

## **ЛОГІСТИЧНА АКТИВНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті досліджено основні фактори, ефективне управління якими на пряму впливає на логістизацію діяльності усього підприємства. Проаналізовані та визначені основні проблеми логістичного управління вітчизняними автомобілебудівними заводами, а також рівень розвитку їх логістичної інфраструктури. Запропоновані методичні рекомендації рішення даних проблем.

В статье исследованы основные факторы, эффективное управление которыми на прямую влияет на логистизацию деятельности всего предприятия. Проанализированы и определены основные проблемы логистического управления отечественными автомобилестроительными заводами, а также уровень развития их, логистической инфраструктуры. Предложены методические рекомендации решения данных проблем.

Investigational basic factors, effective management which on a line influences on logistizaciyu activity of all enterprise are researched in the article. The basic problems of logistic management domestic motor industry factories, and also level of development of them, are analysed and certain logistic infrastructure. Methodical recommendations of decision of these problems are offered.

**Ключові слова:** логістика, логістизація, логістична інфраструктура підприємства, "логістика на вході", "логістика на виході".

Результати проведеного дослідження вітчизняного автомобільного ринку свідчать про зростання вимог споживачів щодо варіантів виготовлення і комплектації автомобілів. Для якнайповнішого задоволення попиту і збільшення обсягів продажів вітчизняним автозаводам необхідно розширювати модельний ряд, одночасно пропонуючи широкий спектр послуг з комплектації машин додатковим устаткуванням, надаючи таким чином можливість покупцеві замовляти автомобіль з переважними для нього естетичними і технічними характеристиками. Для цього необхідно щоб заводи мали у своєму розпорядженні широкий набір варіантів автомобільних компонентів. Значну роль у вирішенні цих проблем можуть відіграти логістична інтеграція автозаводу з постачальниками комплектуючих і залучення їх у виробничий процес, ефективне управління запасами підприємства, гармонізація вхідних і вихідних матеріальних потоків підприємства. При цьому необхідні нові принципи організації і планування виробничих процесів, що дають партнерам змогу оптимальним чином координувати свої зусилля.

Протягом останнього десятиліття накопичено чималий досвід удосконалення загальних принципів і механізмів діяльності підприємств з використанням логістики. Різним аспектам теорії і практики логістики присвячено праці таких вітчизняних учених, як О.М.Азарян, В.Н.Амітан, Л.В.Балабанова, Г.І.Брітченко, М.Ю.Григорак, М.С.Дороніна, А.Г.Кальченко, Є.В.Крикавський, Р.Р.Ларіна, В.Є.Ніколайчук, М.А.Окландер, В.Л.Пілюшенко, О.М.Тридід, Н.І.Чухрай, О.О.Шубін та ін. Вагомий внесок зробили такі науковці, як Б.А.Анікін, А.М.Гаджинський, Е.А.Голіков, Л.Б.Міротін, І.Е.Тишбаєв, А.І.Семененко, В.І.Сергеев і фахівці інших зарубіжних країн, зокрема Д.Бауерсокс, Дж.Бушер, Д.Клосс, Дж.Хескетт та ін. Їхня увага

приділяється загальній теорії та особливостям транспортної, складської й виробничої логістики.

Незважаючи на велику кількість робіт з логістики, обґрунтування теорії та методології управління підприємствами на логістичних засадах носить фрагментарний характер. Основна увага цими науковцями приділяється загальній теорії та особливостям транспортної, складської й виробничої логістики. В свою чергу питанням логістичного управління мікроекономічними структурами поки що не приділяється достатньої уваги, а формування механізмів логістичного управління машинобудівних підприємств залишилось взагалі поза увагою вітчизняних науковців, хоч ринкова трансформація економіки вимагає нових підходів до управління цими підприємствами.

Метою статті є аналіз основних факторів, які на пряму впливають на логістизацію діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств та визначають їх логістичну активність.

Серед функціональних областей бізнесу, які визначають комерційний успіх будь-якої фірми на ринку, основне місце належить закупівлі і розподілу [1], [2]. Це саме ті фактори, ефективно управління якими на пряму впливає на логістизацію діяльності усього підприємства. Саме тому розглянемо функціонування таких ключових понять, як "логістика на вході", "логістика на виході" на вітчизняних машинобудівних підприємствах. Відомо, що підприємства кінцевого складання автомобілів мають, як правило, сотні постачальників комплектуючих і матеріалів, тобто, це безпосередньо логістика закупівлі. Саме це стосується наших чотирьох досліджуваних підприємств: ЗАТ "ЗАЗ", ВАТ "ЛуАЗ", ВАТ "КрАСЗ" та "АІС". Логістика закупівлі здійснюється на усіх цих підприємствах, майже по одній і тій же схемі.

