

I. В. Поповиченкодоктор економічних наук, доцент
ДВНЗ "Придніпровська державна академія будівництва та архітектури", м. Дніпропетровськ**РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ
ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

У статті досліджено роль та можливості логістичного менеджменту як інструменту й засобу управління діловою активністю підприємства в умовах кризового стану вітчизняної економіки. На прикладі конкретного підприємства показано, як перетворення його організаційної структури за процесним принципом через запровадження логістичної концепції організації бізнесу та створення в межах вдосконаленої організації служби логістичного менеджменту вплинуло на певні показники ділової активності цього підприємства.

Ключові слова: логістичний менеджмент, показники ділової активності, організаційна структура, процесний принцип, криза.

I. Вступ

Ділова активність є комплексною й динамічною характеристикою підприємницької діяльності та ефективності використання ресурсів. Інтенсивність ділової активності конкретної організації відображає ступінь адаптації цієї організації до швидкозмінних ринкових умов, якість управління цією організацією. Ділова активність – це процес стійкої господарської діяльності організацій, спрямований на ефективне використання ресурсів з метою досягнення ринкової конкурентоспроможності. Отже, у більш вузькому значенні, основним маркером рівня ділової активності підприємства можна вважати швидкість обороту оборотних коштів господарюючого суб'єкта [9].

Показники оборотності важливі для підприємства з погляду ефективного управління витратами на виробництво продукції та продажами цієї продукції, бо чим швидший оборот (чим швидше продається продукція), тим менше на кожен оборот припадає умовно-постійних витрат. Також прискорення обороту на тій чи іншій стадії кругообігу коштів тягне за собою прискорення обороту й на інших стадіях, тобто ділова активність неможлива, так би мовити, на окремо взятому підприємстві без його ефективної взаємодії з ринковими контрагентами.

Зазвичай на тривалість перебування засобів в обороті впливають різні зовнішні і внутрішні чинники. До зовнішніх належать: галузева належність; ринковий сегмент та масштаб діяльності організації; вплив фінансово-монетарної політики держави та інфляційних процесів, а до внутрішніх – ефективність фінансово-економічної стратегії (стратегії управління активами); цінова політика організації; логістична стратегія організації,

складовими якої є прийнята система управління запасами, закупівлями та розподілом готової продукції, транспортно-заготівельною діяльністю. Сукупність перелічених зовнішніх та внутрішніх чинників і реакція на них підприємства визначають характер господарських зв'язків з партнерами, а раціональне управління цими господарськими зв'язками – це і є, по суті, логістичний менеджмент.

Отже, основні актуальні завдання логістичного менеджменту під час економічного спаду та кризи полягають у такому:

- забезпечити ефективну координацію обсягів виробництва продукції з прогнозованим маркетингом обсягом продажів;
- підтримувати системну стійкість підприємства на ринку, згладжуючи внутрішньофірмові суперечності між закупівлями, виробництвом, транспортно-складським господарством, маркетингом, фінансами й продажами та оптимізуючи міжорганізаційні відносини з постачальниками, споживачами та логістичними посередниками.

Теоретичним підґрунтям логістичного менеджменту можна вважати наукову концепцію "ланцюга цінностей" М. Портера, який під цим ланцюгом розумів взаємопов'язаний потік різних видів діяльності від постачання результатів до споживання продукції [6]. Подальшого розвитку концепція "ланцюга цінностей" М. Портера набула в дослідженнях проблем ефективності логістики Л. Б. Міротіна, який розглядає логістичний менеджмент як систему дій з організації і стабілізації перебігу економічних потоків трансформації предметів праці в споживчу продукцію шляхом управління узгодженням та потоковою координацією діяльності суб'єктів логістичного ланцюга [3, с. 14]. Щодо основних трендів розвитку логістики в Україні на найближчі три – чотири роки експерт спеціалізованого логістичного інтернет-порталу В. Кураєв (м. Київ)

