

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СЛУЖБИ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*Розглянуто питання актуальності формування механізмів внутрішньофірмової інтеграції. Описано етапи застосування логістичного підходу на підприємствах. Проаналізовано проблеми впровадження логістичної служби на будівельних підприємствах.*

**Ключові слова:** будівельні підприємства, інтеграція, логістичний підхід, логістична служба.

У сучасних умовах ринкової економіки будівельні підприємства змушені постійно вирішувати проблеми, пов'язані з ефективним управлінням матеріальними ресурсами. У будівництві застосовується 15% усієї промислової продукції, що витрачається у сфері матеріального виробництва [2; 4]. Тому ефективність функціонування будівельних підприємств значно залежить від інтеграції існуючих систем управління постачальними, виробничими, транспортними та збутовими процесами, що використовуються при будівництві об'єктів. Це посилює необхідність розробки та запровадження нових підходів до управління бізнес-процесами будівельних підприємств та їх реінжинірингу з урахуванням інтеграційних процесів на будівельному ринку. Інтеграційні процеси в будівництві (взаємозв'язок між виробництвом, постачанням, транспортно-складськими операціями та збутом) зумовлюють впровадження логістичного підходу.

Організаційними аспектами реалізації функцій логістики на підприємстві займалися такі закордонні вчені, як Джоналд Бауерсокс, Дейвід Клосс; російські - Алесинська Т. В., Кондрашов С. В., Ташбаев І. Е, та вітчизняні науковці - Крикавський Є. В., Сумець А. М., Чухрай Н. І. та інші. Були висвітлені такі проблеми, як ефективність функціонування служби логістики, завдання служби логістики, фактори впливу на ефективність логістики тощо. Незважаючи на значну увагу науковців до питання формування організаційних структур служб логістики, на сьогодні залишається важливим визначення механізмів формування логістичної служби в конкретних умовах діяльності з урахуванням галузевої специфіки.

Метою дослідження є аналіз особливостей впровадження логістичної служби з урахуванням галузевої специфіки будівельного підприємства.

Для досягнення встановленої мети в роботі вирішувались наступні завдання:

- відокремити та проаналізувати основні етапи впровадження логістичного підходу на підприємствах будівельного комплексу;
- дослідити механізм розв'язання конфліктів за допомогою логістичної служби;
- розробити алгоритм забезпечення координації при рішенні логістичних завдань на будівельному підприємстві.

Етапи впровадження логістичного підходу на будівельних підприємствах складають, як правило, три стадії [3].

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає реорганізацію організаційної структури підприємства [8]. При традиційному підході управління потоковими процесами на підприємствах відсутня системність управління. Зв'язки між логістичними операціями, що відповідають різним функціональним областям, чітко не визначені. На підприємстві виділяються спеціальні підрозділи, що займаються конкретним видом логістичної діяльності (постачання, транспортування, складування та ін.). Таке управління призводить до конфліктів усередині організації, оскільки у кожного підрозділу існують власні цілі, що обумовлено специфікою та пріоритетами його конкретної діяльності [7; 10]. Наприклад, відділ постачання шукає надійних постачальників, мета відділу транспортування полягає в повному завантаженні транспортної техніки, відділ збуту зацікавлений у швидкому реагуванні на попит, виробництво вимагає безперервної роботи, відділ складування намагається зменшити запаси.

У результаті кожний структурний підрозділ підприємства збільшує ефективність своєї діяльності всупереч діяльності інших структурних підрозділів і, як наслідок, загальної ефективності роботи підприємства.

Загальним підходом до об'єднання логістики в межах підприємства є інтеграція. Внутрішньофірмова інтеграція - це забезпечення на рівні підприємства взаємозв'язку логістики постачання, внутрішньовиробничої та розподільчої логістики, що здійснюється у формі єдиної наскрізної функції, що реалізує функціональний цикл логістики [6]. При наявності системи контролю за логістичними процесами необхідно проводити аналіз взаємозалежності між окремими видами діяльності. Існують ситуації, коли скорочення витрат на один вид діяльності призводить до збільшення витрат на інший, але при цьому загальні логістичні витрати скорочуються. Цілеспрямоване використання ефекту зниження загальних логістичних витрат можливе тільки в інтегрованій логістиці. Тому для ефективного вирішення логістичних задач необхідне створення окремого підрозділу - логістичної служби.

