

## ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядаються концепції, на яких будується інтеграція логістики, включаючи планування цього процесу. Подається огляд базових операцій, необхідних для забезпечення потреб логістики. Розглядається схема інтеграції логістичних операцій та роль, яка належить управлінню запасами й інформаційним потокам. Подається огляд оперативних цілей, яких досягають підприємства шляхом інтеграції логістики.

В статье рассматриваются концепции, на которых строится интеграция логистики, включая планирование этого процесса. Дается обзор базовых операций, необходимых для обеспечения потребностей логистики. Рассматривается схема интеграции логистических операций и роль, которая принадлежит управлению запасами и информационным потокам. Дается обзор оперативных целей, которых достигают предприятия путем интеграции логистики.

The article deals with the concepts, which is based integration of logistics, including planning the process. Presents an overview of the basic operations necessary to meet the needs of logistics. A scheme of integration of logistics operations and the role that belongs to inventory management and information management. Served review the operational objectives are achieved through the integration of enterprise logistics.

*Ключові слова:* логістика, інтеграція, концепція, цикл, організація.

Діяльність будь-якого підприємства на ринку обумовлюється його основною метою-місією, яка визначає ділову активність, поведінку на ринку і призводить до його фінансового благополуччя та стабільності [1; 4].

Жорстока конкуренція на ринку, поява нових, більш дешевих і досить ефективних розробок, примушують переглянути існуючі принципи функціонування підприємств. Деякі усталені поняття та принципи роботи, які з недалекому минулому були цілком прийнятними і влаштовували керівництво компанії, зараз спроможні помітно гальмувати динаміку розвитку бізнесу. Вони потребують перегляду та детального аналізу з метою їх подальшого вдосконалення. Для збереження своїх ринкових позицій підприємствам необхідно здійснити певні зусилля в напрямку підвищення рівня технологічності та ефективності бізнес-процесів.

Роль і місце логістики в управлінні бізнесом та аналіз організації управління логістикою на підприємствах досліджується на рівні зарубіжної практики Джеймсом С. Джонсоном, Дональдом Ф. Вудом, Деніелом Л. Вордлоу, Полем Р. Мерфі, Д. Ретліфом, У. Налті, К.Ю. Ковальовим, С.А. Уваровим, П.Є. Щегловим [4], Д.А. Івановим [3] та ін. Певні розробки з питань впровадження логістичної концепції в управління підприємством належать вітчизняним науковцям, зокрема Є.В.Крикавському [5]. Відзначимо, що в працях цих та інших вчених основна увага зосереджується на інтегрованому управлінні всіма логістичними потоками на підприємствах.

На підприємстві з'являється певна необхідність у пошуку додаткових можливостей подальшого зниження рівня витрат і собівартості продукції, підвищення рівня якості обслуговування споживачів, реорганізації

та реструктуризації підприємства з метою підвищення ефективності бізнесу [3, с.6].

Йдеться про перебудову бізнесу на основі логістичного підходу. При цьому розглядаються різні економічні, соціальні, технічні аспекти діяльності людей. Для менеджерів більшості підприємств логістичні методи управління є добре відомими. Але використовують вони їх лише в деяких випадках і на рівні інтуїції. Це дозволяє розглянути актуальну задачу розробки фундаментальної наукової та методологічної основи ефективного використання логістичної концепції в бізнесі.

Метою статті, на основі дослідження ролі і стану проблем управління різними логістичними функціями, є вивчення та узагальнення теоретичних засад управління логістикою на підприємстві та пропозиції щодо якісного застосування цих функцій.

Логістика визначається як одна із сфер компетентності підприємства, як універсальний процес створення споживної вартості. Коли логістичні операції значною мірою інтегровані й утворюють ключову сферу компетентності, вони служать джерелом стратегічних переваг. Основну парадигму логістики становить впевненість у тому, що інтеграція всієї системи забезпечує кращі результати діяльності, ніж розрізнене управління окремими функціями [5].

