

УДК 658.7

Я. П. Пухальська

Хмельницький національний університет

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО АДАПТАЦІЯ

Розглянуто проблему логістичного управління підприємством. Визначено мету й обґрунтовано суть логістичного процесу. Особливу увагу приділено підсистемам організації логістичного управління на підприємстві. Окрему увагу приділено логістичним системам та методам, які застосовують у світовій практиці. Проаналізовано найбільш розповсюджені логістичні системи, що застосовують у світі і в Україні зокрема.

Ключові слова: логістика, логістичне управління, логістична система, конкурентоспроможність, матеріальні потоки, фінансові потоки.

Рассмотрена проблема логистического управления предприятием. Определена цель и обоснована сущность логистического процесса. Особое внимание уделено подсистемам организации логистического управления на предприятии. Отдельное внимание уделено логистическим системам и методам, которые используются в мировой практике. Проанализированы наиболее распространенные логистические системы, используемые в мире, и в Украине в частности.

Ключевые слова: логистика, логистическое управление, логистическая система, конкурентоспособность, материальные потоки, финансовые потоки.

This paper considers the problem of enterprise logistics management. It defines the purpose and substantiates the essence of the logistics process. Particular attention is paid to the subsystems of logistics management organisation at the enterprise. Specific attention is allotted to logistics systems and methods employed in the international practice. The analysis is provided for most common logistics systems integrated around the world and particularly in Ukraine.

Keywords: logistics, logistics management, logistics system, competitiveness, product flows, financial flows.

Формування теоретико-методичних напрямів логістики здійснювалося, починаючи з XX ст. Окремим галузевим науковим напрямом розвивалося управління та менеджмент організацій. Необхідність формування базових основ управління логістикою, зокрема теорій, принципів, засад, була зумовлена потребою налагодження системи планування, організації, впровадження та контролю в логістичному процесі.

Світовий та національний досвід господарювання свідчить, що популярною практикою підвищення конкурентоспроможності підприємств є логістична концепція управління. Особливої актуальності вона набуває в період кризи, коли підприємства повинні організувати свою діяльність так, щоб мінімізувати витрати, пов'язані із рухом та зберіганням товарно-матеріальних цінностей від первинного джерела до кінцевого споживача, тому основною метою логістичної концепції управління є збалансувати рівень сервісу і величини логістичних витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Застосовуючи логістичну концепцію управління шляхом організації закупівель і розподілу, вітчизняні підприємства можуть досягти зниження рівня витрат і поліпшення якості постачань; підвищити можливості адаптації підприємств до запитів ринку; гарантувати певний сервіс споживачам, а отже, отримати додаткові конкурентні переваги на ринку.

Важливий внесок у теоретичні питання економічного зростання, сучасної парадигми формування стратегій маркетингово-логістичної діяльності внесли дослідники Ф. Котлер, Р. Баллоу, Дж. Койл, М. Портер, Д. Ламберт, М. Кристофер, І. Ансофф, В. Руделіус, М. Чинкота, І. Циглер, К. Рутковський, Є. Крикавський, Є. Качан, Л. Федулова, І. Решетнікова, Р. Ларіна, М. Постан, А. Гаджинський.

Логістичні категорії вивчали: Т. Алесинська, Є. Бойко, А. Кальченко, К. Кобзева, О. Мельник, Л. Миротин, Ю. Пономарьова, С. Чурилов та інші. Утім проблеми застосування логістичної концепції управління підприємством із застосуванням зарубіжного досвіду для її адаптації у вітчизняних реаліях потребують подальшого дослідження.

Основною метою статті є теоретично обґрунтувати логістичну концепцію управління підприємством, застосовуючи зарубіжний досвід для її адаптації у вітчизняних реаліях.

Незважаючи на значну кількість наукових розробок у сфері логістичного управління, його стан на сучасних підприємствах України перебуває на початковому етапі розвитку, що зумовлює виконання низки завдань, пов'язаних із удосконаленням системи управління, адекватної умовам сьогодення. Однією з причин цього є те, що в Україні недооцінено чи взагалі не вивчено зарубіжний досвід.

