

Література

1. Про благодійництво та благодійну діяльність / Закон України від 16.09.97р. № 531/97-ВР [Електронний ресурс]. — Режим доступу ://http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z970531.html.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [Чинний від 1999-07-16] / Офіційний вісник нормативно-правових актів з митної справи, податків та бухгалтерського обліку. — 1999.—С.45-67.
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»— [Чинне від 1999-12-14] / Міністерство фінансів України. — Офіційний вісник нормативно-правових актів з митної справи, податків та бухгалтерського обліку. — 1999.—С.124-129.
4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати» — [Чинне від 1999-03-31] / Міністерство фінансів України. — Офіційний вісник нормативно-правових актів з митної справи, податків та бухгалтерського обліку. — 1999.—С. 34-39.
5. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» — [Чинне від 1999-12-31] / Міністерство фінансів України. — Офіційний вісник нормативно-правових актів з митної справи, податків та бухгалтерського обліку. — 1999.—С.158-167.

УДК 656

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВНИЙ ЧИННИК РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Кандидат економічних наук Івасишина Н.В.,
Пильченко А.О.

У статті узагальнено сутність логістичного менеджменту, його вплив на функціонування логістичної системи підприємства. Обґрунтовано необхідність застосування логістичного підходу в управлінні бізнес-процесами організації для досягнення конкурентних позицій в рамках реалізації корпоративної стратегії сучасного підприємства.

The article generalizes essence of logistic management, its influence on functioning of the logistic system of enterprise. Grounded necessity of application of logistic approach for the management of organization business processes for achievement competition positions within the framework of realization corporate strategy in modern enterprise.

Постановка проблеми. В сучасних умовах нестабільності вітчизняної ринкової економіки, постійних змінах у технологічних виробничих процесах і поява нових вимог щодо якості товарів та послуг стає очевидним той факт, що для збереження конкурентних позицій на ринку, досягнення ключових показників ефективності, визначених стратегічними цілями підприємства, необхідне впровадження новітніх прогресивних концепцій менеджменту, заснованих на засадах логістичного підходу. Значною мірою на ефективність виробничих процесів підприємства впливає рівень якості управлінських рішень.

Проблеми в сфері транспортно — логістичного обслуговування споживачів на вітчизняних підприємствах обумовлюються: стохастичним і важко прогнозованим характером споживчого попиту; високим рівнем конкуренції на ринках збуту з боку як вітчизняних, так і зарубіжних виробників продукції; високим рівнем насичення ринку готовою продукцією; зростанням рівня диверсифікації діяльності підприємств; недостатнім рівнем конкурентоспроможності продукції за цінового фактора; недостатнім рівнем розвитку, а, в ряді випадків, відсутністю власної розподільної мережі; недостатнім рівнем професійної підготовки і кваліфікації співробітників функціональних підрозділів підприємства; недосконалістю систем обслуговування на підприємствах, що призводить до несвоєчасності реагування на зміни споживчого попиту або до відсутності такої реакції; відсутністю ефективних механізмів узгодження рішень, прийнятих керівниками функціональних підрозділів підприємства.

Досягнення підприємством поставлених цілей, чітке слідування меті та відповідність корпоративній стратегії відбувається шляхом постійного аналізу роботи самого підприємства, вивчення світових новітніх технологій та тенденцій вітчизняного ринку з огляду на вплив економічних, соціальних та інших факторів. Тому, втримання підприємством конкурентних позицій вимагає постійного проведення превентивних заходів запобігання негативних явищ в структурі роботи організації, пошуку нових методів покращення існуючого стану речей, створення якомога більш адаптивної логістичної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розробки та формування системи логістичного управління підприємством представлені в роботах вітчизняних вчених: Крикавський Є.В., Ларіна Р.Р., Ско-робогатова Т.М., Тридід О. М. та зарубіжних авторів: Миротін Л.Б, Родніков А.Н., Сергеев В.І., Стерлігова А.М., Доналд. Дж. Бауерсокс, Девід Дж. Клосс, Дуглас М. Ламберт, Джеймс Р. Сток та ін. В працях вищезазначених авторів висвітлюється сутність логістичного менеджменту, його основні концепції та принципи. Однак, слід зазначити, що малодослідженими залишаються питання інтегруючого зв'язку системи логістичного менеджменту з корпоративною стратегією підприємства.

