

УДК 658.5:164.01

**ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО
ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Шишкін В.О. кандидат економічних наук, доцент Запорізький національний університет
Оверченко А.І., студентка, Запорізький національний університет

Шишкін В.О., Оверченко А.І. Впровадження логістичної стратегії як умова ефективного функціонування виробничого підприємства.

Мета дослідження питання використання логістичної стратегії як основи загальної стратегії розвитку виробничого підприємства. Теоретичною базою дослідження є наукові доробки вчених-економістів, практичною – досвід зарубіжних та українських підприємств у використанні логістичних підходів до управління. Показано взаємозв'язок логістичної стратегії та стратегії розвитку підприємства. Визначено види сучасних інструментів та підходів до реалізації цілей підприємств з позицій логістики. Розглянуто досвід зарубіжних підприємств у використанні логістичних підходів до управління і проблеми, що супроводжують діяльність національних підприємств. Також запропоновано модель формування логістичної стратегії як основи стратегії розвитку. Наукова новизна результатів дослідження полягає у практичному обґрунтуванні необхідності формування та впровадження логістичної стратегії як основи вибору стратегії розвитку виробничих підприємств та дозволяє сформулювати перелік проблем, що потребують вирішення під час застосування логістичних підходів до управління підприємствами. Практична значущість. Результати дослідження можуть бути корисними для керівників підприємств, економістів та логістів при розробці стратегії розвитку підприємства.

Shishkin V., Overchenko A. Logistics strategy implementation as the condition of effective functioning of industrial enterprise.

Purpose: studying the use of logistics strategy as the basis of the overall development strategy of industrial enterprises. Methodology of research. Theoretical basis of research is the works of economists; practical basis is the experience of foreign and Ukrainian companies logistics approaches to management use. Findings. The interplay of logistics strategy and development strategy is shown. The types of modern logistics tools and approaches to achieving the enterprise goals are defined. The experience of foreign companies logistics approaches to management use and the national enterprises problems are considered. The model of logistics strategy building as the basis of development strategy is suggested. Originality consists in the practical justification of logistics strategy building and implementation necessity as the basis of development strategy choice of industrial enterprises and permits to make a list of using logistics approaches to management problems to be solved. Practical. The findings can be useful for business leaders, economists and logistics specialists in development strategy setting.

Шишкін В.О., Оверченко А.И. Внедрение логистической стратегии как условие эффективного функционирования производственного предприятия.

Цель: исследование вопроса использования логистической стратегии в качестве основы общей стратегии развития производственного предприятия. Методика исследования. Теоретической базой исследования являются научные труды ученых-экономистов, практической – опыт зарубежных и украинских предприятий в использовании логистических подходов к управлению. Результаты. Показана взаимосвязь логистической стратегии и стратегии развития предприятия. Определены виды современных инструментов и подходов к реализации целей предприятий с позиций логистики.

© Шишкін В.О., Оверченко А.І., 2015

© Shishkin V., Overchenko A., 2015

Рассмотрен опыт зарубежных предприятий в использовании логистических подходов к управлению и проблемы, сопровождающие деятельность национальных предприятий. Также предложена модель формирования логистической стратегии как основы стратегии развития. Научная новизна результатов исследования заключается в практическом обосновании необходимости формирования и внедрения логистической стратегии как основы выбора стратегии развития производственных предприятий и позволяет сформировать перечень проблем, требующих решения в ходе применения логистических подходов к управлению предприятиями. Практическая значимость. Результаты исследования могут быть полезными для руководителей предприятий, экономистов и логистов при разработке стратегии развития предприятия.