Постіндустріальний етап розвитку економіки України та потреба побудувати інтелектуальне суспільство в умовах інтеграції, інформатизації та глобалізації світогосподарських процесів потребують не лише його демократизації, а й істотних змін в організації та управлінні всіма ієрархічними рівнями господарювання на підставі інноваційно-інвестиційної моделі сталого розвитку економіки країни. З огляду на це принципово значущим постає застосування інноваційної моделі управління, яка зможе «вдихнути» нові імпульси в розвиток економіки, удосконалити механізми управління і забезпечити підвищення ефективності кожного суб'єкта підприємницької діяльності. Основоположним принципом у розробленні такої моделі виступає логістизація економіки загалом і управління зокрема, неможлива без трансформування чинної системи менеджменту й опанування прогресивними методами управління підприємницькою діяльністю на засадах логістики [9].

Мету логістичного процесу формулюють основним правилом логістики – правилом «7R»: потрібний товар (right product) потрібної якості (right quality) в потрібній кількості (right quantity) повинен бути доставлений в потрібний час (right time) і в потрібне місце (right place) потрібному споживачу (right customer) з потрібним рівнем затрат (right cost). Недотримання хоча б однієї із наведених умов може призвести до втрати клієнтів, а отже, певної частки ринку.

Загалом принципова відмінність логістичного від традиційного підходу до управління матеріальними потоками полягає у виокремленні єдиної функції управління колись розрізненими матеріальними потоками: у технічній, технологічній, економічній і методологічній інтеграції окремих ланок матеріалопровідного ланцюга в єдину систему, що забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками. Якщо раніше об'єктом управління були масові окремі матеріальні об'єкти, то за логістичного підходу основним об'єктом стає потік, тобто множина об'єктів, які сприймають як ціле [4].

Завдання логістики полягає в комплексному управлінні наскрізним матеріальним потоком. Формування логістичної системи підприємства доцільно

починати зі сфери постачання, оскільки саме вона організовує вхід матеріального потоку до логістичної системи.

Логістична концепція управління впливає майже на кожен аспект формування прибутків і збитків фірм, тому відповідні зміни в логістичній стратегії впливають на фінансові результати діяльності фірм і формують свій внесок у забезпечення їхньої довгострокової життєздатності.

Логістична концепція проголошує необхідність виявляти індивідуальні потреби споживачів і відповідати на них, спрямовуючи наявні ресурси на їхнє повне задоволення. Основоположна ідея полягає в тому, що найбільшого успіху досягають ті компанії, усі продуктивні дії яких у сукупності дозволяють виправдати очікування споживачів. Оскільки логістика забезпечує запити споживачів, пов'язані з часом і місцем продуктів, а також до супутніх послуг, можна стверджувати, що управління логістикою – це управління обслуговуванням споживачів [8].

Потребу застосовувати концепції і методи логістики пов'язано з еволюцією процесу управління та особливостями виробничих процесів підприємств.

Найбільш розповсюдженою у світі логістичною системою є система «точно в термін» (just-in-time, JIT), яка з'явилася в Японії в кінці 50 років XX ст.

Основною ідеєю цієї логістичної концепції є вилучення запасів матеріалів, комплектуючих та напівфабрикатів із виробничого процесу, потоки матеріальних ресурсів синхронізують із потребою в них, яка задається виробничим розкладом випуску готової продукції.

Рух матеріальних потоків організовано так, що всі матеріали, комплектуючі та готову продукцію доставляють у потрібній кількості та саме того часу, коли їх потребують ланки логістичної системи, з метою мінімізації витрат, пов'язаних зі створенням запасів.

Вирішальну роль у реалізації концепції «точно в термін» відіграє контроль якості на всіх стадіях виробничого процесу та подальшого сервісного обслуговування. Синхронізація всіх процесів та етапів доставляння продукції споживачам потребує точності інформації та прогнозування, якої досягають надійними телекомунікаційними системами та інформаційно-комп'ютерною підтримкою [5].

Однією з найважливіших особливостей концепції «точно в термін» є реалізація постачань дрібними партіями і часто. Проте збільшення частоти постачань обґрунтовано лише в тому випадку, коли економія від витрат (які зменшуються за збільшення частоти постачань) перекидає витрати, що зростають за збільшення частоти постачань.

