

щорічник / Міністерство статистики України; Відп. за вип. В. В. Самченко. — К.: Техніка, 1993. — 464 с. 6. Народне господарство України у 1993 році: Статистичний щорічник / Міністерство статистики України; Відп. за вип. В. В. Самченко. — К.: Техніка, 1994. — 494 с. 7. Статистичний щорічник України за 1994 р. / Міністерство статистики України; Відп. за вип. В. В. Самченко. — К.: Техніка, 1995. — 519 с. 8. Україна у цифрах у 2000 р.: Корот. стат. довід. / Держкомстат України; За ред. О. Г. Осауленка; Відп. за вип. В. А. Головка. — К.: Техніка, 2001. — 256 с.

УДК65. 012. 34

**Р.Р. Ларіна**

Донецька державна академія управління

## **ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЛОГІСТИКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

© Ларіна Р.Р., 2003

**Розглянуто економічну категорію “потенціал логістики” та наповнення її конкретним функціональним змістом для можливого практичного використання промисловими підприємствами.**

**It is considered an economic category "logistics potential" in this work. It is also filled with the concrete functional matter for the possible practical use by industrial enterprise.**

Формування ринкової економіки України супроводжується посиленням нестабільності макро- і мікросередовища, в якому працює промислове підприємство. У таких умовах стає необхідним використання концепції логістики.

Концепція логістики — це система науково-обґрунтованих принципів про управління виробничо-економічною діяльністю підприємства в умовах ринкових відносин. Дослідження логістики базується на основній ідеї логістичного підходу, якому притаманні такі положення [1]:

— об'єктом логістики є деякий багатоланковий і багаторівневий потоковий процес;

— системна цілісність, яка включає різноманітні складові потокового процесу.

Основа методології логістичного управління становлять такі положення:

— об'єкт логістичних досліджень в економіці відтворення та обігу — це матеріальні, фінансові та відповідні їм інформаційні потоки;

— предмет дослідження становлять механізми, методи та моделі оптимізації відповідних потоків;

— оптимізація потокових процесів здійснюється з позиції системної цілісності.

Щодо концепції логістичного підходу до управління промисловими системами, то вона полягає у всебічному та комплексному вирішенні питань, пов'язаних з переміщенням фінансів та матеріальних ресурсів під час виробництва та споживання. Логістична система охоплює та узгоджує процеси виробництва, закупівлі та розподілення продукції, а також є основою для стратегічного планування та прогнозування.

Прийняття промисловим підприємством концепції логістики потребує комплексного підходу. Досягнення основної мети промислового комплексу та забезпечення стабільності його функціонування протягом часу можливе лише після досконалого вивчення функціонування матеріальних, фінансових та інформаційних потоків з позицій концепції логістики.

Концепція логістики має на увазі інтегроване управління сферами матеріально-технічного забезпечення, збуту, виробництва, транспортування та збереження, що, своєю чергою виключає можливість розглядання розрізаних систем функціонування в окремих сферах: менеджмент, конкуренція, маркетингова діяльність тощо.

Сучасна теорія логістики оперує різними економічними прийомами, моделями, алгоритмами та методами при плануванні та організації логістичної діяльності підприємств. Однак в практичній діяльності вітчизняних підприємств застосовується лише деяка частка передового економічного інструментарію. Це можна пояснити з одного боку тим, що сучасні українські підприємства ще не достатньо усвідомили необхідність використання інструментів логістики. З іншого боку, спостерігається недостатня інформованість керівників багатьох підприємств щодо застосування інструментарію логістики [2].

Деяку розбіжність між теоретичними наробками логістики та їх практичним застосуванням можна зменшити за допомогою такої економічної категорії, як потенціал логістики.

Визначимо потенціал логістики як сукупність засобів та можливостей підприємства в реалізації логістичної діяльності.

Розглядання потенціалу логістики та її складових зумовлено потребою розробки механізму оцінки можливості застосування сучасних економічних підходів у практичній діяльності підприємств. Оперативна численна оцінка потенціалу логістики дозволить виявити приховані резерви в розвитку підприємств, що дозволить збільшити віддачу від обґрунтованішого застосування сучасного економічного інструментарію [2].

Мета цієї роботи — введення в науковий обіг економічної категорії “потенціал логістики” та наповнення її конкретним функціональним змістом для можливого практичного використання промисловими підприємствами.

Сутність потенціалу логістики складається в максимальній можливості підприємства використовувати усі передові наробки в сфері логістики. Щоб виявити конкретний зміст потенціалу логістики можна використати проблемно-аналітичний підхід — представити ієрархічну структуру складових потенціалу логістики (рис. 1).