Задача логістичної організації на підприємстві - формування відносин між функціональними областями логістики на підприємстві, а також між співробітниками функціональних підрозділів для оптимального забезпечення досягнення цілей логістичної системи підприємства. Логістична система підприємства функціонує під керівництвом служби логістики та

передбачає взаємодію співробітників функціональних підрозділів підприємства.



**Рис. 1. Етапи впровадження логістичного підходу на будівельному підприємстві**

Прийнято вважати, що основними завданнями служби логістики підприємства є [5, 9]:

- 1) розвиток, формування, реорганізація логістичної системи;
- 2) розробка і реалізація логістичної стратегії підприємства;
- 3) внутрішня і зовнішня логістична інтеграція;
- 4) управління матеріальним потоком і супутніми потоками;
- 5) логістичний реінжиніринг.

З розвитком та зміцненням служб логістики повноваження з урегулювання конфліктних ситуацій доцільно передавати службі логістики, яка виконує роль міжфункціональної логістичної інтеграції як узгодження діяльності підрозділів будівельного підприємства за параметрами конфліктів, що належать до логістики, або перехресним функціям (операціям), що виникають в операційної діяльності. Механізм розв'язання конфліктів між структурними підрозділами за допомогою логістичної служби наведено на рис. 2. Переваги запровадження логістичної служби:

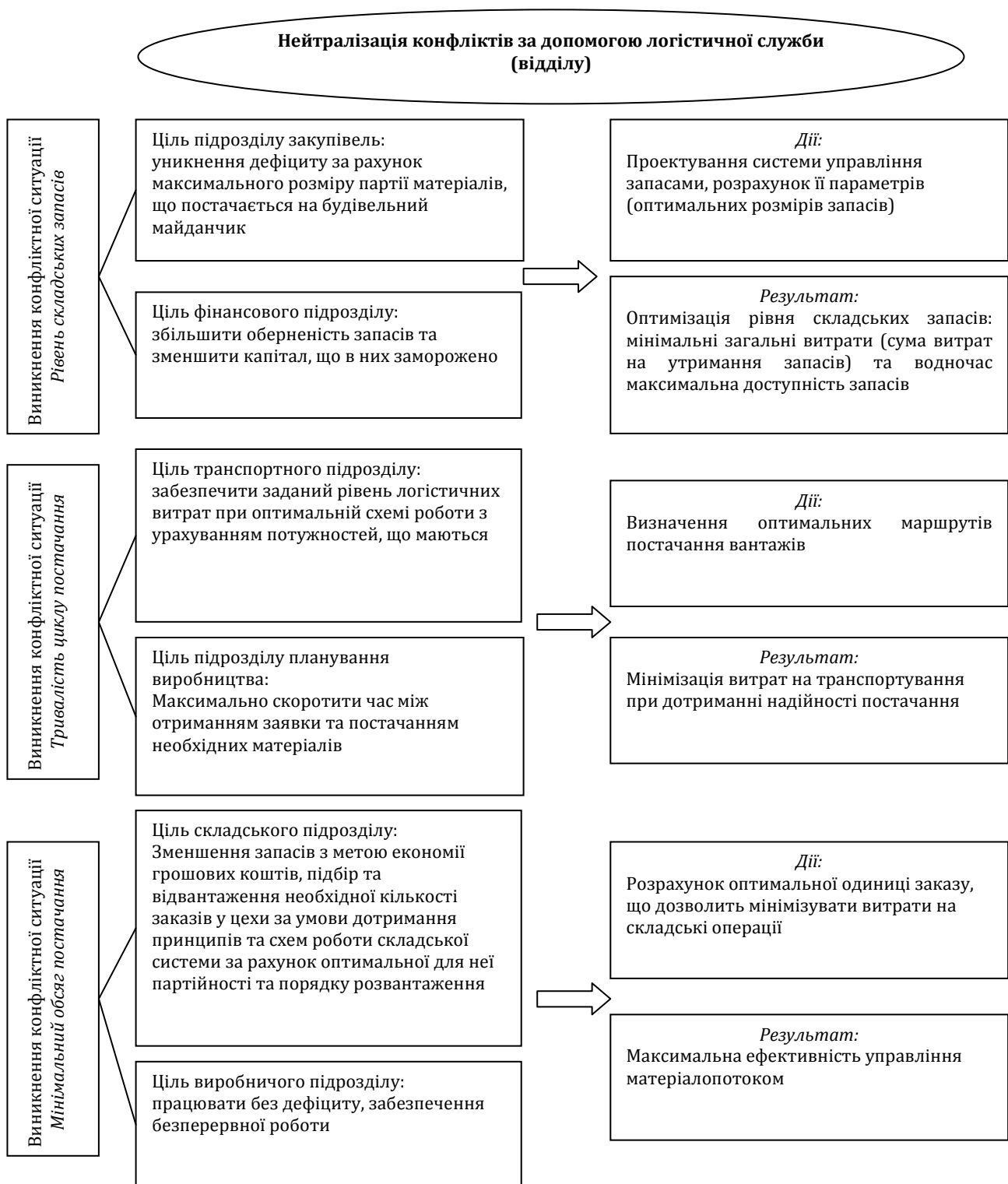
- збільшення прибутку за рахунок зниження загальних витрат ресурсів підприємства;
- більш продуктивне використання ресурсів підприємства;
- поліпшення результатів маркетингової діяльності підприємства;
- збільшення ефективності за рахунок скорочення обсягу запасів, зменшення дебіторської

