

ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Метою дослідження є розгляд й аналіз сутності логістичної стратегії підприємства, факторів та основних структурних елементів, що її визначають. Особливу увагу акцентовано на концептуальних засадах її формування.

The aim of the study is review and analysis of the essence of logistics strategies of the enterprise, factors and key structural elements that define it. Particular attention is paid to the conceptual basis of its formation.

Ключові слова: логістичне середовище, логістична стратегія, складові елементи логістичної стратегії, фактори впливу на логістичну стратегію, засади формування логістичної стратегії.

Вступ

Формування ринкової економіки України, що супроводжується посиленням нестабільності макро- і мікросередовища, в якому працює промислове підприємство та пошук нових способів та методів управління зумовили актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Значну роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє можливість швидкого реагування на потреби споживачів. У таких умовах стає необхідним використання концепції логістики, яка передбачає інтегроване управління сферами матеріально-технічного забезпечення, збуту, виробництва, збереження та транспортування, усуває обмеженість розглядання різних систем функціонування в окремих сферах: менеджмент, конкуренція, маркетингова діяльність тощо. Логістичні ж процеси, не утворюючи автономну сферу діяльності, що тісно пов'язані із функціонуванням підприємства, підкорюються головним його цілям та забезпечують їх досягнення. В результаті ефективного функціонування логістичної системи, підприємство отримує конкурентну перевагу за рахунок маркетингової орієнтації, більш високої операційної ефективності й продуктивності, корисного використання часу та ефективного переміщення замовлень до споживачів. Основним засобом досягнення даної компетенції та підвищення ефективного вирішення специфічних задач логістичного спрямування виступає логістична стратегія.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких висвітлено розв'язання даної проблеми, свідчить про те, що питаннями розробки та формування логістичної стратегії займаються вітчизняні автори (Крикавський Є.В., Ларіна Р.Р., Скоробогатова Т.М., Тридід О. М.), російські (Миротін Л.Б., Родніков А.Н., Сергеев В.І., Стерлігова А.М.) та закордонні автори (Доналд Дж. Бауерсокс, Девід Дж. Клосс, Дуглас М. Ламберт, Джеймс Р. Сток). В працях вказаних авторів в основному висвітлюється сутність логістичної стратегії та визначаються принципи її формування. Однак, варто відмітити, що малодослідженими залишаються її складові елементи, структура, взаємозв'язок із загальною стратегією, зокрема підходи формування конкурентоспроможної логістичної стратегії в ній.

Постановка завдання

Метою статті є дослідження функціонування системи логістичного менеджменту вітчизняних виробничих підприємств та визначення основних засад формування їх логістичної стратегії.

Результати дослідження

Процес планування логістичної діяльності характеризується значною складністю та багатофакторністю. Саме тому, під час його здійснення та визначення рівня здатності підприємства до реалізації логістичної стратегії принципової уваги потребує таке поняття, як «логістичне середовище». Саме воно втілює у собі інтерпретацію суб'єкта господарювання як логістичної системи у межах певної сукупності умов, факторів та зв'язків.

Саме логістичне середовище визначає можливість і результативність взаємодії усіх суб'єктів логістичної системи, а його аналіз підсилює важливість логістичного підходу у всіх аспектах діяльності підприємства, дозволяє корегувати реалізацію стратегії, виходячи з реально досягнутих результатів і змін у зовнішньому середовищі та виявляти й усувати слабкі місця на підприємстві. Потенціал логістики дозволяє підвищити організаційно-економічну стійкість підприємства, реалізувати цільові функції господарського суб'єкту в рамках місії, що є стратегічним фактором в умовах посилення конкуренції. Практично, підвищення організаційно-економічної стійкості підприємства можна досягти шляхом впровадження основних принципів логістичного менеджменту, які дозволяють усунути конфлікти між функціональними підрозділами підприємства, забезпечити інтегровану взаємодію з логістичними партнерами та досягти додаткових конкурентних переваг. Отже, практичне призначення логістичного менеджменту вбачаємо у налагодженні ефективної організації відповідного комплексу управлінських робіт з приводу аналізу, впровадження та контролінгу логістичної стратегії підприємства.