Так наприклад, Закрите акціонерне товариство з іноземною інвестицією "Запорізький автомобілебудівний завод" (ЗАТ «ЗАЗ») логістику закупівлі і розподілу здійснює за допомогою функціонування відділу логістики, який розподілений на дві служби: одна займається усіма функціями, що стосується безпосередньо складування, зберігання і вантаження автомобілів, а інша всім, що стосується запчастин, тобто, їх закупівля, виробництво, складування та розповсюдження. Обидві ці служби на будь-якому машинобудівному підприємстві працюють напружено. Адже здійснюючи логістику закупівлі дані служби співпрацюють з сотнею постачальників. Саме тому ефективну роботу ЗАТ «ЗАЗ» забезпечує більше ніж 1103 постачальників матеріалів і комплектуючих виробів, серед яких 875-українських, 99-з країн СНД і 109-далекого зарубіжжя. Постачальниками є Росія, Литва, Угорщина, Польща, Словенія, Чехія, Великобританія, Італія, Латвія, Франція, Естонія, Японія, Індія, Корея, Румунія, Данія, Бельгія, Іспанія, Китай, Єгипет [4]. На сьогоднішній день тільки в Запорізькій області діє більше ніж 300 постачальників.

При аналізі діяльності ВАТ «ЛуАЗ» з'ясувалося, що для виробництва легкових автомобілів, автобусів та тролейбусів заводом також

використовується в більшій частині комплектація імпортована. За період 2009 року, даним заводом було проведено поставки по імпорту на суму 625803,27 тис. грн. [5].

Щодо логістики розподілу (логістики на виході) на машинобудівних підприємствах, її здійснюють відділ маркетингу, відділ продажів автомобілів, відділ логістики та відділ сервісу та реалізації запасних частин.

Відділ логістики здійснює діяльність з розподілу готової продукції, тобто кожного місяця здійснюється відправка автомобілів і запасних частин зі складів заводу дистриб'ютерським компаніям і дилерам відповідно до їх заявок.

Так продукцію ЗАТ «ЗАЗ» реалізує найбільша дилерська мережа корпорації «УкрАвто», проте загалом продукцію ЗАТ «ЗАЗ» реалізують 875 дистриб'юторських компаній і дилерів. Серед них найбільша частка належить таким областям: Запорізький регіон – 290, Київ – 173, Дніпропетровськ – 139, Харків – 65, Донецьк – 57, Луганськ – 21, інші області – 130. Проведений аналіз діяльності дистриб'юційних і дилерських компаній ЗАТ «ЗАЗ» дає змогу зрозуміти, що таким самим чином здійснюється і розподіл вітчизняних автомобілів між споживачами, тобто найбільшим споживачем автомобілів є Запорізька область, після неї – Київська, Дніпропетровська і т.д. Таке ж припущення можна зробити щодо споживання запчастин, адже попит на запчастини на пряму залежить від кількості реалізованих автомобілів [4].

Зміни в усіх сферах життя, які відбуваються на сучасному етапі, спонукають машинобудівні підприємства використовувати нові підходи у процесі управління своєї діяльності. Саме тому важливими аспектами в організації логістичної діяльності досліджуваних машинобудівних підприємств є оцінювання результатів їх діяльності через призму ефекту від використання логістичних підходів. Загалом на сьогодні спостерігається позитивна тенденція у розвитку логістики у нашій країні, проте не в такому обсязі, як в країнах з розвинутою економікою.

Сьогодні на ЗАТ «ЗАЗ» діє модернізована система логістики, яка постійно розвивається, забезпечує оперативність, ефективність і якість комплексу робіт, зв'язаних як з сучасними доставками комплектуючих деталей на заводські конвеєри, так і з оперативними доставками готового авто в мережу продажі на замовлення його майбутнього власника. Дане підприємство має у своєму розпорядженні 9 складів-накопичувачів, які розміщені на території заводу. Серед них логістичний центр класу «А» площею 12 тис. кв.м., який дає змогу в безперервному режимі одержувати сотні тисяч вантажів, необхідних для виробництва, ефективно їх обробляти й оперативно доставляти до місця призначення на виробництво. Сьогодні в систему логістики також включені дві секції для накопичення й відвантаження готової продукції загальною площею 51 289 м<sup>2</sup>, де можуть знаходитися понад 1300 нових автомобілів, які щодня готові до відправлення в різні куточки світу. Решта складів ЗАТ «ЗАЗ» класу «С» та склад «Кристал», дозволяють зберігати продукцію підприємства в децю

згрупованому вигляді [4].

У ВАТ "ЛуАЗ" функціонує департамент логістики. Він також прийняв раціональне рішення щодо будівництва «Логістичного центру», який забезпечуватиме логістику нового автомобільного заводу в Черкасах [5]. Тобто, ефективно функціонуватиме логістика закупівлі та логістика розподілу.

