

МЕНЕДЖМЕНТ ЛОГІСТИКИ

Карпов В.Є.

Карпов А.В.

МЕНЕДЖМЕНТ ЛОГІСТИКИ



Міністерство освіти і науки України
Науково-дослідний Центр «Інноваційні технології»

Карпов Валентин Євгенійович
Карпов Антон Валентинович

Менеджмент логістики

Навчальний посібник

Наш мозок «налаштований» на образи, оперує образами й запам'ятовує їх автоматично. Образи мають взаємозв'язки, фіксуються мозком без нашої свідомої участі й добре зберігаються в пам'яті. Тому автори експериментально вводять логістично-образні зв'язки, висловлюють на них свою точку зору, розкривають механізми дії логістики і взаємозв'язки з іншими предметами. Перш, ніж висловлювати свої думки, автори ознайомилися з матеріалами інших видних фахівців, відбивають їх у цьому навчальному посібнику і дякують за інформацію та підказки у підготовці і складанні даного видання. Автори заздалегідь дякують читачам за майбутні критичні зауваження і виражають впевненість, що все врахують у наступному випуску.

З повагою до Вас. Автори.

Кіровоград
2013 р.

УДК 65.012.34

Автори: **Карпов Валентин Євгенійович.**
Карпов Антон Валентинович

Менеджмент логістики

К -26.

Навчальний посібник

Рекомендовано на засіданні науково-методичної ради
Центру «Інноваційні технології», протокол № 1 від
21.01.2013 року м. Кіровоград – 493 с. (укр. мова).

Рецензенти: **Рижиков В.С.**, к.пед.н., професор МКА,
академік МАПЛАК, директор Кіровоградського науково-
дослідного Центру «Інноваційні технології».

Репало В.М. канд.екон.н., професор, завідувач кафед-
рою економіки і управління персоналом Кіровоградсь-
кого інституту імені Св. Миколая, МАУП. Відомий гро-
мадський і політичний діяч Центральної України.

У навчальному посібнику експериментально введені образні
схеми, діаграми та малюнки для покращення сприйняття мозком
теоретичних основ менеджменту і логістики. Образно висвітлені
етапи розвитку логістики, розкриті системи, види, характеристики
та їхні зв'язки з маркетингом і управлінням персоналом як особи-
вого виду господарської діяльності. Після кожної теми подається
цікаві тести, практичні завдання та ситуаційні вправи для аудитор-
ної роботи. Рекомендовано для бакалаврів та студентів середніх і
вищих навчальних закладів. Посібник буде корисним також усім,
хто прагне вдосконалити свої знання в галузі логістики, менедж-
менту, маркетингу та управління персоналом.

ББК 65.050

© Карпов В.Е.

© Карпов А.В.

ISBN

Кіровоград
2013



Передмова

У зв'язку зі становленням ринкових відносин в Україні, з'явився й став активно розвиватися новий напрямок діяльності – *логістика*. Наскільки вона відкрита, щоб її можна було вивчити, і що для цього треба зробити? Ви знаєте, що наш мозок є генератором інформації, і без стимуляції - мозок не може створювати інформацію. Ви можете навіть не підозрювати про генетично закладені у вас програми реагування, поки не зштовхнетеся з певною логістичною ситуацією. Давайте розберемося, яка взагалі буває логістична інформація і як її сприймати?

Багато вчених упевнені, що наш мозок запам'ятовує щось зовсім інше, на що ми звичайно не звертаємо увагу. Ці ж учені розбивають всю інформацію на три групи.

1). Продукт діяльності мозку: (створюється мозком людини), це вербальні й музичні образи, формули, книги, файли й т.д.

2). Об'єкти навколишнього світу: фізичні й хімічні сигнали, які відбиваються у вашому мозку через канали сприйняття (ока, вуха, ніс і т.д.)

3). Зв'язку між об'єктами навколишнього світу: сонце на небі, або блискавка, грім, нежить, чи гарний будинок і т.д.

Перші дві групи інформації мозок не запам'ятовує. У це складно повірити, але це так. Вся ця інформація ніяк не фіксується мозком. Її немає в мозку, навіть у вигляді електричних імпульсів. Це парадоксально й викликає внутрішній опір. Мозок запам'ятовує третій вид інформації - зв'язки. Не образи, а зв'язки! Зв'язки між об'єктами, явищами й подіями навколишнього світу. Дійсно, така інформація об'єктивно існує завжди, скрізь і про усім. Наприклад, листки ростуть на гілках. Сонце - на небі. Риба плаває у воді. Якщо цукор, то солодкий. Якщо вогонь, то опік. Мовна конструкція: «Якщо..., - то...» саме так відбиваються аналізовані види інформації - зв'язки. У відношенні будь-якої іншої інформації (слова, музика, телефонні номери й т.д.) мозок є генератором інформації. Спроба запам'ятовувати телефонні номери в їхньому звичайному виді - зовсім безглузде заняття. Мозок у принципі не здатний на таке. Необхідно навчитися запам'ятовувати зв'язки, що існують у телефонних номе-

рах, датах і т.д. По цих зв'язках мозок буде генерувати необхідні нам відомості. На подібних принципах були побудовані логістичні зв'язки у цьому навчальному посібнику. Перше, що треба зрозуміти, логістика – це керування матеріальними потоками (зв'язками) в сферах виробництва й обігу.

У наш час комерційні відносини формуються в умовах високої конкуренції, невизначеності й нестійкості ринкового середовища. Для того щоб домогтися успіху в підприємницькій діяльності, уже недостатньо використати лише маркетингові підходи, потрібне застосування сучасних високоефективних способів і методів менеджменту, бізнесу, керування поточними процесами та логістичними, науково-прикладними напрямками дій.

Причини зростання інтересу до логістики обумовлені потребами розвитку економіки та бізнесу. Спочатку зусилля фірм з різними правами власності, були спрямовані в основному на зниження собівартості кожної одиниці продукції. У той час, коли пропозиція повсюдно стала перевищувати попит, підприємці почали визнавати також важність забезпечення збуту продукції за рахунок зниження загальних витрат.

Основні тенденції розвитку логістики в Україні можна прослідкувати за наступними факторами:

- 1). Швидкий ріст витрат на перевезення. Традиційні методи розподілу стали більше дорогими у зв'язку з ростом товарних цін й інфляцією. Підвищення рівня керування і розгляд суміжних з перевезеннями аспектів логістики (виробництво, поставки продукції, розподіл, фінанси та інше).
- 2). Досягнення межі ефективності виробництва. Стає все сутужніше досягти істотного зниження виробничих витрат, тому що з виробництва вже «зняті всі вершки». З іншого боку, логістика залишається областю, де ще збереглися значні потенційні можливості скорочення витрат фірми.
- 3). Фундаментальні зміни у філософії запасів. У той самий час, у роздрібних продавців перебуває приблизно половина запасів готової продукції, інша половина - в оптових торговців і виробників. Ефективні методи керування запасами на підприємстві, здатні скоротити загальний рівень запасів і змінити відношення підтримуваного запасу до 15-20% у роздрібних продавців і 80-85% у дистриб'юторів і виробників.
- 4). Створення продуктових ліній як прямий результат введення

концепції маркетингу, (надання кожному споживачу необхідної продукції).

5). Комп'ютерні технології. Логістичне керування зв'язане з обробкою великої кількості інших даних. Сама можливість керування припускає знання:

- ▶ - місця розташування кожного споживача;
- ▶ - розміру кожного замовлення;
- ▶ - місця розташування засобів виробництва, складів і центрів розподілу;
- ▶ - витрат на перевозку від кожного складу або заводу кожному споживачеві;
- ▶ - доступних видів транспорту й пропонованого рівня обслуговування;
- ▶ - місце розташування постачальників;
- ▶ - рівня запасів на кожному складі і в центрі розподілу.

Розвиток комп'ютерних технологій дозволить здійснити на практиці концепцію логістики.

6). Ріст використання комп'ютерів постачальниками (продавцями і споживачами). Це дозволяє фірмам систематично вивчати якість послуг різних постачальників. На основі такого аналізу можна досить точно визначити рівень обслуговування¹.

Результати аналізу приводять більшість фірм і усвідомлюють необхідність модернізації логістичних систем розподілу.

Однією з найголовніших складових успіху економічного розвитку підприємств в Україні є використання сучасної логістики і менеджменту, тобто науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією з різними формами власності. Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком найбільш ефективних важелів та інструментів здійснення виробничо-господарської діяльності. Посилення ролі приватної власності, розвиток фондового ринку, активізація зовнішньо-економічної діяльності - вимагають удосконалення механізму управління організаціями як найважливішого чинника впливу на поставщиків та споживачів з метою досягнення поставлених цілей. Саме управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринку. Менеджерам з логістики дуже актуальний буде цей навчальний посібник, побудований на сучасних концепціях.

— [¹ Гурч Л.М. Логістика. Навч. посібник. — К. МАУП. 2008. С - 560.] —

Вища освіта XXI століття

Менеджер з логістики знає важливу формулу бізнесу: **Д-В=П**, (дохід від продажу – виробничі витрати = прибуток).

Підприємець – це людина, яка організовує, управляє та бере на себе ризик, з яким пов'язана діяльність у бізнесі чи на фірмі.

Підприємництво – це діяльність власника, або уповноважених осіб з організації розроблення, виробництва та збуту товарів і послуг з метою отримання прибутків.

Управління є цілеспрямованою дією на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.

Бізнес – це конкретна діяльність, організована в межах певної структури, (напрямку) з головною метою – отримання прибутку.

Виробничий менеджмент - сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, яка має на меті підвищення його ефективності та збільшення прибутку.

Маркетинг – це підприємницька діяльність, пов'язана з напрямком потоку товарів та послуг від виробника до споживача.

Логістика - це менеджмент усіх видів діяльності, які сприяють руху й координації попиту та пропозиції на товари в певному місці і у заданий час.

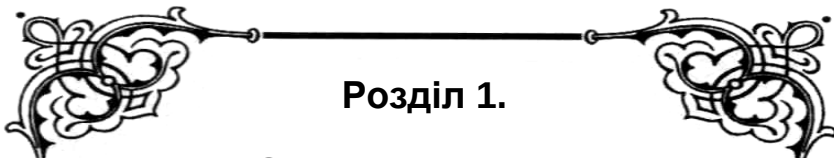


Тематичний план дисципліни

«ЛОГІСТИКА»

для студентів спеціальностей «Менеджмент організацій» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності».

	Назва модуля і теми
№	Змістовий модуль I. Основи логістики і перспективи її розвитку в Україні
1	Логістика як інструмент ринкової економіки
2	Концептуальні засади логістики
3	Методологічні аспекти логістики
4	Різноманітність форм логістичних утворень
5	Менеджери з логістики
6	Маркетинг і логістика в умовах ринку
7	Технологічні процеси і управління потоками в логістиці
8	Логістичні системи
9	Стратегічні напрямки менеджменту логістики в Україні
	Змістовий модуль II. Основи логістичного управління
11	Інформаційна логістика
12	Заготівельна та закупівельна логістика
11	Розподільча логістика
13	Економічна ефективність логістики в умовах товарного ринку
14	Внутрішньовиробнича логістика
15	Логістика посередництва
16	Логістика складування
17	Транспортна логістика
18	Організація та види логістичних послуг
19	Успіх у бізнесовій логістиці
20	Управління запасами в логістичній системі

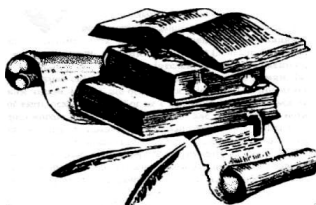


Розділ 1.

Менеджмент і логістика у ринковій економіці

Ніхто не хоче отримувати поради.
Усі хочуть грошей, виходить, що
гроші краще ніж поради? Автори

- 1.1. Логістика і менеджмент: основні поняття та рівні розвитку
- 1.2. Етапи еволюції менеджменту
- 1.3. Поняття і принципи розвитку сучасного менеджменту
- 1.4. Школа наукового управління
- 1.5. Перші ринкові системи управління
- 1.6. Генезис логістики
- 1.7. Сутність, функції та завдання логістики
- 1.8. Універсальна концепція теорії логістики
- 1.9. Основні принципи та методи теорії логістики
- 1.10. Види логістики
- 1.11. Сутність мікрологістики
- 1.12. Завдання
- 1.12. Тести
- 1.13. Афірмація логістики
- 1.14. Питання для самоконтролю





Логістика і менеджмент:

основні поняття та рівні розвитку

З самого початку ми пропонуємо розглянути логістику і менеджмент – як інструмент розвинутої ринкової економіки. Історія виникнення і розвитку теорій управління налічує понад сім тисяч років. Досвіду управління набули ще жерці, які вели торгівельні операції, ділове листування та комерційні розрахунки. У часи фараонів був виданий кодекс законів управління, який містив порядок контролю і відповідальність за виконання тієї чи іншої роботи. Перші цивілізації характеризувалися традиційним методом розподілу ресурсів, що ґрунтувався на традиціях і звичаях. У рабовласницькому та феодальному суспільствах переважав командний розподіл. Для економіки цього періоду притаманним було управління на основі контролю за виконанням, тобто реакція на зміни відбувалася після здійснення подій.

Проте найактивніше розвиток світової економіки відбувався в останні триста років. Цей період характеризується трьома промисловими революціями:

Перша, що відбулася у XVIII - на початку XIX століття і пов'язана із запровадженням у промисловість парової енергетики, поклала кінець пануванню аграрного сектора і зумовила перехід до машинного виробництва.

Друга, яка відноситься до кінця XIX - початку XX століття, супроводжувалась освоєнням електроенергії, а також систематичним і керованим процесом технологічних нововведень.

Третя промислова революція, яка започаткована у 1970-80 рр. XX століття, характеризується бурхливим розвитком мікроелектроніки, комп'ютерних та інформаційних технологій.

► - Результатом першої промислової революції стало запровадження машинної системи в економічний розвиток.

► - Другої — прогнозованого технологічного процесу.

► - Третьої - переваг продукування й використання знань.

Якщо друга промислова революція зумовила заміну локальних господарських систем - національними, то внаслідок третьої революції відбувається перехід від національних господарських систем - до глобальної економіки, з одного боку, і максимальне використання творчого потенціалу особи — з другого боку. Знання слугують основою сучасного економічного прог্রে-

су, вони стають джерелом багатства, чого ніколи не було раніше. При цьому необхідно зазначити, що наслідки матеріальної шкоди, нанесеної конкретній державі (нації) як сьогодні, так і завтра, можуть бути подолані - на противагу інтелектуальним збиткам, подолання яких є проблематичним.

Етапи розвитку світової економіки			
Назва етапу	Початок етапу	Причини виникнення	Основні результати
Перша промислова революція	XVIII – початок XIX ст.	Запровадження у промисловість парової енергетики	Кінець пануванню аграрного сектора і перехід до машинного виробництва
Друга промислова революція	кінець XIX – початок XX ст.	Освоєння електроенергії, а також систематизація і керування процесом технологічних нововведень	Прогнозований технологічний процес, заміна локальних господарських систем національними
Третя промислова революція	70-80-ті рр. XX ст.	Бурхливий розвиток мікроелектроніки, комп'ютерних та інформаційних технологій	Надання переваг продуктуванню й використанню знань, перехід від національних господарських систем до глобальної економіки

З огляду на вказане впливає, що XX ст. в економічному плані ознаменувало собою великі перетворення, зокрема, друга промислова революція сприяла виникненню та успішному використанню логістики і менеджменту, в т. ч. виробничого та фінансового менеджменту.

Незважаючи на давню історію практики менеджменту, він як наукова дисципліна сформувався у відповідь на виклик автоматизації виробництва і став визнаним і широко розповсюдженим тільки на початку минулого століття. У 1911 році Ф. У. Тейлор опублікував свою працю «Принципи наукового управління», яка вважається початком визнання управління наукою і самостійною галуззю дослідження.

Еволюція менеджменту як наукової дисципліни представляє собою ряд етапів, які часто співпадали:

Перший етап розвитку науки про управління людьми в про-

цесі виробництва - школа наукового управління (1885-1929 рр.) школа «фордизму» (1899-1945 рр.), класична або адміністративна школа (1920-1950 рр.). Він базувався на підвищенні ефективності організації на засадах удосконалення виробничих процесів та операцій.

Перший етап, (1885-1920) найтісніше пов'язана з роботами І.Тейлора, Г.Ганта та Френка і Ліліан Гілбрейта.

Другий етап (1899-1945) – школа Г.Форда. Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків - школа психології та людських відносин (1939-1950 рр.);

► - школа поведінкових наук (1950 р. - наш час). Етап пов'язаний із визнанням людини пріоритетним фактором виробничо-господарської діяльності.

Третій етап побудови систем управління, орієнтованих на ринок (з другої половини минулого століття) - пов'язаний із виникненням на підприємствах проблем перевиробництва, що викликані незабезпеченим попитом.

Третій етап - це класична школа управління (1920-1950) Е.Мейо; М.Фоллет; А.Файоль та 14 принципів менеджменту.

Четвертий етап пов'язаний з Д.Мак-Грегором, Ф.Герцбергом та активним застосування кількісних (еконо-мікоматематичних) методів як важливих напрямів формалізації - методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення

► - школа науки управління (1950 р. - наш час). Етап пов'язаний із широким застосуванням в менеджменті математики.

П'ятий етап формування системних (з кінця 50-х років) та ситуаційних (з 60-х років минулого століття) підходів, пов'язаних з розглядом організації як системи, діяльність якої постійно залежить від змінного набору обставин. Пов'язаний Ч. Бернардом, Р.Девіс, Д.Міллером, Д.Томпсоном, Н.Лоуренсом та інші.

Шостий етап комп'ютеризації управлінських процесів (з 1975 -1988 р.) - пов'язаний із розвитком інформаційних та комп'ютерних технологій. Неможливістю реформування адміністративно-командної системи колишнього СРСР.

Ми хочемо виділити ще один, додатковий етап і назвати його «**Сьомим етапом**». Особисто для України та більшості колишніх Радянських республік він розпочався з 1988 року і продовжується зараз. Це етап незалежності та економічних реформ і ми поділяємо його на п'ять під етапів:

а) - робота підприємств за першою моделлю господарського

розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;

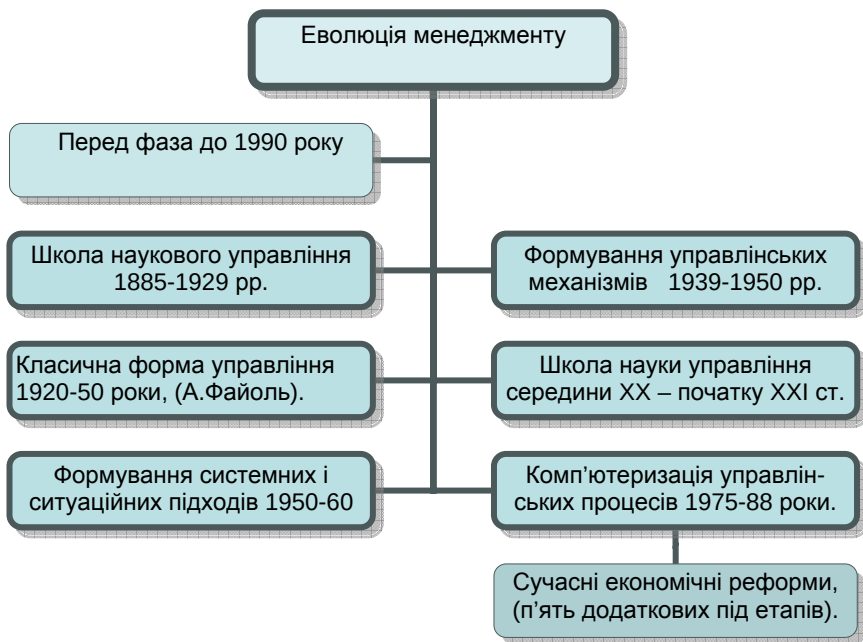
б)- застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;

в)- впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи;

г)- впровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;

д)- початок та розвиток ринкових реформ, (реалізація цього під етапу здійснюється вже в умовах незалежної національної економіки України та інших пострадянських республік).

Етапи еволюції менеджменту



За вищезазначені періоди були сформовані системи менеджменту на основі екстраполяції, передбачення змін, гнучких екстрених рішень.

На сьогодні існує багато визначень менеджменту. Наприклад за професійним підходом менеджмент трактується як процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, необхідним для формування і досягнення цілей організації.

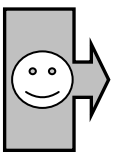
Виникає закономірне питання, чи був менеджмент при соціалізмі, ідеологія якого понад 70 років домінувала на теренах нашої держави. Якщо виходити з офіційного на той час тлумачення, то менеджмент розглядався як система методів управління капіталістичними компаніями, яка, незважаючи на реальні наукові досягнення, була знаряддям жорсткої експлуатації працівників, з одного боку, і нестримної соціальної демагогії - з другого.