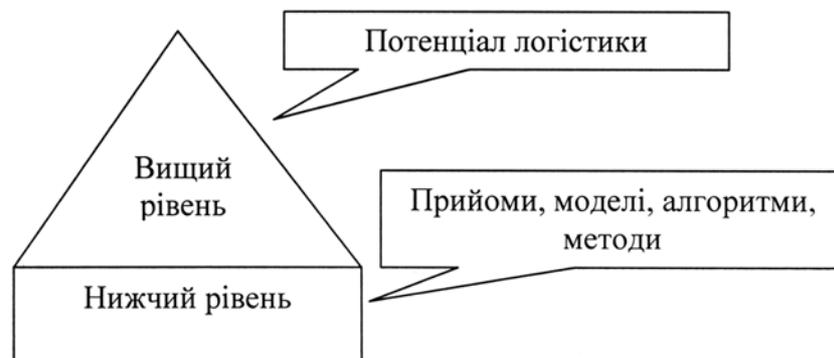


Рис. 1. Схема рівнів логістичної діяльності підприємства

У цьому випадку на різних рівнях представлення ця категорія повинна інтегрувати все, більшу кількість засобів залежно від деталізації проблем, які аналізуємо. Отже, ми матимемо деяку піраміду, у вершині якої буде знаходитись саме потенціал логістики, а фундамент піраміди будують будувати прийоми, моделі, алгоритми та методи діяльності підприємства, засновані на принципах логістики. Потенціал логістики з одного боку характеризує можливість застосування різних ресурсів логістики, а з іншого — є інтегральною характеристикою логістичного ресурсного забезпечення підприємства.

Значить потенціал логістики можна представити як суму методичних, людських, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, які забезпечують логістичну діяльність підприємства. Це твердження дає можливість вивести функціональну залежність потенціалу логістики, який дорівнює:

$$П = f(Пм, Пл, Пр, Пф, Пі), \quad (1)$$

де Пм, Пл, Пр, Пф, Пі — відповідно методичний, людський, ресурсний, фінансовий та інформаційний потенціал.

Наведене співвідношення визначає перший, найповніший рівень представлення потенціалу логістики. Назвемо цей рівень ресурсним рівнем потенціалу логістики.

Детальніший другий рівень можна представити різними аспектами вищезазначених ресурсів — аспектний рівень. На цьому рівні потенціал логістики буде мати функціональну залежність між постачальним, виробничим, комунікативним та розподіляючим потенціалом.

Тобто, на аспектному рівні потенціал логістики можна представити у вигляді функції:

$$Пм = f(Пп, Пв, Пк, Прд), \quad (2)$$

де Пп, Пв, Пк, Прд — відповідно постачальний, виробничий, комунікативний та розподіляючий потенціали логістики.

На цьому ж рівні людський потенціал є функцією потенціалів: кваліфікації персоналу (Пкв), досвіду персоналу (Пд) та структури управління (Пстр):

$$Пл = f(Пкв, Пд, Пстр) \quad (3)$$

Так само можна представити усі складові потенціалу логістики.

Слід зазначити, що аспектний рівень потенціалу логістики теж є достатньо великим. Тому при аналізі потенціалу логістики підприємства слід деталізувати складові потенціалу другого рівня на ще детальніші елементи.

Детальнішим є дивізіональний рівень, який описує зміст потенціалів другого рівня залежно від розділів логістики підприємства.

На четвертому, методичному рівні представлена залежність третього рівня від різних методик використання комплексу логістики.

На останньому, п'ятому рівні, який є конкретизуючим, розглядаються можливості застосування конкретних прийомів, методів та алгоритмів, за допомогою яких можна визначити необхідні показники.

Така деталізація дозволяє побудувати ієрархію потенціалу логістики та чітко визначити та проаналізувати потенціал логістики підприємства (рис. 2).

Отже, потенціал сукупного логістичного інструментарію — це комплекс засобів та можливостей підприємства в межах реалізації його логістичної діяльності. Крім того, потенціал сукупного логістичного інструментарію — це функція потенціалу аналітичного, потенціалу постачального, потенціалу виробничого, потенціалу комунікативного та

потенціалу розподіляючого (співвідношення 2). Враховуючи окремі підрозділи логістики, це співвідношення можна деталізувати на складові, які дозволять на детальнішому рівні проаналізувати існуючу на промисловому підприємстві ситуацію та визначити не тільки потенціал логістики, але й кількісну оцінку рівня його використання. При цьому, чим детальніше будуть визначені складові, тим точніше можна визначити існуючий потенціал. Як перші можливі наближення виявлені функції можна представити у вигляді складових з обґрунтованими експертно ваговими коефіцієнтами:

$$P_j = \sum k_i P_{ij} \quad (4)$$

де  $P_j$  — потенціал, який оцінюється;  $k_i$  — ваговий коефіцієнт  $i$ -ї складової потенціалу;  $P_{ij}$  —  $i$ -та складова  $j$ -го потенціалу.

