

УДК 65.012.34:005.21:621

Гуржій Н.М.*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту організацій і логістики
Запорізького національного університету***Оверченко А.І.***студент
Запорізького національного університету***ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
ЯК ОСНОВА ВИБОРУ ЙОГО ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ****THE LOGISTIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE ESTIMATION
AS A BASIS OF ITS LOGISTIC STRATEGY CHOICE****АНОТАЦІЯ**

У статті визначено сутність логістичного потенціалу підприємства. Проаналізовано вплив потенціалу на вибір логістичної стратегії та послідовність його оцінки. Визначено основні показники, на основі яких ґрунтується оцінка логістичного потенціалу. Розглянуто процес оцінки показників логістичного потенціалу на конкретному прикладі. Запропоновано механізм реалізації логістичної стратегії на основі цієї оцінки.

Ключові слова: стратегічне управління логістикою, логістичний потенціал, логістична стратегія, оцінка потенціалу, показники логістичної діяльності, логістичний бізнес-план.

АННОТАЦИЯ

В статье определена сущность логистического потенциала предприятия. Проанализированы его влияние на выбор логистической стратегии и последовательность его оценки. Определены основные показатели, которые являются основой для оценки логистического потенциала. Рассмотрен процесс оценки показателей логистического потенциала на конкретном примере. Предложен метод реализации логистической стратегии на основе этой оценки.

Ключевые слова: стратегическое управление логистикой, логистический потенциал, логистическая стратегия, оценка потенциала, показатели логистической деятельности, логистический бизнес-план.

ANNOTATION

The essence of the logistic potential of the enterprise is defined in this article. Its influence on logistic strategy choice and consistency of its estimation are analyzed. The basic indices for logistic potential estimation are defined. The process of logistic activity estimation is considered by the concrete example. The method of logistic strategy realization is suggested.

Keywords: strategic management of logistics, logistic potential, logistic strategy, potential estimation, logistic activity indices, logistic business plan.

Постановка проблеми. В економічній літературі розглядаються різноманітні підходи до визначення структури потенціалу підприємства. Особливий науковий інтерес викликають дослідження багатоаспектного аналізу структури потенціалу, в якому поряд із ресурсним розглядаються й інші аспекти структури. Сучасні умови функціонування складних соціально-економічних систем господарювання свідчать про необхідність використання нових теоретичних підходів, прикладного інструментарію, які уможливають ефективне подолання різних рівнів невизначеності динамічного ринкового середовища та дають змогу своєчасно адаптуватися до нього.

Кризовий стан національної економіки та окремих підприємств, що супроводжується недовикористанням виробничих потужностей, накопиченням понаднормативних запасів матеріалів та готової продукції, закономірно призводить до втрати потенціалу, зокрема логістичного.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження сутності категорій «потенціал», «економічний потенціал», проблеми його формування, оцінки та управління розглядаються у працях вітчизняних учених, таких як О. Балацький, Б. Бачевський, Л. Головова, Н. Краснокутська, Є. Лапін, В. Савченко, О. Федонін тощо. Дослідженню структури логістичного потенціалу присвятили свої роботи О. Ареф'єва, Є. Лапін, О. Логвінова, І. Савенко та ін. Однак значення логістичного потенціалу підприємств та його вплив на формування ефективної логістичної стратегії залишились поза увагою науковців, що свідчить про недостатню кількість досліджень у цій сфері. Саме це зумовлює актуальність теми статті.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Багато дослідників розглядає ресурсну структуру потенціалу, але не враховує наявність різноманітних кількісних складників. Потрібно зазначити, що ресурсний підхід не дає повної характеристики поняттю «потенціал підприємства», а особливо «логістичний потенціал».

Варто також зауважити, що більшість підприємств мають неефективну логістичну систему через невміння правильно оцінювати власний логістичний потенціал та впроваджувати ефективну логістичну стратегію на основі отриманих під час такої оцінки результатів.