Проте одним з перших методів соціалістичного управління стала наукова організація праці, яка була адаптацією теорії наукового управління Ф. У. Тейлора. При цьому основною організаційною структурою управління була традиційна (бюрократична), яка з позиції теорії менеджменту характеризується високим ступенем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління, наявністю правил і норм поведінки персоналу, добором кадрів за діловими і фаховими якостями.

Проте в умовах планового господарства ця оргструктура управління набула гіпертрофованого значення, лейтмотивом управління стала централізація, яка була реалізована в адміністративно-командній системі. Отже, управління в соціалістичному суспільстві базувалося на контролі за виконанням, тобто воно було аналогічне системі менеджменту рабовласницького та феодального суспільств, хоча і на вищій спіралі розвитку.

Серед напрямків здійснення менеджменту виділяють виробничий та фінансовий менеджмент.

Виробничий менеджмент - сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, яка має на меті підвищення його ефективності та збільшення прибутку. Він має п'ять складових:



- ▶ - формування і функціонування виробничих систем,
- ▶ - менеджмент виробничого процесу,
- ▶ - менеджмент виробничих фондів,
- ▶ - менеджмент якості,
- ▶ - менеджмент створення - освоєння нової продукції.

Фінансовий менеджмент - це система принципів, засобів та форма організації грошових відносин підприємства, спрямована на управління його фінансово-господарською діяльністю, в яку входять:

- 1 - розроблення та реалізація фінансової політики підприємства;
- 2 - інформаційне забезпечення, (складання та аналіз фінан-

сової звітності підприємства);

3 - оцінка інвестиційних проектів і формування «портфеля інвестицій»;

4 - поточне фінансове планування та контроль.

Головною метою фінансового менеджменту є раціональне використання ресурсів для створення ринкової вартості, здатної покрити всі витрати, пов'язані з використанням ресурсів, і забезпечити прийнятний рівень доходів на умовах, адекватних ризику вкладників капіталу.

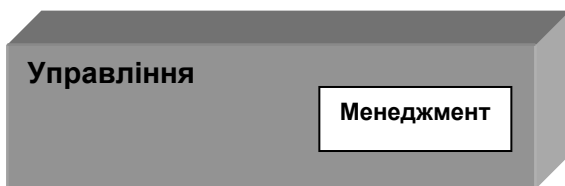


Поняття і принципи розвитку сучасного менеджменту

У процесі ринкових перетворень в Україні в різних галузях народного господарства, активно почали використовувати термін «менеджмент». Разом з тим широко використовується також поняття «управління» і дуже часто їх ототожнюють, що призводить до плутанини.

Управління є цілеспрямованою дією на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо.

Менеджмент є різновидом управління та означає управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією та ін.). На малюнку показано співвідношення між поняттями «управління» та «менеджмент».



Логістика є процес планування, керування, контролю ефективних (з погляду зниження витрат) потоків запасів сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, послуг і супутньої інформації, від місця виникнення цього потоку - до місця його споживання (включаючи імпорт, експорт, внутрішні й зовнішні переміщення) для цілей повного задоволення запитів споживачів. У цьому визначенні важливі три моменти.

По-перше, те, що логістична діяльність носить інтегрований

характер і простирається від місця виникнення до місця споживання потоку матеріальних ресурсів і готової продукції.

По-друге, підкреслена важливість керування супутньою інформацією.

По-третє, уперше в сферу інтересів логістики потрапили сервісні (нематеріальні) потоки. Це має принципіальне значення для розвитку логістичних підходів в індустрії сервісних послуг, тому що всі попередні десятиліття об'єктом вивчення й оптимізації в логістиці були тільки матеріальні потоки.

На сьогодні у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». В його основі лежить англійське дієслово «to manage» - керувати, яке походить від латинського «manis» - рука.

Так, фундаментальний Оксфордський словник англійської мови, вперше виданий ще у 1933 р., дає такі тлумачення:

◆ менеджмент - це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);

◆ менеджмент - це влада та мистецтво керівництва;

◆ менеджмент - це вміння і адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників);

◆ менеджмент - це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

В «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера» менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

Американські підручники здебільшого пропонують таке визначення: «Менеджмент - це процес оптимізації людських, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення цілей організації».

З функціональних позицій менеджмент - це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, необхідний для формування та досягнення цілей організації. Під організаціями розуміють підприємства, товариства, банки, асоціації тощо, їх відділи, бюро, сектори, цехи та ін.

Український економіст Валерій Терещенко зазначає, що менеджеризм як американська теорія управління представляє центр ваги правових питань у галузь соціології, суспільних відносин, людських стосунків, психофізіології праці, психотех-

ніки та колективної психології. *Менеджери* розглядаються як розпорядники економічного життя суспільства.

Олег Білоус та Євген Панченко вказують на те, що менеджмент забезпечує реалізацію мети підприємства - задоволення соціальних потреб через ринок, виробництво товарів або надання послуг.

Основні принципи менеджменту та їх характеристика

Принципи	Характеристика
Цілеспрямованість	Будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватись на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань
Урахування потреб та інтересів	Цей принцип покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування
Ієрархічність	Це розташування управлінських посад в організаційній структурі, починаючи з найнижчого рівня управління та закінчуючи найвищим
Взаємозалежність	Організація складається з внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси), які тісно залежать одна від одної. При цьому фактори зовнішнього середовища здійснюють постійний вплив на організацію та викликають відповідну реакцію з її боку
Динамічна рівновага	Передбачає безперервний розвиток організації та дотримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку
Економічність	Формує засади функціонування організації з позиції збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин
Активізація	Є принципом, який спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій тощо
Системність	Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, яка складається з взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів
Єдиновладдя	Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей

Широка розповсюдженість у світі терміну «менеджмент» викликає необхідність його застосування і в Україні у розумінні управління людьми, колективами працівників, організаціями. Разом з тим у менеджменті буде використовуватись і термін «управління», але з обов'язковою орієнтацією на певний об'єкт (процес). Наприклад, управління відділом маркетингу банку, управління виробництвом, управління зовнішньоекономічною діяльністю.

До основних категорій менеджменту належать поняття:



- ▶ - категорії організацій,
- ▶ - функцій менеджменту,
- ▶ - рівнів управління,
- ▶ - методів менеджменту,
- ▶ - стилів керівництва,
- ▶ - різні види комунікацій,
- ▶ - управлінських рішень, тощо.

Важливу роль в управлінні відіграють принципи менеджменту маркетингу і логістики.

Усі ці принципи тісно пов'язані між собою. Відмова від одного чи декількох принципів або неналежне їх врахування в управлінні знижує якість управлінських рішень¹.

Останнім часом, поряд з управлінням і менеджментом, все більше набуває значення управління логістичними потоками, зростання послуг на ринках збуту. Це пояснюється тим, що:

- ▶ - у сучасній економіці чітко простежується напрямок розвитку сукупної пропозиції «товар-послуги»;
- ▶ - покупець отримує не тільки товар, але й послуги, які супроводжують його продаж;
- ▶ - поняття «логістика сервісного відгуку» (**SRL**) – є основним елементом менеджменту багатьох підприємств.

На всіх етапах розвитку менеджменту, які базуються на підвищенні ефективності організації на засадах удосконалення виробничих процесів та операцій. Менеджерів насамперед повинно хвилювати підходи, не лише до роботи машин, станків, обладнання, транспорту, різних видів технологій, але й управлінські знання, організаційні структури, методи виробничого планування, способи розробки робочих місць, прийоми та навички роботи, механізми забезпечення підвищення кваліфікації

— [¹ Гурч Л.М. Логістика. Навч. посібник. – К. МАУП. 2008. С - 560.] —

та підготовки робочої сили. А це вже питання логістики, які направлені на координацію й удосконалення господарської діяльності підприємства і управлінням поточкових процесів.

Школа наукового управління



Незважаючи на те, що школа наукового управління бурхливо розвивалася у 1885-1920 р., вона актуальна і в сьогодинішній час. На той період вона найтісніше була пов'язана з роботами Фредеріка І. Тейлора, Френка і Ліліан Гілбрейт, Генрі Ганта тощо. Вони займалися дослідженнями на рівні організації, продукування виробничого менеджменту. Тейлор виділив принципи наукового управління, дивись графічне зображення.



Спостерігаючи за тим, що він називав «ухилянням від виконання службових обов'язків» (працівники навмисно працювали повільніше, ніж; могли б, він вивчив і захронометрував кожний елемент праці робітників, визначив, що кожен робітник повинен виробляти, а тоді відшукував найефективніший метод для виконання кожної частини загального завдання. Крім того, Тейлор запровадив відрядну систему оплати праці, тобто почав збільшувати заробітну платню кожного працівника, який виконував

або перевиконував плановий рівень випуску продукції.

Десять основних законів школи наукового управління.

1. Принцип розподілу праці розповсюджується на всю управлінську діяльність, оскільки за менеджером повинна бути закріплена функція планування, а за робітником - функція виконання.

2. Принцип вимірювання праці передбачає вимірювання робочого часу за допомогою так званих "одиниць часу".

3. Згідно з принципом складання завдань-інструкцій виробничі завдання повинні бути не тільки по хвилино розписані, але й супроводжуватися детальним описом оптимальних методів їх виконання.

4. Складання програм стимулювання передбачає - для робітника повинно бути зрозуміло, що будь-який елемент праці має свою ціну і його оплата залежить від обсягів виробництва продукції, а у випадку досягнення вищої продуктивності працівнику виплачуються преміальні.

5. Принцип "праця як індивідуальна діяльність" має на увазі, що вплив групи робить працівника менш продуктивним.

6. Мотивація - особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей.

7. Принцип ролі індивідуальних здібностей стверджує про існування відмінностей між здібностями працівників і менеджерів: працівники працюють заради сьогоднішньої вигоди, а менеджери - заради вигоди у майбутньому.

8. Правила та стандарти менеджменту відстоюють всі авторитарні методи управління, за якими організаційні правила і стандарти, що регламентують працю, повинні бути посилені.

9. Принцип ролі професійних спілок базувався на скептичному ставленні до профспілкового руху, оскільки лише широке впровадження принципів менеджменту здатне зменшити конфлікт між працівниками та адміністрацією.

10. В принцип розвитку управлінського мислення було закладено твердження, що з управлінської практики повинні бути виведені певні закони, а управління повинно набути такого ж наукового статусу, що й інженерна справа.

Отже, головна заслуга Тейлора полягає в тому, що він як засновник школи "наукового управління" (наукового менеджменту) розробив методологічні основи нормування праці, стандартизував трудові операції, запровадив наукові підходи до підбору, розстановки і стимулювання працівників.

У 1920-1950 роках була започаткована французьким промисловцем Анрі Файолем - класична (адміністративна) школа управління. На думку американських істориків менеджменту, А. Файоль був найвидатнішою особою, яку Європа дала науці управління в першій половині ХХ століття. Файоль першим сформулював універсальні управлінські функції:



- - планування,
- - організування,
- - мотивування,
- - контролювання.

Промисловець був переконаний, що ці функції точно відображають сутність процесу менеджменту. Більшість сучасних підручників з менеджменту й досі використовують цю основу, і менеджери-практики погоджуються, що ці функції є найважливішою частиною їхньої роботи.

На засадах розробок А.Файоля у 20-х. рр. ХХ ст. було сформульовано поняття організаційної структури управління підприємством, яке одержало назву: «14 принципів менеджменту А. Файоля».

1). Насамперед, це стосується поділу праці, через те що спеціалізація сприяє зростанню виробництва завдяки підвищенню продуктивності праці.

2). Наступний принцип стосується повноважень та відповідальності менеджерів. Менеджери повинні мати право віддавати накази, бо таке право надає їм влада, але одночасно з владою існує і відповідальність.

3). Дисципліна - працівники мають виконувати правила, якими керується організація. Дисципліна є наслідком правильного керівництва, чіткого взаєморозуміння щодо правил організації та законних стягнень за порушення правил.

4). Важливим принципом є єдиновладдя, тобто кожен працівник має одержувати накази лише від одного керівника.

5). Принцип єдності напрямку діяльності, позаяк кожен із видів діяльності організації, спрямований на досягнення однієї й тієї ж мети, має спрямовуватися одним менеджером з використанням одного плану.

6). Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним передбачає, що інтереси будь-якого з працівників чи групи працівників не можуть переважати інтереси організації загалом.

7). Працівники мають одержувати за свою працю гідну винагороду - в цьому полягає принцип винагороди персоналу.

8). Принцип централізації означає межу, до якої підлеглі беруть участь в ухваленні рішень. Питання централізації (делегування менеджером) або децентралізації (делегування підлеглим) є питанням належного співвідношення повноважень. Завдання полягає в тому, щоб знайти для кожної ситуації оптимальний ступінь централізації

9). Ієрархія управління, тобто ієрархія влади від найвищого керівництва до найнижчих рівнів становить скалярний ланцюжок, за допомогою якого має проходити комунікація. Але якщо просування ланцюжком спричиняє зволікання, то можна сформувати зустрічну комунікацію, яка інформуватиме адміністраторів.

10). Порядок - люди й матеріали мають перебувати у потрібний час - в належному місці.

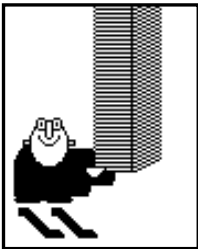
11). Принцип справедливості базується на тому, що менеджери мають ставитися до своїх підлеглих справедливо й доброзичливо.

12). Стабільність складу персоналу обов'язок менеджерів забезпечити належне планування штату і стежити за призначенням на вакантні посади належних осіб, бо висока плинність кадрів знижує ефективність роботи.

13). Заслужує уваги й принцип ініціативи, який базується на тому твердженні, що працівники, які мають змогу виношувати й впроваджувати свої плани, працюватимуть на повну силу.

14). Принцип корпоративності - формування духу однієї команди сприяє гармонії та єдності організацій.

Необхідно наголосити на формуванні пріоритетних факторів в управлінській діяльності. При цьому основна увага приділяється соціальним аспектам:



- ▶ - морально-матеріальному стимулюванню,
- ▶ - стилю управління,
- ▶ - участі працівників у процесі прийняття управлінських рішень,
- ▶ - організаційній культурі,
- ▶ - можливостям кар'єри та просування за службовою ієрархією.

На цих етапах сформувались дві основні школи:

1 - людських стосунків;

2 - поведінських наук.

Школи людських стосунків (1930-1950 pp.) заснували Мері

Паркер Фоллет та Елтон Мейо. Фоллет вперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання робіт з допомогою інших осіб». Школа рекомендувала використовувати прийом управління людськими стосунками шляхом впливу безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Ідея полягає в тому, що уважне ставлення до людей значно підвищує продуктивність праці. На відміну від попередніх шкіл, де переважала турбота про виробництво, тут акцентується увага на турботу про людину. Тобто мова йде про покращення діяльності організації за рахунок підвищення ефективності її трудових ресурсів.

Школа поведінських наук (з 1950 р. до наших часів) формувалась Крісом Анджирисом, Ренсоном Лайкертом, Дугласом Мак-Грегором, Фредеріком Герцбергом та іншими вченими – біхевіористами. В основі лежать методи налагодження міжособистісних стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів, формування колективів за психологічною сумісністю.

Перші ринкові системи управління



Слідуючий етап розвитку менеджменту уже пов'язаний з логістикою та виникненням на підприємстві проблем перевиробництва, що викликає ні незабезпеченим попитом. На цьому етапі були створені «ринкові» управлінські школи, що базуються на маркетингових концепціях.

Маркетинг і логістику доцільно розглядати як інтегративну функцію менеджменту, де ставиться мета, як найкраще задовольнити потреби споживача з вигодою для підприємств. Ця система управління спрямована на виявлення та врахування попиту і вимог ринку для більш обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності підприємств на створення конкурентоспроможних видів продукції у завчасно встановлених обсягах, відповідно до визначених техніко-економічних характеристик.

Тобто виробник повинен виготовляти таку продукцію, якій завчасно забезпечено збут, а отже і отримання підприємством запланованого рівня рентабельності та прибутку. Споживач висуває свої вимоги до товарів, їх характеристик, кількості, термінів доставки і тим самим створює передумови для розподілу ринку між виробниками.

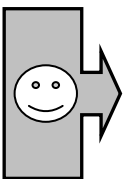
Зростає значення конкуренції, боротьби за споживача. Це спонукає виробника ґрунтовно вивчати конкретних потенційних споживачів і запиту ринку, який висуває певні вимоги до якості та конкурентоспроможності продукції. Вимоги до продукції, що диктуються споживачем, зумовлюють необхідність використання найбільш оптимальних структур управління, поєднання в управлінні централізованих та децентралізованих форм, повнішого врахування у виробничій програмі вимог споживачів, підвищення конкурентоспроможності, реалізації програмно-цільового підходу до вироблення та прийняття управлінських рішень.

Тобто планування виробничої та реалізаційної діяльності, організування діяльності та підбір відповідних кадрів, формування систем матеріального та морального стимулювання, контролю та регулювання на усіх етапах процесу управління повинно здійснюватись відповідно до вимог ринку (попиту, пропозиції, конкуренції, умов збуту, цільових сегментів ринку тощо).

Сучасна школа наукового управління

Сучасна школа наукового управління характеризується широким застосуванням у менеджменті та логістиці – марематики. Яскравим представником цього етапу є школа науки управління (кількісного підходу, з 1950 р. і до наших днів).

Вона виникла в Англії під час другої світової війни як наслідок пошуку шляхів боротьби з німецькими масовими повітряними ударами, підводним німецьким флотом. Основою школи є дослідження моделей, тобто форм відображення реальності, і операцій. Дослідження в межах кількісної школи передбачає реалізацію певних дій (процедур):



- ▶ - виявлення операційної проблеми;
- ▶ - вироблення моделі ситуації, яка спрощує реальність і подає її абстрактно;
- ▶ - надання змінним моделі кількісних значень з метою опису кожної змінної та зв'язків між ними.

Більшість методів і засобів кількісної школи мають такі характеристики:

1)- головна увага зосереджена на прийнятті рішення. Основний кінцевий результат аналізу повинен втілюватися у вигляді керуючого впливу. Процес прийняття рішення є головною складовою частиною повсякденної діяльності керівників;

2)- критерієм обирається економічна ефективність. Вибір керуючого впливу повинен здійснюватися на основі порівняння величин, які характеризують стан підприємства і впливають на його процвітання в майбутньому (витрати, доходи, норма прибутку тощо).

3)- використання формалізованих математичних моделей, які дозволяють сформувати можливі варіанти вирішення проблеми;

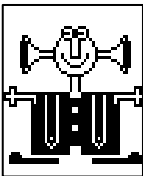
4)- модель - це форма зображення реальності; зазвичай, вона спрощує реальність або зображує її абстрактно. Моделі полегшують розуміння складності реальності. Процедури перетворення даних повинні бути досить зрозумілими і докладними, щоб будь-який аналітик міг отримати на основі однакових даних одні і ті ж результати;

5)- залежність від комп'ютера - необхідність використання комп'ютера пояснюється складністю математичних моделей, великим обсягом даних, а також значною кількістю обчислень, які виконуються при моделюванні.

Найбільш відомими представниками цієї школи є Д. Марч, Т. Саймон, С. Бір, М. Месарович, Р. Акофф, І. Чечмен та інші, які сформували основні положення кількісного підходу, вперше почали розглядати організацію як відкриту систему, що врешті-решт зумовило виникнення системного підходу.

Системні та ситуаційні підходи

Система - це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що визначають її характер. Усі організації (об'єкти управління) є системами, які складаються з таких елементів:



- ▶ - структура,
- ▶ - завдання,
- ▶ - технологія,
- ▶ - люди,
- ▶ - цілі,
- ▶ - ресурси.

Існують закриті (мають фіксовані жорсткі умови, не залежать від оточуючого середовища) та відкриті (взаємодіють із зовнішнім середовищем) системи. Окремі великі елементи (частини) систем можуть складати системи, які можна називати підсистемами (цехи, відділи тощо).

Найбільший внесок у розвиток системного підходу належить Честеру Бернардусу (розглядав організацію як соціальну систему), Пітеру Друкеру (виключна роль професіоналізму менеджме-

ра, велике значення самоуправління, організаційна націленість тощо), Р. Девісу, Л. Ньюмену, Д. Міллеру та іншим.

В основу ситуаційного підходу (розроблений в 60-х рр. ХХ ст.) покладено поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного часу. Він спрямований на підбір прийомів менеджменту та логістики для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації.

Системний аналіз – це метод вирішення складних комплексних проблем, якщо задовільний результат не можна отримати за допомогою однієї довільної дисципліни, або сукупності дисциплін.

