**М.С. Шкода** *(Хмельницький національний університет, Україна)*

# СВІТОВИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА Й АДАПТАЦІЯ ЇХ ДО ВІТЧИЗНЯНИХ РЕАЛІЙ*

***У статті досліджено зарубіжний досвід використання форм і методів управління логістичною діяльністю підприємства для його адаптації у вітчизняних реаліях. Запропоновано низку заходів, які б сприяли вірному застосуванню логістичних підходів на підприємствах України.***

***Ключові слова:*** *логістика, логістичний підхід, логістична система, управління розвитком підприємства.*

***Табл. 1. Літ. 10.***

**М.С. Шкода** *(Хмельницкий национальный университет, Украина)*

# МИРОВОЙ ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ И АДАПТАЦИЯ ИХ К ОТЕЧЕСТВЕННЫМ РЕАЛИЯМ

***В статье исследован зарубежный опыт использования форм и методов управления логистической деятельностью предприятия для его адаптации к отечественным реалиям. Предложен ряд мероприятий, которые бы способствовали верному применению логистических подходов на предприятиях Украины.***

***Ключевые слова:*** *логистика, логистический подход, логистическая система, управление развитием предприятия.*

**M. S. Shkoda** *(Khmelnytskyi National University, Ukraine)*

# WORLD EXPERIENCE IN APPLICATION OF LOGISTIC APPROACH FOR EFFECIENT MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT AND ITS ADAPTATION TO NATIONAL BUSINESS REALITIES

***The article analyzes the foreign experience in application of enterprise logistic management in its various forms and methods for its further adaptation to national business realities. A number of measures that would contribute to proper application of logistic approaches at the enterprises in Ukraine is offered.***

***Keywords:*** *logistics; logistic approach; logistic system; enterprise development management.*

**Постановка проблеми.** В сучасному світі ринкових темпів розвитку бізнес відносини будуються в умовах високої конкуренції, невизначеності та нестійкості ринкового середовища. Для успішного управління організацією недостатньо використовувати економічні, маркетингові та інші підходи. Потрібне застосування сучасних високоефективних способів і методів управління логістичними потоковими процесами. Аналізуючи діяльність логістичних систем на підприємствах зарубіжних країн, можна відзначити зростання зацікавленості в удосконаленні процесів розподілу й завоюванні стійкого стану на ринку за рахунок створення переваг у конкурентній боротьбі, оскільки можливості зниження витрат за рахунок звичайної раціоналізації виробництва вичерпуються.

* статтю підготовлено на основі доповіді на XI-му міжнародному науковому семінарі «Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та екології» (2–7 липня 2012 р., Київ – оз. Світязь).

© М.С. Шкода, 2012

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми функціонування логістичних систем розглядаються у працях зарубіжних і вітчизняних вчених: Д.Дж. Бауерсокса [1], Р. Брейлі [2], А.М. Гаджинського [4], Н.В. Чорноиської [10] та інших.

Що стосується вітчизняних підприємств, то, як справедливо зазначають фахівці, можливості й резерви раціоналізації виробничих логістичних підходів у них ще достатньо великі [3, *33*]. Витрати, які виникають у сфері постачання й розподілу, чималі порівняно з витратами у виробничій сфері. Проте для створення виробничих логістичних систем на підприємствах України необхідно значно більше коштів, ніж для створення логістичних систем у сферах постачання й збуту, а економія коштів, яку отримають підприємства в результаті функціонування такої логістичної системи, буде не меншою.

**Метою дослідження** є аналіз зарубіжного досвіду використання управління логістичною діяльністю для його адаптації до вітчизняних реалій.

**Основні результати дослідження.** У сучасних умовах розвитку нашого суспільства, кризового стану економіки виникає потреба невідкладної всебічної перебудови й удосконалення господарської діяльності. У справі стабілізації економіки важливою є оптимізація господарських зв'язків. Науку, що вирішує ці питання, зарубіжними вченими було названо логістикою. Необхідність застосування логістичних підходів на сучасному промисловому підприємстві пояснюється низкою причин [3]:

- розвиток конкуренції, викликаний переходом українських підприємств від ринку продавця до ринку покупця;
- забезпечення конкурентних переваг логістично-організованих систем товароруху за рахунок зниження собівартості продукції і поліпшення якості поставок;
- енергетична криза;
- науково-технічний прогрес, насамперед, комп'ютеризація управління.

