

**СУМЕЦЬ ОЛЕКСАНДР**, д.е.н., професор кафедри менеджменту,  
**СПВАКОВА НАДІЯ**, ст. викладач кафедри економіки та підприємництва,  
*Харківський інститут ПрАТ ВНЗ «МАУП», м. Харків*

## **СУТНІСТЬ КОНЦЕПЦІЇ ЛОГІСТИЧНО-ЗОРІЄНТОВАНОГО ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ**

Нинішній етап розвитку ринкових відносин є доволі тяжким для вітчизняних підприємств в аспекті все більшої і жорстокішої конкуренції як на національному, так і на міжнародному ринках. Щоб вижити підприємства постійно знаходяться в пошуку ефективних шляхів переміщення товаропотоків і мінімізації витрат на свою діяльність [1, с. 12]. На цей момент часу є визнаним той факт, що мінімізація витрат можлива за такої організації ведення господарської діяльності, яка не вимагає зберігання запасів як сировини, матеріалів, напівфабрикатів, так і готової продукції, і щоб ризики, пов'язані з запасами були зведені до мінімуму. Така концепція є змістовою частиною технології ЛТ (точно-вчасно), яку на вітчизняних підприємствах досить важко реалізувати на практиці. Проте, як показує досвід діяльності відомих на світовому ринку фірм і компаній, технології ЛТ існують альтернативи. Це реалізація ключових функцій менеджменту, маркетингу і економіки на основі логістичних стратегій. Такий мікс функцій надасть можливість досягти підприємствам належного рівня результативності й ефективності їх діяльності. То ж актуальність запровадження в практику діяльності концепції логістично-зорієнтованого інтегрованого управління не викликає жодних сумнівів.

Реалізація вказаної концепції надає змогу суб'єктам господарювання не залежно від їх галузевої належності та форми власності ідентифікувати основні сфери впливу різних чинників на витрати здійснення логістичних активностей. Такими сферами на цей момент часу, як вказують вітчизняні дослідники Шевців Л.Ю та Петецький І., є [2, с.26]:

- 1) зниження загального рівня витрат у ланцюгу поставок за акцептованого рівня обслуговування кінцевого споживача (авт.: акцептований споживач – це споживач, який надав згоду на оплату товару (послуги) або гарантував оплату за товар (послугу));
- 2) підвищення рівня доданої вартості для клієнта за акцептованого рівня загальних витрат;
- 3) прискорення обороту капіталу;
- 4) зменшення загального рівня запасів як сировинних, так і товарних;
- 5) скорочення циклу виконання замовлення.

Перелічені сфери відображають основні напрями і потенційні можливості скорочення логістичних витрат на здійснення логістичної діяльності підприємств. Тут варто акцентувати увагу на тому, щоб така можливість перетворилася в реальність, необхідно запроваджувати в практику господарювання логістичну стратегію інтегрованого управління матеріальними потоками як у середині підприємства, так і в зовнішніх ланцюгах постачання.