підкреслив важливість ефективного управління ланцюгами постачань і зазначив, що сучасна світова практика демонструє необхідність “не декларативного, а реального управління з боку логістики нормативами основних показників оборотного капіталу компанії: кредиторською заборгованістю під час закупівель сировини та матеріалів, запасами сировини, напівфабрикату у виробництві, готової продукції та дебіторською заборгованістю” [4, с. 28]. На думку представників європейського менеджменту Д. Бодді та Р. Пейтона, партнерство є головною формою управління взаємодією суб’єктів у системі створення цінностей. Тобто під партнерством ці автори розуміють ділові відносини, засновані на прагненні сторін до спільної діяльності відповідно до єдиного бачення шляхів підвищення задоволеності споживачів на всіх рівнях [1]. Погоджуючись із цими фахівцями, можна резюмувати, що партнерські відносини є важливим активом підприємництва взагалі та певного суб’єкта господарської діяльності зокрема.

Таким чином, об’єктом логістичного менеджменту, що визначає складність та специфіку цього виду управлінської діяльності, є логістична система, яка є продуктом узгоджених господарських відносин на макро- та мікроекономічному рівні. На нашу думку, найбільш точним є таке визначення логістичної системи: логістична система – відносно стійка сукупність ланок (структурних/функціональних підрозділів компанії, а також постачальників, споживачів і логістичних посередників), взаємопов’язаних і об’єднаних єдиним управлінням логістичним процесом (матеріальними і супутніми їм потоками) для реалізації корпоративної стратегії організації бізнесу.

Проведений аналіз показав, що окремо питанням управління діловою активністю господарюючих суб’єктів та впровадження логістичного менеджменту на підприємствах приділяли увагу чимало науковців [2–5; 7–9], але можливості логістичного менеджменту як інструменту та засобу управління діловою активністю підприємства в умовах кризового стану економіки містить у собі значний нерозкритий потенціал та потребує подальшого вивчення.

II. Постановка завдання

Мета статті – розкрити роль та можливості логістичного менеджменту як інструменту управління діловою активністю підприємства в умовах кризового стану вітчизняної економіки.

III. Результати

Прогресивним є розуміння підвищення ділової активності підприємства як прояву його гнучкого розвитку, бо, як відомо, можливі тільки два стани системи (підприємства, людини, групи людей) – розвиток і деградація.

Досить інформативним для аналізу економічного стану підприємства, зокрема з погляду ефективності його логістичної діяльності, є аналіз показників ділової активності підприємства. У широкому розумінні ділова активність означає весь спектр зусиль, спрямованих на просування підприємства на ринках продукції, праці, капіталу. У контексті аналізу фінансово-господарської діяльності цей термін розуміють як характеристику поточної виробничої та комерційної діяльності підприємства [2, с. 82]. Ділову активність підприємства можна оцінити як на якісному, так і на кількісному рівні. Швидкість обороту коштів безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства. Крім того, зростання швидкості обороту коштів відбиває підвищення виробничо-технічного потенціалу підприємства як основи для його гнучкого розвитку та/або для збереження конкурентної позиції в часи економічної кризи.