*Таблиця 1.* **Логістичні витрати у країнах ЄС за 2011 р.,** *% щодо ВВП**

| Сектор | Транспортні витрати | Складські витрати | Інвентаризаційні витрати | Адміністративні витрати | Загальні |
|---|---|---|---|---|---|
| Харчова промисловість | *3,7* | 2,2 | *2,8* | 1,7 | 10,4 |
| Енергетика | 2,0 | 2,0 | *3,8* | 2,5 | *10,3* |
| Хімічна промисловість | *3,8* | 2,3 | 2,6 | 1,5 | 10,2 |
| Машинобудування | 2,7 | 2,3 | 2,7 | 1,2 | *8,9* |
| Фармацевтична промисловість | 2,2 | 2,0 | 2,5 | 2,1 | *8,8* |

* побудовано за даними [6].

Логістика є одним із найважливіших напрямів діяльності в сучасному суспільстві. Наведені нижче цифри можуть бути використані для ілюстрації цього твердження. Було підраховано, що загальна вартість логістичних витрат організацій США в 2011 р. становила 862 млрд. дол. США, що відповідає приблизно 11% ВВП країни. Це більше за витрати уряду США на соціальне забезпечення, охорону здоров'я й оборону на рік. Аналогічні цифри спостерігаються

в країнах Північноамериканської асоціації вільної торгівлі (НАФТА) та країнах Європейського Союзу (ЄС). Крім того, витрати на логістику складають значну частину продажів європейських підприємств (табл. 1).

Логістичний підхід до ефективного управління розвитком підприємства дозволяє максимально оптимізувати виконання комплексу логістичних операцій і зменшити рівень логістичних витрат. За даними фірм «Бош», «Сіменс», «Міцубісі», «Дженерал моторс», 1% скорочення видатків на виконання логістичних функцій має той же ефект, що й збільшення на 10% обсягу збуту продукції. Складові сукупного ефекту від застосування логістичного підходу до управління матеріальними потоками на підприємстві такі:

1. Виробництво орієнтується на ринок. Стає можливим ефективний перехід на малосерійне та індивідуальне виробництво.

2. Налагоджуються партнерські відносини з постачальниками.

3. Скорочуються простої устаткування. Це забезпечується тим, що на робочих місцях постійно є необхідні для роботи матеріали.

4. Поліпшується якість продукції, що випускається.

5. Скорочується виробничий цикл і мінімізуються витрати.

Зменшити витрати, пов'язані з виробничим процесом, дозволяють:

1. Оптимізація запасів – одна з центральних проблем логістики. Зміст запасів вимагає відволікання фінансових коштів, використання значної частини матеріально-технічної бази, трудових ресурсів. Аналіз досвіду низки фірм Західної Європи, які використовують сучасні логістичні методи організації виробництва, зокрема систему "KANBAN", показує, що застосування логістики дозволяє зменшити виробничі запаси на 50%. За системою "KANBAN", на відміну від традиційного підходу, виробник жорстко зв'язаний не за-гальним планом, а конкретним замовленням споживача й оптимізує свою роботу не взагалі, а в його межах. Інформаційна система "KANBAN" дає япон-ським автомобільним компаніям величезний виграш. Середній виробничий цикл випуску однієї партії конкретної моделі легкового автомобіля на фірмі "Toyota" становить всього 2 дні, що в середньому в 5 разів менше, ніж у амери-канських автомобільних компаній [7, *13*]. Ця система дає змогу різко скоро-тити собівартість за рахунок ліквідації зайвих запасів і робочої сили, а також за рахунок оптимізації логістичних втрат.

2. Скорочення чисельності допоміжних робітників. Чим менший рівень системності, тим більш невизначений трудовий процес і вища потреба у допоміжному персоналі для виконання пікових обсягів робіт.

3. Зниження втрат матеріалів. Будь-яка логістична операція – це потенційні втрати. Оптимізація логістичних операцій – це скорочення втрат. У світовій практиці логістична система управління матеріальним потоком «точно в термін» (just-in-time – JIT) з'явилася в кінці 50-х років минулого століття і на даний час є найбільш поширеною у світі. Концептуальна ідея «точно в термін» передбачає синхронізацію процесів доставки матеріальних ресурсів і готової продукції з процесами їх споживання, тобто продукція повинна доставлятися в необхідних кількостях саме до того моменту, коли ланки логістичної системи (ланцюга) потребують її для замовлення, заданого підрозділом-споживачем.