Мета дослідження полягає у визначенні сутності логістичного менеджменту як системної рушійної сили в реалізації корпоративної стратегії підприємства в сучасних ринкових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна стратегія підприємства визначає загальний напрямок його діяльності та формується його вищим керівництвом для реалізації місії й загальних стратегічних цілей підприємства, отримання на цій основі конкурентних переваг.

Визначення підприємством певної корпоративної стратегії, наприклад стратегію продажів, позиціонування на ринку, стратегію клієнтських відносин тощо, супроводжується необхідністю чіткого визначення конкретних логістичних стратегій.

Завдання, що ставляться для кожного структурного підрозділу підприємства, повинні відповідати стратегії розвитку бізнесу в цілому. Так, наприклад, підприємству, що декларує високий клієнтський сервіс, необхідно усвідомлювати, що за цим стоїть незмінне зростання витрат на обслуговування клієнтів (наприклад, своєчасна доставка товарів, зниження розміру мінімального замовлення, високі вимоги до якості упаковки).

Більшість підприємств в умовах конкурентної боротьби на сучасному ринку як пріоритетність стратегії обирають зниження внутрішніх витрат і підвищення якості послуг, що надаються. Однак, при реалізації корпоративної стратегії, підприємства стикаються з безліччю проблем, які викликані невідповідністю організаційної структури відділу логістики рівню розвитку самого підприємства. А також неповноцінною системою планування руху товару, відсутністю політики управління запасами і замовленнями, чіткої організації процесу транспортного обслуговування і складування.

Значна частка вітчизняних підприємств не приділяє достатньої уваги або взагалі не підраховує сукупну вартість кожної функціональної ланки логістичної системи через нестачу досвіду в аналізі витрат, обмеженість часових або фінансових ресурсів, або наявність організаційних бар'єрів. Перелічені фактори погіршують або взагалі ставлять під загрозу досягнення вимірних результатів у реалізації корпоративних стратегій.

Практичний досвід більшості підприємств демонструє нівелювання вищим керівництвом проблем операційної логістики, що проявляється у відсутності розмежування повноважень логістичних служб за функціональним призначенням, яке в свою чергу, є основним визначальним фактором для визначення бізнес-процедур, схем взаємодії з іншими підрозділами, і як наслідок, — збільшення на операційну логістику у вигляді численних конфліктів між підрозділами підприємства, невиконання планових показників тощо.

Відсутність чітких та гнучких технологій в роботі транспортного відділу, складського комплексу, робота по вирішенню нагальних проблем, наслідки яких вже проявились, нечіткі, а найчастіше просто відсутні на підприємстві критерії оцінки ефективної роботи, що в свою чергу, спричинюють характерні проблеми, які при стабільному об'ємі роботи призводять до систематичних нарікань з боку клієнтів і погіршення іміджу компанії, невиправданих витрат та низьких показників якості роботи комерційних служб підприємства. В процесі свого функціонування і розвитку будь-яке підприємство може опинитись в ситуації дефіциту матеріально-технічних, фінансових, кадрових та інших ресурсів, що змушує вище керівництво перебудовувати корпоративну стратегію.

Таким чином, виникає потреба у створенні інтеграційних зв'язків між задачами логістичного менеджменту підприємства та корпоративної стратегії останнього.

Варто детальніше розглянути сутність та основні принципи логістичного менеджменту.

Призначення логістичного менеджменту полягає у сприянні реалізації корпоративної стратегії підприємства з оптимальними витратами ресурсів, а також забезпечення системної стійкості підприємства на ринку за рахунок згладжування мікрорівневих протиріч між підрозділами закупівель, виробництва, маркетингу, фінансів і продажів і оптимізації макрорівневих взаємин з постачальниками, споживачами і логістичними посередниками.

