

УДК 658.7

Бойко Є.О.

*кандидат економічних наук, доцент**Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова*

Юсеф К.А.

*студент**Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

FOREIGN EXPERIENCE IN USING LOGISTICS CONCEPT OF ENTERPRISE MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто проблему логістичного управління підприємством. Визначено мету й обґрунтовано сутність логістичного процесу. Особливу увагу приділено підсистемам організації логістичного управління на підприємстві. Акцентована увага на принциповій відмінності логістичного підходу до управління матеріальними потоками від традиційного. Особливо увага приділена логістичним системам і методам, які застосовуються у світовій практиці. Проаналізовано найбільш розповсюджені логістичні системи, що використовуються у світі й Україні зокрема.

Ключові слова: логістика, логістичне управління, логістична система, конкурентоспроможність, матеріальні потоки, фінансові потоки.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена проблема логистического управления предприятием. Определена цель и обоснована сущность логистического процесса. Особое внимание уделено подсистемам организации логистического управления на предприятии. Акцентируется внимание на принципиальном отличии логистического подхода к управлению материальными потоками от традиционного. Отдельное внимание уделено логистическим системам и методам, используемым в мировой практике. Проанализированы наиболее распространенные логистические системы, используемые в мире и Украине в частности.

Ключевые слова: логистика, логистическое управление, логистическая система, конкурентоспособность, материальные потоки, финансовые потоки.

ANNOTATION

In the article the problem of logistics management is reviewed. The objective and essence of logistics process are substantiated. Particular attention is paid to subsystems of logistics management in the enterprise. Attention is focused on fundamental differences of logistics approach to materials management and traditional one. Special attention is paid to logistics systems and methods used in the world. The author analyzed the most common logistics systems used in the world and Ukraine in particular.

Keywords: logistics, logistics system, competitiveness, material flows, financial flows.

Постановка проблеми. Світовий досвід і практика господарювання свідчать, що популярною практикою підвищення конкурентоспроможності підприємств є логістична концепція управління. Особливої актуальності вона набуває в період кризи, коли підприємства повинні організувати свою діяльність так, щоб мінімізувати витрати, пов'язані з рухом і зберіганням товарно-матеріальних цінностей від первинного джерела до кінцевого споживача. Тому головна мета логістичної концепції управ-

ління – збалансування рівня сервісу й розміру логістичних витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Використовуючи логістичну концепцію управління, шляхом організації закупівель та розподілу вітчизняні підприємства можуть досягти зниження рівня витрат і поліпшення якості поставок; підвищити можливості адаптації підприємств до запитів ринку; гарантувати певний сервіс споживачам і тим самим отримати додаткові конкурентні переваги на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Заходи логістичної концепції управління висвітлені у працях В. Бондарчук, І. Васюк, П. Гудзь, Л. Молдован, І. Кабанець, А. Кальченко, С. Курдицького, Р. Луїс, Л. Рудюк, А. Тяпухина, Л. Фролової.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас проблеми застосування логістичної концепції управління підприємством із використанням зарубіжного досвіду для її адаптації у вітчизняних реаліях потребують подальшого дослідження.

Мета статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування логістичної концепції управління підприємством із використанням зарубіжного досвіду для її адаптації у вітчизняних реаліях.

Виклад основного матеріалу. Незважаючи на значну кількість наукових розробок у сфері логістичного управління, його стан на сучасних підприємствах України знаходиться на початковому етапі свого розвитку, що зумовлює вирішення низки завдань, пов'язаних із удосконаленням формування системи управління, адекватної умовам сьогодення. Однією з причин цього явища є те, що в Україні недооцінюється чи взагалі не вивчений зарубіжний досвід.

Постіндустріальний етап розвитку економіки України й необхідність побудови інтелектуального суспільства в умовах інтеграції, інформатизації та глобалізації світогосподарських процесів потребують не тільки його демократизації, а й істотних змін в організації й управлінні всіма ієрархічними рівнями господарювання на основі інноваційно-інвестиційної моделі ста-

лого розвитку економіки країни. З огляду на це принципово значущим стає застосування інноваційної моделі управління, яка зможе «вдихнути» нові імпульси в розвиток економіки, удосконалити механізми управління й забезпечити підвищення ефективності кожного суб'єкта підприємницької діяльності. Основоположним підходом до розроблення такої моделі є логістизація економіки загалом і управління зокрема, яка неможлива без трансформування наявної системи менеджменту й опанування прогресивними методами управління підприємницькою діяльністю на засадах логістики [9].

