

удосконалення механізмів надання йому державної підтримки у зв'язку з активними тенденціями господарського життя. Дослідження слід здійснювати у напрямку пошуку реальних стимулів входження суб'єктів підприємницької діяльності у союзи і об'єднання, механізмів їх реалізації, шляхів налагодження дієздатної системи відносин підприємницьких об'єднань і влади. Все це забезпечить безпосередній вплив на процеси формування насправді дієздатних інститутів ринкової інфраструктури української економіки та, відповідно зумовлюють вихід національної економіки на траєкторію прискореного економічного росту.

1. Статистичні таблиці з послання Президента України до Верховної Ради України від 15.04.2003 // *Економіст*. – №7. – 2003. 2. Кужель О.В. Регуляторна реформа – дійовий засіб підтримки вітчизняного товаровиробника // *Правовий захист вітчизняного товаровиробника*. – К., 2000. 3. Варналій З.С. *Мале підприємництво: основи теорії і практики*, – К., 2001. 4. Петрович Й., Ситник Й. Розмежування повноважень між органами влади в сфері регулювання малого підприємництва в Україні // *Регіональна економіка*. – №3. – 2001. – С. 91–99. 5. Варнавский В. *Партнерство государства и частного сектора: теория и практика*. // *Мировая экономика и международные отношения*. – №7. – 2002. – С. 28–37. 6. Виленский А. *О передаче контрольных и регулирующих функций государства объединениям малых предпринимателей*, // *Вопросы экономики*. – №11. – 2003. – С. 99–109.

УДК 658.5:332

Н.Р. Струк

Львівський інститут менеджменту

ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК: МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ

© Струк Н.Р., 2005

Уточнено економічну категорію “логістична система”, її функціональні галузі та методологічний підхід до формування логістичних систем на підприємствах АПК (агропромислового комплексу).

In this work an economic category “logistics system”, functional aspects and methods for planning logistic system on Agro-Industrial Complex are specified.

Постановка проблеми. Сучасний стан економіки України вимагає створення необхідних умов для забезпечення зростання конкурентоспроможності всіх її галузей, зокрема агропромислового виробництва, оскільки 90 % продовольчої продукції, а це близько 35 % валового внутрішнього продукту припадає саме на цю сферу. Умови жорсткої конкуренції в Україні, які склалися внаслідок переходу до ринкових відносин, визначають щораз більшу роль логістичних підходів в системі менеджменту підприємств АПК, і змушують підприємців активно освоювати та використовувати потенціал, закладений в логістичну концепцію. Системність та інтегрованість у формуванні логістичних систем на підприємстві – це ключові критерії в ефективному використанні цього потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Над проблемами адаптації логістичної концепції та досвіду світової практики в цьому напрямку сьогодні працюють вітчизняні економісти-дослідники: Ю.В. Пономарьова, А.Г. Кальченко, Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, Н.Т. Гринів, М.А. Окландер, О.П. Хромов, О. Глогусь, М.Ю. Григорак та інші. На базі результатів наукових розробок американських, європейських та науковців близького зарубіжжя, інтегруючи свої дослідження в теорію суміжних галузей економічної науки, крок за кроком українські науковці формують теорію логістики.

Переорієнтація виробництва вітчизняних підприємств АПК на засади логістичної концепції для підвищення конкурентоспроможності кінцевої продукції цих підприємств, а відповідно – формування логістичних систем на підприємствах АПК, є недостатньо опрацьована, а доробки в цьому напрямку українських науковців не адаптовані для застосування інструментів логістики на підприємства АПК.

Формулювання цілей статті. Завданням статті є опис методологічних аспектів формування логістичної системи на підприємствах АПК з урахуванням специфіки та особливостей виробництва АПК, для мінімізації витрат по функціональних галузях логістики.

Виклад основного матеріалу. Логістична система – це єдиний план, який підпорядковує інтереси підрозділів підприємства цілям логістики. Ґрунтуючись на визначенні системи як сукупності елементів, що перебувають у відповідних відносинах і зв'язках між собою та утворюють певну цілісність, що забезпечує емерджентні властивості системи, можна виділити ряд властивостей логістичної системи, а саме [2]:

- система завжди структурується на відповідні елементи системи;
- елементи системи в конкретний момент часу у певний спосіб впорядковані;
- така організація елементів системи визначає суть відносин та зв'язків;
- система як цілісна організація елементів формує нові емерджентні властивості, що не є притаманними жодному із складових елементів, розглянутих окремо;
- логістична система характеризується також наявністю та пріоритетом потокових процесів.