Управляти розвитком підприємства необхідно як у період стабільності й економічного зростання, так і в період економічного спаду, викликаного об’єктивними й суб’єктивними причинами. Однак у сучасному світі і, зокрема, в нашій країні поняття “стабільна економіка” є чимось ідеальним і практично недосяжним. Тому управляти розвитком підприємства в умовах нестабільності, невизначеності та економічного спаду – це значить управляти перетвореннями для забезпечення гнучкості підприємства як органічного елемента макросередовища. Гнучкість – це здатність благополучно виживати через адаптування, пристосовування до такого стану макро- та мезосередовища, яким він реально є сьогодні. При цьому слід розуміти, що хоча макро- та мезоекономічні чинники є неконтрольованими з боку окремого підприємства, необхідно вміти прогнозувати та враховувати їх вплив на діяльність підприємства й відповідно налаштовувати складові внутрішнього середовища суб’єкта господарської діяльності. Ми вважаємо, що це можливе лише за умови ефектної, взаємовигідної, системної взаємодії зі своїми бізнес-партнерами та контрагентами. У результаті організації та координації такої взаємодії, що є прерогативою логістичного менеджменту, підприємства-партнери, як відкриті кібернетичні мікросистеми, відчують синергетичний ефект від цієї взаємодії, бо стають підсистемами макросистеми – так званого ланцюга постачань чи ланцюга товароруху. Фізичним проявом синергетичного ефекту є емерджентні властивості, яких набувають підприємства-партнери і які позитивно впливають на показники ділової активності цих підприємств (оборотність активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, тривалість операційного циклу). При цьому зрозуміло, що

покращення значень перелічених показників ділової активності в період кризи досягається не через збільшення обсягів виручки від реалізації, і не стільки через зниження собівартості реалізованої продукції, а через оптимізацію розмірів та співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості підприємства, через оптимізацію середньорічних обсягів запасів – виробничих, готової продукції, товарів. Отже, такої оптимізації можна досягнути лише через оптимізацію партнерських зв'язків з контрагентами – постачальниками, споживачами, посередниками, тобто через координацію та узгодженість дій з усіма учасниками товароруку (логістичних ланцюгів) від першоджерела сировини до кінцевого споживача, а це вже є зона відповідальності логістичного менеджменту.

Розглянемо на прикладі конкретного підприємства, як перетворення його організаційної структури за процесним принципом через упровадження логістичної концепції організації бізнесу та створення в межах вдосконаленої оргструктури служби логістичного менеджменту вплинуло на певні показники ділової активності цього підприємства. Організаційну структуру підприємства “Укрбудкомплекс” до та після перетворення подано відповідно на рис. 1 та 2 (на рис. 2 СБО – стратегічні бізнес-одиниці). Значення показників ділової активності досліджуваного підприємства до та після перетворення оргструктури та впровадження служби логістичного менеджменту наведені в таблиці.

У таблиці наведено динаміку показників ділової активності за три минулих роки та за період січень – вересень 2014 р. (після перетворення оргструктури й упровадження

служби логістичного менеджменту). Згідно з даними підприємства “Укрбудкомплекс”, за аналізований кризовий період 2014 р. воно мало зниження виручки від реалізації продукції на 15%, а собівартість реалізованої продукції зменшилась на 10% порівняно з 2013 р. При цьому середній розмір дебіторської заборгованості за цей період знизився на 20%, а кредиторської – на 10%, середня вартість запасів за цей період зменшилась на 15%. Це дало змогу покращити показники оборотності дебіторської заборгованості та запасів (при тому, що коефіцієнт та тривалість оборотності кредиторської заборгованості залишилися на рівні 2013 р. при зниженні її середнього значення за дев'ять місяців 2014 р. на 10%). Знизилась тривалість операційного циклу, а тривалість оборотності оборотного капіталу залишилась на рівні 2013 р., бо збільшувати її за рахунок зменшення тривалості обороту кредиторської заборгованості для підприємства не має сенсу. На відміну від тривалості обороту дебіторської заборгованості, яка повинна бути якомога меншою, кожне підприємство зацікавлене в тому, щоб тривалість обороту кредиторської заборгованості була більшою. Якщо показник тривалості оборотності оборотного капіталу має додатне значення, то підприємство має потребу в грошових коштах. Від'ємне значення цього показника говорить про те, що підприємство має в безкоштовному користуванні чужі гроші. Зрозуміло, що підприємство мусить слідкувати за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованості і завжди знаходити розумний компроміс у партнерських відносинах як із споживачами, так і з постачальниками.