Саме послідовність функціональних циклів пов'язує логістичну систему підприємства з його споживачами та постачальниками в єдиний постачальницько-збутовий ланцюжок. Дуже важливо розуміти, що організація системи логістики повинна будуватися з урахуванням структури та динаміки функціонального циклу. Повсякденні коливання функціонального циклу, що виникають у поточній діяльності, служать основним джерелом невизначеності, наслідки якої й покликані усунути відділи логістики.

Для систематизації логістичних процесів, а також для впровадження логістичного управління у повсякденну діяльність підприємства необхідно створити самостійний підрозділ в організаційній структурі компанії – службу логістики, яка буде знаходитися в прямому підпорядкуванні її керівництва [6].

В організаційній структурі підприємства майже всі функції управління взаємопов'язані з логістичною системою. Тому служба логістики повинна тісно взаємодіяти з її функціональними підрозділами. Служба логістики взаємодіє з основними функціональними підрозділами, забезпечуючи оптимізацію своєї діяльності та системну стійкість організації. Служба логістики не повинна фізично замінювати собою відповідні функціональні підрозділи підприємства. У більшості випадків кількість та обсяги замовлень можуть бути такими, що вони не дозволять фахівцям служби логістики якісно і детально охопити всі аспекти виконання замовлень. У зв'язку з цим, необхідно розмежовувати процес управління замовленнями від процесу власне координації. Перед службою логістики не ставляться завдання щодо вирішення проблем, які виникають чи конфліктних ситуацій, а їх аналіз та перерозподіл по іншим службам

підприємства [1; 4].

Однак без наявності служби логістики в структурі управління підприємства така інтеграція неможлива. Це перешкоджає ефективному функціонуванню організації, робить неможливим її подальший розвиток, що гостро ставить питання про необхідність реорганізації структури управління.

Більшість підприємців вважають, що зосередження відповідальності за всі операції та функції, з яких складається логістика, в одному підрозділі автоматично призводить до ефективної інтеграції. Таке уявлення є помилковим, адже формальна структура є важливішою за управління. Організаційна структура сама по собі ще не гарантує інтеграції логістики. У деяких видах діяльності, які відрізняються найбільшим ступенем інтеграції, відсутня формальна підзвітність одному керівнику [1; 4].

Організаційна структура логістики дуже сильно відрізняється в залежності від конкретного призначення, типу бізнесу і наявних людських ресурсів. Головне завдання полягає у формуванні "логістичного мислення", щоб всі менеджери на підприємстві навчилися міркувати і діяти, виходячи з понять інтегрованих зусиль та економічності.

Компетентність в логістиці досягається завдяки координації таких видів діяльності: формування логістичної інфраструктури; інформаційний обмін; транспортування; управління запасами; складське господарство, вантажопереробка та упаковка [5; 6].

Тільки об'єднання цих функціональних областей у єдину систему спроможне забезпечувати потреби логістики.

Оскільки ми розглядаємо функціонування логістики з позиції окремого підприємства, то є сенс відмітити два моменти. По-перше, для завершення логістичного процесу в цілому більшість фірм потребує сприяння безлічі інших підприємств-партнерів. Подібна взаємодія об'єднує фірми навколо спільних цілей, політики і програм. Для загального постачальницько-збутового ланцюга це означає підвищення ефективності завдяки усуненню дублювання операцій та непродуктивних витрат часу і ресурсів. Разом з тим взаємодія між організаціями вимагає спільного планування та управління діловими зв'язками.

По-друге, у сфері послуг працюють компанії, що виконують логістичні операції від імені та в інтересах своїх клієнтів; це, зокрема, транспортні фірми і підприємства складського господарства. Такі спеціалізовані компанії доповнюють, а часом навіть замінюють собою тих працівників фірм-клієнтів, які безпосередньо займаються відповідними функціями. При цьому, коли в логістичній системі підприємства-партнера використовуються "зовнішні" фахівці, то замовник послуг повинен здійснювати належне керівництво та управління ними. Все ж таки виконання спеціалізованих функцій може бути передано іншим організаціям, але загальний процес управління логістичним ланцюгом залишається за підприємством-замовником цих послуг [5; 6].