Аналіз діяльності успішних промислових іноземних підприємств дає змогу виявити чотири послідовні рівні розвитку логістичних систем. Для систем логістики першого рівня характерна робота компанії на основі виконання позмінно-добових планових завдань, форма управління логістичними операціями найменш вдосконалена. Сфера дії логістичної системи зазвичай охоплює організацію зберігання готової продукції, що відвантажується з підприємства, і її транспортування.

Для компаній, де працюють логістичні системи другого рівня, характерне управління потоком вироблених підприємством товарів від останнього пункту виробничої лінії до кінцевого споживача. Контроль системи логістики поширюється на такі функції: обслуговування замовника, опрацювання замовлень, зберігання готової продукції на підприємстві, управління запасами готової продукції, перспективне планування роботи логістичної системи. При виконанні цих функцій використовують комп'ютери, проте відповідні інформаційні системи не відрізняються особливою складністю. Роботу логістичної системи оцінюють, зважаючи на порівняння даних кошторису фактичних та реальних витрат.

Системи логістики третього рівня контролюють логістичні операції – від закупівлі сировини до обслуговування кінцевого споживача продукції. До додаткових функцій таких систем належать: доставка сировини на підприємство, прогнозування збуту, виробниче планування, знаходження та закупівля сировини, управління запасами сировини чи незавершеного виробництва, проектування систем логістики. Єдина сфера, яка не контролюється менеджером з логістики, – це щоденне управління підприємством. Діяльність менеджера з логістики здійснюється згідно із щорічним планом. Компанії намагаються підвищити продуктивність логістичної системи, а не скоротити витрати, що є характерним для систем другого рівня. Управління здійснюється не за принципом безпосереднього реагування, а базується на плануванні запобіжних дій.

Логістичні системи четвертого рівня стали поширеними в другій половині 1990 років. Сфера логістичних операцій тут переважно аналогічна тій, що характерна для систем логістики третього рівня, але присутній ряд особливостей[3]:

- інтеграція планування і контролю операцій логістики з операціями маркетингу, збуту, виробництва і фінансів, що сприяє порівнянню часто протилежних цілей різних підрозділів компанії;
- управління системою здійснюється на основі довготривалого планування;
- робота системи оцінюється з урахуванням вимог міжнародних стандартів;
- компанії здійснюють свою діяльність, як правило, на глобальному рівні, а не лише на національному і регіональному;
- підвищені вимоги до системи управління на підприємстві.

Основними завданнями логістичних систем, є забезпечення своєчасної, надійної, з мінімальними витратами доставки потрібного товару до пункту призначення [1] (див. рис. 1).