В корпорації «АІС» також розвивається логістика закупівлі та логістика розподілу, адже в структуру корпорації входить розподільчий – логістичний центр з прийому, складування, зберігання і розподілу автозапчастин площею 13 тис кв.м.

Функціонування логістичних центрів у структурі даних машинобудівних підприємств надають їм низку конкурентних переваг:

1. Під час централізації поставок через розподільчі центри партії товарів збільшуються. Це, в свою чергу, дає змогу знизити витрати на процес приймання і транспортування. Результат: скорочення товарних запасів і відповідно, витрат на їх обслуговування.

2. Логістичний центр дає змогу економити час і гроші постачальників: якщо раніше постачальнику потрібно було доставляти матеріали в декілька точок виробництва автомобілів, то тепер лише в логістичний центр. Це дає змогу скоротити час на оформлення документів і на поставку, оптимізувати витрати на транспорт, на фонд заробітної плати.

3. Дає змогу збільшити товарообіг [3].

Проведений аналіз на основі статистичних даних свідчить про те, що машинобудівна галузь стабілізувала і поліпшила свою діяльність за період 2003-2009 років.

На нашу думку, дана тенденція щодо поліпшення спричинена використанням концепції логістики і вдосконаленням логістичної інфраструктури на підприємствах.

Таблиця 1

*Порівняльний аналіз рівня розвитку логістичної інфраструктури на автомобілебудівних підприємствах за 2009 рік*

Елементи логістичної інфраструктури	Рівень розвитку інфраструктури			
	ЗАТ "ЗАЗ"	ВАТ "ЛуАЗ"	«АІС»	КрАСЗ
1. Виробниче господарство	Високий рівень	Високий рівень	Достатньо розвинуте	Достатньо розвинуте
2. Складське господарство	Високий рівень	Високий рівень	Достатньо розвинуте	Частково розвинуте
3. Ремонтне господарство	Достатньо розвинуте	Достатньо розвинуте	Достатньо розвинуте	Частково розвинуте
4. Транспортне господарство	Достатньо розвинуте	Достатньо розвинуте	Достатньо розвинуте	Достатньо розвинуте
5. Інформаційне забезпечення	Високий рівень	Високий рівень	Достатньо розвинуте	Достатньо розвинуте

Ефективне використання елементів логістичної інфраструктури дозволяє підприємствам забезпечувати швидке проходження матеріального потоку, підвищує ефективність їх господарської діяльності в цілому та позитивно впливає на використання оборотних коштів та отримання прибутків.

Таким чином, у статті були розглянуті основні фактори, які на пряму впливають на логістизацію діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств.

Встановлено, що на сьогодні із чотирьох автовиробників України, тільки ЗАТ «ЗАЗ» займається SKD-складанням. Інші учасники ринку спеціалізуються на SKD-складанні, при якому автомобілі, що поставляються на український завод, зібрані на 70-80%. При цьому три автовиробники із чотирьох мають стабільних іноземних партнерів вже протягом тривалого часу: УкрАвто - General Motors Corporation, Єврокар - Volkswagen (Skoda), Богдан - Isuzu та Hyundai (Kia).

У зв'язку із тим, що практично усі вітчизняні автомобілі виготовляються з іноземних комплектуючих, існує проблема щодо постачання даних комплектуючих на територію України, а також проблема щодо ефективного складування та транспортування даних комплектуючих і готової кінцевої продукції. Наступною проблемою є те, що інколи «зриваються» або затримуються поставки сировини не з провини постачальників, а з провини служб логістики. Це пов'язано з тим, що на наших вітчизняних підприємствах ще не до кінця навчилися розподіляти обов'язки між функціональними підрозділами підприємств. Наприклад на ЗАТ «ЗАЗ» чіткого розподілу обов'язків між усіма відділами логістики на сьогоднішній день немає.

На нашу думку, раціональна побудова логістичної інфраструктури та ефективне логістичне управління нею надасть змогу підприємствам вирішити дані проблеми.

#### **Список використаних джерел:**

1. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник / Є.В. Крикавський. – Л. : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2005. – 683 с.
2. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления: Учебное пособие / Т.В. Алесинская. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 121 с.
3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrlogistica.com.ua/>
4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.avtozaz.com/>
5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.luaz.com/>

УДК 65.012.32

**В.А.Чичун**, к.е.н.,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

Досліджено, що на базі оцінки й аналізу реалізується система управління потенціалом підприємства. Всі елементи потенціалу функціонують одночасно й у сукупності. Таким чином, закономірності розвитку потенціалу можуть бути розкриті не як окремо взяті закономірності розвитку його складових, а тільки як їхнє поєднання.

Исследовано, что на базе оценки и анализа реализуется система управления потенциалом предприятия. Все элементы потенциала функционируют одновременно и в совокупности. Таким образом, закономерности развития потенциала могут быть раскрыты не как отдельно взятые закономерности развития его составляющих, а только как их соединение.