Постановка проблеми. Логістика процесів розвитку виробничих підприємств є перспективним напрямком досліджень сучасної економіки. Логістичні підходи дають змогу системно підійти до формування цілей і завдань розвитку суб'єктів господарювання у процесі їх діяльності. Однак у сучасній вітчизняній економіці досі переважає розуміння логістики як лише допоміжного інструменту. Тому проблеми пошуку оптимальних шляхів розвитку підприємств продовжують вирішуватися без використання інструментарію логістичних підходів, що не сприяє збалансованому вирішенню економічних завдань з урахуванням потенційних можливостей підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження і застосування логістичних підходів до управління підприємствами в своїх працях розглядали такі вітчизняні науковці: Кириченко О. А., Кальченко А. Г., М. І. Долішній, Є. В. Крикавський, Л.В. Балабанова, В.Г. Банько, О.В. Мороз, Л.В. Фролова, Ю.В. Пономарьова тощо. Незважаючи на велику кількість публікацій стосовно використання логістичних систем в управлінні підприємством, ця тема досі є проблематичною для українських підприємств.

Виділення невирішеної проблеми. Можливість вирішення економічних завдань виробничих підприємств шляхом використання логістичних інструментів та впровадження логістичної стратегії.

Мета статті. Метою статті є дослідження питання використання логістичної стратегії як основи загальної стратегії розвитку виробничого підприємства.

Виклад основного матеріалу. Динаміка світового економічного розвитку на сучасному етапі цілком природно стимулює розвиток теорії управління. Поряд із прискореним впровадженням концепції стратегічного управління сфера виробництва все частіше звертається до концепції логістики.

Необхідність ефективного використання ресурсів, труднощі в реалізації технологічних змін та низька ефективність заходів нівелювання негативних наслідків діяльності разом зумовили актуалізацію впровадження стратегічного логістичного планування.

Логістичну стратегію більшість авторів визначає як стратегію підприємницької структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів. Серед великої кількості логістичних стратегій, що застосовуються підприємствами, можна виокремити кілька базових (табл. 1).

Для забезпечення конкурентних переваг підприємства важливо особливу увагу приділяти формуванню стратегії розвитку. Класичним визначенням стратегії є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення переваг. Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцентується увага на таких її особливостях як здатність реагувати на непередбачувані події в умовах конкуренції та взаємодіяти із зовнішнім оточенням, а також створювати позицію підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів.

Таблиця 1 – Основні логістичні стратегії

Вид стратегії	Шляхи реалізації
Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація операційних логістичних витрат за окремими функціями; - оптимізація рівня запасів; - оптимізація варіантів «складування - транспортування»; - 3PL підхід (аутсорсинг логістичних послуг).
Стратегія покращення якості логістичного сервісу	<ul style="list-style-type: none"> - поліпшення якості виконання логістичних операцій і функцій; - покращення сервісу; - створення системи управління якістю логістичного сервісу; - бенчмаркінг.
Стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація конфігурації логістичної мережі; - пряма доставка товарів споживачам без складування; - використання логістичної технології «JIT»; - оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури.
Стратегія логістичного аутсорсингу	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація вибору джерел зовнішніх ресурсів; - оптимальна дислокація об'єктів логістичної інфраструктури; - оптимізація кількості логістичних посередників.

Джерело: складено авторами на основі [2,7]

Сучасні підходи дають можливість керівництву підприємств розглядати питання стратегії і тактики у комплексі, що дає змогу значно посилити його позиції. Впровадження логістичних підходів здатне забезпечити зведення в єдину систему логістичну інфраструктуру, інформаційний обмін, транспортування, управління запасами, складське господарство тощо.

Сучасні погляди на розвиток передбачають трансформацію підходів до формування стратегій виробничих підприємств. Наслідком логістичних рішень у створенні стратегії розвитку підприємства є можливість швидкої адаптації підприємства до умов ринку (рис. 1).

Сутність зазначених змін полягає в наступному:

- замість зосередження уваги на плануванні розвитку підприємства на основі вивчення та аналізу тенденцій минулого формується перспективна програма розвитку на основі сучасних систем стратегічного управління;
- зміщуються акценти із забезпечення технологічного розвитку підприємства на пошук нових ринків;
- замість концентрації уваги на поглибленні внутрішньогалузевої спеціалізації та кооперуванні відбувається постійна переорієнтація на найпривабливіші сфери ринку;
- зростає значення пошуку ефективних форм та каналів збуту порівняно із змінами в організації виробництва.