Логістичні витрати у процесі функціонування підприємств утворюються як



результат виконання тих чи інших видів діяльності, процесів, операцій. Загальні логістичні витрати на вході – це сума витрат фази постачання, а саме витрат замовлення, транспортних, складських, пакувальних (за необхідності виконання пакувальних операцій), інформаційних, на створення і утримання запасів, обслуговування. У цьому переліку деякі види витрат є за своєю природою конфліктними в прийнятті виважених логістичних рішень [2, с. 26]. Так, наприклад, якщо підприємство має великі сировинні запаси, йому потрібно менше часу, щоб прийняти рішення на виробництво продукції більших обсягів. Проте у цій ситуації підприємство потребуватиме і додаткових витрат на утримання надлишку запасів на своєму складі. Крім того, формування і зберігання такого надлишку запасів буде вимагати більших витрат на їх транспортування, виконання навантажувально-розвантажувальних операцій, переміщення у внутрішньоскладському просторі тощо. З огляду на вищевказане прослідковується наявність конфлікту бажань підприємства створити можливість швидкої реакції на потреби ринку у збільшенні обсягів продукції і в то й же час скоротити витрати. Тому загальні логістичні витрати необхідно мінімізувати з огляду на використання стратегії інтегрованого управління матеріальними потоками. Запаси – це не єдиний цільовий конфлікт. Такі конфлікти виникають і при виконанні, наприклад, таких функцій як транспортування і збут. Враховуючи специфічність і наявність таких цільових конфліктів, необхідно запроваджувати цілісну, інтегровану логістичну стратегію управління потоками матеріальних ресурсів у межах фаз переміщення останніх, починаючи з закупівель і закінчуючи збутом товарної продукції. Координація зв'язків підприємства з постачальниками і споживачами є одним із суттєвих факторів, які сприяють зменшенню величини витрат на здійснення логістичних активностей і більш ефективному використанню ресурсів. Координація зв'язків не може бути здійснена без інтеграції основних складників ланцюга поставок: постачальника – підприємства – споживача. А для цього необхідно розробити і реалізувати відповідну логістичну стратегію, яка б координувала діяльність вказаних складників ланцюга поставок і сприяла мінімізації загального рівня витрат як на виробництво продукції, так і на обслуговування клієнтів. Такий вид стратегії отримав назву «*логістично-зорієнтоване інтегроване управління*». Одним із перших дослідників, що надав тлумачення цій дефініції, вважають Пітера Блейка [3]. Він трактує *логістично-зорієнтоване інтегроване управління* як «підпорядкування і компонування логістики у системну стратегію управління підприємством, в якій логістика становила би основний критерій управління. Такий підхід означає інтеграцію принципів процесу логістичного мислення і діяльності в рамках кожного рівня управління (*операційного, стратегічного і нормативного*)». Вказані рівні мають своє чітко орієнтоване професійне спрямування. Так, для ефективного *стратегічного управління* логістикою підприємству необхідно об'єднувати свої зусилля із зусиллями головних постачальників матеріалів і послуг. Таке управління є результативним, бо логісти витрачають менше часу на операції всередині підприємства і більше на



взаємодію з постачальниками і клієнтами.

Сутність **нормативного управління** полягає у системному підході до:

- сукупності логістичних процесів, що реалізуються на підприємстві і у межах ланцюга поставок;
- повного забезпечення і координації логістичних функцій, що виконують різні фахівці з логістики;
- формування впливу на зменшення витрат на логістичну діяльність, охоплюючи усі служби й організаційні підрозділи підприємств.

Все вище перераховане повинно вирішуватися комплексно, щоб часткові раціоналізації, наприклад, що стосуються оптимізації запасів сировини, матеріалів чи готової продукції або чисельності засобів транспорту, який задіяний у логістичному процесі, не спричинили явних відхилень в інших сферах діяльності підприємства – зниження рівня обслуговування клієнтів і ступеня надійності поставок, втрата довіри клієнтів тощо.

**Логістично-операційне управління** складається у тому, що товар, який прямує до клієнта, проходить ряд послідовних кроків, що збільшують його вартість. Проте, завдяки таким крокам даний товар вчасно доставляється до клієнта в зазначене місце і з збереженням заданого рівня якості.

З огляду на спрямування **логістично-операційного управління** його завданням є раціональне управління поставками товарної продукції клієнтам у відповідності до їх вимог і запитів. Це вимагає від логістів підприємства такої організації ланцюга поставок, який би сприяв зниженню витрат на таких фазах переміщення матеріального потоку як виробництво, розподіл і збут. Організуючи нові канали розподілу і збуту товарів, підприємства стають більш чутливими до вимог клієнтів, тісніше співпрацюють з постачальниками, більше використовують сучасні ІТ-інструменти для вирішення логістичних завдань. Все це у стратегічному вимірі вирішує завдання скорочення логістичних витрат і розвитку підприємства.

То ж, у висновку слід зазначити, що логістично-зорієнтоване інтегроване управління, хоча і не є панацеєю від всіх проблем логістичної спрямованості, надає підприємствам реальні можливості підвищити як ефективність, так і результативність господарювання в нестабільному ринковому середовищі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сумець О.М. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання : навч. посібник. Київ : Хай-Тек Прес, 2011. 344 с.
2. Шевців Л.Ю., Петецький І. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання : монографія. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. 244 с.
3. Blank P. Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarzadzania, wyd. II PWE, Warszawa, 2001. S. 55.