Проблема, з точки зору систем – це невідповідність між бажаним та дійсним станом справ. Менеджер повинен:

- ◆ - розуміти процес управління, аспекти індивідуальної та групової поведінки, процедури системного аналізу, методи планування, мотивування і контролю, кількісні методи прийняття рішень;

- ◆ - вміти оцінювати сильні та слабкі сторони використовуваних методик;

- ◆ - правильно оцінювати фактори, які відіграють найважливішу роль в даній ситуації, і ефект від змінних величин;

- ◆ - знаходити прийоми менеджменту і логістики, які будуть мати найменший негативний ефект для фірми.

Ситуаційна теорія управління найбільше відображена в роботах Д. Вудворт, Д. Томпсона, Н. Лоуренса, Д. Лорша, Дж. Гелбрейта, Бернса, Сталкера та інших науковців, які заклали підвалини ідеям "дослідження операцій", "моделювання", "організаційної поведінки" та інше.

Розвиток управлінської науки в Україні

Як ми уже зазначили, в Україні управлінська наука розвивалася в межах підходів, які панували у колишньому Радянському Союзі. Хоча науково-пошукові дослідження спрямовувались врешті-решт на удосконалення адміністративно-командної системи, певний досвід в галузі управління все ж таки був накопичений там.

Можна виділити сім періодів розвитку управлінської науки в радянський і пострадянський періоди:

Перший період (жовтень 1917р. - березень 1921р.) Розроблялись форми і методи державного централізованого управлін-

ня виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, адміністрування та державне регулювання.

Другий період (1921-1928 рр.) Здійснювалось подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, були зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести і синдикати, а також формально вивчалися можливості участі працівників в управлінні.

Третій період (1929-1945 рр.). Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва; увагу приділяли удосконаленню структур управління, методів підбору і підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

Четвертий період (1946-1965 рр.) Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої системи управління, що врешті-решт призвела до поглиблення адміністрування.

П'ятий період (1965-1975 рр.) Була здійснена спроба проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Цей етап довів неефективність реформ, які проводяться в межах адміністративно-командної системи.

Шостий період (1975-1988 рр.) Характеризується зростаючим усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, яка складалась в економіці СРСР. Він довів необхідність радикальної зміни економічних відносин, до корінних економічних реформ.

Необхідно додати ще вищезазначений нами **сьомий період** (1985 р. до наших часів). Бурхливий період проведення економічних реформ. В цей період ми виділили п'ять під етапів, (про які згадували раніше).

Біля витоків української управлінської науки стояли всесвітньовідомий економіст М. Туган-Барановський, який опублікував низку праць, де розкрив зміст людських інтересів. Задовго до формування школи людських стосунків та поведінських наук (1930-1950 рр.) М. Туган-Барановський сформулював групи потреб, які змушують людей діяти так, а не інакше.

Ми вважаємо, що таким чином, М. Туган-Барановський, а не американський вчений А. Маслоу започаткував механізм стимулювання людей до діяльності через змістовні теорії на під-



ставі «піраміди потреб».

Генезис логістики

У генезисі логістики XX століття можна виділити ряд історичних етапів. Період з 1920-х до 1950-х років називається періодом фрагментаризації, коли ідея логістики як інтегрального інструмента зниження загальних витрат і керування матеріальними потоками в бізнесі не була затребувана, хоча окремі логістичні функції були важливі з погляду зниження складових витрат, наприклад у виробництві, транспортуванні, складуванні і т.п. Однак загальні економічні умови того часу, рівень розвитку технології й менеджменту не сприяли прояву феномена логістики.

Названий період 1920-1950 р. важливий тим, що в ньому були сформовані передумови майбутнього впровадження логістичної концепції. До неї можна віднести наступні фактори:

- ▶ - зростання запасів і транспортних витрат у системах дистрибуції товарів;
- ▶ - ріст транспортних тарифів;
- ▶ - поява й швидке поширення концепції маркетингу;
- ▶ - розвиток теорії й практики військової логістики.

Протягом цього періоду вийшов ряд загальних робіт з логістики і маркетингу, у яких була розкрита природа фізичного розподілу як складової частини маркетингу, зазначена його особлива роль в організації й підвищенні ефективності збуту товарів. Становлення концепції менеджменту і маркетингу, як наслідок поступового переходу світової економіки від ринку виробника до ринку покупця, являється ключовим фактором, що пояснює появу логістики у бізнесі.

Зазначений період, в першу чергу характеризувався активним розвитком військової логістики, насамперед у США. Практична значимість розроблених логістичних підходів була доведена американською армією під час відкриття другого фронту в роки другої світової війни, коли були успішно застосовані принципи єдиного керування й координації постачання, складування і транспорту. Не можна скидати з рахунків і досвід логістичної координації роботи тилу й транспорту, забезпечення постачання й переміщення величезних військових контингентів, здійсню-

ваного радянськими військовими фахівцями в роки Великої Вітчизняної війни.

Необхідно відзначити появу в розглянутий історичний період перших логістичних організацій і співтовариств. Найстаршою організацією в США й у світі є Національна асоціація проблем керування закупівлями (заснована в 1915 р.), перетворена в 1967 р. у Національну асоціацію агентів постачання.



Період із середини 1950-х по 1970-і роки західні фахівці називають періодом становлення (концептуалізації) логістики. Цей період характеризувався швидким розвитком теорії й практики логістики. Філософія менеджменту і маркетингу широко поширилася в західних організаціях бізнесу. У той же час прийшло порозуміння того факту, що не можна більше зневажати можливостями поліпшення дистрибуції (фізичного розподілу), насамперед з позицій зниження витрат.

Одним із ключових факторів стрімкої експансії логістики в західний бізнес сприяло виникнення концепції загальних витрат у фізичному розподілі. Зміст цієї концепції полягав у тім, що можна так перегрупувати витрати в дистрибуції, що загальний рівень витрат на просування товарів від виробника до споживача - суттєво зменшиться. Наприклад, перекладаючи перевезення товарів з автомобільного на повітряний транспорт, можна уникнути необхідності створення проміжних складів, тобто виключити витрати на складування, зберігання й керування запасами.

І хоча витрати на власне транспортування зростають, загальний рівень витрат у розподільній мережі - зменшиться. Даний приклад підкреслює внутрішні взаємини між двома найважливішими логістичними функціями:

- ▶ - керуванням запасами;
- ▶ - правильним транспортуванням.

Концепція загальних витрат з'явилася базисом для розвитку методології прийняття логістичних рішень.

Разом із цим існував ще ряд об'єктивних економічних і тех.-нологічних факторів, що пояснюють прискорений розвиток логістики в цей період. До основних з них можна віднести:

- ▶ - зміни в моделях і відносинах споживчого попиту (розвиток різноманітних ринкових відносин);
- ▶ - тиск фактора витрат на виробництво;
- ▶ - прогрес у комп'ютерних технологіях;
- ▶ - зміни в стратегіях формування запасів;
- ▶ - вплив військового досвіду.

Ці фактори найбільше яскраво виявилися в 1960-х роках у США. Де основними тенденціями на ринку стали посилення уваги до покупців, (зокрема, збільшення частки сервісних послуг) і поява великої кількості різноманітних товарів, що задовольняють однакові потреби (конкурентних товарів).

Швидкий розвиток ринкових структур змусило організації бізнесу шукати нові шляхи координації попиту та пропозиції, кращого обслуговування споживачів. Виникли нові логістичні підходи до скорочення циклів замовлення й виробництва продукції. Підвищення розмаїтості товарів майже автоматично привело до значного зростання витрат на створення й підтримку запасів у системах дистрибуції. Це, у свою чергу, зажадало пошуку нових шляхів удосконалювання товаропровідних структур і зниження витрат у процесах фізичного розподілу.

За бурхливим економічним ростом відразу після другої світової війни і до середини 1960-х років намітився помітний спад виробництва й період стиску довгострокового прибутку виробників. Зміна ринкової ситуації, ріст олігополістичної конкуренції підсилили тиск фактора витрат на виробників продукції, змусили менеджерів шукати нові шляхи підвищення продуктивності праці, зниження витрат у виробництві й дистрибуції. Нові логістичні концепції надали їм таку можливість. Крім того, логістичні витрати стали досягати досить більших розмірів.

Одним з важливих факторів, що сприяли розвитку логістичного мислення, було застосування в бізнесі обчислювальної техніки й інформаційних технологій. Науково-технічний прогрес

в економіці індустріально розвинених країн привів до необхідності рішення багатоальтернативних й оптимізаційних завдань, таких, наприклад:

- ▶ - вибір виду транспорту,
- ▶ - оптимізація розміщення виробництва й складів,
- ▶ - оптимальна маршрутизація,
- ▶ - керування багатоасортиментними запасами продукції,
- ▶ - прогнозування попиту й потреб у ресурсах і т.п.

Ці завдання не могли залишитися без уваги комп'ютерних технологій, що розвиваються, які почали активно впроваджуватися в бізнес із середини 1950-х років. Комп'ютеризація все більше почала завойовувати ринок логістичного менеджменту.



Наприкінці 1960-х років на Заході була сформульована так названа концепція бізнесу-логістики як інтегрального інструмента менеджменту. Основний зміст концепції зводилося до наступного:

Логістика - це менеджмент всіх видів діяльності, які сприяють руху й координації попиту та пропозиції на товари в певному місці і у заданий час.

Разом з тим у розглянутий період не закінчувалися спроби дати узагальнене визначення логістики. Ці спроби в основному виходили від університетських учених і численних логістичних організацій, асоціацій і співтовариств, що виникли в різних країнах.

1). Одна з найбільш авторитетних у світі логістичних організацій - Національна рада по менеджменту фізичного розподілу (США), перетворений пізніше в Раду логістичного менеджменту (РЛМ), у той час визначав логістику в такий спосіб:

Логістика - широкий діапазон діяльності, пов'язаний з ефективним рухом кінцевих продуктів: від кінця виробничої лінії - до покупця, у деяких випадках включаючи й рух сировини від джерела постачання - до початку виробничої лінії. Ця діяльність містить у собі:

- ▶ - транспортування,
- ▶ - складування,
- ▶ - обробку матеріалів,
- ▶ - захисне впакування,
- ▶ - контроль запасів,
- ▶ - вибір місця знаходження виробництва й складів,

- ▶ - замовлення на виробництво продукції,
- ▶ - прогнозування попиту,
- ▶ - маркетинг й обслуговування споживачів

2). Ще одна відома логістична організація - Американське суспільство інженерів - логістиків запропонувала наступне визначення:

Логістика - це мистецтво й наука керування, техніка і технічні прийоми й методи, які передбачають планування, постачання й застосування засобів переміщення для реалізації запланованих операцій в ім'я досягнення поставленої мети.

Із порівняння тлумачення різних логістичних організацій, ми бачимо одну спільну рису: переміщення товару від виробника - до покупця.

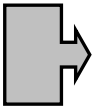


На початку 1970-х років були сформульовані фундаментальні принципи бізнесу-логістики, і деякі західні фірми почали їх успішно застосовувати на практиці. Однак для 75% фірм, зацікавлених у підвищенні прибутку, логістичний підхід до контролю й зменшення витрат, ще не став очевидним. Крім того, спроби впровадити логістичну координацію натрапили в багатьох західних фірмах на протидію не тільки середнього, а й навіть вищої ланки менеджменту.

Менеджери, які протягом тривалого часу звикли виконувати традиційні функції, наприклад закупівлю, транспортування, вантажопереробки, та інше, часто перешкоджали впровадженню організаційних змін, необхідних для реалізації наукового керування матеріальними потоками на основі концепції зниження загальних витрат. Додаткові труднощі створювали існуючі на той час системи бухгалтерського обліку, не пристосовані для виділення й контролю складових логістичних витрат й оцінки фінансових результатів логістичних операцій усієї фірми.

Відмітною рисою 1970-х років стало посилення конкуренції на тлі недостачі високоякісних сировинних ресурсів. Попередній ріст інвестицій у засоби виробництва в більшості країн змінився відносною стабілізацією. У той же час значно виросли загальні логістичні витрати, наприклад у США в 2,7 рази за аналізоване десятиліття. Основним завданням більшості фірм стало зниження собівартості продукції й раціональне використання сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих виробів. Свою роль зіграла у цьому і енергетична криза, що

вибухнула у світі.



За період з 1973 по 1980 р. світові ціни на сиру нафту виросли в 4 рази, що спричинило майже повсюдний у західному світі ріст інфляції й спад промислового виробництва. «Стагфляція» в економіці країн Заходу в цей період змусила вищих менеджерів фірм впритул зайнятися пошуком шляхів зниження витрат у виробництві й дистрибуції на основі концепції бізнесу-логістики.

Ресурсний фактор (зниження енергоємності й матеріалоємності продукції) став одним з основних у конкурентній боротьбі. Акцент у логістиці трохи змістився на виробництво, чим в чималому ступені сприяло появу комп'ютерних систем контролю й керування виробництвом, впровадження й розвиток АСУ технологічними процесами й виробничими підрозділами¹.

До кінця 1970-х років на Заході практично завершилася так названа тарно-пакувальна революція, що докорінно змінила складський процес, його операційний склад, організацію, технічне й технологічне забезпечення.

Великий розвиток одержало виробництво транспортно-складського встаткування, нові види тари й упакування, сучасних автоматизованих складських комплексів, активно почала впроваджуватися контейнеризація перевезень вантажів. Значний економічний ефект дало застосування в розподільних логістичних системах стандартизації тари й упакування, насамперед впровадження стандартних типорозмірних рядів упакування і застосування пакетів.



Період з 1980-х до середини 1990-х років характеризується стрімким розвитком сучасного менеджменту, маркетингової й інтегральної концепцій логістики в індустріальних країнах Заходу.

Дійсно, за цей період теорія й практика логістики на Заході стрибнули далеко вперед, набагато перевершивши рівень, досягнутий у попередні десятиліття.

Визначальною ідеєю розвитку логістики в цей час була максимальна інтеграція логістичних функцій фірми і її логістичних партнерів у так названому повному «логістичному ланцюзі»: *закупки – виробництво -дистрибуція-продаж* для досягнення кінцевої мети бізнесу з мінімальними витратами.

— ¹ Гурч Л.М. Логістика. Навч. посібник. – К. МАУП. 2008. С - 560. —



У розглянутий період (з 1980-х до середини 1990 р.) відбулися істотні зміни у світовій економіці, які пояснюють феномен логістичного зльоту. Основними з них є наступні:

- ▶ - революція в інформаційних технологіях і впровадження персональних комп'ютерів (ПК);
- ▶ - глобалізація ринку;
- ▶ - зміни в державній інфраструктурі економіки;
- ▶ - повсюдне поширення філософії загального управління якістю;
- ▶ - ріст партнерства й стратегічних союзів;
- ▶ - структурні зміни в організаціях бізнесу.

 1980-і й початок 1990-х років можна назвати епохою персональних комп'ютерів. Малогабаритні й відносно дешеві ПК стали невід'ємною приналежністю будь-якої організації бізнесу, установлювалися практично на кожному робочому місці, де необхідно було здійснювати керування або контроль виробничих, технологічних, розподільних й інших процесів, пов'язаних з матеріальними потоками. Використання ПК, створення на їхній базі локальних обчислювальних і телекомунікаційних мереж, автоматизованих робочих місць (АРМ) відкрило нові обрії для логістики.

Сучасне програмне забезпечення дозволило використати ПК в інтерактивних процедурах інтегрованого логістичного менеджменту, від закупівель матеріалів до розподілу і продажу готової продукції. Нові покоління могутніших і менш дорогих ПК на початку 1990-х років у сполученні з архітектурою відкритих систем ще більше стимулювали впровадження інформаційно-комп'ютерних інновацій у логістиці.

Удосконалювання мікропроцесорної техніки і її широке застосування у всіх сферах економіки індустріальних країн сприяло революції в інформаційно-комп'ютерних технологіях. Інформація в електронній формі перетворилася в найважливіший

компонент сучасної ринкової інфраструктури¹.

Формування світового інформаційного простору йшло в напрямку створення й розвитку баз і банків даних, систем і стандартів електронних угод й електронних комунікацій. Для просування принципів логістики найважливіше значення мали створення систем електронних банківських операцій (на основі міжнародної міжбанківської мережі **SWIFT** і **SWIFT II**), використання для підтримки інформаційної взаємодії між логістичними партнерами стандартів електронного обміну даними (Electronic Data Interchange, EDI) і електронного обміну даними в керуванні, торгівлі й на транспорті (Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport, EDIFACT).

Просуванню логістичних концепцій у бізнесі сприяв швидко розвиваючий ринок електронних комунікацій, а саме: мереж передачі даних, факсимільного зв'язку, електронної пошти, телеконференцій, розрахункових палат, загальнодоступного програмного забезпечення й т.д.². Почали широко використатися логістичними партнерами можливості систем масового інформаційного обслуговування як комерційних (Compu Serve, America Online), так і некомерційних (Internet).

Визначальну роль у становленні й твердженні інтегральної концепції логістики зіграла можливість постійного контролю за матеріальними потоками в реальному масштабі часу і режимах вилученого доступу через інформаційні системи зв'язку (наприклад, через супутникові телекомунікаційні системи). Таким чином, революція в інформаційних технологіях підсилила розуміння того, що поряд з матеріальними потоками, необхідно управляти й супутніми інформаційними потоками.

В 1985 р. **РЛМ**, (Рада логістичного менеджменту) уточнила визначення логістики. Логістика є процес планування, керування й контролю ефективних (з погляду зниження витрат) потоків запасів сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, послуг і супутньої інформації, від місця виникнення цього потоку - до місця його споживання (включаючи імпорт, експорт, внутрішні й зовнішні переміщення) для цілей повного задоволення запитів споживачів.

У цьому визначенні важливі три моменти.

— ¹ Свіренєв М.О., Рижиков В.С. та інші. Навч. посіб. Кір-д. МАУП. 2010. С 212. —
² Гурч Л.М. Логістика. Навч. посібник. – К. МАУП. 2008. С - 560.

По-перше, те, що логістична діяльність носить інтегрований характер і простирається від місця виникнення до місця споживання потоку матеріальних ресурсів і готової продукції.

По-друге, підкреслена важливість керування супутньою інформацією.

По-третє, уперше в сферу інтересів логістики потрапили сервісні (нематеріальні) потоки. Це має принципіальне значення для розвитку логістичних підходів в індустрії сервісних послуг, тому що всі попередні десятиліття об'єктом вивчення й оптимізації в логістиці були тільки матеріальні потоки.

Розвиток інтеграції світової економіки й глобалізація бізнесу сприяли створенню міжнародних логістичних систем. Великі західні фірми прагнули розвивати глобальні стратегії, тобто робити продукцію для світового ринку й у тих місцях, де можна було знайти найбільш дешеву сировину, компоненти, трудові ресурси.

Ліквідація традиційних національних, торговельних, митних, транспортних й інших бар'єрів, як це відбулося в країнах ЄС і між США й Канадою, уможливила вільне переміщення товарів, послуг і людей через границі й у той же час підсилила значимість міжнародної логістичної координації.

На міжнародній арені логістична діяльність стала більше комплексною, а такі проблеми, як розміщення виробництва й центрів дистрибуції, вибір видів транспорту, типів сервісу, методів керування запасами, проектування адекватних комунікаційних й інформаційних систем, зажадали нових навичок логістичного менеджменту.

 З початку 1990-х років стали активно розроблятися і впроваджуватися міжнародні програми й проекти, у яких логістиці приділялася провідна роль. Наприклад, у країнах ЄС прийнято кілька програм, направлених на створення міжнаціональних логістичних центрів фізичного розподілу товарних потоків. Для реалізації принципів логістики в міжнародних перевезеннях й економічних торговельних зв'язках у ЄС створюються міжнаціональні комунікаційні інформаційно-комп'ютерні системи, розроблені в рамках проектів TEDI, UNCTAD, TACI й ін.

За останні 15 років відбулися істотні зміни в транспортному законодавстві ряду країн, насамперед США й країн ЄС, у

результаті чого були створені відповідні політичні умови для розвитку транспортного сервісу в логістиці. У багатьох країнах був прийнятий цілий спектр законів, адміністративних й юридичних актів, спрямованих на скорочення державного сектора на транспорті, зняття транспортних бар'єрів, координацію роботи різних видів транспорту, поліпшення транспортного сервісу, зниження цін і тарифів. Подібне дерегулювання транспорту сприяло розвитку вільної конкуренції, а в остаточному підсумку послужило найважливішим стимулом розвитку інтегрованої логістики, в великих транспортно-логістичних системах.

Однієї з найбільш важливих рушійних сил логістичних змін почало швидко поширюватися в західному бізнесі концепція, загального керування якістю (total quality management, TQM). Ця концепція, узятя на озброєння переважною більшістю провідних компаній світу, зробила дійсний переворот у теорії й практиці менеджменту і логістики.

Відповідно до однієї з її визначень, концепція загального керування якістю - це управлінський підхід, що ставить у центрі уваги завдання підвищення якістю і заснований на участі в рішенні цього завдання всіх членів фірми (організації) на всіх стадіях виробництва й просування продукції (послуг), що дозволяє досягти довгострокового успіху за рахунок задоволення потреб споживачів і завдяки взаємній вигоді як кожного члена фірми, так і суспільства в цілому.