Проведені дослідження показали, що за збільшення частоти постачань:

- 1) збільшуються витрати на завезення матеріальних ресурсів і управління постачанням;
- 2) знижуються витрати зі зберігання;
- 3) досягається економія капітальних вкладень на створення складських приміщень;
- 4) вивільняються кошти за рахунок прискорення обігу;
- 5) знижується потреба в кредитних ресурсах і зменшується плата за них [2].

Ініціативну роль у впровадженні логістичних підходів у діяльність підприємств країн Західної Європи беруть на себе урядові структури [3]. Так, у Нідерландах діє державна програма «Бачення агрологістики», опрацьована Міністерством сільського господарства та Міністерством транспорту Нідерландів. Для виконання

зазначеної програми аграрні підприємці, логістичні компанії й науково-дослідні центри Нідерландів об'єднали свої зусилля та за підтримки державних структур створили так звану «Платформу логістики». Її метою є залучення всіх учасників аграрного ринку (фермерів, переробних підприємств, посередників, роздрібних торговців тощо) до пошуку інноваційних рішень для підвищення ефективності логістичного забезпечення агробізнесу в Нідерландах, а також до підтримки відповідних проєктів не лише консультативно, а й фінансово.

Логістична система Kanban – це метод, спрямований на задоволення потреб клієнтів самостійно керованим виробництвом за принципом отримання. Матеріальний потік за цього процесу спрямовано вперед (від виробника до споживача), тоді як інформаційний потік – назад (від споживача до виробника). За цієї схеми постійні втручання центрального керівництва зайві [6]. Систему KANBAN реалізовано на таких підприємствах як General Motors, Massey-Ferguson, Renault.

Високі показники постачання кооперативами засобів виробництва для фермерів властиві для Франції, де за посередництва кооперативів постачають 2/3 насіння зернових, близько 50 % добрив і кормів. У Франції зменшення впливу на логістичне управління такої особливості сільського господарства, як незбіг періоду виробництва й робочого періоду в галузі (через що в сільському господарстві значну кількість сільськогосподарських машин і знарядь використовують нетривалий період упродовж року), забезпечено шляхом функціонування кооперативів зі спільного використання техніки (CUMA). Отже, фермерські господарства мають доступ до високопродуктивної техніки й одержують можливість зменшити витрати на її закупівлю.

Згідно зі статистикою клієнтами CUMA є близько 38 % фермерів Франції. У кооперативах зі спільного використання техніки «зосереджено третина парку зерно- й кормозбиральних комбайнів, п'ята частина розкидачів добрив, трактори підвищеної потужності, обприскувачі, спеціалізоване обладнання для здійснення ремонтних робіт, меліоративна й інша спеціалізована техніка».

Кооперативи зі спільного використання техніки заохочують спеціальними стимулами. Так, якщо фермери, які є членами CUMA, купують машини й обладнання колективно, то держава компенсує 20 % їхньої вартості. Закупівля нового устаткування для фермерів може фінансуватися спільно Францією та Європейським Союзом [3].

В останні роки українські підприємства стали широко застосовувати логістичні методи управління. Найбільш розповсюдженими і практичними в українських реаліях сьогодення виявилися логістичні системи KANBAN і «точно в термін». Ці системи практикують такі виробники як «Лакталіс», «Сармат», «Чумак», «Львівська політехніка», «АВК», «Агрокосм», «Кримський ТИТАН», «Сан Інтербрю Україна», «Ніссан Мотор Україна», «Криворізький завод гірничого обладнання», «Крафт Фудз Україна». Це, звичайно, приклади великих підприємств, але з них беруть приклад і малі підприємства.

З появою глобальних логістичних мереж доставки з'явилися нові вимоги до можливості перевезення товарів швидко, надійно та дешево. Спроможність приєднатися до сучасного процесу, відомого під терміном «фізичний Інтернет», стала ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність підприємства та держави в цілому. Для країн та підприємств, здатних до такого приєднання, фізичний Інтернет дає доступ до виходу на нові ринки; але для країн, чий зв'язки

з мережею глобальної логістики є слабкими, витрати внаслідок випадіння з цієї мережі є великими та швидко зростають. Незважаючи на причину або наслідки, ніяка країна не в змозі успішно розвиватися без великої експансії своєї торгівлі.