З огляду на те, що у ринковій економіці «менеджмент» має два значення: по-перше, сукупність засобів і форм управління основними сферами бізнесу усередині компанії, а також взаємин із зовнішніми партнерами по бізнесу і із споживачами продукції (послуг) для досягнення її стратегічних, тактичних і оперативних цілей і завдань; по-друге — управлінський персонал компанії, існує сучасна думка, що логістичний менеджмент уособлює в собі як адміністрування логістичної системи, тобто виконання основних управлінських функцій (організація, планування, регулювання, координація, контроль, облік і аналіз), для досягнення цілей логістичної системи, так і персонал, що керує логістичним процесом.

Логістичний менеджмент у сфері бізнесу визначається як управління наскрізними інтегрованими бізнес-процесами, пов'язаними з просуванням продукції і супутніх йому потоків (матеріальних, фінансових, інформаційних, сервісних) від моменту виникнення потреби в продукції до моменту задоволення даної потреби з метою підвищення ефективності діяльності компанії.

У працях зарубіжних і вітчизняних науковців трактування терміну «логістичний менеджмент» не є однозначно визначеним, що певним чином має деструктивний вплив на усвідомлення сутності даного поняття з практичної точки зору.

Зокрема, Д. Уотерс, Дж. Шапіро визначають логістику як управління ланцюгом постачань, звідси — логістичний менеджмент виступає в якості окремої логістичної функції. З огляду на визначення, надане Інститутом логістики і транспорту Великобританії, то в даному випадку логістику ідентифікують з логістичним менеджментом, що дає підстави деяким економістам не виокремлювати логістичний менеджмент як напрямок діяльності підприємства [1, 2].

Існує й протилежна думка, П. Фоусетт, Дж. Джонсон розглядають логістику як управління фізичним розподілом, стійкий контроль та координація діяльності постачальників та матеріальне управління, які сформували концепцію загальної бізнес-логістики. В даному випадку логістичний менеджмент виступає ширшим поняттям, ніж концепція «логістика» [5, 7].

На думку професора Крикавського Є.В. логістичний менеджмент — це менеджмент в логістичних системах на засадах теорії логістики і розуміння цього терміна «ґрунтується на інтеграції логістики та менеджменту у форму «логістико-менеджменту» як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками». Логістичний менеджмент виділяється ним в окремий елемент поряд з виробничим, фінансовим, маркетинговим, що не є коректним, бо логістичний менеджмент охоплює логістичні процедури, розпоршені в різних сферах діяльності і системах логістичного ланцюга «виробництво-реалізація-споживання» [4].

Д.Дж. Бауэрсокс і Д.Дж. Клосс відзначають, що сутність логістичного менеджменту полягає «у створенні і налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і запасів готової продукції, які служили б опорою для ділової стратегії господарської одиниці» [1].

Науковець Сергєєв В.І. розглядає логістичний менеджмент у двох значеннях. У першому значенні логістичний менеджмент визначається синергією основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку та аналізу) при досягненні цілей мікрологістичної системи, а у другому — як визначена ієрархія управлінського персоналу [6].

Основні дефініції поняття «логістичний менеджмент» можна представити наступним чином:

- 1) Сукупність управлінських функцій. Сукупність форм і засобів управління постачанням, виробництвом і збутом для досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей і завдань підприємства.
- 2) Управлінський персонал підприємства. Інструмент управління взаєминами усередині персоналу підприємства із зовнішніми партнерами по бізнесу та зі споживачами продукції (послуг).
- 3) Сукупність бізнесових активностей, направлених на реалізацію логістичного підходу.
- 4) Управління станом фінансово-економічного і правового забезпечення форм взаємодії підприємства в ринкових умовах.
- 5) Засіб досягнення поставленої мети, з використанням трудових, інтелектуальних ресурсів та мотиваційної політики.
- 6) Діяльність, направлена на здобуття прибутку шляхом раціонального створення і реалізації певної продукції або послуги.