Мета статті полягає у визначенні поняття «логістичний потенціал підприємства», особливостей та методів його оцінки, а також шляхів упровадження логістичної стратегії на основі результатів аналізу логістичного потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, стратегічне управління – це область менеджменту, яка спрямована на довгострокові цілі та дії підприємства щодо створення та утримання конкурентних переваг, здатних

забезпечити йому прибуток у довгостроковій перспективі.

Відповідно, стратегічне управління логістикою – це діяльність, яка пов'язана з постановкою довгострокових цілей, розробкою та реалізацією завдань логістичної системи підприємства, які дають можливість підприємству досягти своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям та факторам зовнішнього середовища.

Однією з найважливіших складових частин стратегічного управління логістикою є планування, яке представляє собою набір дій, рішень керівництва, які призводять до розробки логістичних стратегій.

Логістична стратегія є основним засобом ефективного формування та реалізації логістичних процесів підприємства. Логістичну стратегію більшість авторів визначає як стратегію підприємницької структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів [8].

На вибір тієї чи іншої логістичної стратегії впливає логістичний потенціал підприємства, а саме:

- конфігурація та потужність логістичної мережі;
- організаційна структура логістичного управління;
- технологія координації логістичних процесів;
- стратегічні взаємовідносини;
- якість логістичного сервісу;
- система управління запасами та перевезеннями;
- логістична інформаційна система;
- організація допоміжних процесів [3].

Таким чином, під логістичним потенціалом підприємства мається на увазі динамічно збалансована система ресурсів та компетенцій, ефективність використання яких визначає можливість підприємства створювати нову вартість для забезпечення його розвитку.

Поряд із поняттям «логістичний потенціал» виокремлюють поняття «стратегічний розвиток логістичного потенціалу», в основу якого покладено здатність підприємства до покращення його фактичних можливостей через реалізацію внутрішніх резервів розвитку та можливостей зовнішнього середовища. Цей підхід дає змогу розглянути логістичний потенціал підприємства в аспекті його розмірів, структури, характеристик, рівня завантаження та ефективності відтворення як об'єкта управління.

Під управлінням стратегічним розвитком логістичного потенціалу підприємства також розуміється процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на оцінку та реалізацію можливостей удосконалення потенціалу підприємства з метою створення нової вартості і забезпечення стратегічного розвитку підприємства на засадах логістики (рис. 1).

Процес управління стратегічним розвитком логістичного потенціалу підприємства необхідно розпочинати з формулювання місії підприємства та встановлення логістичних цілей, які дають змогу сформулювати логістичну стратегію.

Аналіз логістичного потенціалу підприємства доцільно проводити в такій послідовності:

- 1) визначити відносні показники для аналізу потенціалу підприємства;
- 2) розподілити показники за групами та графічно представити їх динаміку у часі;
- 3) провести аналіз потенціалу підприємства та виявити проблемні ділянки [7].