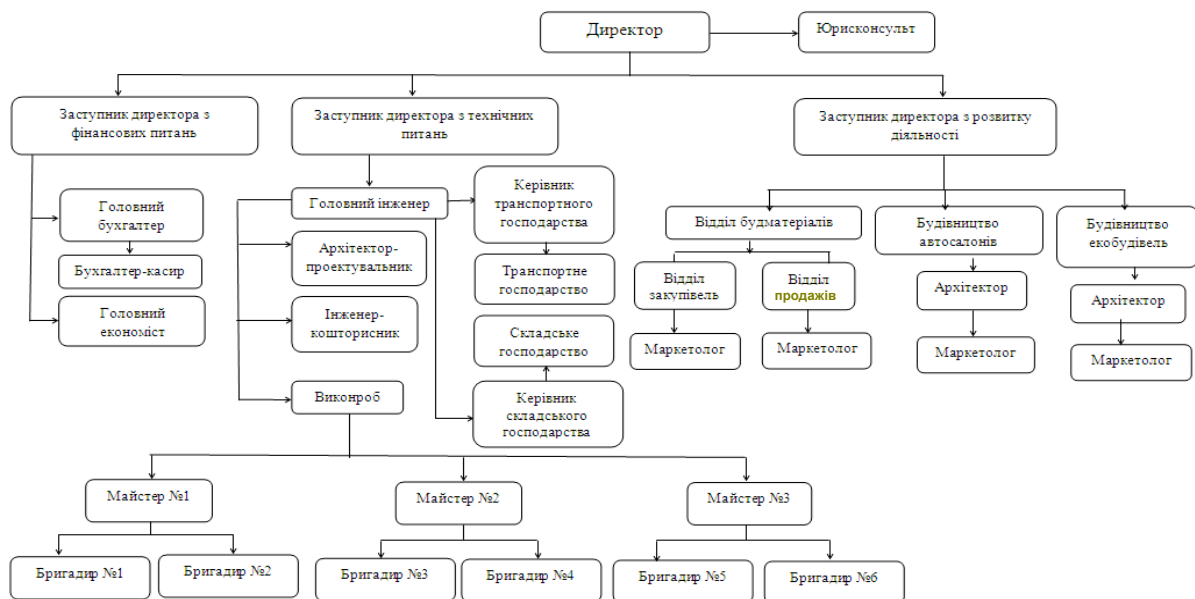


Рис. 1. Оргструктура підприємства “Укрбудкомплекс” до перетворення та впровадження логістичної служби (дані підприємства)

