

УДК 338.256

ІНТЕГРУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Н. Р. Струк

*Українська академія друкарства,
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна*

Висвітлено питання, що пов'язано з перевагами, які надає підприємству присутність у їхніх організаційних системах логістичного підрозділу, його функції та місце в організаційній структурі, можливості оптимізації діяльності підприємства за його рахунок.

Актуальність окреслених питань полягає у необхідності врахування особливостей кількісної та якісної ідентифікації логістичних потоків.

Ключові слова: логістика, матеріальні ресурси, матеріальний потік, фінансовий потік, матеріальні ресурси.

Постановка проблеми. Функції менеджменту, маркетингу та здійснення логістичної діяльності синергічно інтегровані між собою. Якщо весь персонал компанії, підприємства не має можливості чи бажання співпрацювати в часовій, інформаційній та фінансовій площині, то не можемо казати про таку систему управління як явище ефективне та демонстраційне для інших. Для того щоб реалізувати маркетингово-логістичну систему управління маємо шукати шляхи та інструменти для її реалізації. Одним з таких є управління, яке нівелює перерозподіл та розпорощення виконання логістичних функцій між різними відділами та іншими організаційними підрозділами. Отже, відсутність координації, коли окремі функціональні підрозділи підприємства виконують певні функції й мають кожен свою мету без взаємозв'язку, називається функціональною ізоляцією [1, с. 240].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам теорії і практики маркетингово-логістичного управління приділяли увагу як українські, так і європейські науковці, насамперед Є. В. Крикавський, А. Г. Кальченко, Г. В. Черевко, В. І. Сергеев, Н. І. Чухрай, К. Вітовський, Дж. Джонсон, Д. Вуд, Д. Вордлоу та ін. Дискусія між науковцями цього напрямку завжди жвава і потребує аргументів на відстоювання тих чи інших концепцій. Проте потрібно зазначити, що усі науковці єдині в тлумаченні логістики як інструменту, що розкриває значний економічний та конкурентний потенціал для підприємства будь-якого розміру та профілю. Усі вони дотримуються думки про те, що логістична концепція насамперед передбачає формування цілісної системної оптимізації, що дасть змогу максимально розкрити потенціал маркетингово-логістичного управління.

Мета статті — пошук шляхів впровадження логістично-інтегрованих функцій в систему управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. В управлінні підприємством керівники зіткнулися з таким явищем, як «конфлікт цілей». Він виникає внаслідок неефективного перерозподілу на підприємстві логістичних функцій. Насамперед це пов'язано з тим, що внутрішні задачі організаційної структури підприємства найчастіше можуть не співпадати з завданнями ефективно організації всіх матеріальних потоків, що проходять в середині логістичної системи. Водночас важливо, щоб планування маркетингу-мікс відбувалося за умови синергічного об'єднання зусиль усіх функціональних підрозділів.

На практиці навіть якісно розроблена стратегія підприємства, що ґрунтується на маркетингово-логістичному підході не гарантує уникнення так званого «конфлікту цілей» між підрозділами підприємства, що унеможливує реалізацію базової стратегії підприємства та досягнення стратегічних цілей в менеджменті, маркетингу та логістиці.

Водночас підприємство постійно маневрує в площині інших питань, що розкривають його конкурентний потенціал. Йдеться про такі пріоритетні функціональні напрями: вивчення попиту; аналіз дій конкурентів (бенчмаркінг); управління брендом; розвиток е-маркетингу, постійний аналіз існуючої стратегії, формування стратегії і тактики підприємства, особливо у процесі планування виробництва й формування калькуляції витрат.

Європейські підприємства питання концентрації функцій логістики вирішують за допомогою створення окремого логістичного підрозділу. Це є можливим через те, що молоді фахівці в Україні, навчаючись у ВНЗ, мають можливість опанувати інструментарій маркетингово-логістичного управління. Згодом такі випускники реалізують набуті знання в обраних сферах діяльності. Це дуже важливо особливо, зважаючи на експансію зарубіжного капіталу, а отже, і європейського менеджменту в українські підприємства.

Можемо стверджувати, що використання такого досвіду і створення на українських підприємствах окремого логістичного підрозділу, який би координував роботу функціональних підрозділів та узгоджував конфліктні питання, що виникають у різних підрозділах, є доцільним.