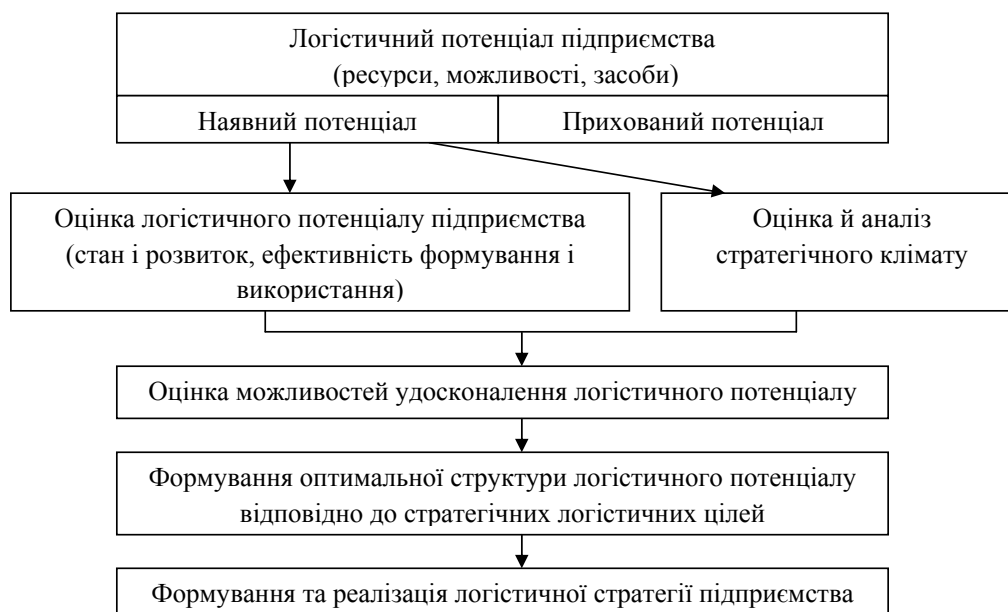


Рис. 1. Послідовність оцінки логістичного потенціалу підприємства

Джерело: складено авторами на основі [5]

Погоджуючись з Н.М. Тюріною, І.В. Гой, І.В. Бабій, оцінка логістичного потенціалу повинна ґрунтуватись на системі таких показників:

1. коефіцієнт задоволення потреби (ефективність матеріального потоку на вході), що відображає рівень забезпеченості потреб підприємства у матеріальних ресурсах за обсягом, якістю та кількістю асортиментних груп;

2. коефіцієнт рівномірності поставок продукції на підприємство (інтенсивність матеріального потоку на вході, показник роботи поставальників);

3. коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних односторонніх матеріальних потоків, який характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів під час виробництва продукції;

4. коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного матеріального потоку характеризує співвідношення планованого рівня матеріальних запасів на підприємстві до фактичного обсягу поставок продукції на підприємство;

5. коефіцієнт співвідношення запасів та вихідного матеріального потоку показує, скільки оборотних коштів припадає на одну грошову одиницю реалізованої продукції за певний період;

6. коефіцієнт якості обслуговування споживачів, який можна визначити за допомогою, наприклад, показника досконалого обслуговування (OTIF: on time, in-full, error-free). Для цього підприємству необхідно оцінити такі показники рівня задоволення потреб споживачів продукції, як:

– показник надійності (своєчасності) поставок підприємством;

– показник комплектності послуг;

– показник безпомилковості надання послуг;

7. коефіцієнт безвідмовності обслуговування споживачів продукції характеризує рівень надійності (оперативності) обслуговування споживачів продукції;

8. коефіцієнт завантаженості потужностей логістичних об'єктів характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо [2].

Оцінити логістичний потенціал підприємств можна за формулою середньої геометричної простої на основі показників, що описано вище:

$$I_{\text{лл}} = \sqrt[n]{\prod_i^n} = \sqrt[n]{K_{\text{ефек}} \times K_{\text{рівн}} \times K_{\text{вх}} / \text{вих} \times \dots \times K_i}, \quad (1)$$

де $I_{\text{лл}}$ – інтегральний показник логістичного потенціалу;

K_i – i -й показник логістичного потенціалу;

n – кількість показників.

Залежно від отриманих значень рівень логістичного потенціалу може бути низьким (до 0,4), середнім (0,4-0,6), високим (0,6-0,8) та дуже високим (від 0,8).

Практичний досвід показує, що логістичний потенціал підприємства визначається сукупністю цілої низки факторів, у тому числі якістю й обсягом наявних на підприємстві

ресурсів, оскільки вони безпосередньо впливають на параметри економічних потоків підприємства, здібностями співробітників ефективно виконувати логістичні операції, інноваційними здібностями, тобто здатністю підприємства до різного роду змін, інформаційними та фінансовими можливостями тощо.