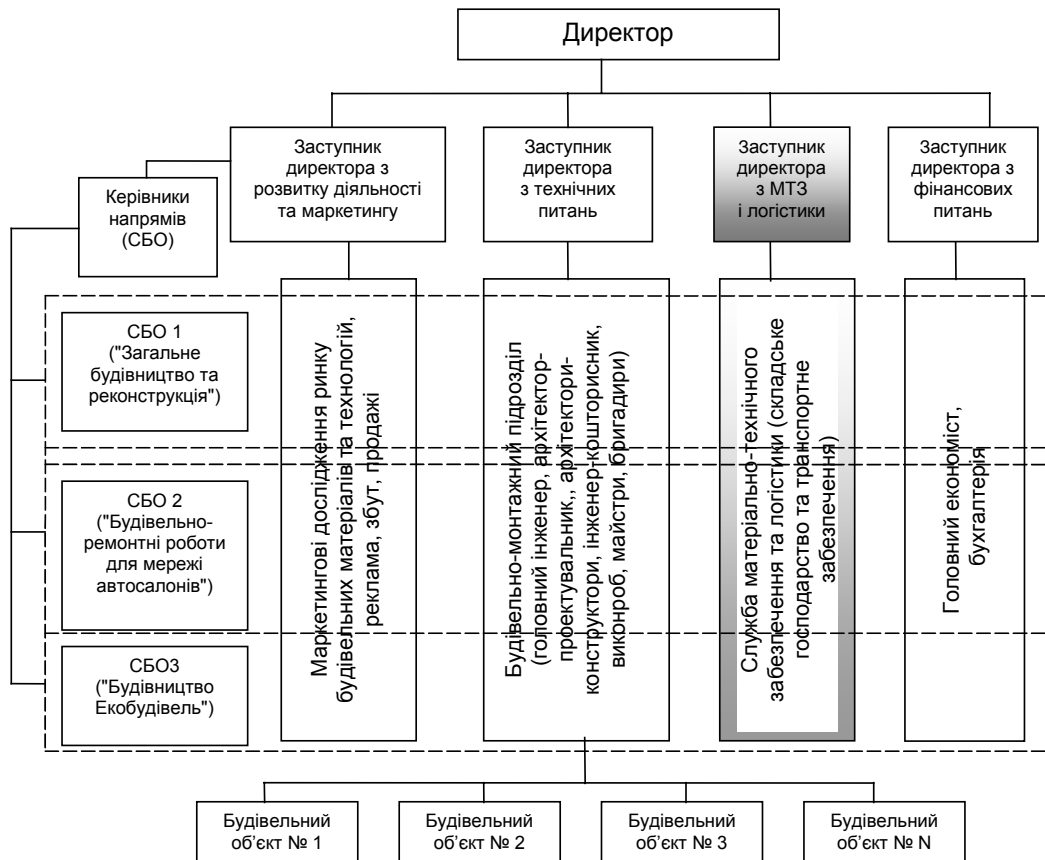


Рис. 2. Оргструктура підприємства "Укрбудкомплекс" після перетворення та впровадження логістичної служби (власна розробка)

Таблиця

Показники ділової активності підприємства "Укрбудкомплекс" за 2011–2014 рр.

Показники ділової активності	Роки			
	2011	2012	2013	Січень – вересень 2014 р.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,9	2,8	3,8	4,065
Період оборотності дебіторської заборгованості	74,5 дн.	130,4 дн.	96,1 дн.	89,8 дн.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	28,1	2,4	2,0	2,00
Період оборотності кредиторської заборгованості	130,4 дн.	152,1 дн.	182,5 дн.	154,7 дн.
Коефіцієнт оборотності запасів	24,5	7,9	3,9	4,58
Показник тривалості обороту запасів	14,9 дн.	46,2 дн.	93,6 дн.	79,7 дн.
Тривалість операційного циклу	89,4 дн.	176,6 дн.	189,7 дн.	169,5 дн.
Тривалість оборотності оборотного капіталу	-41 дн.	24,5 дн.	7,2 дн.	7,2 дн.

IV. Висновки

Наведені положення, результати та розрахунки свідчать про те, що логістичний менеджмент та взагалі логістична концепція організації бізнесу є прогресивними, ефективними й вельми актуальними засобами виживання підприємств у вітчизняних економічних умовах сьогодення. Розглянута логіка та підходи дають змогу виробничо-господарській організації раціонально вести бізнес і навіть успішно виживати в умовах суспільно-політичної та економічної кризи. Відомо, що кризові умови змушують людину або підприємство шукати вихід і приховані ресурси, яких ми не помічаємо, поки все більш чи менш гаразд. Таким прихованим ресурсом є раціональна організація товароруху (матеріальних, фінансових, сервісних, інформа-

ційних потоків) через взаємовигідну співпрацю всіх учасників цього товароруху та оптимізацію супутніх і транзакційних витрат у процесі доведення певного продукту до кінцевого споживача. Кінцевий споживач, як відомо, завжди має рацію. Коли можливості, а отже, і потреби кінцевого споживача обмежені, логістичний менеджмент мусить так вибудувати зв'язки між партнерами по бізнесу та контрагентами, щоб вони були якомога раціональнішими, економічними та надійними. Виручка, собівартість (структура собівартості), прибуток, оборотність капіталу, активів – це взаємопов'язані маркери чи важелі, якими досвідчений менеджер-логістик може оперувати у співпраці з іншими функціональними фахівцями підприємства та зовнішніми контрагентами для забез-

печення прийнятного рівня виживання, а можливо, і розвитку бізнесу в кризових умовах. Подальші напрями досліджень внеску логістичного менеджменту в покращення показників ділової активності виробничо-господарських організацій пов'язані з урахуванням особливостей галузевої специфіки бізнесу та розвитком електронної логістики.