Отже, класична економіка традиційно не надавала належного значення

розміщення інфраструктурних підрозділів і проектування інфраструктурної мережі в цілому. У ранніх економічних дослідженнях попиту і пропозиції різниця між витратами на розміщення об'єктів інфраструктури й транспортними витратами не приймалася до уваги або вважалася однаковою для всіх конкурентів. Тим часом кількість, розміри і географічне розташування потужностей, які використовуються в логістиці, безпосередньо впливають на рівень і витрати обслуговування споживачів. Проектування інфраструктурної мережі – основний обов'язок логістів, адже вона забезпечує доставку продукції споживачам. До типових об'єктів логістичної інфраструктури належать виробничі підприємства, склади, вантажно-розвантажувальні термінали та магазини роздрібною торгівлі. Визначення необхідної кількості об'єктів кожного типу, їх географічного розташування та господарських функцій являється суттєвим елементом всієї діяльності з формування (проектування) логістичної інфраструктури. В особливих випадках ведення операцій на таких підприємствах може бути передано стороннім фахівцям, які надають відповідні послуги. Незалежно від того, хто реально виконує цю роботу, всі інфраструктурні підрозділи повинні розглядатися в процесі управління як інтегровані елементи логістичної системи підприємства.

Приступаючи до формування логістичної інфраструктури, необхідно визначити кількість і розташування всіх типів підрозділів (об'єктів), потрібних для виконання функцій логістики. Крім того, треба встановити, скільки і яких запасів слід зберігати в кожному з цих об'єктів та де розміщувати замовлення клієнтів на постачання. Інфраструктура утворює каркас, на якому будується система логістики та її робота. Відповідно інфраструктурна мережа включає в себе інформаційні та транспортні об'єкти. Окремі функції, такі як обробка замовлень клієнтів, управління запасами або вантажопереробка здійснюються у рамках логістичної інфраструктури.

При формуванні інфраструктурної мережі логістики слід розглядати різні варіанти вибору географічного місця розташування об'єктів. Той факт, що географічні ринки багато в чому відрізняються один від одного, легко проілюструвати. На частку 50 найбільших за чисельністю населення ринків, що входять в "метрополію" США, припадає понад 55% продажів всіх продуктів. Тому ділове підприємство, що діє в національному масштабі, повинно володіти відповідними логістичними потужностями для обслуговування цих найважливіших ринків. Географічне розташування джерел основних матеріалів і виробничих компонентів розміщується нерівномірно. Тому, якщо підприємство бере участь у міжнародних логістичних операціях, то робота з організації та розміщення об'єктів інфраструктури стає складнішою [1; 3].

Важливість постійної модифікації інфраструктури логістики для пристосування до змін попиту і пропозиції неможливо переоцінити. У динамічному конкурентному середовищі асортимент продукції, умови поставок і виробничі потреби безперервно змінюються. Звичайно, одноразово змінити

місце розташування всіх інфраструктурних підрозділів логістики – неможливо, але існує маса можливостей переміщення та реорганізації окремих об'єктів. Час від часу потрібно давати оцінку всім об'єктам, для того, щоб визначити чи вдало вони розміщені. Вибір підприємства найкращого розташування інфраструктурної мережі може стати для нього першим кроком до збільшення конкурентних переваг. Адже ефективність логістики безпосередньо залежить від інфраструктури.

**Список використаних джерел:**

1. Бауэрсокс Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс. – М. : Олимп-бизнес, 2008. – 640 с.
2. Гаджинский А. М. Логистика : учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – [6-е изд., перераб. и доп.] / А. М. Гаджинский. – М. : Дашков и Ко, 2003. – 408 с.
3. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов. – М. : Вершина, 2006. – 176 с.
4. Ковалев К. Ю. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть / К. Ю. Ковалев, С. А. Уваров, П. Е. Щеглов. – СПб. : Питер, 2007. – 272 с.
5. Крикавський Є. Логістичне управління: підручник / Є. Крикавський. – Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. – 684 с.
6. Неруш Ю. М. Коммерческая логистика / Ю. М. Неруш. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 271 с.