Під час розробки методики оцінки логістичного потенціалу підприємства слід виходити з того, що найбільш адекватним за наявних економічних умов буде такий методичний підхід, який би враховував системний характер логістичного потенціалу [6].

Логістичний потенціал підприємства варто розглядати з позиції стратегічного управління. Він може включати в себе систему характеристик, які розкривають умови логістичної діяльності та спрямованість на досягнення поставленої мети, тому логістичний потенціал – це результат взаємодії ресурсів та логістичних можливостей підприємства.

Під час формування логістичного потенціалу підприємства важливо чітко визначити його складові елементи. При цьому на даний момент виокремлюють дві ресурсні позиції. Перша розглядає потенціал як сукупність ресурсів без урахування їх взаємозв'язків та участі у процесі виробництва. Особливість другої ресурсної позиції полягає у трактуванні потенціалу як сукупності ресурсів, здатних виробляти певну кількість матеріальних благ [4].

Сьогодні найчастіше використовується технологія розрахунку рівня розвитку логістичного потенціалу, за якою рівень розвитку потенціалу кожної функціональної області логістики визначатиметься оптимальністю її взаємодії з наступною функціональною областю впродовж руху логістичного потоку.

Під час формування логістичного потенціалу варто також розробляти інформаційний алгоритм, який би давав можливість визначати не лише загальний логістичний потенціал, але й визначати окремі його складники, що потребують певних змін [1].

Відповідно, наприкінці оцінки логістичного потенціалу підприємства необхідно зробити певні висновки, що в практичній діяльності зводяться до вибору, формування та реалізації логістичної стратегії. Своєю чергою, такі стратегії мають вироблятися залежно від зовнішніх і внутрішніх змінних (необхідності змін, вимог логістики, залежності від інших підприємств, галузі діяльності тощо).

Сучасною проблемою вітчизняних виробничих підприємств залишається невміння впроваджувати логістичні підходи в діяльність та розробляти логістичну стратегію відповідно до власного логістичного потенціалу.

Одним із таких підприємств є «Запорізький титаномагнієвий комбінат», виробнича сфера якого є дуже широкою. Основа його асортименту – губчастий титан, який реалізується як на вітчизняному, так і на світовому ринках.

Оцінку логістичного потенціалу «ЗТМК» можна провести на основі розглянутих вище показників та проаналізувати їх в динаміці (табл. 1).

Таблиця 1
Оцінка логістичного потенціалу ТОВ «ЗТМК» за 2013–2015 рр.

Показник	2013 р.	2014 р.	2015 р.
Коефіцієнт задоволення потреби	0,8	0,89	0,94
Коефіцієнт рівномірності поставок	3,5	3,2	3,7
Коефіцієнт співвідношення вхідних та вихідних потоків	0,08	0,01	0,01
Коефіцієнт співвідношення запасів та вхідного потоку	0,98	0,97	0,87
Коефіцієнт якості обслуговування	0,8	0,95	0,9
Коефіцієнт безвідмовності обслуговування	0,9	0,78	0,85
Коефіцієнт завантаженості потужностей	0,75	0,8	0,8
Інтегральний показник логістичного потенціалу	0,77	0,6	0,6

Отже, як можна побачити, логістичний потенціал розглянутого підприємства є високим, що говорить про можливість упровадження ефективної логістичної стратегії і, як наслідок, підвищення ефективності логістичної діяльності.

В організаційній структурі «ЗТМК» відділ логістики відсутній, тому підприємство не має можливості проконтролювати та ефективно організувати матеріальні та інформаційні потоки. Це є суттєвим недоліком комбінату, адже за наявності такого відділу та правильної організації логістичних операцій підприємство мало б змогу економити кошти та час.

Хоча навіть за відсутності управління логістикою на «ЗТМК» логістичні процеси на підприємстві все ж таки відбуваються.

