

УДК 65

ВНЕДРЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ЛОГИСТИКИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**Мусиенко А. В.**, аспирант, ДВНЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь**Мусієнко А. В. Впровадження інтегрованої логістики як фактор підвищення ефективності управління підприємством.**

У статті розглянуті передумови впровадження інтегрованої логістичної системи на підприємстві, розглянута схема функціонування інтегрованої логістики, виявлені особливості інтегрованого підходу в логістиці. Автор розглядає логістичну систему як єдине ціле, як інтегровану систему управління, що реалізовує цілі бізнесу від постачальника до кінцевого споживача. Також, визначено, що ланцюжки цінностей інтегрованої логістики містить п'ять напрямів ефективності : зв'язок з постачальниками, зв'язок із споживачами - технологічні процеси всередині одного підрозділу, логістичні процеси між підрозділами всередині підприємства і логістичні зв'язки між підприємствами в логістичному ланцюжку. У статті також розглянуті основні принципи побудови і функціонування інтегрованої логістичної системи: комплексність, системність, раціональність, інформаційна забезпеченість. Виокремлені такі особливості інтегрованої логістики такі як: формування та використання ключових компетенцій, що припускає особливо ефективне поєднання ресурсів, яке конкуренти не мають в розпорядженні, збереження стабільних ключових компетенцій у довгостроковій стратегічній перспективі, можливість клієнтів мити вигоди для себе, готовність оплачувати додаткові послуги. В наслідок впровадження інтегрованої логістичної системи на промисловому підприємстві виникає можливість об'єднання функціональних областей логістики шляхом координації дій, що виконуються незалежними ланками логістичної системи, що розділяють загальну відповідальність у рамках цільової функції.

Мусиенко А. В. Внедрение интегрированной логистики как фактор повышения эффективности управления предприятием.

В статье рассмотрены предпосылки внедрения интегрированной логистической системы на предприятии, рассмотрена схема функционирования интегрированной логистики, выявлены особенности интегрированного подхода в логистике. Автор рассматривает логистическую систему как единое целое, как интегрированную систему управления, реализующая цели бизнеса от поставщика до конечного потребителя. Также, в статье определено, что цепочки ценностей интегрированной логистики содержит пять областей эффективности: связь с поставщиками, связь с потребителями -- технологические процессы внутри одного подразделения, логистические процессы между подразделениями внутри предприятия и логистические связи между предприятиями в логистической цепочке. В статье рассмотрены основные принципы построения и функционирования интегрированной логистической системы: комплексность, системность, рациональность, информационная обеспеченность. Выделены такие особенности интегрированной логистики такие как: формирование и использование ключевых компетенций, что предполагает особо эффективное сочетание ресурсов, которыми конкуренты не располагают, сохранение стабильных ключевых компетенций в долгосрочной стратегической перспективе, возможность клиентов извлекать выгоды для себя, готовность оплачивать дополнительные услуги. В результате внедрения интегрированный подход создает реальную возможность объединения функциональных областей логистики путем координации действий, выполняемых независимыми звеньями логистической системы, разделяющими общую ответственность в рамках целевой функции.

Musiienko A. Introduction of integrated logistic as factor of increase of management efficiency by an enterprise.

In the article pre-conditions of the integrated logistic system introduction on an enterprise are considered, the functioning scheme of integrated logistic is considered, the features of the integrated approach in logistic are studied. Also, it is certain that the value chains of integrated logistic are divided into five areas of efficiency : interaction with the suppliers, connection with consumers -- technological processes in the divisions, logistic processes between divisions of an enterprise and logistic connections between enterprises in a logistic chains. In the article are also considered basic principles of construction and functioning of the integrated logistic system: its complexity, system, rationality, informative material well-being. There are distinguished such features of the integrated logistic as: forming and usage of key competences, that supposes especially effective combination of competitors resources indispense that, maintenance of stable key competences in a long-term strategic prospect, possibility of clients to extract benefits for itself, willingness to pay additional services As a result of introduction the integrated approach creates real possibility of association of functional areas of logistics by coordination of the actions which are carried out by independent links of logistic system, dividing general responsibility within the framework of objective function.

