух матеріальних ресурсів на стадії постачання; рух матеріальних ресурсів на стадії сервісу, рух матеріальних ресурсів на стадії збуту. При цьому відсутня необхідна координація між відділом маркетингу, відділом зовнішньоекономічної діяльності, складом та транспортно-експедиторськими службами.

2. Було б доцільно змінити набір функцій відділу збуту та маркетингу і привести їх у відповідність з теорією, тобто покласти на відділ лише маркетингові функції. Оскільки начальник відділу маркетингу повинен відповідати за розробку і реалізацію маркетингової стратегії підприємства, то така служба у своєму складі буде містити відділи маркетингової інформації, асортиментної політики, просування. Відділ маркетингу по суті стане центром стратегічних досліджень, що розробляє стратегію і тактику підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Зазначимо також, що управління матеріальним потоком у логістичній системі підприємства не буде ефективним без урахування фінансових умов забезпечення руху матеріальних ресурсів. Механізм створення цих умов включає такі елементи, як інструментарій руху фінансових ресурсів, нормативно-правове забезпечення, фінансова інфраструктура.

Таким чином, розглянуті напрямки удосконалення управління логістичної системи є цілком реалістичними, що визначає необхідність реалізації запропонованих заходів і перебудови усієї системи управління матеріальними потоками підприємства на основі розглянутих підходів.

**Висновки.** Проведене дослідження дало можливість виділити найбільш актуальні проблеми вдосконалення процесу формування логістичної системи, які притаманні вітчизняним підприємствам: – стандартна, орієнтована на бухгалтерський облік, інформаційна система, яка не дає потрібної інформації для оперативного контролю витрат виробництва, постачання, зберігання та збуту; – недоліки існуючого організаційно-управлінського механізму.

Функціонування логістичної системи розглядається крізь призму досягнення фірмою стратегічних цілей і оптимізації її основних оперативних процесів, що визначає рівень прибутковості фірми. Для виконання загального

завдання необхідно забезпечити з найменшими витратами максимальну пристосованість фірм до мінливої ринкової ситуації, збільшення їх частки товару на ринку та переваги перед конкурентами. Одним із загальних завдань логістики є створення ефективної інтегрованої системи регулювання матеріальних та інформаційних потоків і контролю за ними, що забезпечувало б високу якість постачання продукції. З цим завданням тісно пов'язані такі, як впровадження сучасних систем підтримки прийняття рішень, дотримання принципу збалансованості рівня логістичного сервісу та величини логістичних витрат та вдосконалення існуючого організаційно-управлінського механізму.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на визначення ефективності практично реалізованих проектів запровадження логістичної інформаційної системи підприємств, а також обґрунтуванню організаційного механізму впровадження систем підтримки прийняття рішень щодо логістичної діяльності підприємства.

### Література

1. Бажин И.И. Логистический менеджмент / И.И. Бажин. — Х.: Консум, 2005. — 439с.
2. Крикавський Є.В. Логістичне управління / Є.В. Крикавський. — Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», — 2005. — 683 с.
3. Неруш Ю.М. Логістика: — 3-є видання, перероб. та доп. / Ю.М. Неруш. — М.: ЮНІТІ-ДАНА, — 2007. — 495с.
4. Окландер М.А. Маркетинг і логістика як іманентно властиві атрибути сучасних виробничих відносин України / М.А. Окландер // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. — Одеса, 2008. — Вип.12. — С.91–104.
5. Окландер М.А. Проблеми розробки комплексу логістики / М.А. Окландер // Вісник соціально-економічних досліджень. — Одеса, 2008. — Вип.6. — С.45-49.
6. Стройко Т.В. Логістична інфраструктура: теоретичний аспект / Т.В. Стройко // Маркетингове забезпечення продовольчого ринку України. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. — Полтава. — 2009. — С.105-106.