Мета функціонування системи «точно в термін» – мінімізація логістичних витрат, пов'язаних із створенням запасів і доставкою продукції. Для реалізації системи «точно в термін» повинні виконуватися такі умови:

- наявність на певному просторі надійних постачальників. Зокрема, американські і європейські виробники змогли впровадити дану систему на 10–15 років пізніше японців унаслідок низької надійності постачальників;

- забезпечення споживачів точною інформацією про поточний стан виробництва, а виробників – точними прогнозами про обсяги збуту на найближче майбутнє. Для цього процеси постачання, виробництва і збуту повинні бути забезпечені надійними телекомунікаційними системами та інформаційно-комп'ютерною підтримкою.

Серед зарубіжних представників компанія "Dell" є яскравим прикладом використання цього підходу на своїх підприємствах.

4. Поліпшення використання виробничих і складських площ. Невизначеність потокових процесів змушує резервувати великі додаткові площі. Зокрема, при проектуванні торговельних гуртових баз невизначеність потокових процесів змушує на 30% збільшувати площі складських приміщень.

5. Зниження травматизму. Логістичний підхід органічно вписує в себе систему безпеки праці [4].

Для того, щоб швидше застосовувати і розвивати логістику на промислових підприємствах в Україні, треба з'ясувати причини, що стримують її впровадження у практику. Т.В. Майорова виділяє 5 причин гальмування впровадження логістики в промисловість України: по-перше, це відсутність державного підходу до проблем логістики, що виявляється у відсутності правової юридичної бази, спеціалістів і центрів їх підготовки; по-друге, загальна економічна криза з невирішеними питаннями власності та зниженням обсягів виробництва, інфляція, стагнація гальмують будь-яке починання; по-третє, логістика передбачає комплексний облік витрат, за якого зростання витрат у транспортно-складському господарстві перекривається ефектом, отриманим за межами цієї галузі, разом з тим існуюча система бухгалтерського обліку, методики внутрішньовиробничого госпрозрахунку, що використовуються на практиці, поки не дають змоги повністю оцінювати витрати й результати діяльності підрозділів і служб підприємства; по-четверте, логістичний підхід передбачає кардинальні зміни в структурі підприємства, перехід до більш гнучких організаційних структур, створення спеціалізованих цехів і служб транспортно-складського господарства; по-п'яте, розвиток ідей логістики гальмується недоліками професійної підготовки кадрів [5].

Існує багато й інших причин, ліквідація яких прискорила б впровадження логістики у практику. Застосування логістичних засад у діяльності промислових підприємств дозволить підвищити прибутковість галузі за рахунок скорочення витрат та підвищення рівня логістичної координації всіх операцій з постачання сировини, виробництва і збуту продукції.

Сьогодні здійснюються спроби подальшого розширення сфери застосування логістики шляхом виділення як об'єктів її дослідження енергетичних, трудових та інших потоків, які наявні в економічних системах [3].

Н.В. Чорноиська провела дослідження протягом березня-квітня 2008 р. на 69 підприємствах України, з яких 37% у своїй оргструктурі мають або відділ логістики або посаду логіста [10].

Серед чинників, які сприяють необхідному застосуванню логістичних підходів на підприємстві, експерти виділяють такі:

– зовнішні:

- агресивніша політика існуючих конкурентів – 73% респондентів;
- прихід на ринок нових потужних конкурентів – 30% респондентів;
- вимоги ключових клієнтів щодо рівня обслуговування – 95% респондентів;
- умови постачальників щодо точності заздалегідь визначених потреб – 42% респондентів;
- залежність від постачальників – 23% респондентів;

– внутрішні:

- зміна системи менеджменту – 50% респондентів;
- впровадження інформаційної системи – 5% респондентів;
- пошук резервів зниження витрат – 80% респондентів [8].

Результати дослідження підприємств засвідчують той факт, що більше ніж третина з них спрямована на використання логістичних підходів управління підприємством, а це значно вищий показник порівняно з минулими роками.

Можна констатувати, що логістика на її сучасному рівні розвитку є комплексним (системним) методом розробки стратегій і механізму оптимізації господарчих зв'язків на основі міжфірмових чи міжфункціональних економічних компромісів [5]. Логістичний підхід на сучасному етапі варто розглядати як ключовий елемент конкурентної ринкової стратегії підприємства, як ключову первинну діяльність із забезпечення конкурентних переваг.