Мета логістичного процесу формулюється основним правилом логістики – правилом «7R»: потрібний товар (right product) потрібної якості (right quality) в потрібній кількості (right quantity) повинен бути доставлений у потрібний час (right time) і в потрібне місце (right place) потрібному споживачеві (right customer) з потрібним рівнем витрат (right cost). Недотримання хоча б однієї з наведених умов може призвести до втрати клієнтів і, відповідно, певної частки ринку.

Загалом принципова відмінність логістичного підходу до управління матеріальними потоками від традиційного полягає у виокремленні єдиної функції управління колись розрізненими

матеріальними потоками: у технічній, технологічній, економічній і методологічній інтеграції окремих ланок матеріалопровідного ланцюга в єдину систему, що забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками. Якщо раніше об'єктом управління були масові окремі матеріальні об'єкти, то при логістичному підході основним об'єктом стає потік, тобто множина об'єктів, що сприймаються як ціле [4].

У процесі логістичного управління на підприємстві виділяють такі підсистеми організації логістичного управління: підсистема постачання, складська підсистема, транспортна підсистема, виробнича підсистема, збутова підсистема. Детальний зміст завдань кожної підсистеми розглянуто в таблиці 1.

Завдання логістики полягає в комплексному управлінні наскрізним матеріальним потоком, формування логістичної системи підприємства доцільно починати зі сфери постачання, оскільки саме вона організовує вхід матеріального потоку до логістичної системи.

Визначальними для прийняття рішення щодо використання логістики є можливості, по-перше, ліквідації як дефіциту, так і надлишків товарно-матеріальних ресурсів і, по-друге, економії витрат на складські приміщення. У результаті позитивний вплив широкомасштабного поширення логістики в економічній системі держави полягатиме в тому, що питома вага сукупних запасів у валовому внутрішньому продукті буде скорочуватися. Крім того, держава зацікавлена, щоб механізми логістики раціонально використовувалися усіма підприємствами, що дасть змогу успішно вирішувати різноманітні завдання соціально-економічного розвитку.

Логістична концепція управління впливає майже на кожен аспект формування прибутків і збитків фірм. Тому відповідні зміни в логістичній стратегії впливають на фінансові результати діяльності фірм і роблять свій внесок у забезпечення їхньої довгострокової життєздатності.

За даними Європейської логістичної асоціації, застосування логістичних принципів управління матеріальними потоками забезпечує скорочення запасів на 30–70% (за даними промислової асоціації США – на 30–50%), циклу просування продукції – на 25–40% [7].

Загальна вартість логістичних витрат організацій США в 2011 р. становила 862 млрд дол. США, що відповідає приблизно 11% ВВП країни. Це більше за витрати уряду США на соціальне забезпечення, охорону здоров'я й оборону на рік. Аналогічні цифри спостерігаються в країнах Північноамериканської асоціації вільної торгівлі (НАФТА) та країнах Європейського Союзу (ЄС). Крім того, витрати на логістику становлять значну частину продажів європейських підприємств [8].

Серед найчастіше використовуваних логістичних систем і методів є такі:

Таблиця 1
Підсистеми організації логістичного управління на підприємстві

Види підсистем	Зміст завдань
Підсистема постачання	спрямована на вдосконалення ефективності роботи шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, розроблення процесу управління закупівлями, використання стандартних робочих методик, дослідження ринку закупівлі, формування стратегії й тактики закупівлі
Складська підсистема	передбачає вдосконалення процесів складування за допомогою впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їхньої стандартизації та раціонального розміщення
Транспортна підсистема	забезпечує розроблення раціональних схем поставок, маршрутизацію перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничим і складським процесами, забезпечення обліку на транспорті
Виробнича підсистема	здійснює впровадження методів управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, облік матеріального потоку, дотримання виробничого циклу, підвищення якості продукції
Збутова підсистема	спрямована на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та оброблення замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламцій, штрафів тощо