Концепція загального керування якістю є свого роду філософією керування, що визнає потреби споживача й мету бізнесу - як нероздільні. Цей підхід, ми застосуємо рівною мірою до всіх елементів логістичних систем. За даними численних досліджень, найкращих результатів у бізнесі досягають ті компанії, які застосовують концепцію загального керування якістю. Важливість її для логістики визначається тим, що з погляду стратегічного планування на конкурентних ринках усіх країн, завдання інтегрованої логістики фірми збігаються з ідеологією загального керування якістю.

Широкомовні заяви вищих менеджерів відомих західних фірм про ініціативи в області підвищення якості продукції й послуг стали важливим фактором, що стимулював удосконалювання логістики. 1980-1990-і роки відзначені бурхливим ростом різних союзів й альянсів у бізнесі, які перемінили попе-

редню практику недовіри, підозрілості й запеклій конкуренції. Завдяки концепції інтегрованої логістики партнери по бізнесі почали шукати шляхи продуктивної координації в плануванні й керуванні запасами готової продукції, транспортуванні, вантажопереробці і організації продажів.

Більшість основних форм кооперації розвивалося в напрямку вдосконалювання організаційного й міжфункціонального планування, керування на стику різних логістичних функцій з метою максимального скорочення логістичних витрат і поліпшення якості обслуговування споживачів.

Багато логістичних союзів були створені традиційними конкурентами в області надання спеціалізованих послуг на транспорті, у системі оптової торгівлі й дистрибуції.

Розвитку ділового співробітництва в логістиці сприяли прийняті урядами багатьох країн юридичні акти і виправлення до законів, що зм'якшують законодавство й орієнтовані на реструктуризацію організацій бізнесу з метою розвитку міжфірмової, міжгалузевої і міжнародної кооперації.

Еволюція логістики не тільки в Україні, а й за кордоном показує, що вона становиться одним з найважливіших стратегічних інструментів у конкурентній боротьбі для багатьох організацій бізнесу, і ті фірми, які використали концепції інтегрованої логістики, як правило, удосконалили свої позиції на ринку.

Кожна з вище перерахованих областей діяльності людини досить вивчена й описана у відповідній літературі; новизна ж самого логічного підходу полягає в інтеграції перерахованих, а також й інших (неназваних) областей діяльності з метою досягнення бажаного результату з мінімальними витратами часу й ресурсів шляхом оптимального наскрізного керування матеріальними й інформаційними потоками.

Таким чином, логістика насамперед працює на споживача, прагнучи максимально задовольнити його запити. Все це дозволяє зробити висновок про те, що хоча про логістику відомо давно, проте вона претендує на назву наукової й навчальної дисципліни XXI століття. На наш погляд, логістика буде згодом уведена як базова дисципліна в програму загальноосвітньої школи, а фахівці з логістики будуть затребувані практично всіма областями діяльності людини.



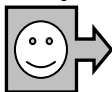
Сутність, функції та завдання логістики

На сьогодні логістика ще не настільки активно затребувана вітчизняним бізнесом, як у закордонних країнах, де історія її розвитку налічує близько півстоліття. Як ми уже казали, термін "логістика", відомий донедавна лише вузькому колу спеціалістів, набуває сьогодні широкого використання.

Це обумовлено тим, що поняття "логістика" почало вживатися в економіці, а однозначного **судження про етимологію поняття "логістика"** немає й досі¹.

Мета логістики — оптимізація циклу відтворення шляхом комплексного, орієнтованого на потребу, формування потоку матеріалів та інформації у виробництві й розподілі продукції¹. До цього формулювання доцільно додати потоки фінансових ресурсів.

Головна мета логістики конкретизується в її **завданнях**, які за ступенем значимості розділяють на три групи²:



- ▶ - глобальні;
- ▶ - загальні;
- ▶ - часткові (локальні).

До **глобальних завдань** відносять:

- ▶ - створення комплексних інтегрованих систем матеріальних, інформаційних, а якщо можливо, й інших потоків;
- ▶ - стратегічне узгодження, планування і контроль за використанням логістичних потужностей сфер виробництва й обігу;
- ▶ - постійне удосконалювання логістичної концепції у межах обраної стратегії в ринковому середовищі;
- ▶ - досягнення високої системної гнучкості шляхом швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

До **загальних завдань** відносять:

- ▶ - здійснення наскрізного контролю за поточковими процесами в логістичних системах;
- ▶ - розробку та удосконалювання способів управління матеріальними потоками;
- ▶ - багатоваріантне прогнозування обсягів виробництва, пере-

¹Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: Підруч. для ВНЗ / Нац. ун-т Львівська політехніка. Л.: Інтелект-Захід, 2004.

везень, запасів і т. ін.;

- - виявлення незбалансованості між потребами виробництва і можливостями матеріально-технічного забезпечення, а також потребами у логістичних послугах під час збуту і можливостями логістичної системи;
- - стандартизація вимог до якості логістичних послуг та окремих операцій;
- - раціональне формування господарських зв'язків;
- - виявлення центрів виникнення втрат часу, матеріальних, трудових і грошових ресурсів;
- - оптимізація технічної та технологічної структури транспортно-складських комплексів;
- - визначення стратегії й технології фізичного переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів, готової продукції;
- - формалізація актуалізованих (поточних оперативних) логістичних цілей і параметрів функціонування самої логістичної системи.

Часткові завдання в логістиці мають локальний характер. Вони більш динамічні й різноманітні:

- - оптимізація запасів усіх видів і на всіх етапах руху;
- - максимальне скорочення часу зберігання продукції;
- - скорочення часу перевезень;
- - швидка реакція на вимоги споживачів;
- - підвищення готовності до постачань;
- - зниження витрат у всіх ланках логістичного ланцюга;
- - раціональний розподіл транспортних засобів;
- - гарантування якісного післяпродажного обслуговування;
- - підтримка постійної готовності до прийому, обробки і видачі інформації;
- - послідовність і поетапність просування через трансформаційні об'єкти і т. ін.

Об'єктом вивчення теорії логістики є матеріальні і відповідні їм фінансові та інформаційні потоки або їх поєднання, потокові процеси господарсько-економічної й іншої діяльності у відтворенні й обігу, що організовуються в потоки¹.

Предметом вивчення, досліджень теорії логістики є оптимізація матеріальних фінансових та інформаційних потоків².

¹Леншин И А., Смольняков Ю.И. Логистика: 2 ч. М.:Машиностроен. 1996.

²Кальченко А.Г. Логістика: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003.

Практична реалізація методології логістики виражається через її **функції**².

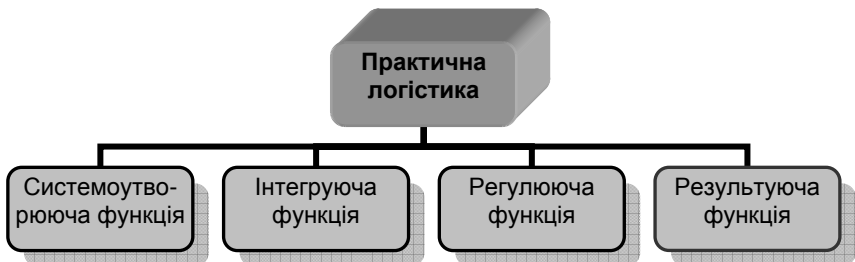
Системоутворююча функція. Логістика є системою ефективних технологій забезпечення процесу управління ресурсами. У вузькому значенні слова логістика утворює систему управління товарорухом.

Інтегруюча функція. Логістика забезпечує синхронізацію процесів збуту, зберігання і доставки продукції з орієнтацією їх на ринок засобів виробництва і надання посередницьких послуг споживачам. Вона забезпечує узгодження інтересів логістичних посередників у логістичній системі.

Регулююча функція. Логістичне управління матеріальними і супутніми потоками спрямоване на економію всіх видів ресурсів, скорочення витрат живої й упреждженої праці на стику різних організаційно-економічних рівнів і галузей. У широкому значенні управлінський вплив полягає в підтримці відповідності поведінки частини логістичної системи інтересам цілого.

Результуюча функція. Логістична діяльність спрямована на постачання продукції в необхідній кількості, у визначені часу і місця з заданою якістю (станом), за мінімальних витрат. Логістика прагне охопити всі етапи взаємодії ланцюга «постачання - виробництво - розподіл - споживання», тобто вона є алгоритмом перетворення ресурсів у готову продукцію відповідно до попиту¹.

Методологія логістики



¹ Семененко А.И., Сергеев В.И. Логистика. Основы теории: Учеб. для вузов. — СПб.: Союз, 2001.

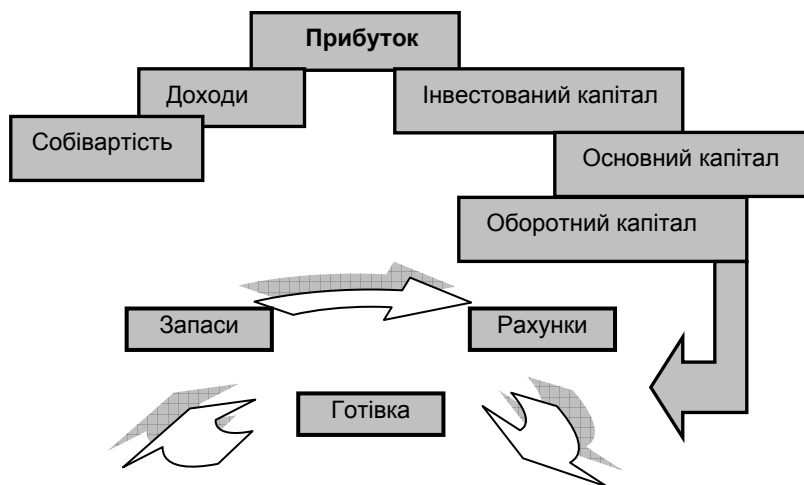
² Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. — 3-е изд., пере-раб. и доп. — М.: ИНФА-М, 2002. — С. 79—80.

Логістика як фактор підвищення конкурентоспроможності фірми

Розгляд логістики як фактора підвищення конкурентоспроможності припускає, що наслідки прийнятих рішень у цій області мають піддаватися їх впливу на витрати і доходи.

У зарубіжній економічній літературі як індикатор ефективності впливу логістики на підвищення конкурентоспроможності використовується показник **ПІК**.

ПІК — прибуток на інвестований капітал, що характеризує відношення прибутку, отриманого від продажу товарів або послуг, до інвестованого капіталу. Ключові елементи показника відношення прибутку до інвестованого капіталу (**ПІК**) можуть бути зображені у вигляді схеми.



При цьому вказується на *двоєке значення логістики*, що полягає у зменшенні витрат і збільшенні частки компанії на ринку.

Вплив логістики на витрати, пов'язані з продажем товарів, очевидний. У межах логістичного підходу до цих витрат відносять витрати:

- ▶ - на виконання замовлень, що включають витрати на їх обробку;
- ▶ - перевезення і складування вантажів;
- ▶ - управління запасами;
- ▶ - упаковку і підтримуючу діяльність (забезпечення запасними частинами, післяпродажний сервіс).

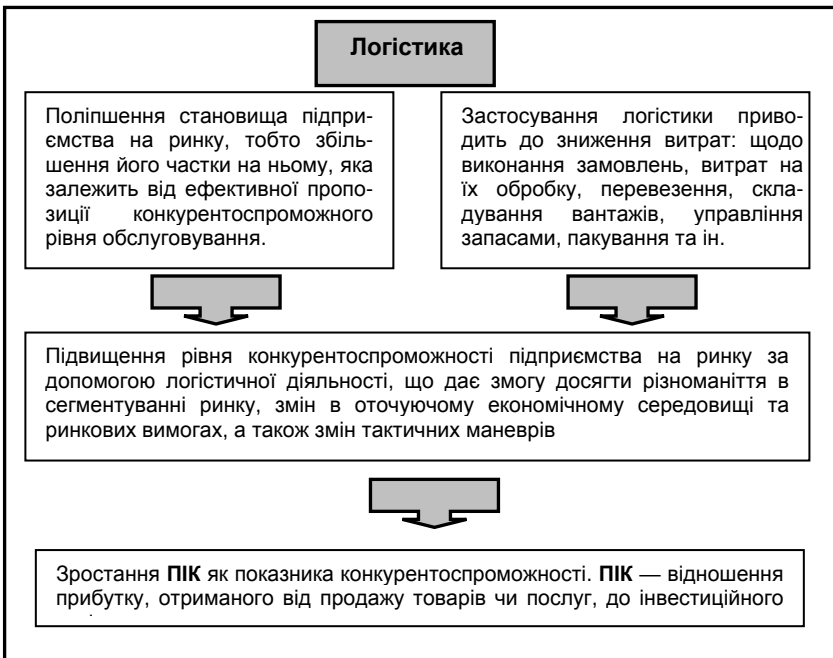
Не менш очевидний вплив логістики на поліпшення стано-

вища фірм на ринку, що оцінюється, як правило, збільшенням їх частки на ньому і багато в чому залежить від ефективної позиції фірм конкурентоспроможного рівня обслуговування споживачів.

Отже, можна зробити висновок, що логістика впливає майже на кожен аспект формування прибутків і збитків фірм. Тому відповідні зміни в логістичній стратегії впливають на фінансові результати діяльності фірм і роблять свій внесок у забезпечення їхньої довгострокової життєздатності.

Таким чином, коли на численних ринках товарів імовірність диференціювання продукції за її властивостями або за якістю зменшується, а корпоративний імідж або стратегія фірм важко змінювані в короткостроковій перспективі, логістика стає усе більш важливим *конкурентним фактором*. У таких умовах *конкурентна перевага* може виникати зі здатності фірми за допомогою своєї логістичної діяльності домагатися:

- 1) розходжень у сегментації ринку;
- 2) змін в економічному оточенні та ринкових вимогах, а також змін власних і чужих тактичних маневрів.



Політика фірм, спрямована на одержання доходів від логістичної діяльності, як правило, веде до збільшення прибутку.



Універсальна концепція теорії логістики

У теорії та практиці логістичних досліджень, як ми уже казали раніше, відомо багато різних концепцій, а звідси і визначень логістики, однак усі вони містять 2-а концептуальних положення:

1) - об'єктом логістики є певний потоковий процес (як правило, багатоланковий — фінансовий, інформаційний і т. ін.) і поєднання його компонентів;

2) - дослідження охоплює певна системна цілісність, що включає всі вузли й елементи потокового процесу, а також деякі інші аспекти розгляду.

Звідси й **основні постулати побудови універсальної концепції теорії логістики** можуть бути зведені до таких чотирьох положень:

1) Об'єктом логістичних досліджень є потокові (матеріальні, фінансові) і відповідні їм інформаційні (або їх поєднання) процеси в економіці відтворення й обігу.

2) Предметом (тобто що в об'єкті досліджується) - є оптимізація відповідних потоків.

3) Наскрізна (глобальна) оптимізація здійснюється з позиції єдиного цілого як системи.

4) В основі методології синтезу, аналізу й оптимізації таких систем лежить парадигма — система концепцій об'єктивно обумовлених спрямованістю і послідовністю дослідницької логіки наукових дисциплін.

Крім того, стосовно *теорії логістики* у сфері виробничо-комерційної діяльності сформульовані такі аксіоматичні положення:

1. У будь-якій державі ринок є лише частиною «нижнього рівня» економіки, тобто сферою мікроекономіки.

2. Проблеми структуризації, розподілу, керування, оцінки ефективності, оптимізації та прогнозування станів поточних процесів об'єктивно виявляють себе на всіх рівнях економіки (як ринкових, так і позаринкових, макроекономічних)¹.

3. Матеріальні, фінансові, інформаційні потоки як об'єктивні

{¹ Трігід О.М., Азаренкова Г.М. Логістика. Навчальний посібник. — К.: Знання. 2008. }

системоутворюючі процеси відтворення і споживання існують незалежно від змісту і виду ринкових структур та відносин.

4. Конкретний зміст і межі логістичної системи (як слабо структурованого типу) визначаються суттю природи сфери застосування логістики.

Факторами виникнення об'єктивних умов для зародження й реалізації логістичної концепції у виробничо-комерційній діяльності і на рівні реалізації цільових державних програм економічного розвитку є:

- 1) - організаційна єдність потокового процесу;
- 2) - технологічна єдність потокового процесу;
- 3) - економічна єдність поточних процесів товарообміну і відтворення;
- 4) - інформаційна єдність поточних процесів.

Сучасна логістична концепція

Найчастіше мету логістичної діяльності пов'язують з виконанням так званих правил логістики. Найбільш поширеним підходом є виділення *семи правил логістики (7R)*, так званого логістичного міксу (за аналогією з маркетинговим міксом):



- продукт — потрібний продукт;
- кількість — у необхідній кількості;
- якість — відповідна якість;
- місце — у потрібне місце;
- час — необхідно доставити у потрібний час;
- споживач — певний споживач;
- витрати — з мінімальними витратами.

У літературі можна знайти *дефініції 5R, 6R, 8R*, у яких крім названих **R**, трапляються також ознаки відповідного стану продукту, інформації, асортименту¹.

Мета логістичної діяльності буде реалізована, якщо наведені вище правила виконані, тобто забезпечена найкраща і швидка відповідь на ринковий попит при найменших витратах.

Незважаючи на те, що сьогодні об'єктом логістичних досліджень науковці вважають матеріальні, фінансові та інформаційні потоки, основні положення сучасної логістичної концепції ґрунтуються на вивченні шляхів раціоналізації управління матеріальним потоком.

{ ¹ Кальченко А.Г.. Логістика. Навчальний посібник. — К.: КНЕУ. 2003. }

Основні положення цієї концепції сформульовано так¹:

1) Системна побудова логістики підприємства на основі методології загальної кібернетичної теорії систем із фіксуванням основних моментів системного підходу:

- ▶ - мети створення системи логістики;
- ▶ - обґрунтованого вибору її елементів і структури, спрямованих на досягнення поставленої мети;
- ▶ - функціонування цієї системи, її взаємодії з зовнішнім середовищем;
- ▶ - аналізу результатів діяльності та порівняння його з поставленою метою.

2) Головне у процедурі організації матеріального потоку — це врахування потреб ринку. Немає необхідності організовувати матеріальний потік, витрачаючи на нього ресурси і зусилля, якщо немає повної впевненості в тому, що ці товари будуть користуватися попитом на ринку, знайдуть збут, свого споживача. Для того щоб, переконатися в цьому, попередньо на етапі планування й організації матеріального потоку досліджують потреби ринку, роблять розрахунки можливих обсягів продажів товару, прогнозують фінансові результати.

3) Пріоритет розподілу товарів над їх виробництвом, тобто вважається, що важливіше спланувати і передбачити розподіл і збут товарів, ніж їх виготовити. Насправді непотрібні товари, які не відповідають за якими-небудь параметрами потребам ринку, не знайдуть свого споживача або на ринку будуть продані за зниженою ціною, що може призвести до збитків. На їх виготовлення були витрачені певні ресурси, які не окупляться, що не дозволить почати новий логістичний цикл без додаткових витрат.

4) Необхідність встановлення оптимального рівня обслуговування клієнтів. На перший погляд здається, що чим вищий рівень обслуговування, тим краще, оскільки найбільшою мірою при цьому задовольняються потреби клієнтів. Однак чим вищий рівень обслуговування, тим більші витрати на виготовлення і доставку товарів споживачу, а отже, і вища ціна товарів. Тому варто обирати обґрунтоване компромісне рішення за рівнем обслуговування.

¹Гаджинский А.М. Логистика: Учеб. для высших и средних спец. учеб. заведений. 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Центр "Маркетинг", 2000.

Він має бути не дуже низьким (щоб не втратити клієнтів) і не занадто високим (щоб витрати не були надмірними).

5) Аналіз логістичного ланцюга потрібно вести з кінця процесу, тобто від пункту прибуття або призначення матеріального потоку та у напрямку, зворотному матеріальному потоку. Також і кожна логістична операція в ланцюзі має проектуватися так, щоб якнайкраще відповідати потребам і умовам наступних операцій (у напрямку матеріального потоку).

6) Під час удосконалення або проектування будь-якої окремої ланки логістичного ланцюга цю ланку варто розглядати не ізольовано, а весь логістичний ланцюг і проаналізувати, як зміни в одній ланці логістичного ланцюга вплинуть на весь матеріальний потік і загальні результати логістичного процесу.

7) Виконання розрахунків і використання в техніко-економічних обґрунтуваннях рішень із організації вантажопотоку вартості кожної елементарної логістичної операції як у матеріальній підсистемі матеріального потоку, так і в підсистемі його інформаційного забезпечення.

8) Вибір варіантів логістичної системи на підставі порівняння їх техніко-економічних показників. Варто не просто розглядати різні можливі варіанти технічних й організаційних рішень, а визначати за ними техніко-економічні показники і на підставі їх порівняння обирати оптимальні рішення та варіанти.