В узагальненому вигляді управління логістикою на підприємстві — діяльність з постановкою цілей і завдань логістичної системи і з підтримкою взаємин між підприємством і зовнішнім середовищем.

Існує декілька причин, що дають підстави для вивчення логістичного менеджменту як окремого поняття, серед яких є наступні:

1. Загальний доступ до інформаційних ресурсів на всіх етапах роботи підприємства, що вимагає певної впорядкованості і контролю.
2. Змішаний тип організаційної структури підприємства, коли останнє може виступати в якості виробника, споживача і торгівельної організації, де всі організації є основними видами діяльності.
3. Контроль належного рівня економічної безпеки та інформаційних ресурсів логістики.
4. Відсутність державної підтримки в правлінні логістичними процесами, що призводить до необхідності організації власної системи управління.
5. Наявність величезної посередницької ланки в ланцюзі постачань, яке виконує логістичні функції, але не координує роботу між ланками ланцюга постачань.

При цьому об'єктом логістичного управління може виступати логістичний потік як сукупність матеріального, інформаційного, фінансового та сервісного потоків в конкретній логістичній системі вздовж логістичного ланцюга постачань.

Оптимізація логістичних потоків на основі синхронізації їхньої взаємодії і використання синергічних зв'язків виступає предметом логістичного управління. Оскільки поняття «логістичний менеджмент» на даний час не зафіксоване у законодавчих документах, логістичне управління слід розглядати як процес цілеспрямованого впливу на логістичні потоки з метою оптимізованого збалансування їхнього руху і досягнення ефекту синергізму з урахуванням специфіки певної сфери виробництва, надання послуг.

Логістичний менеджмент матиме позитивний ефект, якщо буде спрямований на стратегію формування ефективних надсистем, які виражені логістичними ланцюгами матеріальних потоків, що вимагає певних інвестицій, фінансового, кадрового й інформаційного забезпечення.

В умовах сучасної ринкової економіки необхідний логістичний менеджмент, тобто та діяльність, яка направлена на управління всіма логістичними процесами в ланцюзі постачань, що координує ці процеси і об'єднує всі ланки ланцюга постачань в єдиний ланцюг. Логістичний менеджмент необхідний для зменшення логістичних витрат на всіх ланках ланцюга постачань і в зв'язуючих їх вузлах. У свою чергу, зниження логістичних витрат створює фундамент для побудови стратегії здобуття додаткового прибутку, а це у свою чергу сприяє до створення додаткових можливостей у вивченні нових методів, моделей і технологій в управлінні підприємством.

Інтегрована логістична система, органічно поєднуючи і координуючи практичну діяльність усіх своїх служб, у тому числі й управлінських, стає основним осередком погодження рішень стратегічних, тактичних і оперативних задач підприємства. Доведено, що логістичне управління є головною підсистемою загальної системи управління підприємством і спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства.

Реалізації стратегічних цілей підприємства сприяє логістичне управління інвестиційною, інноваційною, виробничою, фінансовою, кадровою та інформаційною сферами діяльності, а тактичних — логістичне управління всіма потоковими процесами в інтегрованому ланцюзі постачань.

Головним завданням логістики є розробка ретельно виваженої та обґрунтованої позиції, яка сприяла б досягненню найефективнішої роботи підприємства (сфери тих чи інших послуг, зокрема посередництва), підвищенню ринкової частки цих суб'єктів і отримання переваг перед конкурентами, а також, створення інтегрованої ефективної системи регулювання і контролю матеріальних та інформаційних потоків, що забезпечує високу якість поставки продукції.

В рамках реалізації корпоративної стратегії підприємства пріоритетні напрями стратегічного управління, насамперед, стосуються сфери логістики, тобто сфери просторово-часової трансформації товарів, послуг, капіталу, інформації.