Список використаної літератури

1. Будди Д. Основы менеджмента / Д. Будди, Р. Пэйтон. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 809 с.
2. Кононенко О. Анализ финансовой отчетности / О. Кононенко, О. Маханько. – Харьков : Фактор, 2008. – 200 с.
3. Кулик В. А. Логістичний менеджмент / В. А. Кулик, М. Ю. Григорак, Л. В. Костюченко. – Київ : Логос, 2013. – 268 с.
4. Кураїв В. Основные тренды логистики в Украине на ближайшие три-четыре года / В. Кураев // Логистика: проблемы и решения. – 2014. – № 1 (50). – С. 26–29.
5. Миротин Л. Б. Современный инструментарий логистического управления / Л. Б. Миротин, В. В. Боков. – Москва : Экзамен, 2005. – 496 с.
6. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
7. Проценко И. О. Развитие системы отношений поставщик-потребитель по закупкам в цепи поставок / И. О. Проценко // Проблемы подготовки профессиональных кадров по логистике в условиях глобальной конкурентной среды : IX междунар. науч.-практ. конф., 27–28 октября 2011 г. : в 2 ч. – Киев, 2011. – Ч. 2. – С. 98–101.
8. Савчук В. П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / В. П. Савчук. – Киев : Максимум, 2005. – 884 с.
9. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. – Москва : Инфра-М, 2002. – 208 с.

Стаття надійшла до редакції 14.08.2014.

Поповиченко И. В. Роль логистического менеджмента как средства повышения деловой активности предприятий в кризисных экономических условиях

В статье исследуются роль и возможности логистического менеджмента как инструмента и средства управления деловой активностью предприятия в условиях кризисного состояния отечественной экономики. На примере конкретного предприятия показано, как преобразование его организационной структуры по процессному принципу посредством внедрения логистической концепции организации бизнеса и создания в рамках усовершенствованной оргструктуры службы логистического менеджмента повлияло на определенные показатели деловой активности этого предприятия.

Ключевые слова: логистический менеджмент, показатели деловой активности, организационная структура, процессный принцип, кризис.

Popovychenko I. The Role of Logistics Management as a Means to Improve the Business Activity of Enterprises in Crisis Economic Conditions

The article examines the role and capacity of the logistics management as a tool for management and business activity in the conditions of the crisis state of the domestic economy. Emphasized the fact that the improvement in business activity indicator values (turnover) during the crisis is achieved not through an increase in sales revenue, and not so much through decrease in cost of goods sold, but by optimizing the size and the ratio of accounts receivable and accounts payable, by optimizing the average annual inventory – production, finished products, goods. To achieve this optimization, you need to build a stable and reliable partnerships with contractors – suppliers, customers, intermediaries, that is, to ensure coordination and coherence with all participants of commodity circulation (supply chains) from the source of raw materials to the final consumer, and that is the responsibility of the logistics management.

The object of the logistic management is the logistics system. Logistic system is the product of concerted economic relations at the macro and micro level. A well-functioning logistics system provides the flexibility of the enterprise. Flexibility – the ability to successfully adapt to such a state of macro and meso-environment as it really is today.

On the example of a specific enterprise shows how to transformation of its organizational structure on the basis of the process through the implementation of the logistical concept of business organization and establishment within the improved organizational structure the logistic management services has affected the indicators of business activity of the company.

Key words: logistics management, indicators of business activity, organizational structure, process principle, crisis.