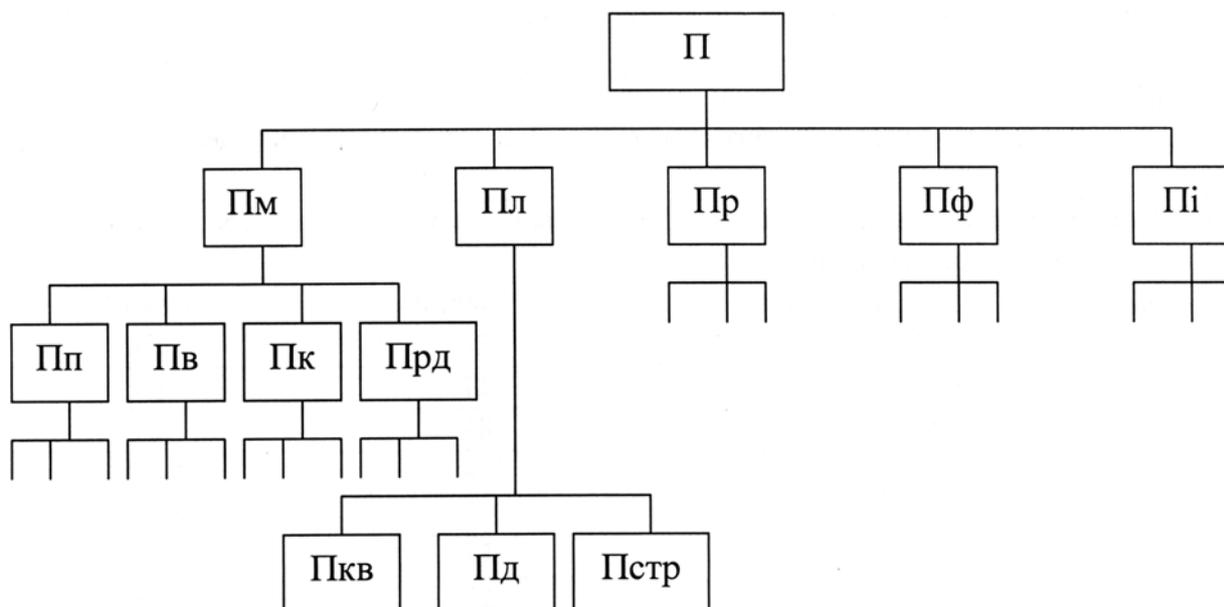


Рис. 2. Ієрархія потенціалу логістики

Вагові коефіцієнти можна визначити за допомогою експертів, наприклад, опитуванням керівників відповідних підрозділів підприємства або його безпосередніх керівників. У такому разі потенціал аналітичного рівня можна буде представити у вигляді:

$$P_a = k_p P_p + k_v P_v + k_k P_k + k_{rd} P_{rd}, \quad (5)$$

де  $k_p$ ,  $k_v$ ,  $k_k$ ,  $k_{rd}$  — відповідно вагові коефіцієнти постачального, виробничого, комунікативного та розподіляючого складових..

Так само необхідно визначити вагові коефіцієнти складових аналітичного рівня та представити вказані потенціали  $P_p$ ,  $P_v$ ,  $P_k$ ,  $P_{rd}$  з урахуванням експертних оцінок фахівців підприємства в цих напрямках..

Якщо для окремих складових потенціалу всі розділи будуть достатньо близькими, то їх можна оцінити близькими ваговими коефіцієнтами з урахуванням лише деяких управлінських рішень. Наприклад, потенціал виробничого рівня в першому наближенні, за думкою експертів, може бути представлений у вигляді практично рівнозначних складових.

Отже, якщо потенціал кожної складової оцінити у відсотках, приймаючи максимальне використання сучасних прийомів логістики за 100 %, то можна кількісно оцінити інтегральний потенціал логістики промислового підприємства.

Для кількісної оцінки рівня використання потенціалу логістики підприємства необхідно провести відповідне маркетингове дослідження, яке дозволить виявити рівень використання потенціалу логістики на конкретному підприємстві. Отримані дані для зручності їх представлення та обробки можна оформити у вигляді відповідної таблиці (табл. 1).