Щоб досягти мети нашого дослідження, важливо визначити здатність України у сфері комерційної логістики і заходи щодо покращення цієї здатності. Для виконання цього питання було проаналізовано дослідження Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР) щодо впливу логістики на глобальну економіку [6].

У зазначеному дослідженні було розроблений індекс ефективності логістики (англ. *The Logistics Performance Index, LPI*) та його основні індикатори для різних країн. Розроблення індексу LPI було виконано на підставі широкого опитування глобальних транспортних компаній та транспортних агентств, найбільш активних у міжнародній торгівлі. Логістичний індекс LPI та його основні індикатори представляють унікальний набір даних для вимірювання здатності країни в межах певних вимірів логістики, що дає змогу з'ясувати логістичну ефективність 150 країн світу.

Показник логістичної ефективності відбиває не лише очікувані диспропорції між розвинутими країнами і країнами, що розвиваються, особливо, країнами, найменше розвинутими, країнами, що не мають виходу до водних шляхів, а й, що є найважливішим, суттєві відмінності між розвинутими країнами на однакових рівнях розвитку. У табл. 1 і 2 наведено експертні оцінки Індексу логістичної ефективності та основних індикаторів рейтингу країн Центральної та Східної Європи [7].

Таблиця 1

Рейтинги індексу логістичної ефективності та індикатори країн

Країна	Індекс логістичної ефективності (LPI)			Митниці		Інфраструктура		Міжнародні перевезення	
	Рейтинг LPI	Оцінка	Довірний інтервал	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Угорщина	35	3,15	0,11	34	3,00	33	3,12	41	3,07
Чехія	38	3,13	0,15	36	2,95	36	3,00	43	3,06
Польща	40	3,04	0,11	38	2,88	51	2,69	52	2,92
Румунія	51	2,91	0,18	56	2,69	50	2,73	35	3,20
Болгарія	55	2,87	0,15	66	2,47	63	2,47	59	2,79
Литва	58	2,78	0,21	52	2,64	80	2,30	48	3,00
Україна	73	2,55	0,15	97	2,22	74	2,35	83	2,53
РФ	99	2,37	0,06	136	1,94	93	2,23	94	2,48

Країни, що мають найвищий рейтинг показника LPI, є ключовими гравцями у сфері логістики, тоді як країни з низьким рейтингом LPI дуже обмежені через процеси надмірного регулювання, логістичний сервіс низької якості та недостатнім інвестуванням. Серед країн, що розвиваються, великого логістичного успіху досягли ті, які мали досвід економічного зростання завдяки експорту виробництва.

Цей показник дає емпіричну підставу розуміння та порівняння відмінностей комерційної логістики та інформаційної політики країн щодо здатності прийняти управлінські рішення в ситуації недостатніх виробничих потужностей та ресурсів, що стримують можливості та вибори логістичного процесу. Цей показник

формулює механізм організації та прийняття управлінських рішень у процесах реформування та інвестування сфери виробництва, комерції та транспорту. Така ініціатива Світового Банку дає змогу оцінити та визначити ефективність логістичної системи та певною мірою сприяє зменшенню бідності, зростанню рівня якості життя та економічного розвитку. Згідно з цим дослідженням, рейтинг логістичного індексу LPI України складає 2,55 балів за п'ятибальною шкалою, що поставило її на 73 місце серед 150 країн світу за цим показником. Перші три місця за показником ефективності логістики посіли Сінгапур, Нідерланди та Німеччина (LPI=4,19, 4,18 та 4,10, відповідно). Із країн Центральної та Східної Європи за показником ефективності логістики вище України розмістилися Угорщина, Чехія, Польща та Латвія (30-те, 38-ме, 40-ве та 42-ге місця, відповідно; Російська Федерація займає 99-те місце за показником логістичної ефективності (LPI=2,37). Очевидно, Україна повинна прагнути покращити власний рейтинг логістичної ефективності як одного із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та інтеграції країни в міжнародному розповсюдженні матеріальних потоків світової торгівлі.