У стратегічному вимірі логістика виступає, по-перше, як засіб оптимального вирішення нових проблем переміщення матеріалів і товарів, по-друге, як засіб досягнення важливої тривалої конкурентної переваги, по-третє, як засіб забезпечення перспектив розвитку. Таким чином, логістика як інструмент менеджменту дає можливість формувати оптимальні системні рішення на оперативному рівні, визначати та реалізовувати конкурентну логістичну стратегію для отримання переваг в ціні та рівні обслуговування, приймати корпоративну стратегію розвитку із охопленням всього циклу життя товару.

Сучасні бізнес-структури, пристосовуючись до вимог нових конкурентних умов, вимушені здійснювати постійну модифікацію своїх організаційних форм та запроваджувати інноваційні технології ведення бізнесу, які б відображали нові тенденції у філософії управління. Логістична концепція є однією із перспективних управлінських технологій, яка здатна розширити можливості для задоволення потреб ключових споживачів через досягнення особливих конкурентних переваг.

З огляду на те, що новітні економічні відносини характеризуються бажанням споживача безпосередньо брати участь у створенні продукту, визначати його властивості та структуру закладеної у ньому цінності, володіти інформацією про учасників ланцюга продукції та витрати, понесені на її створення, то стратегічним управлінським завданням інших учасників ланцюга є пошук способів ефективної співпраці зі споживачем, що, в свою чергу, спричинене парадоксом сучасної економіки — споживачі мають більше альтернатив, які приносять менше задоволення, а керівництво компаній має більше варіантів стратегічних рішень, що, однак, для їхніх компаній є менш цінними.

Таке становище змушує компанії відмовитися від традиційного підходу до взаємодії зі споживачем, який розглядає його за межами процесу створення продукту і передбачає лише один пункт обміну, у якому цінність продукту обмінюється на цінність для компанії. Діалог між елементами ланцюга цінності, що виник внаслідок впровадження сучасних інформаційних технологій у економічне середовище, не тільки сприяє обміну знаннями, але й породжує адекватне розуміння між компаніями та споживачем.

Початок періоду спільного творення цінності принципово змінює загальновизнані ознаки систем виробництва та інших ланок формування і передачі цінності, а також радикально трансформує систему стратегічного управління підприємств, у тому числі побудови конкурентних стратегій, з метою формування передумов успіху у перспективі.

Центральним завданням менеджменту є зміцнення влади над своїми постачальниками та споживачами і пошук способів захисту стратегічних переваг фірми і отримання від них максимальної вигоди, що є можливим завдяки утриманню якомога більшої цінності, втіленої у продуктах та послугах. Стратегія на рівні корпорації має враховувати: у портфелі процесів: визначення, над якими горизонтальними і інтегрованими ланцюгами корпорація має прагнути отримати контроль (і з якою метою) та до розвитку яких горизонтальних та інтегрованих ланцюгів має мотивувати інших; у стратегічних альянсах: визначення типів взаємовигідних угод між секторами економіки; у сфері впливу: визначення способів отримання контролю над іншими процесами для збільшення цінності результатів власного основного процесу, особливо через контроль над інформацією, необхідною для ланцюгів створення цінності.

Виходячи з того, що логістичний менеджмент покликаний оптимізувати управління бізнес-процесами підприємства, його варто розглядати як основний елемент досягнення стратегічних цілей та головний фактор зміцнення зв'язків між ланками ланцюга логістичної системи, що функціонує в межах визначеної підприємством стратегічної політики.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження існуючих проблем, пов'язаних з реалізацією загальної стратегії підприємств, свідчить про те, що на даний час вітчизняні підприємства потребують більшого досвіду інтеграції логістичних концепцій у власні управлінські структури. Аналіз наукових підходів щодо визначення сутності логістичного менеджменту дає можливість стверджувати, що логістичний менеджмент знаходиться у нерозривному зв'язку з принципами логістики та організаційного менеджменту, з метою оптимізації всіх видів потоків задля досягнення ключових показників ефективності шляхом застосування синергетичного ефекту, в залежності від специфіки діяльності підприємства.