- MRP1 – Material Requirements Planning, планування матеріальних потреб;
- MRP2, 3 – Material Recourse Planning, планування матеріальних ресурсів;
- DRP1 – Distribution Requirements Planning, планування збутових потреб;
- DRP2 – Distribution Recourse Planning, планування збутових ресурсів;
- LRP – Logistics Recourse Planning, планування логістичних ресурсів;
- ECR – Efficient Consumer Response, ефективне обслуговування клієнта;
- KANBAN – японська система виробничої логістики;
- ABC, XYZ – методи управління запасами;
- CRM – Continious Replenishment Management, менеджмент безперервного поповнення запасів;
- JIT – Just in Time, точно в строк;
- EDI – Electronic data Interchange;
- CUMA – кооперативи зі спільного використання техніки [3, с. 212; 10, с. 116].

Потреба у використанні концепцій і методів логістики пов'язана з еволюцією процесу управління й особливостями виробничих процесів підприємств.

Найбільш розповсюдженою у світі логістичною системою є система «точно в строк» (just-in-time, JIT), яка з'явилася в Японії в кінці 50-х років минулого століття. Основною ідеєю цієї логістичної концепції є виключення запасів матеріалів, комплектуючих і напівфабрикатів у виробничому процесі, потоки матеріальних ресурсів синхронізуються з потребою в них, яка, в свою чергу, задається виробничим розкладом випуску готової продукції. Рух матеріальних потоків організовано так, що всі матеріали, комплектуючі та готова продукція доставляються в необхідній кількості й у той час, коли їх потребують ланки логістичної системи, з метою мінімізації витрат, пов'язаних зі створенням запасів.

Вирішальну роль у реалізації концепції «точно в строк» відіграє контроль якості на всіх стадіях виробничого процесу й подальшого сервісного обслуговування. Синхронізація всіх процесів та етапів поставки продукції споживачам потребує точності інформації і прогнозування, яка досягається надійними телекомунікаційними системами й інформаційно-комп'ютерною підтримкою [5, с. 203–207].

Однією з найважливіших особливостей концепції «точно в строк» є реалізація постачання дрібними партіями й часто. Проте збільшення частоти постачання обґрунтоване лише в тому випадку, коли економія від витрат (які зменшуються за збільшення частоти постачання) перекидає витрати, що зростають за збільшення частоти постачання. Проведені дослідження засвідчили, що за збільшення частоти постачання: 1) зростають витрати за завезення матеріальних ресурсів і управління постачанням; 2) знижуються витрати зі зберігання; 3)

досягається економія капітальних вкладень на створення складських приміщень; 4) вивільняються кошти за рахунок прискорення обіговості; 5) знижується потреба в кредитних ресурсах і зменшується плата за них [2].

Ініціативну роль у впровадженні логістичних підходів у діяльність підприємств країн Західної Європи беруть на себе урядові структури [11, с. 292]. Так, у Нідерландах діє державна програма «Бачення агрологістики», що опрацьована Міністерством сільського господарства та Міністерством транспорту Нідерландів. Для виконання зазначеної програми аграрні підприємці, логістичні компанії й науково-дослідні центри Нідерландів об'єднали свої зусилля й за підтримки державних структур створили так звану «Платформу логістики». Її метою є залучення всіх учасників аграрного ринку (фермерів, переробних підприємств, посередників, роздрібних торговців тощо) до пошуку інноваційних рішень для підвищення ефективності логістичного забезпечення агробізнесу в Нідерландах, а також підтримання відповідних проєктів не лише консультативно, а й фінансово [10, с. 12].

Логістична система Kanban являє собою метод, який спрямований на задоволення потреб клієнтів самостійно керуючим виробництвом за принципом отримання. Матеріальний потік при цьому спрямований уперед (від виробника до споживача), тоді як інформаційний потік – назад (від споживача до виробника). Постійні втручання центрального керівництва зайві при цій системі [6]. Система KANBAN реалізована на таких підприємствах як General Motors, Massey-Ferguson, Renault.

Високі показники постачання кооперативами засобів виробництва для фермерів характерні для Франції, де за посередництва кооперативів постачається 2/3 насіння зернових, близько 50% добрив і кормів. У Франції зменшення впливу на логістичне управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів такої особливості сільського господарства, як незбігання періоду виробництва й робочого періоду в галузі (у зв'язку з чим у сільському господарстві значна кількість сільськогосподарських машин і знарядь використовуються нетривалий період упродовж року), забезпечене шляхом функціонування кооперативів зі спільного використання техніки (CUMA). Отже, фермерські господарства мають доступ до високопродуктивної техніки й одержують можливість зменшити витрати на їх закупівлю.