Наприклад, функції закупівельної логістики на комбінаті виконуються фахівцями відділу постачання. Матеріальне забезпечення відбувається на основі дійсного споживання, тобто запаси поповнюються та утримуються на такому рівні, щоб вони могли задовольнити потреби підприємства у матеріалах.

Реалізація функцій розподільчої логістики покладена на відділ збуту. Одним з основних завдань відділу є вибір та формування каналів розподілу.

Управління складами та відповідними логістичними процесами знаходиться під контролем складського господарства.

Розглядаючи транспортну логістику на «ЗТМК», варто зазначити, що підприємство не має транспорту, що доставляв би продукцію споживачу або роздрібним організаціям. Цей процес відбувається за кошти покупців продукції. Комбінат контролює лише процес відвантаження.

Процеси, пов'язані з інформаційними потоками на комбінаті, звичайно, також присутні, проте вони не контролюються жодним підрозділом. Уся наявна на підприємстві інформація відповідно до її призначення передається з відділу у відділ, і це ускладнює процес документообігу.

Сервісна логістика на комбінаті не представлена взагалі.

Оскільки на підприємстві відсутня система стратегічного управління логістикою, то варто зазначити, що це зумовлює проблеми логістичної діяльності на комбінаті.

По-перше, більша частина логістичних витрат – це витрати на утримання запасів (48%). Для того щоб скоротити загальні витрати, необхідно постійно контролювати рівень запасів, що зберігаються, і не допускати перевищення нормативних значень.

По-друге, недоліком управління логістичною діяльністю у виробництві є неповне використання виробничих потужностей, а саме на 80%.

По-третє, збутова діяльність комбінату характеризується нерівномірністю: аналіз товарного портфелю засвідчив, що підприємство має значну частину продукції з високою собівартістю та без можливостей її зниження.

З огляду на все вищеперераховане, можна зробити висновок, що через відсутність стратегічного управління логістикою на підприємстві виникає низка суттєвих недоліків у діяльності.

Враховуючи всі проблемні ділянки комбінату, керівництву підприємства доцільно створити відділ логістики, а також оцінити наявний логістичний потенціал та розробити дієву логістичну стратегію для підприємства і своєчасно її адаптувати до вимог мінливого ринкового середовища.

Незважаючи на те що кожна логістична стратегія є унікальною, існує низка внутрішніх етапів, які має пройти будь-яке підприємство для її побудови:

1. Етап конфігурації логістичної мережі. Включає визначення її структури, логістичних ланцюгів, кількісного та якісного складу ланок логістичної мережі, дислокації логістичних інфраструктурних потужностей.

2. Етап розробки організаційної системи логістичної мережі. Вибір варіанту організаційної структури служби логістики або вирішення питання про її можливий реінжиніринг.

3. Етап розробки напрямів і технологій координації.

4. Етап визначення стратегічних вимог до якості продукції та споживчого логістичного сервісу.

5. Етап створення інтегрованої системи управління запасами та вибору логістичної інформаційної системи.

Серед ключових логістичних стратегій, що застосовуються підприємствами сьогодні, можна виокремити такі:

- стратегія мінімізації загальних логістичних витрат (струнка);

- стратегія поліпшення якості логістичного сервісу (динамічна);
- стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру;
- логістичний аутсорсинг;
- стратегія логістичного партнерства [3].

Проте, на жаль, сучасною проблемою вітчизняних виробничих підприємств залишається невміння впроваджувати логістичні підходи в діяльність та розробляти логістичну стратегію відповідно до власного логістичного потенціалу.

Що стосується «ЗТМК», то для підприємства найбільш доцільною є стратегія мінімізації логістичних витрат, яка передбачає:

- оптимізацію операційних логістичних витрат за окремими видами діяльності комбінату;
- оптимізацію рівня запасів у логістичній системі;
- вибір оптимальних варіантів «складування – транспортування».