Таблиця 2

Рейтинг ключових логістичних індикаторів країн

Країна	Логістична компетентність		Відстеження та облік		Внутрішні логістичні витрати		Своєчасність	
	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Угорщина	37	3,07	44	3,00	57	3,00	34	3,69
Чехія	42	3,00	35	3,27	10	3,40	42	3,56
Польща	38	3,04	40	3,12	23	3,23	40	3,59
Румунія	52	2,86	56	2,86	123	2,62	66	3,18
Болгарія	53	2,86	39	3,14	80	2,91	43	3,56
Литва	64	2,70	74	2,60	60	3,00	50	3,40
Україна	90	2,41	81	2,53	21	3,25	55	3,31
РФ	83	2,46	119	2,17	131	2,40	87	2,94

Незважаючи на дуже велике значення витрат та своєчасної доставки, першочергову увагу світові експерти та трейдери приділяють загальній надійності мережі доставки. Досить низькі оцінки індексу логістичної ефективності та ключових логістичних індикаторів української логістичної компетентності вказують, що ця сфера потребує вдосконалення організаційного механізму логістики як сфери з великим інвестиційним потенціалом. Створення сприятливого інвестиційного клімату для реалізації інноваційної стратегії в країні визначено рішенням уряду як одне з пріоритетних національних завдань [8].

Організація логістичного управління на вітчизняних малих підприємствах повинна починатися з розроблення стратегії для досягнення максимального прибутку з мінімальними витратами і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розгляд логістики як чинника підвищення конкурентоспроможності припускає, що наслідки прийнятих рішень у цій галузі мають піддаватися їх впливу на витрати і доходи.

Як засвідчує практика, підприємства, що застосовують принципи логістичного управління, забезпечують високу конкурентоздатність своєї продукції і послуг за рахунок оптимізації витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією товарів, прискорення оборотності обігового капіталу, найбільш повного задоволення

споживачів якісними товарами та сервісом. Такого ефекту досягають шляхом значного скорочення запасів матеріальних ресурсів і готової продукції у сферах виробництва, постачання і збуту, скорочення тривалості виробничого циклу і циклу виконання замовлень клієнтів, упровадження гнучких автоматизованих і роботизованих виробництв, що дозволяє швидко переходити на випуск нових видів продукції, створення дистрибутивних каналів збуту тощо.

Бібліографічні посилання:

1. Васюк І. В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві [Електронний ресурс] / І. В. Васюк. – Режим доступу : http://www.zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf2
2. Гудзь П. В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю / П. В. Гудзь, Т. І. Остапенко // Бізнес-Інформ. – 2011. – № 4. – С. 139–142.
3. Досвід Канади та країн ЄС у сфері політики з підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів : аналіт. дослідж. / В. Бондарчук, Дж. Алколей, Л. Молдован та ін. ; за ред. С. Курдицького. – К., 2011. – 91 с.
4. Кабанець І. А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами машинобудівним підприємством [Електронний ресурс] / І. А. Кабанець. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2539>
5. Кальченко А. Г. Логістика : підруч. / А. Г. Кальченко. – К. : Київський нац. екон. ун-т, 2006. – 284 с.
6. Луис Р. Система Канбан. Практические советы по разработке в условиях вашей компании / Р. Луис ; пер. с англ. Е. В. Журиной ; под науч. ред. Э. А. Башкардина. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 140 с.
7. Рудюк Л. В. Фінансова логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу автоперевізників [Електронний ресурс] / Л. В. Рудюк. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/19_AND_2013/Economics/10_142662.doc.htm
8. Тяпухин А. П. Логистика : учеб. / А. П. Тяпухин. – М. : Юрайт, 2012. – 568 с.
9. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : дис. ... д-ра екон. наук [Електронний ресурс] / Л. В. Фролова. – Донецьк, 2005. – Режим доступу : <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/136901.html>

Надійшла до редколегії 26.05.16