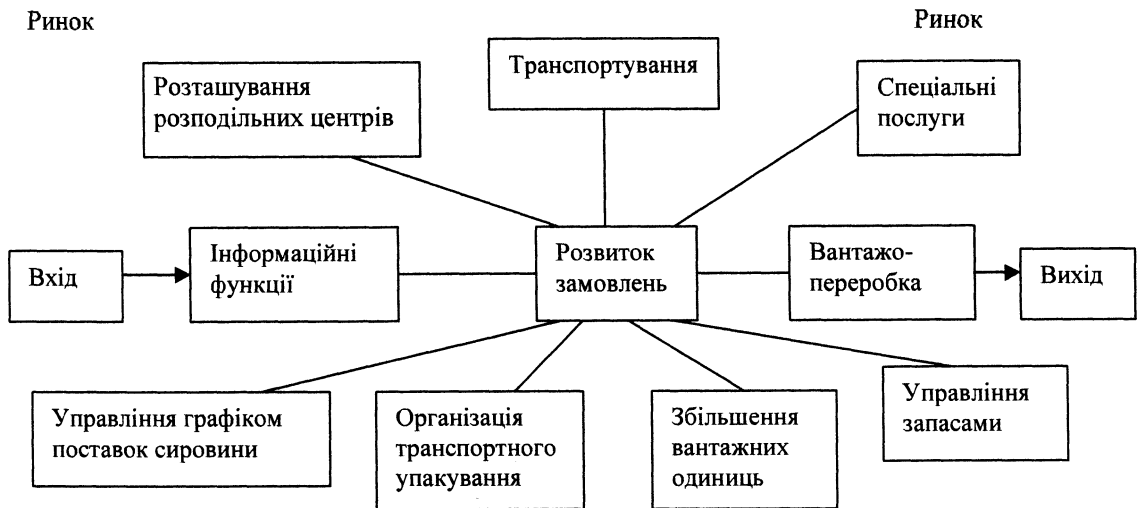


Рис. 1. Основні завдання логістичних систем промислових підприємств

Ґрунтуючись на блоках завдань, поданих на рис. 1, можна визначити, які ключові функції повинна забезпечувати ефективна логістична система на підприємствах АПК:

- інтеграція інтересів у ланцюзі з харчовою промисловістю;
- “досконале” замовлення;
- інформативне забезпечення для підвищення адаптивності підприємства в умовах змінного середовища;
- високий рівень логістичного обслуговування;
- зв’язок із споживачем, що є пов’язано з пріоритетним вибором для виробництва АПК систем “тяглового” типу на усіх рівнях;
- реінжиніринг як результат високого рівня адаптивності підприємства;
- ефективні інфраструктурні рішення, до яких зараховують поточні рішення, потрібні для реалізації структурних рішень підприємства ;
- порівняння власних логістичних стратегій з конкурентними пріоритетами;
- пріоритет якості вихідної продукції;
- вимоги у складуванні;
- забезпечення мінімізації витрат з усіх функціональних галузей логістики:
 - на рівні закупівельної логістики;
 - на рівні виробничої логістики;
 - на рівні транспортної логістики;
 - на рівні інформаційної логістики;
 - на рівні логістики запасів;
 - на рівні логістичної організації складських процесів;
 - на рівні переробки відходів;
 - на рівні логістичного сервісу.

Якщо під логістикою розуміти комплексне управління матеріальними та інформаційними потоками, то також необхідно визначити її межі, оскільки з огляду на системний підхід логістична система може бути сформована на рівні будь-якої економічної системи. Пропонуємо для виробництва АПК ці межі окреслити за допомогою поняття “логістичний ланцюг”, що дасть змогу ефективно забезпечити виконання вищевказаних функцій логістичної системи підприємств АПК загалом та в окремих сферах: постачання; підтримки виробництва; фізичного розподілу (див. рис. 2).