9) Відповідність усіх рішень із планування й організації матеріальних потоків загальної стратегії підприємства. В цьому пункті, все буде залежати від вашого знання з логістики.

10) Наявність і використання найбільш повної інформації про товари, матеріальні потоки, виробників і споживачів товарів, логістичних посередників, закони, нормативні акти і т. ін. Докладні описи, масиви і довідники за всіма вказаними напрямками складають у ході розробки інформаційного забезпечення логістики.

11) Під час організації та здійснення матеріальних потоків необхідно створювати і підтримувати ділові, партнерські відносини з іншими підприємствами — учасниками логістичного ланцюга на основі врахування взаємних інтересів і компромісів. Очевидна протидія один одному учасників логістичного процесу призведе до додаткових перешкод і затримок логістичного

процесу, конфліктних і навіть ворожих відносин, в умовах яких стає все важче організовувати ефективні матеріальні потоки.

12) Ведення обліку логістичних витрат протягом усього логістичного ланцюга. В системі обліку витрат логістичних процесів слід виділяти витрати, які виникають у процесі реалізації логістичних функцій. Це дає змогу формувати інформацію про найбільш значимі витрати, а також про характер їх взаємодії один з одним. За дотримання цієї умови з'являється можливість використовувати важливий критерій оптимального варіанта логістичної системи — мінімум сукупних витрат протягом усього логістичного ланцюга.



Основні принципи та методи теорії логістики

Принципи логістичного підходу вимагають інтеграції матеріально-технічного забезпечення, виробництва, транспорту, збуту, фінансів і передачі інформації про пересування товарно-матеріальних цінностей в єдину систему, що має підвищити ефективність роботи у кожній із цих сфер і міжгалузеву ефективність. *Основні принципи підприємницької логістики*¹:

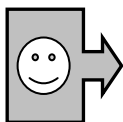
- ▶ - погодження логістики з корпоративною стратегією;
- ▶ - удосконалення організації руху матеріальних потоків;
- ▶ - забезпечення надходження необхідної інформації та сучасної технології її обробки;
- ▶ - прагнення до ефективного управління людськими ресурсами;
- ▶ - підтримка тісного зв'язку з іншими фірмами у виробленні стратегії;
- ▶ - облік прибутку від логістичної діяльності в системі фінансових показників;
- ▶ - визначення оптимальних рівнів логістичного обслуговування з метою підвищення рентабельності виробництва;
- ▶ - ретельна розробка логістичних операцій;
- ▶ - прагнення до укрупнення партій товарів;
- ▶ - оцінка ефективності діяльності логістичних підрозділів;
- ▶ - сприйняття логістики як унікальної сфери творчості

—¹ Савин ВА. Склады: Справ, пособие. — М.: Дело и сервис, 2001. — С. 140, 141. —

для стратегічної орієнтації фірми.

Методи дослідження. Методологія теорії логістики як навчання про комплекс методів і засобів вивчення її об'єкта і предмета дослідження має кілька рівнів — від методологічної бази логістики у формі парадигми - системи концепцій до спеціальних методів дослідження.

Логістика ґрунтується на таких методологічних дисциплінах:



- 1) - загальна теорія систем;
- 2) - кібернетика;
- 3) - дослідження операцій;
- 4) - прогностика.

Загальнонаукові методи, що використовуються в логістиці:

I - матеріалістична діалектика з її причинно-наслідковою логікою;

II - аналіз і синтез систем;

III - метод переходу від абстрактного до конкретного.

До конкретних логістичних підходів і методів належать:

1). Потоково-процесний метод, який полягає в тому, що будь-яка господарсько-економічна, підприємницька і комерційна діяльність спершу може бути представлена у формі потоку конгломерату процесів, різних за своєю природою і субстантною сутністю:

► - інтелектуальної роботи: наукових досліджень, проектно-конструкторських робіт;

► - організаційної роботи: документообігу, менеджменту;

► - фізичної роботи: навантаження-розвантаження, складування, «просторове» переміщення), а потім на його основі синтезується система в межах досліджуваного циклу (або його періоду) змістовної цільової діяльності.

Зважаючи на те, що будь-яка економічна діяльність — це слабо структуроване (або навіть поляризоване) середовище, цей логістичний метод (прийом) усе-таки дає змогу наблизитися до адекватного моделювання досліджуваного об'єкта (у рамках реалістичної фактології) та по можливості: кількісного виміру, аналізу й оцінки досліджуваних у такий спосіб процесів з метою їх удосконалювання.

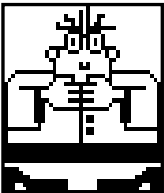
2) Методи статистико-економічного аналізу (балансовий, графічний методи, групування, порівняння, прийоми елімінування);

3) Математичні методи вирішення логістичних завдань:

- лінійне програмування;
- теорія черг;
- імітаційне моделювання;
- експертні оцінки;
- транспортні матриці;
- теорія керування запасами;
- мережні моделі;
- математична оптимізація;
- методи прогнозування попиту.



Види логістики



З метою формалізації наукових досліджень і практичних розробок логістика класифікується за такими ознаками¹:

1) - характер зон управління:

- - зовнішня;
- - внутрішня.

Зовнішня логістика займається питаннями регулювання поточкових процесів, які виходять за рамки діяльності, але перебувають у сфері впливу суб'єкта господарювання.

Внутрішня логістика спрямована на координацію й удосконалення господарської діяльності, пов'язаної з управлінням поточковими процесами в межах підприємства або корпоративної групи підприємств;

2) - характер господарської діяльності (функціональні області):

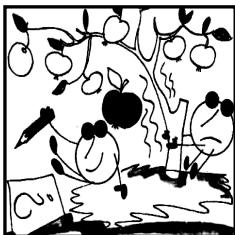
- - закупівельна;
- - виробнича;
- - розподільча;
- - транспортна;
- - складська;
- - запасів;
- - інформаційна та інше.

¹Кальченко А.Г. Основи логістики: Навч. посіб. К.: Т-во "Знання", КОО, 1999.
Пономарьова Ю.В. Логістика: Навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2003.

Зазначені сфери застосування логістики будуть розглянуті нами докладніше в наступних темах;

3) - масштаб розроблюваних проблем (рівні логістики):

- ▶ - макрологістика;
- ▶ - мікрологістика.



Сутність мікрологістики

У сферу досліджень макрологістики включаються процеси, які протікають на регіональному, міжрегіональному, загальнонаціональному і міждержавному рівнях¹

Мікрологістика займається комплексом питань з управління матеріальними, інформаційними та іншими потоками, ґрунтуючись на інтересах окремого підприємства або корпоративної групи підприємств, з загальними цілями щодо оптимізації господарських зв'язків.

Мікрологістика є внутрішньовиробничою логістикою, що пов'язана з нормальним функціонуванням конкретної фірми.

Усі ці види логістики обов'язково передбачають наявність логістичного інформаційного потоку, що включає надходження даних про матеріальний потік.

Мікрологістика, на думку А.Кальченко: «Основи логістики», в свою чергу *поділяється на три види*:

- 1) - логістика, пов'язана із заготівлею чи закупівлею товарів (заготівельна логістика);
- 2) - виробнича логістика;
- 3) - логістика, що спеціалізується на реалізації продукції (розподільча логістика).

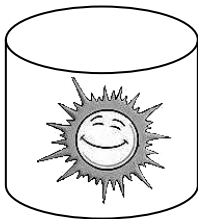
Сфери і функції мікрологістики полягають у таких процесах:

- 1). Планування виробничих завдань із детальним розкладом випуску виробів;
- 2). Розподіл плану випуску продукції за виробничими дільницями підприємства;
- 3). Контроль за якістю праці;
- 4) переробка вантажів, що транспортуються;
- 5). Управління запасами;
- 6). Організація інформаційних потоків;

— ¹ Гурч Л.М. Логістика. Навч. посібник. — К. МАУП. 2008. С - 560. —

- 7). Пакування виробів, їх зберігання;
- 8). Складування;
- 9). Вантажно-розвантажувальні операції та комплектація партії вантажів;
- 10). Маркетингові дослідження ринку — вивчення ринку, організація служби постачання, фінансування та розрахунки, матеріальне заохочення;
- 11). Проектування замовлень на постачання продукції, складування запасів, постачання споживачів, фінансування замовлень.

Мікрологістична система вирішує питання в межах окремих функціональних елементів логістичної системи:



- інтегруються процеси планування,
- виробництва,
- збуту,
- транспортно-складських та вантажно-розвантажувальних робіт,
- фінансування,
- інформаційного забезпечення).



Завдання

Загальні відомості про ситуацію

Планується створення фірми **"АВ"** на базі двох фірм — **"А"** і **"В"**. Фірму **"А"** було створено 1999 р. Основний вид діяльності - оптова торгівля ювелірними виробами. У фірмі **"АВ"** фірма **"А"** візьме на себе маркетингові та логістичні функції і буде головною збутовою ланкою об'єднаної фірми. Фірму **"В"** засновано 1995 р. як приватне підприємство, основним видом діяльності якого було виробництво ювелірних виробів. Фахівцями цієї фірми здійснювалися успішні роботи з пошуку і застосування нових технологій у ювелірному виробництві. За час свого існування ця фірма неодноразово опинялася в кризових ситуаціях, що призводили її практично до повного згортання діяльності. Після кожної кризи розпочиналися заходи для відновлення діяльності фірми, що давали нетривалі позитивні результати. Фірма починала свою роботу з маленького колективу односторонніх і будувалася за принципом "родини" із зростанням кількості співробітників організаційних змін не відбувалося, що спровокувало кризу управління.

Керівником фірми не приймалася ідея про необхідність проміжних управлінських ланок. Контроль усієї діяльності був зосереджений в одних руках, що також призводило до поступового його ослаблення і кризи. Виникали суттєві утруднення в збуті ювелірної продукції. Після чергової кризи було прийнято рішення про призупинення діяльності фірми й злиття її з фірмою "А".

Злиття двох фірм (виробничої - "В" і торгової - "А") має перспективи щодо зниження оподаткування, оптимізації збуту й впровадження системи управління. Оскільки штат фірми "АВ" буде здебільшого укомплектований з колишніх співробітників фірми "В", постає питання про підвищення рівня формалізації відносин на початковому етапі робіт зі створення нової організації. На першому етапі було складено схему технологічного процесу виробництва ювелірних виробів. Необхідно допомогти ї розв'язати завдання:

- 1) - погодити мету діяльності фірми "АВ";
- 2) - погодити місію фірми "АВ";
- 3) - розробити план злиття фірм "А" і "В";
- 4) - розробити оптимальну оргструктуру фірми "АВ".



Чи варто вам вибирати професію менеджера з логістики

1. Якби ви мали можливість знову вибрати професію, що б ви хотіли:

- а) – бути капітаном торговельного судна;
- б) - космонавтом-дослідником;
- в) - професійним спортсменом?

2. Яка гра вам подобається більше:

- а) покер;
- б) більярд;
- в) мозаїка?

3. Якщо ви плануєте поїздку, то:

- а) ви сповіщаєте про це своїх близьких;
- б) нічого їм не говорите;
- в) мимохіть згадуєте, що поїдете кудись.

4. Якщо ви зауважуєте, що з робочого місця зникла потрібна вам річ, ви:

- а) шукаєте її;

б) думаєте, що її хтось украв;
в) відразу знаходите спосіб обійтися без неї і забуваєте про прикре непорозуміння.

5. В умовах економічної кризи необхідно:

а) знайти спосіб отримати вигоду;
б) постаратися захистити себе від можливих соціальних наслідків;

в) подивитися, як будуть розвиватися події.

6. Якщо ви брали участь у розмові, то:

а) можете точно відтворити всі репліки;
б) можете передати тільки основні думки бесіди;
в) можете сформулювати лише свою думку.

7. Продовжить ряд чисел: **35, 7, 42, 6, 48...**

а) 5;
б) 5,333;
в) 8.

8. Продовжить ряд: **о, н, Р, й, і, К, є...**

а) Г;
б) Д;
в) д.

9. Чи знаєте ви, чого хочете від життя, які ваші плани на найближчий час:

а) я точно знаю, чого прагну;
б) життя прекрасне і дивовижне, бо багате на різні несподіванки;

в) я точно знаю, що буде завтра, а далі не загадую?

10. Чи можете ви наприкінці дня точно сказати, скільки часу і де ви витратили даремно:

а) час — гроші, я веду точний рахунок того й іншого;
б) головне — знати, чому загублений час, і не повторювати минулих помилок;
в) нам не дано вгадати... ?

Підрахуйте суму балів.

Вам треба в подальшому визначитися з професією, щоб потім, в першу чергу, не мати претензій до себе.

80—100 балів.

Ваша доля — стати першокласним менеджером із логістики. На ваших складах завжди буде потрібна кількість товарів,

інформаційні потоки будуть рухатися тільки так, як ви сплануєте, а транспортні проблеми будуть вирішуватися за дві секунди. Ваші здібності, логічне мислення, організованість та інтуїція дозволять досягти небувалих висот у самовдосконаленні. Митниця дає «добро»!

45—79 балів.

Вам належить почати з освоєння якої-небудь конкретної області логістики. Спробуйте аналізувати рух товару. Можливо, вам буде цікаво вивчити правила оформлення документів для розтаможення вантажів. Ваші педантичність і акуратність могли б стати запорукою успіху. Якщо ви ще не вирішили, чим зайнятися, спробуйте набути практичні навички або знання в цій області.

0—45 балів.

Рух і збереження вантажів — боже, як це нудно! Мабуть, вам ближче романтика далеких мандрівок, ніж моделювання приміщень складів, завантажених якимись товарами. Складування, що може бути простіше? Де поклав, там і взяв. Мабуть вам потрібна інша професія, подумайте над цим, поки ви ще молоді і у вас багато перспектив попереду.

№ запитання	а)	б)	в)
1	10	5	3
2	5	10	3
3	10	3	5
4	5	3	10
5	10	3	5
6	10	5	3
7	5	10	3
8	3	5	10
9	10	3	5
10	10	5	3



Афірмація з логістики

Надаємо вам афірмацію з логістики для кращого засвоювання матеріалу і поліпшення власного життя.

► - Логістика, це не тільки наука про управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Це в першу чергу, сучасне життя нашого ХХІ століття.

► - Я в змозі досягти високої системної гнучкості в логістиці шляхом швидкого реагування на зміни зовнішніх та внутрішніх умов життя.

► - Щодня я намагаюся почути хоча б одну нову ідею, що може допомогти мені поліпшити моє життя.

► - Маючи складну структуру переконань, я вчуся любити себе, розуміючи, що кожна з моїх особистих проблем - це недостатня любов до себе. Розширюючи обрії свого мислення, я змінююся й усіяко себе підтримую в позитивному ставленню до людей.

► - У міру того як я досягаю внутрішньої гармонії, помітно поліпшується й моє життя. Моє позитивне відношення до людей все зростає.

► - Зовсім не обов'язково вважати себе поганою людиною, щоб приймати рішення. Коли я люблю щось в собі, мені легше домогтися позитивних змін, до яких я прагну. Бажання стати краще природно.

► - З кожним днем я люблю себе все більше й у результаті починаю розуміти, що відкриваюся новим джерелам доходу.

► - Мій нинішній дохід відбиває моє переконання і я прагну більшого, а моя впевненість у тім, що я заслуговую більшого – допомагає мені в житті. Якщо я чогось недоодержую, виходить, десь на глибинному внутрішньому рівні я не дозволяю собі це прийняти. Зараз я хочу, щоб процвітання і позитивна енергія ввійшла в моє життя - назавжди!

► - Я вчуся з любов'ю ставитись до людей. Я знаю, що в будь-яких обставинах є щось гарне і позитивне. Можна знайти хоч крупицю гарного навіть у найважчій логістичній ситуації.

► - Для того, щоб добитися в житті кращого успіху, я повинен відійти від стандартів і шаблонів. Кожна людина наділена унікальними здібностями, у мене все вийде!



Питання для самоконтролю з менеджменту

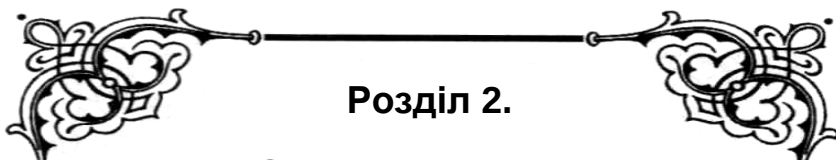
1. Еволюція терміну "підприємець", "підприємництво".
2. Що таке підприємництво згідно із чинним законодавством України?
3. Розкрити зміст підприємництва як особливої форми економічної активності.
4. Які цілі має менеджерська діяльність?
5. Назвіть суб'єкти підприємницької діяльності.
6. Менеджер як основна особа економічного процесу. Поясніть зв'язок менеджера з іншими учасниками підприємницької активності.
7. Назвіть категорії громадян, які не допускаються до заняття підприємницькою діяльністю згідно з чинним законодавством України.
8. Перерахуйте об'єкти господарської діяльності.
9. Яку роль має підприємництво в суспільстві?
10. Свобода у здійсненні менеджерської діяльності. Гарантії прав підприємців з боку держави.
11. Логіка менеджерської діяльності.
12. Що таке менеджерська ідея?
13. У чому полягає необхідність розробки та впровадження нової менеджерської ідеї?
14. Назвіть джерела формування нових менеджерських ідей.
15. Які можуть бути методи пошуку менеджерських ідей?
16. Що таке банк підприємницьких ідей? Як і для чого підприємцю доцільно його створювати?
17. Менеджерські дослідження та розрахунки.
18. Назвіть мотиви менеджерської діяльності.
19. Поясніть зв'язок менеджменту з різними теоріями мотивацій.





Питання для самоконтролю з логістики

1. Наведіть основні відомості про історію виникнення логістики.
2. У яких сферах життя використовується термін "логістика"?
3. Коли почали розвиватися наукові засади логістики?
4. Які спільні риси в процесі використання логістики у військовій сфері і сфері економіки?
5. Яке з відомих вам визначень поняття "логістика" є найбільш вдалим з наукового і практичного поглядів? Чому?
6. У яких сферах діяльності та на яких рівнях (мікро-, макро-) звертаються до логістики як до наукової основи управління поточними процесами підприємств?
7. У чому переваги логістичного підходу в управлінні ресурсами підприємств?
8. Охарактеризуйте основні етапи розвитку логістики. Чи відрізняється періодизація розвитку логістики у трактуваннях різних економістів?
9. Розкрийте зміст логістичного міксу та його спільні й відмінні складові порівняно з маркетинговим міксом.
10. У чому полягає головна мета логістики?
11. Перелічіть та охарактеризуйте завдання логістики.
12. Які функції виконує логістика? Розкрийте їх зміст.
13. Розкрийте зміст мікрологістики.
14. У чому сутність макрологістики?
15. Охарактеризуйте види логістики за функціональною сферою.
16. Що таке продаж за телефоном та через Інтернет.
17. У чому переваги торгових автоматів.
18. У чому переваги служби замовлень.
19. У чому переваги торгівлі в роздріб.
20. Корпоративні ланцюги роздрібних торгових підприємств.
21. Споживчі кооперативи роздрібних торговців.
22. Регіональні торгові центри.
23. Форми просування товарів у торгівлі.

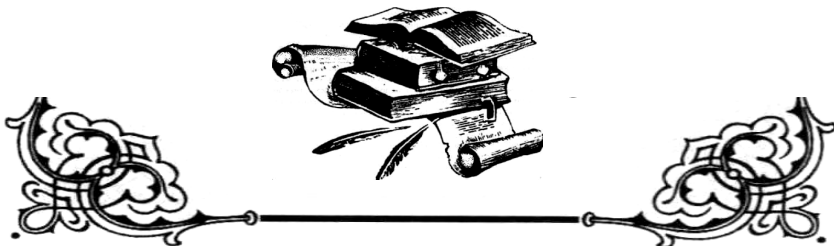


Розділ 2.

Маркетинг і логістика в умовах ринку

Сучасна динаміка у бізнесі – це перехід чого-небудь з одного стану в інший. Автори.

- 2.1. Зв'язок методології маркетингу і логістики
- 2.2. Методологічне забезпечення взаємодії різних елементів логістики
- 2.3. Теорія дослідження операцій
- 2.4. Сучасний підхід до підприємницької діяльності маркетингу та логістики
- 2.5. Ранжування стратегічних завдань
- 2.6. Управління відповідно до цілей в системі: «менеджмент – маркетинг – логістика»
- 2.10. Логістичні ланцюги та канали
- 2.11. Теорія ефективності управління елементами логістичних витрат
- 2.12. Інформаційна взаємодія елементів: «маркетинг-логістика»
- 2.13. Завдання
- 2.14. Тести
- 2.15. Питання для самоконтролю





Зв'язок методології маркетингу і логістики

Ми часто кажемо, філософія маркетингу, логістики і бізнесу, або переорієнтація на нові умови ринку. Що спільного в цих словах? Переорієнтація виробництва на споживача, його інтереси і переваги можлива лише за умов насичення ринку та здорової конкуренції.