заборгованості та збільшення грошового потоку.

Але практика свідчить, що й при наявності служби логістики на підприємстві не завжди вдається розв'язати конфлікти на підставі інтегрованого логістичного підходу. У більшості випадків причина в тому, що персоналу служби логістики підприємства вищим керівництвом не делегуються повноваження з міжфункціональної логістичної координації. Щоб належним чином урегулювати міжфункціональні конфлікти, які виникають за параметрами, що відносяться до логістики, або пов'язані з дублюванням логістичних функцій у декількох підрозділах підприємства, необхідно досконально розбиратися в алгоритмі реалізації кожної логістичної функції та розподілу відповідальності між підрозділами фірми за їх виконання.

Уникнення конфліктів забезпечується завдяки налагодженню процесу координації, починаючи з планування стратегічних задач та закінчуючи контролем над організацією процесу. Найбільш ефективними методами досягнення міжфункціональної координації є:

- видозміни організаційної структури підприємства з визначенням координуючих функцій;
- налагодження взаємодії співробітників суміжних функціональних відділів при реалізації поставлених завдань;
- проведення сумісного планування бізнесу суміжними відділами підприємства;



**Рис. 2. Механізм розв'язання конфліктів між структурними підрозділами**

- включення системи показників результативності підприємства та внеску функціональних підрозділів у загальний результат;
- налагодження координації через вище керівництво підприємства;
- використання систем та моделей підтримки прийняття рішень;
- чіткий розподіл обов'язків між підрозділами підприємства щодо виконання завдань та функцій,

а також пов'язаних з ними повноважень та відповідальності за прийняття рішень.

У практичній діяльності найбільш ефективним методом забезпечення координації при вирішенні логістичних завдань є розподіл повноважень між структурними підрозділами підприємства та визначення відповідальності за їх виконання. Алгоритм реалізації цього методу здійснюється наступним кроком:

1. У відділі логістики визначається підрозділ та конкретний відповідальний виконавець (директор з логістики, керівник одного з підрозділів логістики або логіст), що відповідають за прийняття рішень при реалізації завдання, функції або усього бізнес-процесу.

2. Відповідальний виконавець визначає перелік необхідної інформації, що необхідна для прийняття рішень, формує коло питань для суміжних підрозділів та передає їх до виконання.

3. Зібрана від суміжних підрозділів інформація переробляється та приймається рішення. У випадку розгляду стратегічних питань відповідальний виконавець готує проект рішення для узгодження з вищим керівництвом підприємства.