Отже, логістико-орієнтоване управління діяльністю підприємств, як впливає з вищезазначеного, пов'язане з формуванням логістичної системи як одного з видів більш загального класу економічних систем у морфологічному та функціональному аспектах. Логістична система у морфологічному аспекті є як адаптивна економічна система, яку утворили підприємства та інші суб'єкти господарювання, котрі системно та інтегровано співпрацюють з ними у процесі здійснення господарських зв'язків з організацією протікання матеріально-інформаційних потоків у сформованих логістичних ланцюгах до кінцевих споживачів на основі використання наявних операційних функціональних об'єктів та разом з технічним забезпеченням, з метою забезпечення управлінських цілей, що є можливим за умови ефективно організації руху матеріально-інформаційних потоків із мінімальними логістичними витратами. У функціональному аспекті під логістичною системою, на нашу думку, потрібно розуміти сукупність дій (робіт, процесів, цілісних технологій).

Для організації та реалізації логістичних процесів у сфері логістики мають бути сформовані певні інструменти управління, які забезпечують цілу низку фундаментальних функціональних логістичних операцій. Таким інструментом управління є організаційні логістичні системи, які в сучасних умовах реалізуються зазвичай у формі певних програмних продуктів (операційних систем), орієнтованих на широке використання комп'ютерної техніки. Тому фундаментальним питанням забезпечення логістико-орієнтованого управління потоковими процесами на підприємствах є створення логістичної інформаційної системи (ЛІС), яка в теорії та практиці логістичної діяльності розглядається як підсистема загальної логістичної системи, що забезпечує отримання, опрацювання, зберігання і передавання інформації та, відповідно, формування, трансформування і генерування інформаційних потоків, необхідних для прийняття управлінських рішень щодо планування, організування, контролю та регулювання процесів реалізації руху матеріальних потоків [3, с. 245–246].

У результаті анкетного опитування виробничих підприємств (20 одиниць) різної спеціалізації, але з чисельністю працівників більше 70 осіб, отримано репрезентативні результати щодо готовності інтегрувати логістичні функції в систему управління підприємством. Респондентами опитування стали лише керівники вищої ланки управління. Результати опитування наведені у табл. 1, табл. 2, табл. 3.

Таблиця 1

**Розподіл відповідей щодо напрямів оптимізації
на основі логістичного підходу***

Варіанти відповідей	Кількість ствердних відповідей	Частка в загальній кількості відповідей, %
Процеси товаропросування	8	40,0
Процеси постачання техніки, машин, інших засобів виробництва	3	15,0
Процеси документообороту	1	5,0
Процеси постачання матеріальних ресурсів	5	25,0
Процеси руху фінансових ресурсів	1	5,0
Процеси надання аутсорсингу	2	10,0

*Розраховано за результатами анкетного опитування в межах вибіркової сукупності.

На думку респондентів (див. табл. 1), логістичній оптимізації підлягають насамперед процеси просування до споживачів (40,0 % відповідей), але таку саму увагу опитані фахівці пропонують надавати питанням оптимізації процесів матеріального забезпечення виробництва (25,0 % — щодо постачання матеріальних ресурсів та 15,0 % — щодо постачання засобів виробництва); значно меншу увагу привертають до себе питання оптимізації процесів надання послуг підприємствами (10,0 %), документообороту (5,0 %) та руху фінансових ресурсів (5,0 %).

Таблиця 2

Розподіл відповідей щодо змісту управління підприємством на основі логістичного підходу*

Варіанти відповідей	Кількість ствердних відповідей	Частка в загальній кількості відповідей, %
Управління всіма видами діяльності підприємства, орієнтоване на максимізацію його прибутку	3	15,0
Управління всіма видами діяльності підприємства, орієнтоване на мінімізацію всіх його витрат	2	10,0
Управління, орієнтоване на системно-процесну оптимізацію всіх аспектів діяльності підприємства	1	5,0
Управління, орієнтоване на оптимізацію процесів руху матеріальних потоків і пов'язаної з ними інформації	6	30,0
Управління матеріальними потоками, орієнтоване на системність, узгодженість в закупівлях, зберіганні, тривалості виробничого циклу, організації збуту, запасах, цінах, складському господарстві та ін.	7	35,0
Управління, орієнтоване на впровадження інновацій в процеси руху матеріальних потоків і пов'язаної з ними інформації	1	5,0

*За результатами анкетного опитування в межах вибіркової сукупності.

Аналіз табл. 2 показує, що 10,0 % респондентів трактують його зміст саме як управління всіма видами діяльності підприємства, орієнтоване на мінімізацію всіх його витрат, 15,0 % респондентів пов'язують його з максимізацією прибутку підприємства (яка, як відомо, може забезпечуватися або шляхом нарощування доходів, або — зменшення витрат), 30,0 % розуміють під ним оптимізацію процесів руху матеріальних потоків і пов'язаної з ними інформації (а оптимізація без управління витратами — неможлива), ще 35,0 % респондентів вважають, що управління на основі логістичного підходу передбачає насамперед системність, узгодженість в закупівлях, зберіганні, тривалості виробничого циклу, організації збуту, запасах, цінах, складському господарстві.