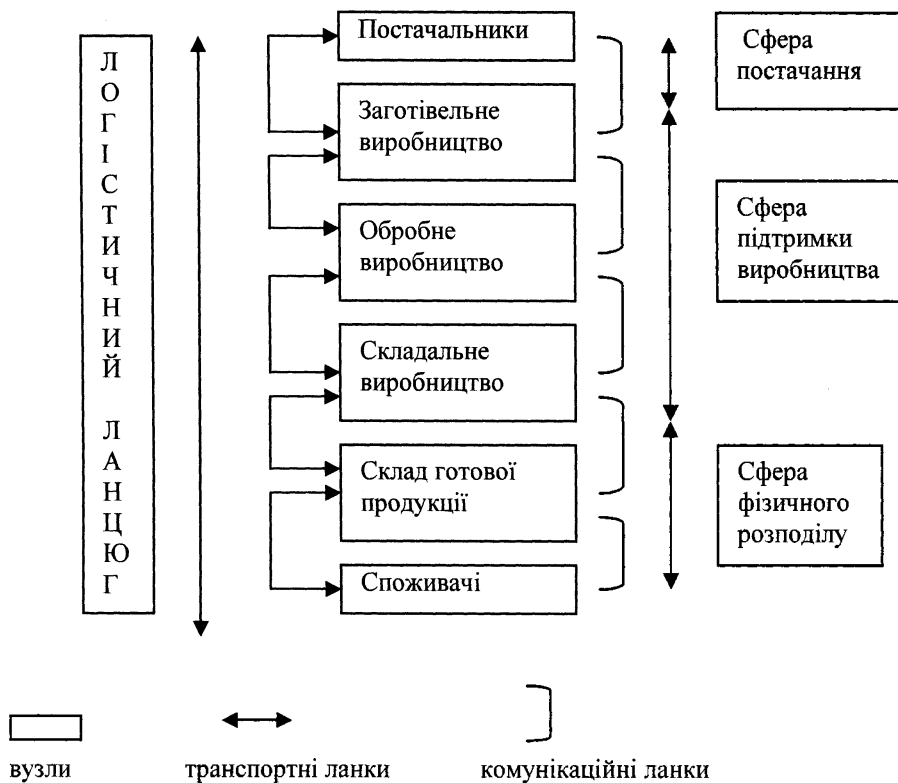


Рис. 2. Схема логістичного ланцюга підприємства АПК

Для реалізації формування ефективної логістичної системи на підприємствах АПК доцільно розглянути особливості кожної сфери логістичного ланцюга, які містять високий потенціал за умови системного та інтегрованого підходу.

Сфера постачання організовує вхід матеріального потоку в логістичну систему. Логістика на цьому етапі називається закупівельною, однак в літературі часто можна зустріти й інші назви – заготівельна логістика або логістика постачання [1, 2] і її метою є адекватне і повне задоволення потреб виробництва в матеріалах з максимально можливою економічною ефективністю.

Існує типовий набір логістичних активностей, пов'язаних з управлінням закупівлями [5], характеристику яких подано в табл. 1.

Сфера підтримки виробництва має відношення до таких функціональних галузей підприємства, як: внутрішні переміщення і зберігання сировини, напівфабрикатів, комплектувальних виробів, незавершеного виробництва, готової продукції в межах підприємства. Тут спостерігається порівняно кращий контроль за матеріально-інформаційними потоками, оскільки існують зв'язки з внутрішньорегульованими аспектами, а логістика цієї сфери називається виробничою, або по-іншому – внутрішньовиробничою.

Метою виробничої логістики є оптимізація матеріальних потоків всередині підприємств, які створюють матеріальні блага або надають матеріальні послуги. Логістичні системи, які досліджує виробнича логістика, називаються внутрішньовиробничими логістичними системами.

Основні завдання внутрішньовиробничих логістичних систем у межах заданої виробничої програми, які потрібно активізувати, такі [5]:

- оперативно-календарне планування з детальним розкладом випуску готової продукції;
- оперативне управління технологічними процесами виробництва;
- загальний контроль якості, підтримка стандартів якості продукції та відповідного сервісу;
- стратегічне і оперативне планування постачань матеріальних ресурсів;
- організація внутрішньовиробничого технологічного транспорту;
- прогнозування, планування і нормування витрат матеріальних ресурсів у виробництві;
- організація роботи внутрішньовиробничого складського господарства;

Типові логістичні активності в управлінні закупівлями

Назва	Коротка характеристика
Ідентифікація і переоцінка потреб	Менеджмент закупівель починається з тих постачальницьких трансакцій, які потрібно встановити між відділом закупівель і конкретними споживачами матеріальних ресурсів (підрозділами) фірми.
Визначення й оцінка вимог споживачів	Після визначення внутрішньофірмових споживачів та номенклатури матеріальних ресурсів слід встановити вимоги до розмірів, параметрів постачань, плани і специфікацію на кожну позицію номенклатури та певну номенклатурну групу матеріальних ресурсів та вимоги користувачів, які визначають сервіс постачань.
Рішення “зробити або купити”	Перед визначенням потенційних постачальників необхідно вирішити питання: чи не вигідніше самій фірмі виробляти певні види матеріальних ресурсів, ніж купувати в інших.
Визначення типів закупівель	Існує три основні типи організації закупівель матеріальних ресурсів залежно від тривалості та складності: сталі закупівлі, модифіковані або нові.
Аналіз поведінки ринку	Знання та аналіз ринку постачальників допомагають визначити кількість можливих постачальників, позицію на ринку, надійність та інші чинники, що дають змогу правильно організувати закупівлі.
Ідентифікація всіх можливих постачальників	Включає визначення всіх можливих постачальників певного виду (номенклатури) матеріальних ресурсів, які можуть задовольнити вимоги внутрішньофірмових користувачів.
Попередня оцінка всіх можливих джерел	Полягає у порівнянні пропонованої постачальниками якості матеріальних ресурсів і сервісу з необхідними внутрішньофірмовим користувачам.
Остаточна оцінка і вибір постачальника	Після попереднього відбору ті постачальники, які залишилися, оцінюються з погляду найкращого задоволення потреб фірми в матеріальних ресурсах конкретного виду.
Доставка матеріальних ресурсів і супутній сервіс	Включає ряд логістичних активностей, пов'язаних з реалізацією постачання конкретної номенклатури матеріальних ресурсів від постачальника фірми – виробнику.
Контроль і оцінка виконання закупівель	Після завершення процесу доставки потрібно організувати вхідний контроль якості матеріальних ресурсів, аудит виконання умов договорів за цінами, термінами, параметрами постачань, якістю матеріальних ресурсів та сервісу.