Логістична стратегія виступає вирішальним чинником вдалого розвитку бізнесу й ефективного функціонування господарського суб'єкту. Саме логістична стратегія, що розробляється на основі місії і корпоративної стратегії, є ефективним засобом у веденні жорсткої конкурентної боротьби. Звісно,

логістична стратегія має бути таким самим природним елементом стратегічного планування як маркетингова, фінансова, виробнича та інші. Однак, практика доводить інше. Досить часто на практиці промислових підприємств логістична стратегія не розробляється, оскільки управлінський персонал не чітко розуміє призначення логістики як інтегрованого інструменту управління, що дозволяє оптимізувати матеріальні і фінансові ресурси компанії, досягти конкурентну перевагу підприємства, що повною мірою стосується і машинобудівних підприємств. Також відсутня єдність поглядів спеціалістів щодо визначення основного змісту поняття «логістична стратегія». Узагальнення існуючих трактувань поняття «логістична стратегія» [1–4 та ін.] дозволило авторам статті дійти до наступних висновків:

- суть логістичної стратегії включає в себе цілі, критерії їх досягнення та заходи із раціонального управління й координації потокових процесів для забезпечення бізнес-стратегії підприємства;
- основним призначенням логістичної стратегії є підтримка корпоративної (маркетингової, виробничої, організаційної) стратегії компанії;
- логістична стратегія вирішує питання із управління постачанням, запасами і збутом в логістичній системі;
- логістична стратегія опирається на ряд чинників, що формують її суть, а саме часовий фактор (довгострокове планування), стратегічний фактор (взаємозв'язок логістики із корпоративною стратегією), інтегративний фактор (інтегрування усіх логістичних елементів), економічний фактор (оптимізація руху потоків) та інформативний фактор (формування ефективних інформаційних мереж);
- позитивний ефект від застосування логістичної стратегії полягає у досягненні мінімального рівня витрат при максимальному рівні задоволення потреб споживачів.

Автори статті пропонують основний акцент зробити на цільовому та інтегративному факторах. Тобто пропонується наступне визначення даного поняття: «логістична стратегія – це спосіб систематизації логістичних цілей у межах загальнокорпоративних, покращення логістичної складової бізнесу та зміцнення стратегічних позицій підприємства в цілому, заснований на відповідній концепції логістики, побудові інтегрованої структури логістичної системи й орієнтуванні усіх ланок логістичного ланцюгу на кінцевий результат, з метою отримання конкурентних переваг підприємством».

При цьому цільовий аспект концентрує увагу на ключових проблемах; надає можливість їх конструктивного аналізу; концентрує бюджетні й адміністративні ресурси на пріоритетних напрямках діяльності та на досягненні максимально можливих результатів; дозволяє конкретизувати цілі окремих елементів системи, уникнути диспропорції функціонування системи в цілому; надає можливість створити таку структуру управління на підприємстві, що буде максимально контрольованою на усіх рівнях.

Позитивний ефект інтегративного аспекту проявляється у: підвищенні продуктивності суб'єкта господарювання; ефективній реструктуризації підприємства; закріпленні господарських зв'язків; комплексному функціонуванні дій усіх елементів системи; концентруванні ресурсів згідно найбільш ефективних напрямків технологічної політики; економному вирішенні відповідних задач використання виробничої та логістичної інфраструктур; підвищенні стимулу для отримання найбільш ефективного кінцевого результату.

Базовими елементами, що визначають логістичну стратегію, варто виділити такі як: призначення стратегії, мета та засади її формування.