Таблиця 3

Розподіл відповідей щодо необхідності створення окремої служби управління логістикою*

Варіанти відповідей	Кількість ствердних відповідей	Частка в загальній кількості відповідей, %
Окремий структурний підрозділ (служба, відділ тощо) потрібен	3	15,0

Продовження табл. 3

Окремий структурний підрозділ (служба, відділ, тощо) не потрібний, але потрібно одного-двох фахівців, які забезпечать функцію логістики на підприємстві	15	75,0
Потреби у службі управління логістикою чи окремих фахівцях немає	2	10,0

*Розраховано за результатами анкетного опитування в межах вибіркової сукупності.

Попри розуміння актуальності логістико-орієнтованого управління, лише 15,0 % опитаних фахівців вказали на необхідність створення на власних підприємствах окремої служби логістики (див. табл. 3), 10 % заперечили потребу як в окремій службі, так і у виділенні окремих спеціалістів з логістики, натомість більшість респондентів (75,0 %) вважає за доцільне залучення до процесів управління одного-двох фахівців, які забезпечать функцію логістики на підприємстві без створення окремої служби.

Таблиця 4

Розподіл відповідей щодо наявності служби управління логістикою та альтернативних способів забезпечення функції логістики*

Варіанти відповідей	Кількість ствердних відповідей	Частка в загальній кількості відповідей, %
Створено окрему службу (відділ) логістики	2	10,0
Функція логістики покладається на постачальницько-збутову службу	1	5,0
Функція логістики покладається на відділ збуту	3	15,0
Функція логістики покладається на службу маркетингу	2	10,0
Функція логістики покладається на транспортний відділ	1	5,0
Функція логістики покладається на відділ матеріально-технічного забезпечення (служба закупівель тощо)	3	15,0
За функцію логістики відповідає окремий спеціаліст однієї з традиційних служб (відділів)	6	30,0
Немає потреби у створенні такої служби	2	10,0

*Розраховано за результатами анкетного опитування в межах вибіркової сукупності.

Водночас, як видно з табл. 4, основна частина підприємств забезпечує реалізацію функцій логістики шляхом їх здійснення однією з традиційних служб (службам збуту, матеріально-технічного постачання, маркетингу, транспортним відділом) або силами одного з фахівців таких служб.

Таблиця 5

**Розподіл відповідей щодо пріоритетних напрямів
оптимізації логістичних процесів***

Варіанти відповідей	Кількість ствердних відповідей	Частка в загальній кількості відповідей, %
Система зв'язків аграрного підприємства з його контрагентами і формування договірних відносин	4	20,0
Визначення форм і методів оптових закупівель матеріальних ресурсів, машин, техніки, обладнання, їх реального здійснення	2	10,0
Визначення форм і методів збуту продукції, його реального здійснення	5	5,0
Перевезення сільськогосподарських вантажів	2	10,0
Складські операції і технологічні процеси на складах сільгоспідприємств та їх контрагентів	2	10,0
Контроль, облік та управління витратами	1	5,0
Формування, витрачання і поповнення запасів	3	15,0
Визначення форм, видів інформації та технологій її збирання, опрацювання, зберігання і передавання	1	5,0
Формування фінансових засобів підприємства та систем платежів	-	-

*Розраховано за результатами анкетного опитування в межах вибіркової сукупності.

На думку респондентів, основну увагу потрібно зосереджувати під час роботи з оптимізації логістичних процесів, як видно з табл. 5, має зосереджуватися на удосконаленні організації зв'язків підприємства з його контрагентами у логістичному ланцюгу під час здійснення логістичних функцій закупівель та збуту — загалом 55,0 % відповідей, значно менше — на удосконаленні логістичних операцій матеріального характеру (транспортування, складування) — 20,0 %; 15,0 % респондентів віддають пріоритет роботі з оптимізації запасів.

Не зрозумілою в контексті проведеного аналізу (див. табл. 1–5) є позиція опитаних фахівців підприємств щодо необхідності оптимізації робіт з контролю, обліку та управління витратами (лише 5,0 % відповідей), організації руху інформаційних потоків (також 5,0 % відповідей), ігнорування впливу фінансових факторів та організації ФП на логістичну діяльність (0 %). Що є підставою для глибшого вивчення та аналізу цього питання.

Висновки. Активний процес глобалізації, логістичні процеси, що відбуваються у Європейському Союзі, проникнення інноваційних методів управління в системі українських підприємств спонукає вітчизняних керівників до пошуку альтернатив та ефективних методів управління. На цьому етапі проблема формування організаційних структур, які б містили логістичні центри є не вирішеною.