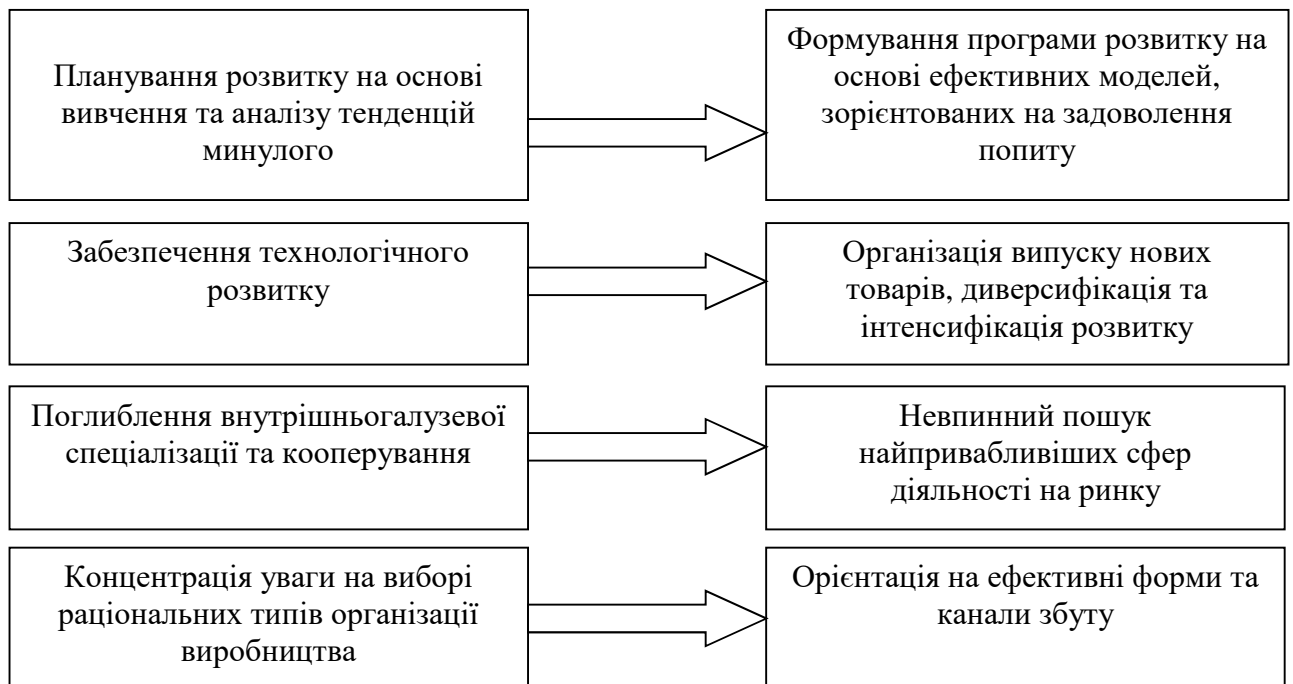


Рисунок 1 – Зміна пріоритетів стратегічного розвитку виробничих підприємств
Джерело: складено авторами на основі [1,7]

Логістичні заходи дають змогу удосконалювати внутрішні та зовнішні зв'язки таким чином, щоб забезпечити позитивний взаємний вплив окремих елементів і досягти ефекту синергії. Успішні підприємства намагаються автоматизувати не окремі процеси, а зв'язані ланцюжки (управління постачанням, збутом, фінансами, інвестиційною та інноваційною діяльністю), що сприяє формуванню комплексних управлінських рішень.

Стратегічне логістичне управління розвитком підприємства дає змогу сформувати та організувати раціональне використання потенціалу підприємства. Для підвищення ефективності цих процесів необхідно підібрати та адаптувати або розробити відповідні механізми логістичного управління розвитком підприємства. Сьогодні розроблено логістичні інструменти реалізації цілей розвитку підприємств за групами бізнес-процесів (табл. 2).