Подальшого дослідження потребує виявлення методів та методологічної бази для визначення кількісних та якісних показників оцінки прийнятих рішень логістичного менеджменту задля досягнення визначених корпоративних цілей в рамках модифікаційних перебудов загальної стратегії підприємства.

Література

1. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: [Текст] / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс. — М.: Олимп-Бизнес, 2001. — 640 с.
2. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 327 с.
3. Долгов А.П. Теория запасов и логистический менеджмент: методология системной интеграции и принятия эффективных решений. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. — 272 с.
4. Крикавський Є.В. Логістика. Для економістів : [підручник] / Крикавський Є. — Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. — 448 с.
5. Сток Дж. Стратегическое управление логистикой / Дж. Сток, Д.М. Ламберт. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 797 с.

6. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / [под общ. и научн. ред. Сергеева В. И.]. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 976 с.
7. Тридід О. М. Логістичний менеджмент: [навч. посібник] / О. М. Тридід, К. М. Таньков ; за ред. О. М. Тридіда. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. — 224 с.
8. Эффективность логистического управления: [Текст] Учебник для вузов / Под общ. ред. д.т.н. Л.Б. Миротина. — М.: Экзамен, 2004. — 448 с.

УДК 657

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Кандидат економічних наук Івасишина Н.В.,
Рекрут В.М.*

У статті розглянуто зарубіжний досвід управління персоналом. Автором було враховано усі переваги та недоліки кожної моделі управління, для застосування західних схем управління в українській економіці.

The article deals with foreign experience in personnel management. The author took into account all the advantages and disadvantages of each model for the application of western management schemes in the ukrainian economy.

Постановка проблеми. У цивілізованих країнах давно зрозуміли, що опора на інтелект — шлях до успіху. Успіх будь-якої ділової організації залежить від співробітників. Які не були б прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високої активності домогтися неможливо. Саме люди роблять роботу, подають ідеї і дозволяють підприємству жити.

Україна тільки недавно увійшла в епоху ринкової економіки. Без кваліфікованих кадрів жодна організація не зможе досягти своїх цілей. Чимало є фактів в практиці російських і зарубіжних організацій, які підтверджують роль персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності організації. Саме з цієї причини просто життєво необхідно враховувати зарубіжний досвід управління персоналом: починаючи від підбору співробітників і закінчуючи мотивацією. Звичайно, не варто намагатися банально копіювати зарубіжний досвід. Проте, безперечно, правильний підхід до запозичення управлінського досвіду у зарубіжних колег може привести до дійсно відмінним результатам. В управлінській та економічній науках зарубіжний досвід управління персоналом визначається як система поглядів, що впливають з основоположних ідей і наукових результатів великих вчених, управлінців та економістів. [5]

Нова система поглядів на управління відома в західній літературі як «тиха управлінська революція», і це не випадково. Адже її основні положення можуть застосовуватися, не приводячи до негайної руйнації сформованих структур, систем і методів менеджменту, а як би доповнюючи їх, поступово пристосовуючи до нових умов. Так, все більше використання отримують системи управління на основі передбачення змін і на основі гнучких, екстрених рішень. Вони характеризуються як підприємницькі, тому що враховують незвичність і несподіваність майбутнього розвитку. [4]

Викладення основного матеріалу. Організації за кордоном дедалі частіше звертаються до методів стратегічного планування і управління, розглядаючи раптові та різкі зміни в зовнішньому середовищі, в технологіях, в конкуренції і ринках як реальність сучасного економічного життя, що вимагає нових прийомів менеджменту.

У сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинених країн домінують два діаметрально протилежних підходи — американський і японський.

В основному система управління трудовими ресурсами в Японії подібна до американської. Японські корпорації управляють своїми службовцями таким чином, щоб останні працювали максимально ефективно. Для досягнення цієї мети корпорації використовують американську техніку управління кадрами,