Постановка проблемы. Современная экономика Украины большей степени направлена в сторону системных структурных преобразований, ориентированных на логистику. Перспективы новой экономики характеризуются эффектом интеграции, вызванным существенным снижением затрат и качеством

обслуживания потребителей. Реальная потребность в интеграции становится присуща всем коммерческим предприятиям, независимо от отраслевой принадлежности, точно так же, как организация государственного сектора. Сегодняшние условия развития украинской экономики требуют создания условий по объединению промышленных, торговых предприятий и компаний, обслуживающих инфраструктуру рынка, в интегрированные логистические системы, поскольку только они способны быстро, своевременно и с минимальными затратами осуществлять поставки продукции потребителю.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованием логистических систем на промышленных предприятиях занимаются Окландр М. А., Хромов О. П., Неруш Ю. М., Кальченко А. Г., Козловский В. А. и др. Решение проблем внедрения интегрированной логистики на предприятиях можно найти в работах Д. Дж. Бауэрсокса, Бурмистрова М. М., Миротина Л. Б., Некрасова А. Г., Оберг Р. Р. и др.

Выделение нерешенной проблемы. Несмотря на весомый вклад ученых существует объективная необходимость в исследовании влияния интегрированной логистической системы на эффективность управления предприятием.

Цель статьи – рассмотреть основные составляющие интегрированной логистической системы, определить ее преимущества, особенности и эффективность в управлении предприятием, выявить подходы к формированию интегрированной логистики на предприятии.

Изложение основного материала. Главной тенденцией современности, включая процессы в мировой экономике, становится обретение новых факторов эффективности логистики, слияние ее традиционных сфер применения и образование качественно новой стратегической инновационной системы «интегрированной логистики». Наиболее ярко это проявляется не только в межфункциональной координации внутри фирмы, но и преодолением межфирменных, межотраслевых границ в эффективных интегрированных логистических цепочках.

Предпосылками для интегрированного логистического подхода являются: новое понимание механизмов рынка и логистики как стратегического элемента в реализации и развитии конкурентных возможностей предприятия; реальные перспективы и тенденции по интеграции участников логистических цепочек между собой, развитие новых организационных форм логистических сетей; технологические возможности в области новейших информационных технологий, открывающих принципиально новые возможности для управления всеми сферами производственно-коммерческой деятельности.

Усложнение рыночных отношений и усиление конкуренции в настоящее время приводят к трансформации логистической системы, выражающейся в следующих основных тенденциях: возрастают скорость, интенсивность и сложность материальных и информационных потоков, усложняются информационные и финансовые взаимоотношения между логистическими партнерами; сокращается число звеньев логистической сети, уменьшается количество организационно-экономических отношений, но сложность их возрастает; снижается надежность логистических цепей (каналов), так как в производстве и дистрибутивных сетях практически исчезают страховые запасы.

Следствием этих тенденций является повышение потенциальной неустойчивости логистической системы. Для повышения ее устойчивости и надежности при достижении стратегических целей бизнеса необходима дальнейшая интеграция как внутри самой системы, так и с динамичной внешней средой. Логистическая система (согласно интегральной концепции) рассматривается как единое целое - интегрированная система управления, реализующая цели бизнеса от поставщика до конечного потребителя (покупателя). Таким образом, в фирменных интегрированных логистических системах материальный поток объединяет весь жизненный цикл изделия: от идеи к конструкции, затем производству, распределению, продаже, послепродажному сервису и вновь к повторению цикла в соответствии с меняющимися запросами покупателей.

Динамика рыночных отношений, глобализация международного бизнеса и ресурсные ограничения приводят к существенному возрастанию скорости материальных, финансовых и информационных потоков, сокращению числа посредников в логистических цепях, уменьшению устойчивости и надежности их функционирования. Поэтому достижение стратегических целей предприятий становится возможным при трансформации существующих логистических систем в интегрированные логистические сети. Работа предприятий в составе логистических сетей определяет целый ряд преимуществ, связанных с объединением независимых рисков, т.е. уменьшением числа колебаний в системе, а также существенным снижением затрат и повышением качества функционирования всей системы. Основная причина их создания заключается в том, что успех фирмы зависит не только от наличия собственных ресурсов, но и умения привлекать ресурсы и конкурентные возможности других участников. Интегрированной логистике свойственны черты движения экономических ресурсов, которые обеспечивают функционирование любого делового предприятия. На рис. 1 представлена схема интегрированной логистики предприятия, которая обеспечивает функционирование различных потоковых процессов, требующих интеграции.