Наступним кроком після оцінки та аналізу логістичного потенціалу підприємства, вибору його логістичної стратегії є впровадження цієї стратегії. На цьому етапі необхідно сформулювати чіткий план реалізації стратегії. Як показує досвід вітчизняних підприємств, що успішно використовують елементи логістики, найефективнішим є розробка логістичного бізнес-плану, що обов'язково має включати такі елементи:

1. Загальне резюме. У цьому пункті підприємство має чітко визначити логістичну стратегію, окреслити її мету та методи досягнення основних цілей.

2. Оцінка логістичного потенціалу. Підприємство має постійно аналізувати наявні показники логістичної діяльності та порівнювати їх із запланованими (бажаними) показниками. Відповідно, підприємство має постійно аналізувати причини зміни цих показників, корегувати план дій та приймати ефективні управлінські рішення.

3. Мета та завдання. Відповідно до потенціалу, стратегії та окремих цілей цього плану, підприємство має розробляти систему конкретних дій щодо реалізації логістичної стратегії та отримання найкращих результатів. Серед таких заходів, наприклад, може бути створення відділу транспортної логістики. У такому разі підприємство має розробити конкретні кроки реалізації цього заходу, а саме створення відповідних посад в організації, визначення технологій під час обробки замовлень та відправлень вантажів, координацію діяльності відділу та його взаємодію з іншими відділами організації тощо.

4. Планування ресурсів. Майже кожна зміна в організації потребує витрат ресурсів із боку підприємства, тому логістичний план має передбачити та запланувати необхідні витрати ресурсів (матеріальних, фінансових, людських тощо). Також необхідно визначити, які з ресурсів уже є на підприємстві, а які необхідно залучити із зовнішніх джерел.

5. Витрати. Підприємство має розрахувати обсяг витрат на реалізацію як кожного окремого заходу цього плану, так і логістичної стратегії в цілому. Підприємство має розуміти, що витрати на реалізацію таких заходів мають бути меншими за очікуваний економічний ефект. У разі якщо підприємство не може дозволити собі реалізацію всіх запланованих заходів одночасно, необхідно розподілити їх за пріоритетністю та встановити часові межі. Таким чином, підприємство зможе досягти поставлених цілей без загрози погіршення фінансового стану та інших ризиків.

Варто зазначити, що під час формування ефективної логістичної стратегії, крім логістичного потенціалу, обов'язково необхідно врахувати чинники зовнішньої ситуації на ринку і внутрішнього стану підприємства, структурні особливості, а також фінансовий стан підприємства.

Висновки. Отже, для будь-якого підприємства вкрай необхідним є своєчасний аналіз логістичного потенціалу, управління його розвитком та використання наявних можливостей у процесі розробки логістичної стратегії. Оцінка логістичного потенціалу на прикладі промислового підприємства показала наявність значної кількості проблем у його діяльності. Враховуючи це, було розроблено рекомендації щодо вдосконалення логістичної системи на підприємстві. По-перше, керівництву підприємства доцільно створити відділ логістики, а також оцінити наявний логістичний потенціал та, по-друге, розробити дієву логістичну стратегію для підприємства і своєчасно її адаптувати до вимог мінливого ринкового середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства : [навч. посіб.] / С.І. Грицуленко. – О. : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 99 с.
2. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання : [підручник] / Н.В. Касьянова [та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.
3. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посіб.] / Н.С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2004. – 287 с.
4. Тюріна Н.М. Логістика : [навч. посіб.] / Н.М. Тюріна, І.В. Гой, І.В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 392 с.
5. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посіб.] / О.С. Федонін, І.М. Реліна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
6. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування : [підручник] / Н.І. Чухрай – Львів : Львівська політехніка, 2006. – 292 с.
7. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : [навч.-метод. посіб.] / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей. – Львів : Львівська політехніка, 2014. – 195 с.
8. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання : [монографія] / Л.Ю. Шевців, І.І. Петецький. – Львів : Львівська політехніка, 2011. – 244 с.