Таблиця 2 – Сучасні інструменти реалізації цілей розвитку підприємств

Бізнес-процеси	Логістичні інструменти
Взаємодія із постачальниками	Система SCM (Supply Chain Management)
Взаємодія із замовниками (споживачами)	Система CRM (Customer Relationships Management)
Управління ресурсами	Система ERP (Enterprise Resources Planning)
Управління продукцією (контроль, зберігання та надання необхідної інформації)	Системи PLM (Product Lifecycle Management) і PDM (Product Data Management)

Джерело: складено авторами на основі [4]

З позицій логістики виробничого підприємництва важливим є досягнення скорочення інноваційних та технологічних циклів, виробничих та транспортних процесів. Все це вимагає розробки нових та вдосконалення існуючих методів отримання, передачі, обробки та використання інформації.

Ринкові зміни та зміни вимог до продукції зумовлюють зміну підходів до формування стратегій підприємств з позицій логістики розвитку (табл. 3).

Таблиця 3 – Зміна підходів до формування стратегій виробничих підприємств з позицій логістики

Підходи в минулому	Сучасні підходи
Орієнтація на вдосконалення і розвиток:	
– виробничих потужностей	– збутових потокових процесів
– виробництва	– ринку і попиту
– потокових процесів з позицій виробництва	– потокових процесів з позицій споживачів (замовників)
– поділу праці у виробництві	– формування дієздатного колективу
– технології управління виробничими процесами	– процесу інтеграції управління потоковими процесами
– партій виробництва виробів	– партій поставок виробів

Джерело: складено авторами на основі [1]

Зміна підходів до формування стратегій підприємств з позицій логістики розвитку полягає у таких основних моментах:

- перенесення акцентів на користь потреб ринку й можливостей задоволення попиту;
- переході до інтегрованого управління потоковими процесами з чітким урахуванням потреб споживача.

На сьогоднішній день було проведено безліч досліджень в сфері логістики. Одне з них стосувалось визначення наявності логістичного відділу або посади логіста в організаційній структурі підприємств України. Отриманий результат склав 37% серед 69 досліджуваних підприємств [8, с. 265-271].

Сучасною проблемою вітчизняних виробничих підприємств залишається невміння впроваджувати логістичні підходи в діяльність та враховувати їх у процесі розробки стратегії розвитку. Можна виокремити наступні причини такої ситуації:

1. Відсутність державного підходу до проблем логістики.
2. Загальна економічна криза.
3. Недоліки існуючої системи бухгалтерського обліку та методик внутрішньовиробничих розрахунків, які не дають змоги повністю оцінювати витрати.
4. Пострадянська система управління виробничими підприємствами.

Ще однією проблемою українських підприємств є копіювання досвіду зарубіжних організацій із застосування логістичних підходів до управління розвитком. Враховуючи особливості національної економіки, цей досвід завжди необхідно адаптувати до умов функціонування українських підприємств.

Звичайно, в світі існує безліч підприємств, які завдяки правильному впровадженню логістичних засад досягли успіху. Так, наприклад, «Toyota Motor Corporation», яка використовує 14 принципів ведення бізнесу (Toyota Production System), досягла успіху завдяки використанню логістичної концепції «Just-in-Time» («точно в строк») та інформаційної системи «KANBAN». Застосування такого підходу до управління матеріальними потоками дозволяє організувати процес виробництва таким чином, щоб споживач отримав те, що йому необхідно, в потрібний час і в потрібній кількості [5].

Іншим прикладом успішного впровадження логістичних засад в процесі управління розвитком підприємства є «Apple Inc.». Серед його основних досягнень в сфері логістичного управління можна визначити: фокусування на одній справі; технологічність (технологічна оснащеність кожного процесу логістичного ланцюга); високий рівень довіри до постачальників; контроль переміщення готової продукції [6].