Профессор Д. Дж. Бауэрсокс отмечает, что сам термин «интегрированная логистика» возник в 1980-х и приобрел широкую популярность в 1990-х годах, и поясняет, что система интегрированной логистики обеспечивает продвижение продукции через непрерывную и последовательную цепь пошагового добавления стоимости с приобретением товара и услуг в необходимое время, в надлежащем количестве и форме. Добавочная стоимость означает, что каждая сторона логистическая система включает действия, повышающие

стоимость продукта или услуги для тех, кто будет получать товар. При этом логистика может интегрировать распределение, производство и снабжение так, чтобы синхронизировать ритмы и потоки.



Рис. 1. Интегрированная логистика

Интегрированная логистика позволяет наиболее эффективно реализовать цели бизнеса и государства. На максимизацию прибыли будут влиять такие факторы, как конкурентная позиция (позиционирование), конкурентная цена, низкие издержки и структура отрасли. Интегральная ответственность за уровень издержек связана в этом случае не только внутрифирменными затратами. Она также включает в себя ответственность за эффективность и своевременность поставок, выбор между производством продукции и ее приобретением у поставщиков. Управление базируется на методе вовлечения отдельных взаимосвязанных элементов в интегрированный процесс (интегрированную логистику) с целью предотвращения нерациональных потерь материальных и других ресурсов. Однако, управление большинства украинских предприятий происходит на основе традиционных методов и не приспособлено к извлечению дополнительного эффекта от логистики. Таким образом, логистику предприятия можно рассматривать как интегрированный процесс по обеспечению создания потребительской стоимости с наименьшими затратами. До недавнего времени основным фактором успеха считалась исключительная рыночная ориентация. Однако, для обеспечения стабильной рентабельности предприятия должны правильно выбирать и комбинировать ресурсы. Концепция ресурсной ориентации, которая сформировалась в 80-х годах в экономически развитых странах, неизбежно приводит к переосмыслению роли интегрированной логистики. С этой точки зрения интегрированная логистика имеет следующие особенности, которые оказывают прямое воздействие на эффективность:

- формирование и использование ключевых компетенций, что предполагает особо эффективное сочетание ресурсов, которыми конкуренты не располагают;
- сохранение стабильных ключевых компетенций в долгосрочной стратегической перспективе;
- возможность клиентов извлекать выгоды для себя, готовность оплачивать дополнительные услуги.

Существующий экономический механизм на предприятиях сосредотачивает внимание преимущественно на процессах, происходящих внутри предприятия. Его цель - доведение до максимума разницы в цене между закупками и реализацией. Интегрированный логистический подход, использующий цепочку ценностей, ориентирован на всех участников. Цепочки ценностей (логистические цепочки) содержат пять областей эффективности: связь с поставщиками; связь с потребителями · технологические процессы внутри одного подразделения; логистические процессы между подразделениями внутри предприятия; логистические связи между предприятиями в логистической цепочке.

Системы предприятий, построенные по этому типу, нацелены на существенное снижение затрат за счет ускорения оборачиваемости капитала, сокращения времени выполнения заказов, координацию работы с сетью поставщиков. Среди ключевых сфер компетентности логистики выделяют следующие: управление запасами, транспортировка, логистическая информация, логистическая инфраструктура, складское хозяйство, грузопереработка и упаковка.

Таким образом, логистика направлена на достижение высокого качества обслуживания потребителей на основе интеграции ключевых компетенций. Это позволяет выработать современные технологии логистического менеджмента и добиться высокого уровня конкурентоспособности. Успехи в каждой из указанных сфер имеют смысл только в том случае, если они обеспечивают повышение общей эффективности интегрированной логистической системы.

Основными принципами построения и функционирования интегрированной логистической системы являются: комплексность, системность, рациональность, информационная обеспеченность. Комплексный подход предполагает увязанность и учет всей совокупности факторов оптимизации каждого звена логистической цепочки, а также всей совокупности издержек логистической цепи и минимизацию совокупных затрат, в том числе и за счет эффекта синергии. Системный подход определяет необходимость анализа каждого звена логистической цепочки в их логической последовательности. В этом случае различные функции логистики и все участники процесса товародвижения (поставщики, посредники, транспортные компании) рассматриваются как взаимосвязанные и взаимодействующие элементы. Рациональный подход предусматривает возможность взаимных уступок и компромиссов по всей длине логистической цепи и

снижения затрат в каждом ее звене. Информационная поддержка обеспечивает эффективное функционирование интегрированной логистической сети и является важнейшей ее составляющей.