Тому нині підприємствам необхідно налаштовуватись на маркетингову філософію бізнесу, активну економічну і господарську діяльність з чітко сформованими цілями та адекватно обраними засобами для їх досягнення.

Жодна організація не може існувати заради самої себе, її головне завдання — задоволення потреб тих груп населення, для обслуговування яких вона була створена. Для вирішення цього завдання найкраще підходять методи та інструменти маркетингу, які пов'язані з логістикою.

Маркетинг — єдина можливість утриматися «на плаву» в бурхливому плині часу. Роль маркетингу і логістики в успіху організації настільки значні, що їх не можна розглядати у вузькому аспекті.

Концепція маркетингу на сьогодні є «...серцем системи підприємництва. В економіці, побудованій на принципах конкурентної боротьби, покупці мають можливість вибору між товарами різних компаній. Споживачі бажають придбати товари, пропозиції яких мають найвищу цінність. А цінність товару — функція сприйняття цінності та ціни пропозиції компанії. Відповідно, для того щоб досягти успіху, компанія повинна запропонувати товар найвищої цінності та якості за нижчою ціною порівняно з конкурентами. Доки компанія не запропонує конкурентоспроможні ціну та якість товару, вона не зможе розраховувати на отримання прибутку» (П. Дойль).

Е. Уільямс, президент IBM, на початку 1960-х років так визначив сутність бізнесових операцій з маркетингу: «Бізнес — це щось таке, у чого є споживачі». Якщо немає обміну, актів купівлі-продажу, то не може бути і бізнесу, тому що це його фундаментальна частина.

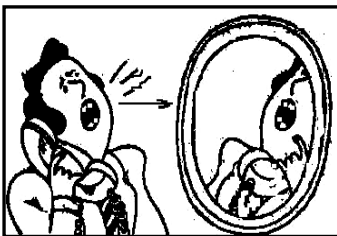
Логістика – це наука про оптимальне управління матеріальними потоками в бізнесових операціях. Але до цього терміну необхідно додати: «... інформаційними і фінансовими потоками в економічних системах з повсюдними зв'язками».



Загальні зв'язки методології маркетингу і логістики ґрунтуються на:

- - втіленні принципів сучасного менеджменту;
- - задоволенні потреб споживачів;
- - загальних потоково-процесних методах;
- - управлінні послуг і ціновою політикою;
- - методах статистично-економічного аналізу;
- - методах вирішення поставлених завдань;
- - виявлення, збереження й розширення вигідної клієнтури

Кожен із цих зв'язків в свою чергу представлені у формі конгломерату процесів, які ми будемо розглядати у нашому посібнику. Для прикладу **методи** вирішення **логістичних завдань** складаються з таких процесів:



- лінійного програмування;
- теорії черг;
- імітаційного моделювання;
- експертних оцінок;
- транспортних матриць;
- теорії керування запасами;
- мережної моделі ринку;
- математичної оптимізації;
- методів прогнозування попиту.

Філософія методологічних зв'язків – це комплекс методів і засобів об'єкта і предмета дослідження, має кілька рівнів, систем концепцій, викладених у формі парадигми.

У працях сучасних маркетологів (П. Друкера, Дж. Маккарті, Т. Левіта, Дж. Дина, Н. Вердена, Ф. Котлера та ін.) наводяться часом протилежні концептуальні підходи до сучасної методології маркетингу. Як приклад розглянемо аналіз із визначення маркетингу у наведеній нижче таблиці.

Визначення маркетингу

Формулювання терміна "маркетинг"	Ключові поняття
Вид діяльності, спрямованої на задоволення у споживачів відчуття нестачі чогось за допомогою обміну	Вид діяльності, обмін
Функція адміністрації фірми, яка полягає в організації й управлінні всім комплексом ділової активності	Основна функція
Система управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства	Система управління
Процес управління розробкою виробів і послуг, ціновою політикою, просуванням товарів до споживача та їхнім збутом	Процес
Процес планування та втілення задуму, ціноутворення, просування й реалізації ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, задоволення потреби окремих осіб та організацій	Задум обміну
Система господарювання, орієнтована на ринок, споживача, на вивчення його запитів та інтересів	Система господарювання
Особлива форма діяльності підприємства на ринку	Форма діяльності

Сучасна концепція маркетингу почала формуватися в умовах загострення конкуренції між фірмами-монополістами і не монополістами. Останні були змушені підвищувати рівень конкурентоспроможності. З огляду на прискорений розвиток науково-технічного прогресу аналіз практики ринкових відносин дав змогу одержати такі рекомендації щодо діяльності:

- - необхідно по-новому досліджувати попит на товари і послуги (враховувати новітні технології, попит, що змінився, нові матеріали тощо), відрізнати потреби від попиту;
- - починати виробництво товарів чи послуг після вивчення місткості ринку, його сегментації та обґрунтування капіталовкладень у нові виробництва;
- - стимулювати збут доцільно за рахунок стимулювання виникнення потреб у споживачів продукції (реклама).
- - використовувати «гнучкі» типи організації виробництва,

індивідуалізацію товару для споживача.

Концептуальні судження стосовно маркетингу

Судження	Автор
Маркетинг не є функцією бізнесу, а становить собою погляд на всю сферу економіки, що охоплює виробництво й послуги. Усе, що робиться у світі бізнесу, є маркетингом або входить у це поняття	П. Друкер
Необхідно відрізнити маркетинг як певну концепцію від маркетингу як комплексу різноманітних видів діяльності, здійснюваної фахівцями, і маркетинг як спосіб мислення — від маркетингу як способу дій	Л. Роджерс
Маркетинг є соціальний процес, за допомогою якого деякі індивіди і групи одержують те, у чому мають потребу і чого бажають, на основі створення й обміну одних товарів і вартості інших	Ф. Котлер
Маркетинг — це передбачення, управління й задоволення попиту на товари, послуги, організації людей, території та ідеї за допомогою обміну	Д. Еванс, Б. Бермап
Маркетинг — це наука і мистецтво виявлення, збереження й розширення вигідної клієнтури	Ф. Котлер

Виходячи із визначень таблиці, сучасний маркетинг розглядається теоретиками і практиками як складне багатопланове явище, що виникло в результаті ринкової системи господарювання. Сьогодні маркетинг, як і логістика це науково-прикладні дисципліни, вид професійної діяльності, система управління, стратегічний і тактичний спосіб мислення, стиль поведінки, комплексно-конкретні функції, конкурентноспроможність.

Аналіз практики свідчить, що маркетинг і логістика є динамічними, мінливими, ситуативними. Ми вважаємо, що еволюція маркетингу і логістики пов'язана з еволюцією розвитку управлінської концепції, що пройшла такі стадії:

- - виробничої концепції (підвищення ефективності виробництва й удосконалення розподільчої системи);
- - продуктової концепції (постійного вдосконалення споживчих властивостей продукції);
- - концепції продажу (пропозиція продукції та послуг);
- - концепції вивчення запитів споживачів і ефективнішого їх задоволення, ніжконкурентами;

► - концепції соціально-етичного напрямку (не тільки повного задоволення виявлених запитів споживачів, а й підтримання і поліпшення добробуту суспільства в цілому).

Те, що відбулося за роки незалежності України, пояснювалося діями об'єктивних факторів:

- - зростанням рівня життя споживачів,
- - збільшенням частки купівельної спроможності, спрямованої на задоволення їхніх зростаючих потреб.

Розуміння нових реалій зумовило зміну філософії, цілей і завдань організацій у сфері виробництва товарів і послуг, спрямування цілей на задоволення сьогоdnішніх та потенційних бажань і потреб клієнтів, тобто на «створення» споживачів. Розроблюваний зв'язок методології маркетингу і логістики стали доводити до персоналу організації, він перетворився на основу ринкової філософії відповідних підприємств. Методологічні зв'язки почали проникати у всі структури, в діяльність усіх служб, стосуватися усіх працівників компаній, став елементом корпоративної культури. Це вплинуло на механізми управління персоналом, внесло специфіку в його підготовку до трудової діяльності.

Сучасний маркетинг і логістика орієнтує товаровиробників на інтереси, запити, потреби кінцевих споживачів товарів і послуг. Економічні інтереси товаровиробників, їхнє прагнення до максимізації прибутку на вкладений капітал можуть бути реалізовані тільки через задоволення економічних інтересів споживачів товарів і послуг.

Мислення категоріями загальної методології маркетингу і логістики у відкритих системах стосовно бізнесу означає:

-  - система може базуватися лише на ставленні до здійснення ділової угоди і задоволення потреб споживачів;
-  - реалізація кожної нової ділової угоди приносить добробут суспільству, реалізація потреб споживачів, а конкретному бізнесу — прибуток;
-  - ідея конкуренції, прийнятна для закритих та стабільно діючих систем, де вона — головне джерело саморозвитку, в сучасному господарському житті стає перешкодою до свого подальшого розвитку¹.

— ¹ Федулова Л.І. Бізнес-менеджмент. Навч. посібник. – К. МАУП. 2007. С - 632. —



Методологічне забезпечення взаємодії різних елементів логістики.

Кібернетичний підхід.

Логістичні системи як цілеспрямовані динамічні системи належать до категорії кібернетичних систем. Розглянемо основні кібернетичні поняття. *Кібернетика* — наука про управління, зв'язок та обробку інформації.

Кібернетична система — цілеспрямована система щодо якої прийняте припущення про відносну ізолюваність в інформаційному й абсолютну проникність у матеріально-енергетичному аспектах.

Об'єкт вивчення кібернетики — динамічні системи.

Предмет вивчення кібернетики — інформаційні процеси, пов'язані з управлінням динамічними системами.

Кібернетичне управління це — безперервна процедура в логістичній системі зі зворотним зв'язком. Інформація про хід процесу надходить до керуючого органу (група логістів). Тут здійснюються аналіз інформації, порівняння її з тим, що бажано було б мати, ухвалення рішення, оформлення розпоряджень та їх передача.

Керований процес (операція) так чи інакше реагує на отримані розпорядження, при цьому на характер його функціонування впливають зовнішні умови. Інформація про зміну процесу (операції) як реакцію на розпорядження (управління) знову надходить у систему управління, чим здійснюється зворотний зв'язок.

Найбільш складним у системі логістичного управління є процес вироблення рішення. Щоб процес вироблення логістичного (підприємницького) рішення йшов правильним шляхом, необхідно насамперед правильно зрозуміти (усвідомити) суть поставленого завдання.

У процесі вироблення рішення беруть участь конкретні форми мислення — аналіз і синтез, індукція, аналогія, абстракція і конкретизація.

У ході вироблення логістичного рішення дуже важливо встановити причинно-наслідкові зв'язки між елементами обставин і ходом процесу.

Прийняття будь-якого рішення відбувається за такою схемою:



1. - постановка завдання (суть проблеми, обмеження, необхідність рішення);
2. - з'ясування суті поставленого завдання (мета, засоби її досягнення);
3. - оцінка стану питання (умови рішення задачі);
4. - вибір математичної моделі;
5. - виконання розрахунків;
6. - якісна оцінка факторів, не врахованих математичною моделлю;
7. - аналіз і синтез результатів кількісної та якісної оцінок;
8. - ухвалення рішення.

У ході останньої фази прийняття рішення, при остаточному ухваленні рішення — крім максимізації або мінімізації основного показника логістичного процесу необхідно враховувати ще багато різних обставин (юридичні, соціальні, економічні і т. ін.), тому ця фаза не може бути формалізована, а повинна виконуватися (підприємцем, менеджером). Що ж стосовно попередніх етапів прийняття рішень, то вони можуть бути вирішені математичними методами теорії дослідження операцій.

Для поняття суті методологічного забезпечення, нам необхідно розібратися з предметом дослідження, теорією, операцією та процедурою дослідження.



Теорія дослідження операцій

Суть дослідження операцій полягає в моделюванні майбутніх дій досліджуваної організації (системи) з використанням різноманітних математичного апарату: теорії ймовірностей, математичної статистики, теорії ігор, математичного програмування, теорії масового обслуговування та ін.

Дослідження операцій, методологія застосування математичних кількісних методів для обґрунтування рішень та оцінки їх ефективності у всіх сферах цілеспрямованої людської діяльності.

У логістиці об'єктом дослідження операцій є оптимізація логістичних систем, у тому числі процесів прийняття логістичних рішень.

У логістиці предметом дослідження операцій є завдання прийняття найкращих рішень у керованій логістичній системі на основі оцінки ефективності її функціонування.

Варто усвідомити, що дослідження операцій займається вивченням цілеспрямованої діяльності (якою є, зокрема, підприємницька та логістична діяльність), тобто системи дій, що служать для досягнення цілком визначеної конкретної мети, яка має бути чітко сформульована словесно, настільки чітко, щоб її можна було перекласти на мову математики і написати математичний вираз, формулу, що показує ступінь досягнення поставленої мети (показник якості, критерій процесу).

Операція — закінчена дія, захід (система заходів), об'єднана єдиним задумом, спрямована на рішення певного завдання та досягнення поставленої мети.

Так, у логістиці до досліджуваних операцій належать:

- - організація потокового, виробничо-комерційного процесу;
- - розробка проекту і створення логістичної системи;
- - організація МТЗ конкретного комерційного підприємства.

Операція завжди має результат, тобто сукупність результатів, що виникають унаслідок її здійснення. Кожна операція має мету. *Метою операції* називають той результат, заради досягнення якого вона здійснюється.

Процедура дослідження операцій включає **такі етапи**:

1. Постановка завдання.
2. Вибір критерію ефективності, цільові функції дослідження

3. Розробка моделі дослідження¹.

4. Визначення області можливих технічних рішень і характеристик.

5. Вибір характеристик для дослідження.

6. Виконання необхідних розрахунків.

7. Вибір оптимального рішення і перевірка на адекватність.

8. Аналіз отриманих результатів, вироблення рекомендацій.

У процесі дослідження операцій враховується, що функціонування будь-якої частини логістичної системи впливає на роботу всіх її підсистем. Дослідження операцій можливо застосовувати тільки у разі наявності декількох варіантів рішення (альтернатив). У підборі альтернатив бере участь підприємець (менеджер), оцінка ж ефективності альтернатив здійснюється методами дослідження операцій.



Сучасний підхід до підприємницької діяльності, маркетингу та логістики

Новий підхід до підприємницької діяльності виник на початку 1960-х років XX ст. після опублікування Т. Левіттом у наукових працях Гарвардської школи бізнесу статті «Короткозорість маркетингу», в якій стверджувалось, що найбільш надійною гарантією досягнення цілей підприємства є визначення потреб і побажань певних груп споживачів цільових ринків та забезпечення необхідного рівня задоволення потреб ефективнішими, ніж у конкурентів, засобами.

Цей новий підхід до підприємництва заперечував стару концепцію бізнесу — прагнення до максимізації прибутку за рахунок масового виробництва та інтенсифікації зусиль із збуту виробленої продукції. Впровадження у практику підприємництва концепції маркетингу дає змогу вирішити комплекс питань:

- - відтворити двосторонні відносини між продавцем і покупцем через вивчення ринку, розподіл, просування товару та реклами;
- - розвивати рекламу та інші форми стимулювання збуту;
- - здійснювати координацію усієї роботи із задоволення

¹ Семененко А.И. Логистика. Основы теории: Учеб. для вузов. СПб. 2001. 544 с.

інтересів споживача як головної мети підприємництва.

Впровадження маркетингу та логістики в практику бізнесу передбачає, що бізнес повинен ставити перед собою такі завдання та провадити таку політику, яка б передусім відповідала потребам споживачів, а потім вже виходила із наявних ресурсів і можливостей.

Бізнесменам доводиться переглядати питання щодо своїх конкурентів, зараховуючи до них і тих підприємців, які претендують на свою частку в сукупному попиті споживачів.

Окремі концепції маркетингу і логістики відображають ідею, що всі види підприємництва спрямовані на задоволення інтересів споживача.

Споживач — це найважливіша персона, яка коли-небудь відвідала ваш офіс або звернулась до нас поштою. Споживач не заважає вашій роботі, він є її головною метою і суттю. Не ми надаємо споживачеві послуги, коли дбаємо про нього. Навпаки, це він робить вам послугу, звертаючись у вашу фірму.

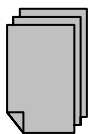
Споживач — це той, з ким не можна сперечатися, над ким не можна глузувати. Ніхто ніколи не вигравав від того, що сперечався про щось зі своїм споживачем. Розширювати коло своїх споживачів — закон для будь-якого підприємства, яке прагне збільшувати свій капітал та бути результативним на ринку.

Розміри, місткість ринків для масового виробництва постійно змінюються.

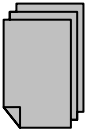
Концепції сучасного маркетингу і логістики - як нова філософія бізнесу відображають дотримання підприємством теорії та практики суверенітету споживача: виробляти та надавати те, що потрібно споживачеві, отримувати прибуток за рахунок найбільш повного задоволення його потреб.

Виконання цих вимог можливе лише за умови, якщо підприємство достатньо самостійне у господарському відношенні, а управління його започатковано на гуманних принципах.

Споживачі очікують від сучасних підприємців:



- 1) - спокою та безпеки;
- 2) - опікування їх проблемами, з якими їм самим важко впоратися;
- 3) - зручності;
- 4) - спілкування з виробниками;



- 4) - якісної продукції;
- 5) - інколи партнерства з виробниками;
- 6) - можливості повернути речі, які їх не влаштовують;
- 7) - надання прямого доступу на підприємство, з яким вони мають справу.

Принципи та функції підприємницької діяльності з маркетингу та логістики.

Менеджер, який діє на принципах сучасного маркетингу та логістики, досягає комерційних цілей, поставлених перед організацією, шляхом найбільш повного задоволення потреб, через гармонізацію відносин між споживачами та виробником з орієнтацією на пріоритети споживачів.

Головна мета — забезпечення потреб споживача за рахунок рентабельності операцій, отримання високих комерційних результатів, певного прибутку в заданих межах часу, наявних ресурсів і виробничих можливостей, завоювання запланованої частки ринку та ін.

Принципи сучасного підходу до підприємницької діяльності з маркетингу та логістики. Про сутність логістики, ми писали раніше і не будемо повторюватись, а сутність маркетингу проявляється через його принципи:

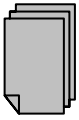
1. Цілеспрямованість та кінцевий практичний результат діяльності підприємства, що зводиться до оволодіння наміченою часткою ринку.

2. Орієнтація підприємства на довгострокові результати ринкової діяльності, що передбачає особливу увагу до прогнозних досліджень та розроблення на їх основі товарів з принципово новими споживчими властивостями.

3. Комплексний підхід до досягнення поставлених цілей, оскільки комерційний успіх забезпечується лише всією сукупністю взаємопов'язаних засобів маркетингу.

Якщо компанія ставить перед собою низку цілей і завдань, що належать до фінансової діяльності та дотримання інтересів інших учасників бізнесу, то цього недостатньо. Відмінність компанії, орієнтованої на споживачів, від підприємства, націленого на високі фінансові показники, полягає в тому, що менеджмент першого розглядає прибуток як результат успішного задоволення потреб споживачів. При цьому принципи маркетингу та логістики залишаються основою успіху багатьох фірм, але у

майбутньому на них впливатиме жорстке ринкове середовище. Стратегічні пріоритети сучасних компаній XXI ст. полягатимуть:



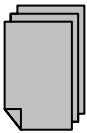
- ▶ - у прискоренні зворотної реакції на зміни,
- ▶ - пристосуванні товарів і послуг до вимог споживачів,
- ▶ - удосконаленні інформаційних систем,
- ▶ - прагненні до вищих стандартів якості.

Компанії пристосовуються до ринку, задовольняють його потреби і при цьому досягають його стратегічних цілей, конкурентоспроможності, прибутку, окупності власного капіталу, тощо. Такий симбіоз інтересів притаманний маркетингу і логістиці, і характеризує їх як суспільний процес управління, за якого окремі особи та групи людей шляхом створення матеріальних цінностей отримують те, чого вони хочуть.

А зараз окремо розглянемо функції маркетингу і логістики, порівняємо їх і винайдемо шляхи сучасного співіснування у підприємницькій діяльності.

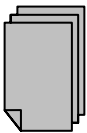
Функції маркетингу. Передусім це функції підприємництва, оскільки пов'язані з процесом управління обміном виробленими підприємством товарами та послугами. Структурно вони мають такий вигляд:

I. Аналітична функція:



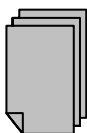
- вивчення ринку як такого;
- вивчення споживачів;
- вивчення фірмової структури ринку;
- вивчення товару (товарної структури);
- вивчення внутрішнього середовища підприємства.