**Висновки.** Зарубіжні компанії давно й успішно використовують логістичні підходи, тоді як українські підприємці роблять тільки перші кроки в цьому напрямі, стикаючись з цілим низкою труднощів. Незважаючи на первинну ясність понять і концепцій логістики, існує проблема імплементації основних положень логістики на вітчизняних підприємствах. Труднощі полягають у нестабільності економіки України, а найбільш важливі проблеми, пов'язані з ефективним використанням логістики у вітчизняному підприємництві, можна поділити на об'єктивні й суб'єктивні. Досвід зарубіжних фірм може бути використаний вітчизняними підприємствами машинобудування. Для цього, у першу чергу, необхідно налагоджувати відносини з постачальниками як з партнерами та забезпечувати відповідність між кількістю постачань і потребою в них.

Отже, організовуючи закупівлі й розподіл як єдиний комплекс забезпечення виробництва на основі концепцій і методів логістики, українські підприємці можуть досягти зниження рівня витрат і поліпшення якості постачань, підвищити можливості адаптації підприємств до запитів ринку.

1. *Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж.* Логистика. Интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 640 с.

2. *Брейли Р., Майерс С.* Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 1997. – 1120 с.

3. *Бурега В.В.* Социально адекватный менеджмент: в поисках новой парадигмы: Монография. – К.: Академия, 2001. – 272 с.

4. *Гаджинский А.М.* Логистика: Учебник. – 20-е изд. – М.: Дашков и К°, 2012. – 484 с.

5. *Майорова Т.В.* Інвестиційна діяльність. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 376 с.

6. *Тяпухин А.П.* Логистика: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2012. – 568 с.

7. *Тяпухин А.П.* Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 240 с.

8. *Уєст Ч., Горчелс Л., Мариен Э.* Управление каналами дистрибуции. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. – 248 с.

9. *Хейвуд Дж.Б.* Аутсорсинг: в поисках конкурентних преимуществ / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 176 с.

10. *Чорнописька Н.В.* Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка».– 2008.– №608. – С. 265–271.

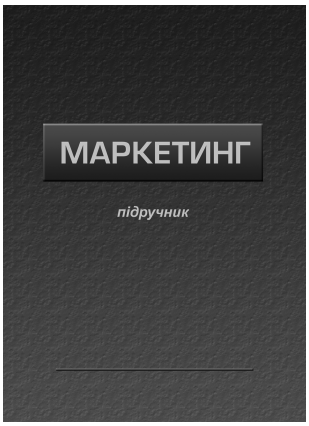
Стаття надійшла до редакції 25.07.2012.

## КНИЖКОВИЙ СВІТ

СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ**

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26
E-mail: book@nam.kiev.ua
тел./факс 288-94-98, 280-80-56




**Маркетинг: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка, д.е.н., проф. С.А. Єрохіна. – К.: Національна академія управління, 2011. – 632 с.** Ціна без доставки – 140 грн.

Має гриф підручника від МОН України.

У підручнику в концентрованому вигляді викладено зміст усіх нормативних дисциплін по спеціальності «Маркетинг». По кожній з дисциплін базового курсу пропонуються контрольні питання, тести, глосарій і література.

Для викладачів, майбутніх бакалаврів і магістрів, аспірантів, маркетологів-практиків, наукових працівників, а також для всіх, хто цікавиться сучасними технологіями маркетингу.

**Зміст**

**Розділ 1.** Базовий маркетинг
**Розділ 2.** Маркетинговий менеджмент
**Розділ 3.** Маркетингові дослідження
**Розділ 4.** Товарознавство
**Розділ 5.** Стандартизація і сертифікація продукції та послуг
**Розділ 6.** Поведінка споживача
**Розділ 7.** Логістика
**Розділ 8.** Маркетингова товарна політика
**Розділ 9.** Товарна інноваційна політика
**Розділ 10.** Маркетингова політика розподілу
**Розділ 11.** Інфраструктура товарного ринку
**Розділ 12.** Промисловий маркетинг
**Розділ 13.** Інформаційний маркетинг
**Розділ 14.** Маркетинг у банку
**Розділ 15.** Маркетинг послуг
**Розділ 16.** Інформаційні технології в маркетингу
**Розділ 17.** Міжнародний маркетинг
**Розділ 18.** Кон'юнктура світових товарних ринків
**Розділ 19.** Маркетингова цінова політика
**Розділ 20.** Маркетингова політика комунікацій
**Розділ 21.** Рекламний менеджмент
**Розділ 22.** Стратегічний маркетинг
**Розділ 23.** Комерційна діяльність посередницьких організацій
**Розділ 24.** Маркетинг персоналу