Наилучших результатов в бизнесе добиваются те компании, которые используют концепцию интегрированной логистики, позволяющую объединить усилия управляющего персонала фирмы, ее структурных подразделений и логистических партнеров («три стороны» в логистике) для сквозного управления основными и сопутствующими потоками в интегрированной структуре бизнеса: «проектирование - закупки - производство - распределение - продажи - сервис». Принципы и методы интегрированной логистики направлены на получение оптимальных решений, в частности минимизацию общих логистических издержек фирмы. Сокращение всех видов издержек, связанных с управлением материальным потоком, затрат на транспортировку, складирование, управление заказами, закупками и запасами, упаковку, уменьшение логистических рисков позволяет фирме высвободить финансовые средства на дополнительные инвестиции в складское оборудование, информационно-компьютерные системы, рекламу, маркетинговые исследования и т.д. Оптимальные логистические решения могут быть получены не только по критерию минимума общих затрат, но и по таким ключевым показателям, как время исполнения заказа и качество логистического сервиса.

Повышение организационно-экономической устойчивости фирмы на рынке обеспечивается персоналом логистического менеджмента в ходе межфункциональной и межорганизационной координации, позволяющей устранить конфликты между функциональными подразделениями компании и обеспечить интегрированное взаимодействие с логистическими партнерами по бизнесу. Потенциал интегрированной логистики позволяет реализовать целевые установки фирмы в рамках ее миссии и становится стратегическим фактором повышения конкурентоспособности компании.

Суть логистической интеграции состоит в том, чтобы достижения в каждой отдельной функциональной области вносили максимальный вклад в общую «копилку» компетентности фирмы в логистике. Высшие руководители логистики играют роль межфункциональных координаторов и в качестве таковых рассматривают функциональные области логистики как ресурсы, которые необходимо интегрировать в единую систему менеджмента фирмы.

Современная интегрированная логистика предполагает сквозное управление потоками логистической системы, проходящими через все ее звенья. Однако это вполне согласуется со структурным делением логистической системы на функциональные области (логистику снабжения, производства и распределения), деятельность которых подчиняется общей (корпоративной) цели всей системы в целом. Такое деление позволяет более точно определять и решать локальные задачи организации и контроля внутри звеньев и элементов логистической системы, поскольку объектами практической логистики могут быть не только потоки, но и единичные трансакции. К тому же логистическая парадигма воплощается, как правило, в конкретной системе, функционирующей в реальной организационной среде. При этом процесс формирования логистической системы основан на обеспечении и поддержании жизненного цикла продукта: от замысла до ликвидации, центром создания логистической системы является производство товара/услуги.

Интегрированный подход в логистике требует объединения различных функциональных областей и их участников в рамках единой логистической системы в целях ее оптимизации. Такой подход распространяется как на микроэкономический уровень самой фирмы, так и на платформу бизнеса (B2B или B2C). Важно, чтобы, решая проблемы оптимизации управления на микроуровне, в пределах предприятия - «хозяина» логистического процесса, менеджеры исходили из задачи оптимизации логистической системы в целом. Стремление к объединению снабжения, производства и распределения является единственной возможной перспективой в решении вопросов достижения целей в рамках логистической системы. Такой подход позволяет получить точную информацию о состоянии и местонахождении продукции/услуги в любой момент - от «входа» у источника сырья до «выхода» - получения товара конечным потребителем, информацию о производственном комплексе и обо всей сети распределения. На преимущества интегрированного подхода указывают следующие аргументы:

- разделение вопросов распределения, управления производством и снабжения может привести к разногласиям между функциональными областями и соответствующими подразделениями, что препятствует оптимизации системы в целом;
- между производством и маркетингом существуют многочисленные противоречия. Объединение в систему является наиболее адекватным способом их разрешения;
- требования к системе информации и к организации управления имеют единую природу и относятся ко всем типам логистических операций. Задача координации состоит в оптимальной увязке на оперативном уровне различных требований, возникающих в логистической системе.

Интегрированный подход создает реальную возможность объединения функциональных областей логистики путем координации действий, выполняемых независимыми звеньями логистической системы, разделяющими общую ответственность в рамках целевой функции.