Повертаючись до впровадження логістичних концепцій на сучасних українських підприємствах, варто зазначити, що все більше промислових підприємств звертається до

аутсорсингу логістичних функцій з транспортування, складського зберігання і управління запасами. Підприємства все більше делегують спеціалізованим організаціям функції, пов'язані з прогнозуванням, плануванням і контролем над виконанням логістичних операцій.

Серед українських підприємств, що роблять спроби впровадження логістики, можна відзначити, наприклад, ПАТ «ЗАЗ». Організована тут служба логістики контролює відвантаження готової продукції, але не керує рухом матеріальних потоків, що закладено в основу логістичного управління, тому потребує вдосконалення. Серед інших українських виробників, які звернулись до логістичного управління також є:

1. ПАТ «Азовмаш». Після впровадження системи ERP у підприємства знизилась дебіторська заборгованість, було оптимізовано запаси матеріалів та підвищилась оперативність прийняття управлінських рішень.

2. ПАТ «Запоріжтрансформатор». За допомогою логістичних заходів підприємству вдалось консолідувати інформацію про контакти, контрагентів та історію їх взаємин, значно спростити систему документообігу і підвищити ефективність прийняття рішень.

3. ПАТ «Фармак». Завдяки поліпшенню функціонування логістичної системи на підприємстві підвищився рівень автоматизації діяльності, було покращено формалізацію, оптимізацію і стандартизацію великої кількості ключових бізнес-процесів.

Враховуючи все вище зазначене, можна запропонувати загальну модель формування логістичної стратегії виробничого підприємства, яка стане основою вибору стратегії розвитку та зможе допомогти збалансувати його діяльність (рис. 2).



Рисунок 2 – Модель формування логістичної стратегії підприємства
Джерело: складено авторами на основі [1,2,3]

При формуванні ефективної логістичної стратегії також необхідно враховувати такі чинники:

1. Зовнішня ситуація на ринку і внутрішній стан підприємства.
2. Організаційна структура підприємства.
3. Теперішній та прогнозний фінансовий стан підприємства.

Врахування зазначених чинників впливу та послідовність формування логістичної стратегії своїм результатом можуть мати успішну стратегію розвитку підприємства, а, отже, і можливість його зростання та зміцнення.

Висновки та пропозиції. Отже, під час вибору стратегії розвитку виробничим підприємствам варто спиратись на логістичну стратегію як її концептуальну основу. Логістична стратегія та її інструменти можуть забезпечити як оптимізацію внутрішнього середовища підприємств, так і конкурентні переваги і стійке положення на ринку. Варто зазначити, що існує проблема впровадження логістичної стратегії на сучасних виробничих підприємствах України. Подальшим напрямом дослідження розглянутого питання може стати розробка механізмів впровадження логістичних стратегій.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук – К.: Професіонал, 2004. – 143 с.
2. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник / В.Г. Банько – К.: КНТ, 2007. – 5 с.
3. Кальченко А.Г. Логістика: підручник / А.Г. Кальченко – К.: КНЕУ, 2003. – 85 с.
4. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник / Є.В. Крикавський – Л.: НУ «Львівська політехніка», 2005. – 51 с.
5. Офіційний сайт «Toyota Motor Corporation» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.toyota.com.au/toyota/company/operations/toyota-production-system>.
6. Офіційний сайт «CDS» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://web.cds-worldwide.com/blog/4-big-reasons-why-apple-is-a-logistics-success>.
7. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: [монографія] / Л.В. Фролова – Д.: ДонДУЕТ, 2004. – 130 с.
8. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник НУ «Львівська політехніка» – 2008. - №608. – С. 265-271.

Ключові слова: Логістична стратегія, логістичні інструменти, логістичні підходи, виробниче підприємство, оптимізація, ефективність, управління.

Key words: Logistics strategy, logistics tools, logistics approaches, industrial enterprise, optimization, efficiency, management.

Ключевые слова: Логистическая стратегия, логистические инструменты, логистические подходы, производственное предприятие, оптимизация, эффективность, управление.