II. Виробнича функція:



- організація виробництва нових товарів, розроблення нових технологій;
- організація матеріально-технічного постачання;
- управління якістю та конкурентоспроможністю готової продукції.

III. Збутова функція (функція продажу):



- організація системи товароруху;
- організація сервісу;
- запровадження системи формування попиту, стимулювання збуту;
- здійснення цілеспрямованої товарної політики;

- реалізація цілеспрямованої цінової політики.

IV. Функція управління і контролю:

- організація стратегічного та оперативного планування на підприємстві;
- інформаційне забезпечення управління маркетингом;
- управління ринками;
- комунікативна підфункція маркетингу;
- впровадження нових систем комунікацій;
- організація контролю, (зворотні зв'язки, функціонування комунікацій та інформаційної системи в комплексі).

Серед комплексу функцій: менеджмент – маркетинг – логістика, перше місце відводиться функції управління та контролю.

Маркетинг і логістика як глобальні функції управління підприємством.

Для підприємств, що функціонують в умовах ринку, маркетинг і логістика дають перевірені практикою рецепти виходу на задовільні комерційні результати господарської діяльності, що передбачає:



- - певну послідовність з аналітичної роботи;
- - вихід на найсприятливіші сегменти ринку;
- - формування в інтересах підприємства мінімальної кількості факторів зовнішнього середовища, у тому числі й поведінки споживачів;
- - створення сприятливого образу підприємства та всієї його діяльності в очах громадськості.

Менеджмент – маркетинг - логістика підприємства націлені на залучення споживачів, задоволення послуг споживачів та збереження купівельної лояльності на довгостроковий період:

Цілі сучасного підприємства

Задоволення потреб споживача

Отримання прибутків

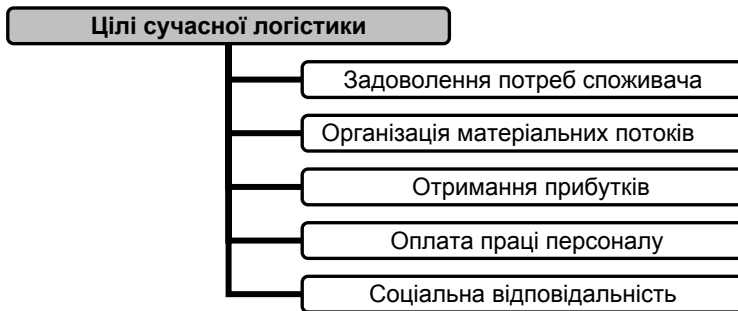
Оплата праці персоналу

Соціальна відповідальність

Тепер розглянемо цілі сучасного маркетингу:



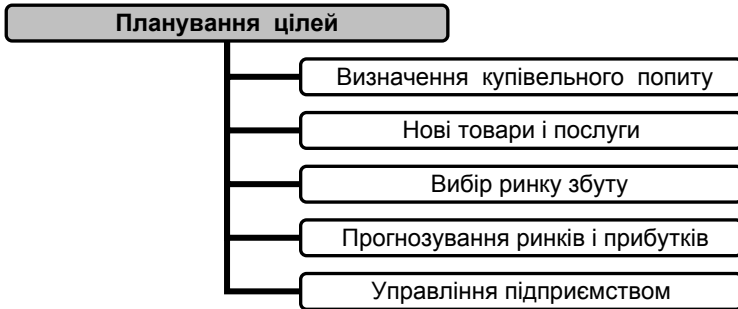
Цілі сучасної логістики складаються:



Давайте зробимо загальний аналіз вищезазначених цілей:



При плануванні цілей звертаємо увагу:



Прийняття рішення відповідно наших цілей:



Контроль за цілями: менеджмент – маркетинг – логістики:



Створення сучасного підприємства, орієнтованого на споживача, вимагає ясності цілей, гнучкого планування, розроблення нових товарів і послуг, наполегливості в їх досягненні, орієнтації в зміні потреб і конкурентного середовища та активної участі усього персоналу вашого підприємства. Процес реалізації цієї ідеї містить:



- 1) - визначення місії організації;
- 2) - маркетинговий та логістичний аудит;
- 3) - формування стратегії;
- 4) - навчання та перепідготовку персоналу;
- 5) - реалізацію;
- 6) - підтримку орієнтації на споживача.

На сьогодні на перший план висувається завдання організації підприємства таким чином, щоб її співробітники були зацікавлені в пошуку нових, ефективніших засобів задоволення потреб споживачів.

Найважливішими завданнями *управління стійкістю* організації є:

1. Рекомендувати вищому керівництву компанії ринки, на які слід виходити, місце (географічне) їх розташування, послуги та продукти, які доцільно пропонувати.

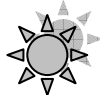
2. Вивчати та добирати цілі споживачів на виробничому сегменті ринку.

3. Розробляти нові пропозиції, тобто пояснювати споживачу переваги в обслуговуванні, пакуванні та складниках продукту, формувати цінову шкалу і методи реклами, а також інформувати цільових споживачів про те, що фірма вирішила їх завдання на цільових сегментах ринку.

4. Звертатися по підтримку до інших функціональних підрозділів компанії.

5. Регулювати та спостерігати за правильним виконанням завдань і послуг та ефективною діяльністю персоналу.

На особливу увагу заслуговує реалізація допоміжних ланцюгів маркетингу і логістики, щодо нових напрямів бізнесу. Тут вирішуються проблеми виходу на нові ринки і створення нової для компанії продукції і послуги. В цьому випадку зв'язок: «маркетинг – логістика» повинні виконувати дві ключові функції:



1). Виявлення нових можливостей. Маркетинг є тією функціональною сферою, яка несе відповідальність за виявлення нових можливостей, збір і аналіз відповідної інформації та привернення уваги вищого керівництва компанії до цих нових можливостей;



2). Рекомендації щодо пропонованих стратегічних дій. Рішення про придбання чи поглинання, стратегічні альянси, про розподіл та вихід з ринку мають пряме

відношення до маркетингу і логістики.

Важливим фактором незадоволеності та провалу таких дій, як правило, буває відсутність глибокого мислення, аналізу ринків і опрацювання подібних рішень.



Ранжування стратегічних завдань

Управління шляхом ранжування стратегічних завдань. Успіх компанії полягає в розробленні такої стратегії менеджменту і логістики, за яких дії та внутрішня структура організації оптимально відповідають зовнішнім умовам. Найраціональнішим підходом до управління підприємствами в умовах невизначеності розвитку зовнішнього середовища, змін у політиці уряду, політичній нестабільності, непередбачуваності інноваційних процесів з раптовими технологічними проривами, швидких змін в позиціях конкурентів, тощо є підхід, який становить основу системи управління шляхом ранжування стратегічних завдань:



Перший етап в межах діяльності основної інформаційної системи — спостереження за тенденціями розвитку факторів зовнішнього середовища.

Другий етап — доповідь про результати спостережень та аналізу тенденцій вищому керівництву підприємства для прийняття своєчасних рішень.

Третій етап — дії вищого керівництва разом із відповідальними службами з розподілу проблем, що виникли в організації, на категорії:

- найбільш термінові та важливі проблеми, що вимагають термінового розгляду та прийняття управлінських рішень;
- важливі проблеми середньої терміновості, що можуть бути вирішені в межах наступного циклу планування;
- важливі, але не термінові або незрозумілі до кінця явища

(можливі проблеми), що вимагають подальшого постійного спостереження;

- проблеми, які після ретельного аналізу виявились несуттєвими для виживання підприємства.

Четвертий етап — передання термінових проблем для детального вивчення та вироблення рекомендацій щодо прийняття рішень відповідними підрозділами підприємства.

П'ятий етап - прийняття рішень та контроль над їх виконанням з точки зору можливих тактично-стратегічних наслідків.

Шостий етап — дослідження, передання та ранжування за їх пріоритетністю.



Роль менеджера у ранжуванні стратегічних завдань

Провідну роль в організації загального управління підприємством відіграє менеджер. Керуючи комплексом:

- 1** - забезпечує вироблення рекомендацій з вибору найвигідніших для підприємства внутрішнього і зовнішніх ринків відповідно до наявних ресурсів і можливостей;
- 2** - постійно спостерігає за динамічністю зовнішнього середовища, ринковою ситуацією та інформує адміністрацію про можливі зміни, щоб підприємство було готове до майбутнього;
- 3** - організує діяльність з вивчення ринків (покупців, конкурентів, товарів, послуг тощо) та усього зовнішнього середовища, виробляє зовнішню інформацію для прийняття управлінських рішень;
- 4** - рекомендує підрозділам види, типи, системи товарів і послуг, які слід розробляти і впроваджувати у виробництво;
- 5** - прогнозує розвиток ринку і рекомендує обсяги виробництва товарів і послуг залежно від очікуваної ситуації на ринку;
- 6** - розробляє та рекомендує керівництву ринкові стратегії, в тому числі вибір каналів товароруку, збуту, методи продажу;
- 7** - забезпечує постійний контроль над відповідністю прийнятих рішень реальним результатам діяльності;
- 8** - розробляє та рекомендує до впровадження в зовнішнє середовище через систему комунікацій задовільний імідж підприємства, планує і здійснює відповідні заходи;
- 9** - координує всі дії з питань дизайну товарів, організації їх своєчасного виробництва, виходу на ринок з комерційними партіями товарів та послуг, встановлення цін - тощо;
- 10** - постійно аналізує внутрішнє середовище підприємства,

існуючу технологію та інші питання у сфері комунікаційних зв'язків, щоб забезпечити максимальне залучення покупців до товарів підприємства через їх винятковий науково-технічний рівень та якість, сучасну комерційну політику, привабливі ціни та інші дії;

11 - постійно аналізує стан товарів та послуг на ринку щодо стадій їх життєвого циклу та дає рекомендації з модернізації або зняття товару (послуг) з виробництва;

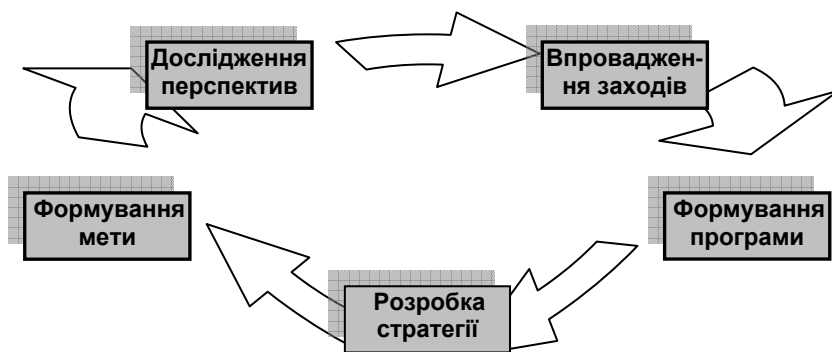
12 - визначає обсяги та кадрову політику усіх функціональних підрозділів, що входять до маркетинго-логістичної фірми.

Звичайно, набір напрямів діяльності менеджера відповідної фірми може змінюватись залежно від багатьох факторів, що характеризують підприємство та його частку на ринку.

Для того, щоб зрозуміти взаємозв'язки з менеджменту – маркетингу – логістики, нам необхідно з'ясувати процеси планування попиту на товари і послуги у маркетингових підприємствах.

Планування попиту на товари і послуги

Процес планування на товари і послуги складається з **п'яти** послідовних етапів:



Необхідно зазначити дві важливі обставини:

1)- початковим пунктом з менеджменту – маркетингу – логістики є дослідження ринку товару і послуг;

2) - відповідно до зміни ситуації у зовнішньому середовищі бізнесу і в середині фірми, процеси розроблення рішень та планування - повторюються, що свідчить про їх циклічних ха-

раakter.

Поетапне планування цільових стратегій підприємств.

Перший етап. Полягає в дослідженні перспектив збуту товарів та послуг, наявності необхідних ресурсів.

Другий етап. На цьому етапі формують нову мету цілей відповідно до ринку реалізацій, або у разі невиконання попередньої мети - здійснюють її ревізію.

Проблема вибору мети — це генеральний напрям дій, що визначають, описують майбутній стан об'єкта управління як бажане для досягнення.

Відповідність цілей і функцій:

- а) - ініціативи;
- б) - інструменту управління;
- в) - контролю.

Види стратегічних цілей:



1) - за значенням: генеральні цілі (задоволення потреб споживачів);

► - *оперативні цілі* — більш-менш конкретно описують майбутній стан фірми;

2) - за часовим виміром: цілі, які були результативними в минулому;

- - цілі сучасного періоду;
- - майбутні цілі,
- - на перспективу;

3) - за методом інтерпретації: кількісного порядку, (прибуток, частка на ринку, обсяг продажу та послуг, інше);

► - якісного порядку (підтримання іміджу фірми тощо);

4) - за засобом вираження: монетарні (товар, послуги, прибуток, ціна, обороти, затрати, собівартість, норма прибутку на оборот тощо);

► - не грошові цілі (відвідування клієнтів тощо).

Вимоги до цілей:



- еластичність (в процесі менеджменту вони повинні змінюватись відповідно до результатів його дослідження);
- здатність до деталізації. Формальний спосіб до цього, це дерево цілей, коли генеральної мети досягнуто за рівнями виконавців;
- кількісна інтерпретованість;
- реальна досяжність;
- не повинні досягатися будь-якою ціною.

При формуванні цілей необхідно враховувати дві групи обмежень:

1) - внутрішньофірмові обмеження (дотримання принципів, яких дотримується фірма);

2) - зовнішні обмеження (враховують особливості державного регулювання).

Третій етап. Полягає в розробленні стратегії, яка на рівні практичних дій визначає найкращий напрям руху до сформульованої на попередньому етапі цілі.

Ці стратегії можна поділити на:

1) - стратегії щодо товару і послуг, які визначають засоби успішного продажу товарів на ринку;

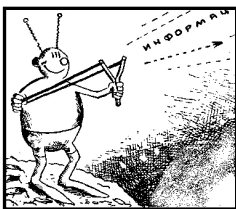
2) - стратегії щодо ринку, які характеризують політику фірми стосовно частини її стратегічних одиниць бізнесу на ньому.

Четвертий етап. Після розроблення стратегії менеджера, який формує програми чи плани маркетингу. При цьому програми для вищого керівництва фірми відрізняються стислістю, призначені для концентрування уваги керівника на найважливіших напрямках роботи. Програми для низових ланок управління містять конкретні вказівки щодо термінів їх виконання та осіб-виконавців. Слід звернути увагу на стратегії підприємства і менеджера:

1. Історичний огляд і доповідь про сучасний стан виробничо-збутової діяльності. Він може охоплювати: товар, ринок, конкуренцію тощо.

2. Викладення мети і стратегії з маркетингу і логістики. За будь-яких обставин мета і стратегія повинні враховувати індивідуальні особливості конкретного **ринкового сегменту**.

3. Розроблення конкретного плану дій щодо:



- споживчих властивостей самого товару;
- пакування і реалізація товару;
- збуту і розподілу послуг;
- рекламної продукції товару, надання послуг
- цінової політики;
- зв'язків із громадськістю;
- графіка виконання робіт.

4. Бюджет і фінансовий план.

5. Контроль над виконанням програми. Подання звітів.

П'ятий етап. Впровадження стратегічних програм, відповідно роботи менеджерів, які передбачають:

- - координацію — зусилля менеджера всередині фірми для синхронізації роботи дослідницьких, виробничих і комерційних підрозділів підприємства і поза ним;
- - мотивацію працівників, які беруть участь у впровадженні планів підприємства;
- - взаємовідносини між працівниками, менеджери повинні вміло контактувати з вищим керівництвом компанії, інтегрувати свою діяльність з усіма підрозділами фірми, які беруть участь у виробництві та реалізації товару.



Управління відповідно до цілей в системі:

Менеджмент - маркетинг – логістика. Діяльність підприємства, зорієнтованого на ринок, базується на глибокому вивченні споживацького попиту, можливих змін ринку в найближчий час і довгостроковому прогнозуванні його розвитку. За допомогою маркетингових і логістичних підходів за-

безпечуються досягнення прибутку шляхом маневрування та комбінування усіх видів ресурсів підприємства¹.

Програма управління. У загальному вигляді управління за цілями має типову програму, яка містить такі основні завдання:

1. Вивчення та виявлення попиту (існуючого і потенційного) споживача товарів та послуг через комплексний аналіз ринку, його стану і перспектив розвитку; дослідження усіх секторів ринку, його функцій та аспектів для використання результатів при розробленні програм комерційної діяльності підприємства.

¹ Федулова Л.І., Скоцик В.Є. Бізнес-менеджмент. Навч. посіб. - К. МАУП. 2007.

2. Організація науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, метою яких є задоволення вимог потенційних споживачів.

3. Виробництво нових видів продукції та впровадження послуг вищої якості, які зможуть краще задовольнити різні потреби і вимоги споживачів.

4. Організація та постійне вдосконалення систем і методів збуту продукції, її розподілу, надання послуг, просування на ринку із використанням різних каналів розподілу.

5. Регулювання та управління комплексом підприємницької діяльності в умовах ринкової концепції управління:



- - фінансування,
- - планування виробництва,
- - транспортування продукції,
- - підготовка і підвищення кваліфікації працівників усіх рівнів.

Кожен із напрямів управлінської діяльності передбачає роботу підприємства в умовах ринку і становить сукупність економічних зв'язків, базисом яких є два основних елементи:

А) – попит;

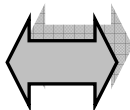
Б) - пропозиція.

Концепція управління за цілями передбачає, що головною метою діяльності підприємства повинно бути задоволення потреб і вимог споживачів, оскільки це найкращий шлях досягнення власних цілей розвитку підприємства і підвищення рентабельності.

Застосування цієї філософії дій, передбачає два напрями активності фірми: стратегічні та операційні процеси.

Стратегічні:

Аналіз споживачів;
Сегментація ринку;
Аналіз привабливості;
Аналіз конкурентоспроможності;
Вибір стратегії розвитку.



Операційні:

Вибір цілей і напрямків;
Планування дій;
Комплексні стратегії:
товар-послуги-ціна і т.д.
Бюджет і фінанси;
Реалізація і контроль.

Стратегічні процеси. Передбачають систематичний та постійний аналіз потреб і вимог споживачів, а також розроблення концепцій ефективних товарів чи послуг, які дають змогу підприємству задовольняти вибрані групи споживачів краще, ніж конкуренти, і тим самим забезпечити виробнику стабільну конкурентну перевагу.

Роль стратегічних дій полягає в тому, щоб скерувати підприємство на найвигідніші економічні можливості, тобто можливості, адаптовані до його ресурсів і ноу-хау, які забезпечують розвиток і зростання рентабельності підприємства. Процес стратегічного маркетингу і логістики мають середні та довгострокові рівні. Їх завдання полягають в уточненні місії фірми, визначенні цілей, розробленні стратегії розвитку і забезпеченні збалансованої стратегії товарного портфеля.

Операційні процеси. Охоплюють організацію збуту, послуг, продажу і політику комунікації при зниженні витрат на пошук споживача. Це активний процес із короткостроковим рівнем планування, спрямований на вже існуючі ринки. Є класичним комерційним процесом отримання заданого обсягу реалізації шляхом використання тактичних засобів щодо товару, послуг, збуту, ціни та комунікації.

Головна роль операційного процесу — генерація доходів від реалізації, тобто цільовий обіг. Це означає надати, продати і отримати замовлення на закупку, використовуючи найефективніші методи реалізації за одночасної мінімізації витрат. Ціль досягнення визначеного обсягу, трансформується у виробничу програму, програму складування, збуту і послуг. Таким чином, операційні процеси є визначним елементом, який безпосередньо впливає на рентабельність фірми.

Маркетинго-логістичні операції — це комерційний важіль підприємства, без якого найкращий стратегічний план не може дати бажаних результатів. Проте без солідної стратегічної бази абсолютно ефективні операційні процеси не можуть існувати. Яким би потужним не був план операційного процесу, він не може створити попит там, де немає потреби. Отже, операційний процес повинен базуватись на стратегічному мисленні, яке, у свою чергу, спирається на потреби ринку та його очікувану еволюцію. Структура стратегічного плану повинна бути тісно пов'язана з операційним маркетингом та логістикою.

Операційний маркетинг робить акцент на таких змінних, як ціна, система збуту, реклама і просування товару, тоді як стратегічний маркетинг спрямований на вибір товарних ринків і прогнозування загального попиту на кожному з цільових ринків. На підставі цього прогнозу за допомогою операційного маркетингу визначаються цілі щодо завоювання частини ринку, а також розробляється маркетинговий бюджет, необхідний для їх досягнення.

Стратегічна логістика робить акцент на створення комплексних систем інтеграції матеріальних, інформаційних та інших потоків, тоді як операційна логістика направлена на контроль потокових процесів, прогнозування обсягів виробництва, послуг, перевезень, запасів та інше. На підставі цих дій залежить характер діяльності логістичних підприємств: закупівельний, виробничий, розподільчий, транспортний, складський, інформаційний, тощо.