– прогнозування, планування і нормування витрат матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і готової продукції на всіх рівнях внутрішньовиробничої складської системи і у технологічному процесі виробництва;

– внутрішньовиробничий фізичний розподіл матеріальних ресурсів і готової продукції;
– інформаційне і технічне забезпечення процесів управління внутрішньовиробничими матеріальними потоками;

– автоматизація і комп'ютеризація управління матеріальними та інформаційними потоками у виробництві.

При формуванні логістичної системи в сфері виробництва треба вибрати підхід до управління матеріальними потоками: ”тяглову” чи ”штовхальну” систему. Кожна з них забезпечує свою діяльність, базуючись на популярних в світі логістичних концепціях (див. табл. 2).

Таблиця 2

Типи систем та відповідні до них логістичні концепції

Логістичні системи “штовхального” типу	Логістичні системи “тяглового” типу
Концепція “планування потреб / ресурсів” (RP):	– KANBAN;
– у виробництві – MRP I, MRP II;	– ОПТ (оптимізація технології виробництва);
– в розподілі – DRP I, DRP II.	– “худе виробництво” чи LP;
	– ERP;
	– CSRP;
	– ”just-in-time”.

Третьою, логічною та заключною сферою при формуванні логістичної системи на підприємствах АПК є фізичний розподіл, який має відношення до постачання готової продукції, що забезпечує прибутковість угод. Вирішення проблем цієї сфери належать до реалізації логістики збуту.

Фізичний розподіл знаходиться на перетині маркетингу та логістики. Та, на відміну від маркетингу, який займається виявленням і стимулюванням попиту, логістика покликана задовольнити сформований маркетингом попит з мінімальними витратами.

Багатоваріантність форм організації циклу фізичного розподілу визначає складність проектування відповідних операційних систем. Їм повинні бути притаманні адаптивність та гнучкість, а також висока технологічна оснащеність і продуктивність. У логістичній системі підприємств АПК можна використовувати п'ять стратегій фізичного розподілу:

- ешелонована;
- пряма;
- гнучка;
- відстрочення;
- навантажувальної консолідації.

Висновки. Підводячи підсумки, можна зазначити, що при формуванні логістичної системи на підприємствах АПК завжди існує набір різних стратегій функціональних циклів, кожна з яких може використовуватися залежно від обставин. У логістичній системі повинні використовуватися раціональні форми організації логістичних циклів, суть яких полягає в концепції досягнення інтеграції логістичних функцій. Оскільки попит на продукцію АПК змінний, а закупівельна сировина часто різної якості, то основним критерієм, який слід враховувати при формуванні логістичної системи є забезпечення нею підприємству АПК високої адаптивної здатності. Крива ЖЦТ більшості агропромислових товарів скорочена, цю особливість слід враховувати, оскільки вона впливає на адаптивність підприємства в умовах конкурентного середовища. Для того, щоб сформована система логістики спрацювала як слід, контроль якості вихідного продукту перемістити на контроль якості виробничого процесу, що дає можливість скоротити брак до мінімального значення. В зв'язку з специфікою виробництва АПК рекомендується при формуванні логістичних систем будувати адекватну профілю підприємства конфігурацію.

1. Кальченко А. Г. *Основи логістики: Навч. посібн.* – К., 1999. 2. Крикавський Є., Чухрай Н. *Промисловий маркетинг і логістика. Навч. посібник.* – Львів, 1998. 3. *Логистика: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина.* – М., 2002. 4. Окландер М.А., Хромов. О.П. *Промислова логістика: Навч. посібник* – К., 2004. 5. Пономарьова Ю.В. *Логістика: Навч. посібник.* – К., 2003.