Выводы. Таким образом, достижение стратегических целей современного предприятия возможно только при интеграции функций логистики. Внедрение методов интегрированного логистического менеджмента в практику бизнеса позволит предприятиям значительно сократить товарно-материальные запасы, ускорить оборачиваемость оборотного капитала, снизить логистические издержки, обеспечить наиболее полное удовлетворение потребителей в качестве товаров и сопутствующего сервиса. В отличие от существующей ранее практики, когда финансовые результаты оценивались на каждом отдельном этапе выполнения

внешнеторговой сделки, при интегрированном логистическом подходе в целях достижения оптимального общего результата возможно увеличение издержек в отдельно взятом звене логистической цепи.

Список использованных источников:

1. Окландер М. А., Хромов О. П. Промислова логістика. / М. А. Окландер – Київ: Цент навчальної літератури, 2004. – 222 с.
2. Неруш Ю. М. Логистика в схемах и таблицах. / Ю. М. Неруш – М.: Проспект., 2008. – 192 с.
3. Миротин Л. Б., Некрасов А. Г. Эффективность интегрированной логистики. / Л. Б. Миротин, А. Г. Некрасов. – М.:Брандес, 2004. – 115 с.
4. Кальченко А. Г. Основы логистики. / А. Г. Кальченко – К.: Товариство «Знання». – 1999. – 135 с.
5. Карп І. М. Роль інтегрованої логістики в управлінні підприємством. / І. М. Карп // Актуальні проблеми економіки, 2004. – №2. – С. 166-171.
6. Луценко І. Концептуальні засади і функції логістики / І. Луценко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету, 2003. - №4. – С.29-34.
7. Тридід О. М. Стратегія логістичної діяльності промислового підприємства / О. М. Тридід // Проблеми науки., 2005. - №5. – С. 12-15.

Ключевые слова: логистика, предприятие, интеграция, интегрированная логистика, эффективность управления предприятием, принципы.

Ключові слова: логістика, підприємство, інтеграція, інтегрована логістика, ефективність управління підприємством, принципи.

Key words: logistic, enterprise, integration, integrated logistic, management efficiency of the enterprise, principles.

УДК 330.34

АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

Масурашвили И., д.э.н., профессор, руководитель центра «Инновационный менеджмент», Тбилисский государственный университет

Дгебуадзе Н., магистрант, Тбилисский государственный университет

Джалиашвили Н., магистрант, Тбилисский государственный университет

Масурашвили И., Дгебуадзе Н., Джалиашвили Н. Актуальні аспекти проблем управління інноваціями.

Визначення інновацій зосереджується на чотирьох основних факторах (нових ідей, людей, транзакцій і інституціональний контекст). Розуміння того, як ці фактори пов'язані один з одним, призводить до чотирьох основних проблем, що стоять перед більшістю генеральних менеджерів: людська проблема керівного уваги, проблема процесу в управлінні новими ідеями, структурна проблема управління частково цілими відносинами, стратегічні проблеми інституційного лідерства. Дана робота розглядає ці чотири основні проблеми і приходиться до висновку, припускаючи, як вони поєднуються в повну структуру, щоб вести подальше дослідження менеджменту інновацій.

Масурашвили И., Дгебуадзе Н., Джалиашвили Н. Актуальные аспекты проблем управления инновациями.

Определение инноваций сосредотачивается на четырех основных факторах (новые идеи, люди, транзакции и институциональный контекст). Понимание того, как эти факторы связаны друг с другом, приводит к четырем основным проблемам, стоящих перед большинством генеральных менеджеров: человеческая проблема руководящего внимания, проблема процесса в управлении новыми идеями, структурная проблема управления частично целыми отношениями, стратегические проблемы институционального лидерства. Данная работа рассматривает эти четыре основные проблемы и приходит к выводу, предполагая, как они сочетаются в полную структуру, чтобы вести продольное исследование менеджмента инноваций.

Masurashvili I, Dgebuadze N., Jaliashvili N. Current aspects problems of management innovation.

This definition of innovation focuses on four main factors (new ideas, people, transactions and institutional context). Understanding of how these factors relate to each other, leads to the four major problems that are faced by the majority of general managers: human problem governing attention, management process problem in new ideas in good currency, the structural problem of managing part the whole relationships, strategic problem of institutional leadership. This article examines these four major issues and concludes and suggests of how they fit into a complete structure to conduct a thorough study of management of the innovations.