Згідно з клієнтами CUMA є близько 38% фермерів Франції. У кооперативах зі спільного використання техніки «зосереджена третина парку зерно- й кормозбиральних комбайнів, п'ята частина розкидачів добрив, трактори підвищеної потужності, обприскувачі, спеціалізоване обладнання для здійснення ремонтних робіт, меліоративна й інша спеціалізована техніка». Кооперативи зі спільного використання

техніки наділені спеціальними стимулами. Так, якщо фермери, які є членами СУМА, купують машини й обладнання колективно, то держава компенсує 20% їх вартості. Закупівля нового устаткування для фермерів може фінансуватися спільно Францією та Європейським Союзом [3, с. 13].

Останніми роками на українських підприємствах стало масовим використання логістичних методів управління. Найбільш розповсюдженими і практичними в українських реаліях сьогодення виявилися логістичні системи KANBAN і «точно в строк». Ці системи практикують такі виробники, як «Лакталіс» «Сармат», «Чумак», «Львівська політехніка», «АВК», «Агрокосм», «Кримський ТИТАН», «Сан Інтербрю Україна», «Ніссан Мотор Україна», «Криворізький завод гірничого обладнання», «Крафт Фудз Україна». Це, звичайно, приклади великих підприємств, але з них беруть приклад і малі підприємства.

Організація логістичного управління на вітчизняних малих підприємствах повинна починатись із розроблення стратегії для досягнення максимального прибутку з мінімальними витратами й підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розгляд логістики як фактора підвищення конкурентоспроможності передбачає, що наслідки прийнятих рішень у цій галузі мають зазнавати їх впливу на витрати й доходи.

Висновки. Використання зарубіжного досвіду логістичної концепції управління підприємством забезпечує високу конкурентоспроможність своєї продукції та послуг за рахунок оптимізації витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією товарів, прискорення обіговості обігового капіталу, найбільш повного задоволення споживачів у якісних товарах і сервісі. Такий ефект досягається шляхом значного скорочення запасів матеріальних ресурсів і готової продукції у сферах виробництва, постачання й збуту, зменшення тривалості виробничого циклу й циклу виконання замовлень клієнтів, упровадження гнучких автоматизованих і роботизованих виробництв, що дають змогу швидко

переходити на випуск нових видів продукції, створення дистрибутивних каналів збуту тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf.
2. Гудзь П.В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю / П.В. Гудзь, Т.І. Остапенко // Бізнес-інформ. – № 4. – 2011. – С. 139–142.
3. Досвід Канади та країн ЄС у сфері політики з підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів : аналіт. дослідж. / [В. Бондарчук, Дж. Алколей, Л. Молдован та ін.] ; за ред. С. Курдицького. – К. : [б. в.], 2011. – 91 с.
4. Кабанець І.А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами машинобудівним підприємством / І.А. Кабанець [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2539>.
5. Кальченко А.Г. Логістика : [підручник] / А.Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2006. – 284 с.
6. Луис Р. Система Канбан. Практические советы по разработке в условиях вашей компании / Р. Луис ; пер с англ. Е.В. Журиной ; под науч. ред. Е.А. Башкардина. – М. : РИА стандарты и качество, 2008. – 140 с.
7. Рудюк Л.В. Фінансова логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу автоперевізників / Л.В. Рудюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/19_AND_2013/Economics/10_142662.doc.htm.
8. Тяпухин А.П. Логистика : [учебник для бакалавров] / А.П. Тяпухин. – М. : Юрайт, 2012. – 568 с.
9. Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.07.05 / Л.В. Фролова ; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2005. – 208 с.
10. Smirnov, I. Agrolgistika po-gollandski [Text] / I. Smirnov // Logistics. – 2008. – № 9. – S. 12–15.
11. Stekhin V.V. Intehratsiia pidpriemstv APK na zasadakh lohistrychnoho pidkhodu [Text] / V.V. Stekhin // Naukovi pratsi Poltav's'koi derzhavnoi ahrarnoi akademii. Ekonomichni nauky. – Poltava : PDAA. – 2011. – Vyp. 2. – T. 1. – S. 291–295.