Призначення логістичної стратегії полягає у підтримці корпоративної стратегії. Усі логістичні операції мають бути безпосередньо пов'язані із стратегічним планом підприємства. Це і є найголовнішою умовою досягнення максимальних результатів від застосування логістики. Визначаючи стратегію підприємства, дуже часто необхідно передбачити можливість переорієнтації виробництва з метою максимального завантаження наявних потужностей стосовно до потреб та вимог ринку. Вживання заходів щодо максимального завантаження потужностей підприємства здійснюються з метою зростання обсягів виробництва, розширення асортименту продукції, підвищення її конкурентоспроможності, зменшення умовно-постійних витрат на одиницю продукції. Саме введення логістичного підходу дозволить чітко й оперативно реагувати на споживчий попит та задовольняти його при мінімальних витратах і запасах.

Отже, ефективність впровадження логістичної стратегії значною мірою залежить від певної сукупності чинників. Оскільки середовище, у якому функціонує підприємство, динамічне, чинне місце має зайняти моніторинг факторів впливу, що дозволить суб'єкту господарювання максимально скорегувати остаточні цілі та завдання та краще адаптуватись до мінливих умов. Вчені та спеціалісти, в основному, фактори поділяють на керовані і некеровані. До керованих, головним чином, відносячи фактори внутрішнього середовища, що складають служби підприємства, а до некерованих – фактори зовнішнього середовища, які варто враховувати й передбачати. Це відносини з постачальниками, споживачами, конкурентами, посередниками. До некерованих факторів зовнішнього середовища відносять політичні, економічні, природні, демографічні тощо.

Враховуючи зміст та призначення логістичної стратегії, основна її мета полягає у формуванні логістичного потенціалу суб'єкта господарювання як базису для стабільного й ефективного розвитку його діяльності та забезпечення конкурентоспроможності у ринковому середовищі. Адже потенціал логістики дозволяє підвищити організаційно-економічну стійкість підприємства, реалізувати цільові функції

господарського суб'єкту в рамках місії, що є стратегічним фактором в умовах посилення конкуренції.

В аспекті вищезазначеного та з урахуванням стратегічно важливої ролі логістики в забезпеченні розвитку сучасного підприємництва особливої уваги потребують розроблено концептуальні засади логістичної стратегії (рис. 1). Концептуальні засади формування логістичної стратегії визначаються, в основному, з врахуванням особливостей функціонування логістичної сфери діяльності. Однак, під час їх визначення, мають бути враховані і основні задачі загальнокорпоративної стратегії, збалансованість логістичних заходів на всіх рівнях управління, способи підтримки динамічного функціонування логістичної системи, умови функціонування суб'єкта господарювання тощо.

Аналізуючи зміст засад, маємо зазначити наступне:

– Ключові елементи логістичної стратегії як складової загальнокорпоративної виступають основоположним способом досягнення продуктивності та ефективності, а їх взаємозв'язок розглядається як засіб погодження управлінських рішень для оптимізації та раціоналізації процесів планування, управління і контролю виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

– Конструктивність та чітка ієрархія логістичних цілей і завдань значною мірою сприяють досягненню успіху суб'єктом господарювання. При цьому визначальну роль відіграє системний підхід. Основною умовою якого виступає не лише охоплення всіх сфер діяльності підприємства, а й обов'язкове поєднання цілей логістичної стратегії із основними цілями інших функціональних стратегій та конкурентної стратегії підприємства.

– Зміст і спрямування логістичної стратегії служать основою інтеграційного характеру рішень, що приймаються на всіх рівнях управління підприємством.



Рис. 1. Концептуальні засади формування логістичної стратегії

– Забезпечення процедури ефективного корегування основних задач логістичної стратегії дозволяє орієнтувати підприємство на розвиток і використання певних конкурентних переваг та забезпечити йому стійку конкурентну позицію, орієнтуючи на цілеспрямоване задоволення потреб споживачів.

– Диференціація логістичної стратегії залежно від організації логістичної діяльності пояснюється тим, що зміст логістичної стратегії для кожного підприємства є різним і це залежить від ступеня впровадження логістичного підходу в системі їх управління, методології її формування та способів реалізації, специфіки функціонування підприємства та системи конкретно визначених його цілей, що впливають на вибір стратегічного напрямку під час формування логістичної стратегії.