При розвитку логістичних систем на підприємстві виникають труднощі через те, що їм не можуть знайти правильне місце в організаційній структурі. Принциповим є те, яким органом є логістика – консультативним або тим, що приймає рішення. Найкращі практики зі створення логістичної служби підказують, що найкращі результати від її впровадження виникають тоді, коли така служба є консультативним підрозділом, який відповідає за прогнозування збуту, виробництва, потужностей, закупок, аналіз витрат тощо, водночас без втручання на пряму у діяльність існуючих підрозділів закупок та продажу, а взаємодіючи з ними на рівні обміну

інформацією як сервісний підрозділ.

На практиці існують різноманітні варіанти організації служби логістики на підприємстві, які залежать від масштабів та специфіки діяльності конкретних компаній (вид діяльності, асортимент продукції, рівень затрат на функціональні області логістики), від ступеня досягнутої на підприємстві внутрішньої логістичної інтеграції, від ринкового середовища та інших факторів.

Для ефективної організації бізнес-процесів шляхом впровадження логістичної служби доцільно використовувати підхід, що передбачає розподіл зв'язків на вертикальні (функціональні), горизонтальні (процесні), а також варіантне проектування організаційної структури, що дозволить прийняти найбільш раціональне рішення.

Для подальших досліджень доцільно спроектувати організаційну структуру будівельного підприємства при запровадженні логістичної служби. При цьому при проектуванні логістичної служби необхідно дотримуватися системного підходу та розробляти комплекс взаємопов'язаних заходів із урахуванням індивідуальних особливостей кожного будівельного підприємства.

## Список літератури

1. Денисенко, М. П. та ін. *Організація та проектування логістичних систем [Текст] : підручник / За ред. проф. М. П. Денисенка, проф. П. Р. Лековця, проф. Л. І. Михайлової.* – К.: Цент учбової літератури, 2010. – 336 с.
2. Жаворонков, Е. П. *Эффективность логистики в строительстве [Текст] / Е. П. Жаворонков.* – М.: КИА-Центр, 2006. – 136 с.
3. Киевский, В. Г. *Планирование технического развития строительства – на уровень новых задач [Текст] / В. Г. Киевский.* – М.: Экономика строительства, 2007. – С. 8 – 12.
4. Стаханов, В. Н. *Логистика в строительстве [Текст] : учебное пособие / В. Н. Стаханов, Е. К. Ивакин.* – М.: «Изд. Приор», 2001. – 176 с.
5. *Логістика [Текст] : навч. посіб. / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, С. В. Мішина, І. І. Борисенко.* – К.: Знання, 2008. – 566 с.
6. *Оптимізація бізнес-процесу для глобальної конкуренції [Електронний ресурс].* – Режим доступу :<http://www.management.com.ua/cm/cm036.html>.
7. Павлов, И. Д. *Модели управления проектами [Текст] : учебное пособие / И. Д. Павлов, А. В. Радкевич.* – Запорожье: ГУ «ЗИГМУ», 2007. – 320 с.
8. *Преваги моделювання бізнес-процесів – Бізнес-консалтинг 3D VOK Group. [Електронний ресурс].* – Режим доступу : <http://3dvok.com/ua/modeling-advantages>.
9. Сумец, А. М. *К вопросу о создании службы логистики на предприятии [Текст] / А. М. Сумец // Логистика: проблемы и решения.* – 2007. – №6. – С. 30-34.
10. Сток, Дж. *Стратегическое управление логистикой [Текст] / Дж. Сток, Д. Ламберт.* – М.: ИНФРА\_М, 2005. – 797 с.
11. Чухрай, Н. *Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики [Текст] : монографія / Н. Чухрай, О. Гірна.* – Львів: «Інтелект-Захід», 2007. – 237 с.

## РЕЗЮМЕ

### Черчатая Анжела

#### Особенности внедрения логистической службы на строительном предприятии

Рассмотрены вопросы актуальности формирования механизмов внутрифирменной интеграции. Описаны этапы внедрения логистического подхода на предприятиях. Проанализированы проблемы внедрения логистической службы на строительных предприятиях.

## RESUME

### Cherchata Anzhela

#### The peculiarities of the introduction of logistic service at the building enterprise

Necessity of formation of intracompany integration mechanism is examined in the article. The stages of the logistics approach of implementation are described. The problems of logistics service implementation in the building company are analysed.

*Стаття надійшла до редакції 24.10.2012 р.*