Наведені в таблиці дані визначають рівень використання потенціалу логістики за різними напрямками логістичної діяльності підприємства та інтегральних потенціалів на різних рівнях.

За даними таблиці будується відповідна схема, яка наочно ілюструє співвідношення можливого потенціалу логістики, та потенціалу логістики, який застосовується на підприємстві.

Таблиця 1\*

### Оцінки використання потенціалу логістики промислового підприємства

Потенціал логістики підприємства		Потенціал конкретного аспекту логістичної діяльності підприємства	
Позначення	Оцінка, %*	Позначення	Оцінка, %
Пп	33	Пм	34
Пв	15		
Пк	48		
Прд	41		
Пкв	45	Пл	38
Пд	37		
Пстр	32		

\*Оцінка в табл. 1 наведена умовно, щоб тільки показати методику визначення потенціалу логістики.

Стосовно кожного окремого підприємства резерви застосування принципів та методів логістики можна виявити пошуком найоптимальнішого використання сучасних економічних підходів у плануванні та організації логістичної діяльності підприємства.

Відповідно до того, яким виявиться потенціал логістики окремого підприємства, необхідно розробити напрямки оптимізації логістики підприємства. Можливими напрямками оптимізації можуть бути:

- утворення ефективних організаційних структур;
- оптимізація складського господарства;
- побудова ефективної системи управління запасами;
- раціоналізація використання транспорту;
- оптимізація закупівельної діяльності;
- впровадження системи обліку та наскрізного планування в логістичній системі;
- рішення проблем логістики підприємства за допомогою інформаційних технологій та інші напрямки.

Отже, визначення потенціалу логістики дозволить кількісно оцінювати повноту застосування інструментів логістики конкретним промисловим підприємством та буде сприяти обґрунтованішому прийняттю управлінських рішень в цій галузі.

Крім того, це дозволить гармонізувати внутрішні та зовнішні бізнес-процеси, підвищити ефективність діяльності структурних підрозділів, зменшити загальні витрати та собівартість продукції, розширити та утримати ринок збуту, підвищити якість обслуговування споживачів та зміцнити репутацію підприємства.

1. Сергеев В.И. *Логистика: аналитический обзор*. — СПб., 1996. — 285 с. 2. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. *Логистика коммерции. Серия "Учебники, учебные пособия"*. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. — 512 с. 3. Попов Е.В. *Планирование маркетинговых исследований на предприятии // Маркетинг*. — 1999. — № 1.

УДК 339.188.4

**В.В. Марценюк**

Національний університет "Львівська політехніка"

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

© Марценюк В.В., 2003

**Визначено місце логістичного менеджменту в системі менеджменту фірми, викладено сутність логістичної стратегії та методичні підходи до її формування на підприємстві.**

**The determination of the place of the logistical management in the system of the company's management and the essence of logistical strategy is made. The systematic approaches to the forming of logistical strategy of the enterprise are stated as well.**

Під час розроблення стратегії береться до уваги те, що до однієї і тієї ж цілі можна рухатися різними шляхами. Вибір стратегії означає вибір засобів, за допомогою яких будуть розв'язуватися поставлені задачі, інакше, яким із можливих способів і як будуть досягатися поставлені цілі. Стратегія є основним інструментом менеджера для виконання визначених стратегічних задач.

Стратегія [1, с. 88] — це довготерміновий якісно визначений напрямок розвитку організації, що торкається сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації у довкіллі, що приводить організацію до досягнення її цілей. Саме таке розуміння стратегії використовується в стратегічному управлінні, оскільки стратегія, визначаючи загальний напрямок розвитку, дає змогу робити певні корективи з врахуванням змінюваної ситуації.

Наявність стратегії можна виявити в будь-якій організації, інколи навіть без втілення її в певних документах, без формалізації. Пояснюється це тим, що організація не може постійно змінювати свій курс, вести абсолютно гнучку політику і одразу ж реагувати на зміни в середовищі. Потрапляючи в ситуацію, яка вимагає прийняття рішення, менеджер формує його під впливом системи принципів, правил, пріоритетів, які діють в організації та зумовлені обставинами місця, часу, причини, способу і мети. Це допомагає менеджеру діяти відповідно до стратегічної лінії поведінки організації, виявляючи при цьому максимальну самостійність [5, с. 21]. Тому стратегія повинна включати як продумані цілеспрямовані дії, так і реакцію на непередбачуваний розвиток подій і на посилення конкурентного середовища (рис. 1) [9, с. 20].