– Базування логістичної стратегії на основних логістичних компетенція характеризується здатністю виробничо-сервісної системи обслужити споживачів на більш високому рівні у порівнянні з конкурентами

за умов мінімізації загальних витрат.

– Конструктивний аналіз основних положень логістичної стратегії вимагає інтегрованого функціонування інформаційних систем, які дозволяють об'єднати основні аспекти базових сфер логістичної діяльності, що досі функціонували автономно. Досвід передових компаній свідчить, що не може бути ефективною логістика, якщо її засадами не буде інформатика.

– Аналіз факторів впливу на формування логістичної стратегії, є досить важливим етапом для ефективного впровадження логістичної стратегії на практиці. Адже він дозволяє розглянути усі можливі практичні наслідки та практичну можливість вирішення будь-якого із прийнятих рішень.

Якщо ж говорити про практичні наслідки впровадження логістичної стратегії, то варто відмітити наступні: логістична стратегія виступає джерелом формування додаткових конкурентних переваг підприємства; вона дозволяє сформувати оптимальну логістичну систему; створити раціональну організаційну структуру; знизити рівень витрат, зокрема логістичних; сформувати систему тотального контролю якості; підвищити кваліфікаційний рівень персоналу; створити інтегровану систему інформаційного забезпечення; підвищити рівень адаптованості підприємства до мінливих умов логістичного середовища тощо.

Висновок

Резюмуючи зазначене, можна констатувати, що логістична стратегія створює можливість практичного впровадження логістичних засад у процесі управління сучасним промисловим підприємством та його функціонування як логістичної системи. Її залучення до формування основних цілей підприємства означає становлення нового стратегічного рівня його розвитку в аспекті досягнення конкурентної стійкості. Формування ефективною логістичної стратегії підприємства має базуватись на певних загальних засадах, що висувають вимоги до її внутрішньої структури, змісту та призначення.

Література

1. Крикавський Є. Логістика. Для економістів : [підручник] / Крикавський Є. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 448 с.
2. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / [под общ. и научн. ред. Сергеева В. И.]. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 976 с.
3. Сток Дж. Стратегическое управление логистикой / Дж. Сток, Д.М. Ламберт. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
4. Тридід О. М. Логістичний менеджмент : [навч. посібник / О. М. Тридід, К. М. Таньков ; за ред. О. М. Тридіда. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.

Надійшла 09.03.2011

УДК 338

В. Л. КАРПЕНКО

Хмельницький національний університет

НАПРЯМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ЩОДО СПРИЯННЯ ДОСЯГНЕННЮ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

Розглянуто та прораховано системи стимулювання топ-менеджменту підприємств орієнтовані на підвищення вартості бізнесу та систему збалансованих показників (Balanced Scorecard). Зроблено висновок, що стимулювання на основі системи збалансованих показників забезпечить можливість максимально взаємоузгодити інтереси власників та найманих керівників підприємства, що в кінцевому підсумку сприятиме досягненню конкурентних переваг та забезпечить зростання вартості компанії.

The systems of stimulation of top-management of enterprises are considered and counted the costs of business and system of the balanced indexes oriented to the increase (Balanced Scorecard). A conclusion is done, that stimulation on the basis of the system of the balanced indexes will be provided by possibility maximally vzajemouzgoditi interests of proprietors and hired leaders of enterprise, that in an eventual result will be instrumental in achievement of competitive edges and provide growth of cost of company.

Ключові слова: стимулювання, топ-менеджмент, конкурентні переваги, система збалансованих показників, участь у власності.

Актуальність дослідження. В умовах, коли вітчизняні і зарубіжні ринки продовжують розвиватися (незважаючи на несприятливий стан макросередовища), коли загострюється конкуренція, дуже важливо будь-якому підприємству, чи то виробниче машинобудівне підприємство, чи то підприємство сфери послуг, здобути такі конкурентні переваги, які б дозволили йому завоювати прихильність свого споживача і отримувати стабільний прибуток. Підприємство, у своїй діяльності має орієнтуватися не лише на досягнення короткострокового результату, а, в першу чергу, дбати про забезпечення стратегічного зростання.