Насамперед це пов'язане з такими факторами:

- не системним підходом до управління комплексом послідовно та/або паралельно виконуваних логістичних операцій як єдиним матеріальним потоком;
- відсутністю координації та інтеграції діяльності задіяних у логістичних процесах служб аутсорсингу;
- не готовність керівників ухвалювати рішення щодо організації руху матеріального потоку на основі аналізу сукупності інформації про умови, особливості, проблеми виконання комплексу операцій над його елементами, яка виступає у формі інформаційного потоку.

Отже, для інтегрування логістичних функцій в систему управління підприємством однією з найважливіших умов є загальне стратегічне бачення такої цілі в усіх учасників процесу та готовність впроваджувати зміни безпосередньо всередині підприємства управліннями усіх рівнів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Новиков О., Уваров С. Логистика: учеб. пособ. Санкт-Петербург: Бизнес-Пресса, 1999. 208 с.
2. Щербанин Ю. А. Основы логистики: учеб. пособ. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 320 с.
3. Окландер М. Логистика: підруч. Київ: ЦУЛ, 2008. 346 с.
4. Сергеев В. И. Логистика в бизнесе: учеб. Москва: ИНФРА-М, 2001. 608 с.
5. Пономарьова Ю. В. Логистика: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2005. 328 с.
6. Родников А. Н. Логистика: терминологический словарь. Москва: ИНФРА-М., 2000. 352 с.
7. Сергеев В. И. Менеджмент в бизнес-логистике: монография. Москва: ИИД «ФИЛИНЪ», 1997. 772 с.
8. Саркисов С. В. Логистика: учеб. пособ. Москва: Дело; АНХ, 2008. 368 с.
9. Логистика: учеб. / Аникин Б. А., Дыбская В. В., Колобов А. А. и др. 3-е изд., перераб., доп. Москва: ИНФРА-М, 2005. 368 с.

REFERENCES

1. Novikov, O., & Uvarov, S. (1999). Logistika. Sankt-Petegrurg: Biznes-Pressa (in Russian).
2. Shcherbanin, Iu. A. (2007). Osnovy logistiki. Moskva: IuNITI-DANA (in Russian).
3. Oklander, M. (2008). Lohistyka. Kyiv: TsUL (in Ukrainian).
4. Sergeev, V. I. (2001). Logistika v biznese. Moskva: INFRA-M (in Russian).
5. Ponomarova, Yu. V. (2005). Lohistyka. Kyiv: TsUL (in Ukrainian).
6. Rodnikov, A. N. (2000). Logistika: terminologicheskii slovar. Moskva: INFRA-M (in Russian).
7. Sergeev, V. I. (1997). Menedzhment v biznes-logistike. Moskva: IID «FILIN» (in Russian).
8. Sarkisov, S. V. (2008). Logistika. Moskva: Delo; ANKh (in Russian).
9. Anikin, B. A., Dybskaia, V. V., & Kolobov, A. A. i dr. (2005). Logistika. Moskva: INFRA-M (in Russian).

doi: 10.32403/1998-6912-2018-2-57-116-123

INTEGRATION OF LOGISTIC FUNCTIONS IN THE SYSTEM OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT

N. R. Struk

*Ukrainian Academy of Printing,
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine
natastruk80@gmail.com*

The active process of globalization, the logistic processes taking place in the European Union, the penetration of innovative management methods in the Ukrainian enterprise system motivate domestic managers to find the alternatives and effective management methods. At this stage, the problem of the formation of organizational structures that would include logistic centres has not been resolved. This article covers the issues related to the advantages that the presence of a logistic unit in their organizational systems gives to the enterprise, its functions and places in the organizational structure, the possibility of optimizing the enterprise activity at its expense.

The functions of management, marketing and implementation of logistic activities are synergistically integrated with each other. If all the staff of the company or the enterprise has no ability or willingness to cooperate in the time, information and financial plane, then we cannot talk about such a management system as an effective and visible phenomenon to others. In order to implement the marketing and logistic management system, we must look for ways and tools for its implementation. One of them is the management, which reduces the redistribution and the dispersal of logistic functions between different departments and other organizational units. Therefore, in the organization and implementation of logistic processes in the field of logistics, certain management tools should be formed that provide organizational, economic, informational, technical, technological unity of stream processes in accordance with the basic principles of the concept of logistics. This management tool is the organizational logistic system, which in modern terms is usually implemented in the form of certain software products (operating systems), aimed at the widespread use of computer technology.

Thus, in order to integrate the logistic functions into the enterprise management system, one of the most important conditions is the general strategic vision of such a goal by all process participants and the willingness to implement the changes directly within the enterprise by managers of all levels. The relevance of the above issues is the need to take into account the peculiarities of quantitative and qualitative identification of logistic flows.

Keywords: *logistics, material resources, material flow, financial flow, financial resources.*

Стаття надійшла до редакції 31.05.2018.

Received 31.05.2018.