Давайте дамо тлумачення управління за цілями: товар – ціна – розподіл – методи просування.



Товар. Є *першою*, однією з головних складовою комплексу управління за цілями. Товар — це все, що призначене для задоволення певних потреб і пропонується ринку з метою привернення уваги, продажу, користування або споживання і купується за вільною ринковою ціною. Товарна одиниця — це уособлена цілісність, що характеризується показниками величини, ціни, зовнішнього вигляду та іншими атрибутами.

Усі зазначені елементи, що утворюють товар, зумовлюють та забезпечують його конкурентоспроможність. Сутність її полягає у відносній інтегрованій характеристиці, яка відображає і підкреслює особливості товару порівняно із товарами-конкурентами, а також привертає увагу споживача. Конкурентоспроможність охоплює суто якісні властивості товару, а також значні та достатньо вагомні для споживачів умови його придбання і

користування ним у майбутньому.

Ціна. Це друга складова комплексу маркетинго-логістичного підприємства. Процес ціноутворення охоплює декілька етапів і передбачає врахування великої кількості як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

1). На початковому, першому під етапі визначаються:

► - цілі ціноутворення, які є похідними від загальнофірмових цілей;

► - це може бути максимізація поточних прибутків;

► - збільшення частки ринку;

► - Завоювання лідерства за якістю продукції, (послуг), або забезпечення виживання підприємства у складній ринковій ситуації (тимчасова ціль).

2). На другому під етапі здійснюють:

► - ретельний аналіз факторів, що впливають на вибір цінової стратегії;

► - оцінюють витрати підприємства на виробництво і реалізацію товару;

► - аналізують ринковий попит на товар;

► - визначають його цінову еластичність;

► - вивчають ціни конкурентів.

Дистрибуція (розподіл). Є *третьою* складовою комплексу управління за цілями. Це організація збутової мережі, яка забезпечує просування товару від виробника до місця продажу (споживання).

Канал розподілу - це сукупність фірм або окремих осіб, які виконують усі посередницькі функції з послуг, фізичного переміщення товарів і передання будь-кому права власності на товари в процесі їх просування від виробника - до споживача.

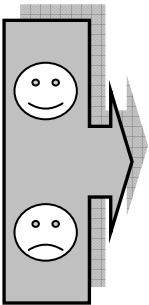
Незважаючи на те що при використанні послуг посередників виробник дещо втрачає контроль над продажем товарів, у діловому світі визнано, що перекидання частини збутової роботи на посередників дає певні вигоди. Посередники можуть забезпечити покупцям: асортимент товару і якість обслуговування, використовуючи свій довід на напрацьовані канали збуту. Але в ланцюгу виробник – посередник – споживач міняється ціноутворення, що відображається на споживачеві.

Усі учасники будь-якого каналу розподілу товарів виконують низку дуже важливих функцій:

- 1) - збирання інформації для маркетингових досліджень;
- 2) - встановлення і підтримування зв'язків з потенційними споживачами;
- 3) - пристосування товару до вимог споживача, а саме сортування, комплектація, монтаж, пакування;
- 4) - проведення ділових переговорів зі споживачами стосовно рівня цін та інших умов перед укладанням угоди на постачання;
- 5) - організація товарного руху — транспортування і складування товару;
- 6) - часткове чи повне фінансування витрат на функціонування каналу, кредитування;
- 7) - прийняття на себе ризику та відповідальності за функціонування каналу і збуту товару.

До системи товарного руху належать елементи, що стосуються як внутрішнього, так і зовнішнього середовища управління за цілями.

А). Елементи внутрішнього середовища:



- обробка замовлень покупців;
- контроль виробів, отриманих від зовнішніх постачальників і відправлених як запасні частини на склади підприємства;
- формування оптимальних щодо транспортування партій товарів за замовленнями покупців;
- пакування відповідно до вимог транспортних служб;
- оформлення митних документів і страховок;
- відвантаження і контроль за рухом вантажу.

Б). Елементи зовнішнього середовища:

- - фірми, що забезпечують перевезення;
- - посередники та їх склади;
- - збутова мережа та послуги.

Методи просування товару (комунікації). Це *четверта* складова комплексу управління за цілями, яка в умовах ринку набуває дедалі більшого значення. Під цими методами мають на увазі сукупність управлінських рішень, пов'язаних із комунікативністю. Система комунікацій підприємства спрямовується на інформування, переконання, нагадування споживачам про товар, підтримку його збуту, а також створення позитивного іміджу підприємства.

Комплекс маркетингово-логістичних комунікацій охоплює такі засоби впливу, як реклама товару і послуг, персональний продаж, «паблік ри-лейшнз» і стимулювання збуту. Кожне підприємство формує свій ефективний комплекс управлінських комунікацій, враховуючи велику кількість факторів. До основних з них належать:



- ▶ - характер продукту підприємства і тип ринку,
- ▶ - стратегія життєвого циклу товару,
- ▶ - стратегія його просування.

Завдання служби управління за цілями.

В умовах переходу до ринкової економіки ця служба є найважливішою ланкою на підприємстві, яка разом із виробничою, фінансовою, торговельно-збутовою, технологічною, кадровою службами діяльності створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення попиту ринку і отримання на цій основі прибутку.

У системі менеджмент – маркетинг – логістика, організації виділяють 12 напрямів, які повністю розкривають зміст і сутність управління за цілями:

1) - орієнтація на ринок — найважливіша ознака системи стратегії управління підприємством. З цього випливає, що основними об'єктами вивчення і впливу стають споживачі, конкуренти, кон'юнктура самого ринку та якісні характеристики товару;

2) - ситуаційне управління — прийняття стратегічних рішень при з'ясуванні потенційних проблем збуту. Це означає прогнозування варіантів можливих ситуацій на ринку і передбачення альтернативних стратегічних рішень;

3) - система безперервного збирання та оброблення інформації, одна з найважливіших основ ситуаційного управління, реалізація якого в сучасних умовах неможлива без використання ЕОМ і комунікаційних систем. Вона складається з таких параметрів, як обсяг і структура необхідної інформації, засоби її ефективного пошуку і збору, методи передання, оброблення і збереження інформації, напрями передання інформації після оброблення;

4) - стратегія активного впливу — характеризує відмову від практики пасивного пристосування до ринкових умов і перехід до політики впливу на ринок збуту конкретного споживача, або

продукції, а також на зовнішню систему;

5) - підприємницька ініціатива визначає таку форму управління виробництвом і збутом, де здійснюються постійне розроблення нових конкурентоспроможних ідей, їх оперативне впровадження у виробництво і збут;

6) - орієнтація на досягнення довгострокового комерційного успіху — це відносна незалежність від стану ринку в періоди тимчасового погіршення кон'юнктури, що пов'язано передусім із підтриманням лідерства в галузі технології;

7) - організація великомасштабного виробництва, що задовольняє попит на даний вид продукції на товарних ринках;

8) - орієнтація на масове виробництво однорідних основних компонентів продукції з високими якісними характеристиками на базі ключових технологій;

9) - використання стандартизованих програм реалізації на всіх ринках;

10) - розподіл потужностей з виробництва додаткових компонентів і складання продукції за окремими ринками;

11) - політика масованих інвестицій в основних споживачів продукції;

12) - завоювання провідних позицій на ключових ринках збуту і залучення потенційних конкурентів як партнерів з бізнесу.

З позицій управління за цілями координуються всі види діяльності:



- фінансування,
- виробництво,
- конструювання,
- дослідження і розробки,
- управління запасами тощо.

Іншими словами, підприємство визначає цілі та використовує принципи і методи, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів.

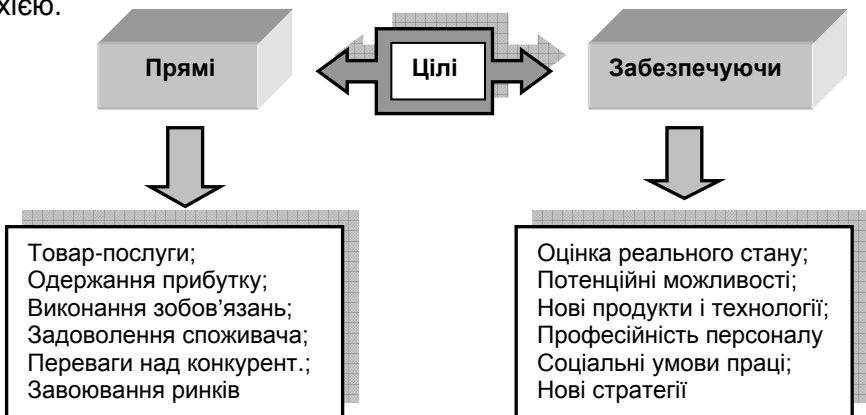
Зусилля, спрямовані на орієнтацію всіх видів діяльності на загальні цілі, є характерною рисою професійного управління. Центральне місце цим питанням відводиться і в рекомендованих схемах циклічного управління фірмами на принципах маркетингу і логістики.

Головне завдання керівництва підприємства — пов'язати в один процес цілі підприємства, його внутрішнє середовище та реальні можливості із зовнішнім середовищем, з вимогами ринку та окремих споживачів. Схема такого управління містить шість великих блоків: ситуаційний аналіз, маркетингове планування, логістичний синтез, стратегічні цілі, організація інформаційних потоків і контроль за якістю.



Аналіз можливостей підприємства здійснюється для отримання найповнішої інформації про ринкові умови його діяльності (зовнішні умови) і про реальні можливості (внутрішні умови).

Цілі підприємства потребують подальшої систематизації та структуризації, основою якої є складові комплексу маркетингу і логістики: товар, послуга, ціна, дистрибуція, комунікації і споживач. Цілей може бути кілька, але потрібно поділити їх за ієрархією.



Фактори, що впливають на організацію маркетингу і логістики.

Оптимальна структура і форма організації маркетингу і логістики залежать від різних факторів і ситуації, в якій перебуває підприємство. Визначальними факторами є:

1. Цілі підприємства:

- ▶ - з економічної точки зору — забезпечення виконання завдань, полегшення управління підприємством, мінімізація координаційних проблем;
- ▶ - забезпечення мобільності організації, мотивації працівників і реалізації їх творчого потенціалу.

2. Умови середовища:

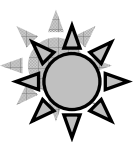
- ▶ - зовнішні: конкуренція, зовнішні канали збуту, кількість і розміри ринків, кількість і структура потреб, купівельна спроможність споживачів, правові норми, політичні та громадські відносини;
- ▶ - внутрішні: розміри підприємства та його вік; кількість і різноманітність продукції; фах співробітників; фінансовий потенціал; наявність каналів збуту.

Функціональна структура організації посередницьких послуг.

Функції посередницьких послуг виконує персонал фірми, об'єднаний у межах організаційних структур служби маркетингу і логістики.

За інтеграції в організаційну структуру підприємства посередницьких послуг, менеджер з продукту може підпорядковуватися безпосередньо керівництву підприємства або відділу маркетингу, (логістики).

Типові завдання менеджера з посередницьких послуг:



- спостереження і аналіз ринку;
- планування і контроль продажу;
- пропозиції з поліпшення продукту, інновації;
- перевірка комплексу інструментів маркетингу;
- перевірка комплексу логістичних послуг.

Менеджер з продажу несе відповідальність за впровадження або зняття з виробництва одного чи групи однорідних виробів. Його завдання полягає в координації діяльності різних служб підприємства у зв'язку з випуском, реалізації даного продукту і задоволення потреб споживача.



Логістичні ланцюги та канали

Що таке поняття «логістичний ланцюг» і «логістичний канал»? У вітчизняній і закордонній літературі широко використовуються поняття «логістичний ланцюг» і «логістичний канал». У багатьох випадках ці поняття не дуже чітко розмежовані, а іноді вживаються як синоніми.

В англо-американській літературі з логістики використовують поняття: *логістичний канал*, *канал розподілу* та ін.

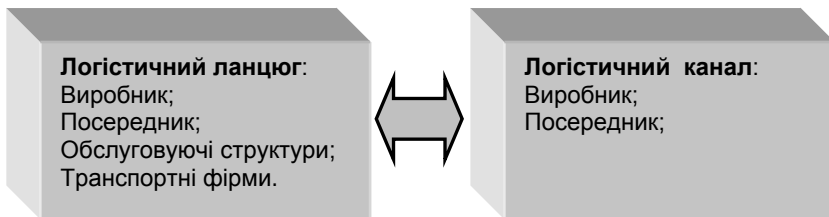
У Німеччині дуже поширеним терміном є *логістичний ланцюжок*, що відображено в одному з національних стандартів.

Ґрунтуючись на визначенні А.Г. Кальченко¹, дещо розширимо логістичний ланцюг, (включивши інформаційні та фінансові потоки). Воно виглядатиме так:

► - *Логістичний ланцюг*, це лінійно упорядкована чисельність фізичних чи юридичних осіб (виробників, посередників, складів тощо), які виконують логістичні операції, спрямовані на доведення матеріальних потоків від однієї логістичної системи до іншої чи до кінцевого споживача та оптимізацію супутніх їм інформаційних і фінансових потоків.

► - *Логістичний канал*, це частково впорядкована множина різних посередників, які реалізують доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів².

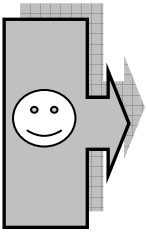
Таким чином, основною *відмінністю* логістичного ланцюга від логістичного каналу, (каналу розподілу) є те, що *ланцюг* включає і виробника, і посередників, і обслуговуючі структури (склади, транспортні організації), а *канал* — лише посередників і виробника.



¹ Кальченко А.Г. Логістика: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — С 21.

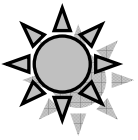
² Пономарьова Ю.В. Логістика: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2003. — 189 с.

У цілому в логістичному ланцюзі виділяють такі головні ланки:



- постачання матеріалів, сировини напівфабрикатів;
- зберігання продукції та сировини;
- виробництво товарів;
- розподіл, включаючи відправлення товарів зі складу готової продукції;
- споживання готової продукції;
- сервісне обслуговування споживачів - замовників.

Організаційна побудова логістичних ланцюжків може бути різноманітною і залежить від¹:



- 1) - розмірів підприємств;
- 2) - масштабів їх діяльності;
- 3) - концепції управління;
- 4) - матеріаломісткості;
- 5) - галузі економіки.

Логістичні мережі - це складні логістичні утворення взаємопов'язаних ланок, які поєднують кілька логістичних ланцюгів¹.

Види логістичних ланцюгів розподілу

Між маркетологами і логістами виникають суперечки з приводу того, до якої сфери (маркетингу чи логістики) належить канал розподілу.

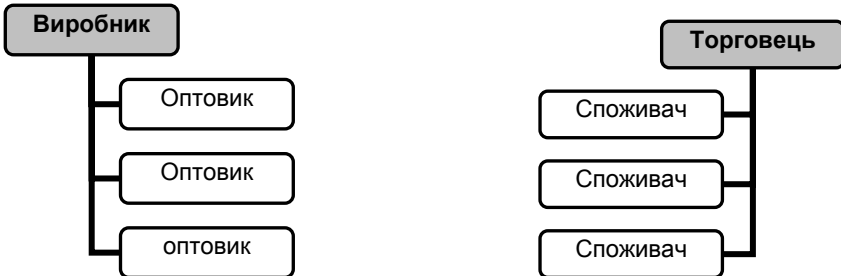
Маркетинговий канал утворюють фірми, котрі беруть участь у процесі купівлі-продажу. Завдання маркетингу в цьому разі — проведення переговорів, укладення контрактів та управління угодами купівлі-продажу.

Логістичний ланцюг — це мережа робочих взаємозв'язків, котрі забезпечують оптимальний рух та розміщення запасів. До складу логістичних операцій входять також транспортування, збереження запасів, вантажопереробка, обробка замовлень, а крім того, різні види послуг, що створюють додаткову вартість.

Канали розподілу, як логістичні, так і маркетингові, мають дві такі характеристики: довжина і ширина.

Рівень каналу розподілу — це будь-який посередник, що виконує ту чи іншу роботу щодо наближення товару і права власності на нього до кінцевого споживача. Довжину каналу визначає кількість рівнів. Дивись 2 канали різної на граф. рис.

— [¹ Пономарьова Ю.В. Логістика: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2003. — 189 с.] —



Канал нульового рівня має місце, якщо фірма використовує пряму систему розподілу «виробник — споживач», де відсутні посередницькі ланки в ланцюзі руху товарів і сировини.

Однорівневий канал включає одного посередника: «виробник - роздрібна торгівля – споживач», або «виробник - торговельний агент – споживач».

Дворівневий канал представлений двома посередниками: «виробник — оптовик — роздрібний торговець — споживач», (схема, за якою діють виробники споживчих товарів); «виробник — брокер — роздрібний торговець — споживач» і т. ін.

Ширина каналу — кількість посередників на кожному рівні каналу розподілу. Тобто ширина каналу визначається тим, скільки незалежних учасників каналу розподілу є на окремому рівні збутового ланцюга: скільки оптових покупців буде притягнуто до збуту, скільки збутових агентів потрібно та ін.

Основні інструменти управління логістикою

Інструменти управління логістикою та основні логістичні показники розглянуті в праці А.Г. Кальченко¹.

До **основного інструментарію управління логістикою належать:**

- I) - бюджет логістики, що враховується як складова загального бюджету фірми при плануванні її господарської діяльності;
- II) - показники логістики;
- III) - планування товарів згідно з методом ABC;
- YI) - методи дослідження операцій.

У розвинутих країнах до основних логістичних показників належать:

- 1) - частота оборотності всіх запасів, що визначається як відхилення розміру товарообороту до обсягу складських запасів;

— ¹ Кальченко А.Г. Логістика: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — С 21. —

2) - загальні витрати на матеріально-технічне забезпечення, що припадають на одиницю товарообороту;

3) - ступінь готовності постачальника ($y\%$), який визначається як частка від поділу обсягу потреб, що задовольняються у визначений строк, на загальний обсяг потреб;

4) - витрати на логістику ($y\%$ від загальних витрат);

5) - швидкість обороту матеріальних ресурсів для окремих складів;

6) - витрати на відправлену одиницю продукції;

7) - витрати на тонно-кілометр вантажів, що перевозяться;

8) - завантаження складу та парку транспортних засобів;

9) - ступінь ризику, пов'язаного зі складуванням запасів.

Співробітництво, конфлікти та конкуренція в логістичних каналах

Між учасниками одного каналу, а також між різними каналами можуть спостерігатися:



1) - різні ступені співпраці;

2) - конфлікти;

3) - конкуренція.

Співпраця характерна для учасників одного каналу розподілу. Завдяки співпраці вони мають змогу гостріше відчувати, краще обслуговувати й повніше задовольняти цільовий ринок.

Конфліктувати можуть:

1) - представники різних рівнів одного й того самого каналу;

2) - фірми одного рівня.

Конкуренція може виникати між:



1) - фірмами і системами, що намагаються обслуговувати одні й ті самі ринки;

2) - комплексними системами, що обслуговують конкретний ринок.

Останнім часом як засіб уникнення конфліктів між учасниками товароруху виникли вертикальні логістичні системи (**ВЛС**).

Традиційний канал розподілу складається з незалежного виробника, одного чи кількох оптових та одного або кількох роздрібних торговців. Кожен член каналу — це окреме підприємство, яке намагається забезпечити собі максимальний прибуток, навіть на шкоду отримання максимального прибутку системою в цілому. Жоден із членів каналу не має повного чи навіть достатнього контролю над діяльністю решти членів.

Вертикальна логістична система складається з виробника та одного або кількох роздрібних торговців, що діють як єдина система. У цьому разі один із членів каналу є або власником роздрібних торговців, або надає їм торговельні привілеї, або має можливості забезпечити їх певну співпрацю. Домінувати у межах вертикальної логістичної системи може або виробник, або оптовик, або роздрібний торговець.

Основні типи вертикальних логістичних систем:



1) *корпоративні* — в межах корпоративної ВМС послідовні етапи виробництва та розподілу перебувають в одноосібному володінні;

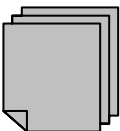
2) *договірні* — складаються з незалежних фірм, що пов'язані між собою договірними відносинами і координують програми своєї діяльності для спільного досягнення більшої економії та вищих комерційних результатів;

3) *керовані* — координують діяльність ряду послідовних етапів виробництва та розподілу товарів завдяки могутності та розмірам одного з їх учасників. Виробник основного марочного товару в змозі співпрацювати та досягти міцної підтримки з боку проміжних продавців цього товару.

Перелік та характеристика елементів логістики

Елемент логістики - це функціонально відокремлена сфера логістичної діяльності, яка не підлягає декомпозиції та виконує локальну цільову функцію, пов'язану з виконанням певних логістичних операцій.

Логістика пов'язана з просуванням продукції від місця її виробництва до споживача, що зумовлює відповідно перелік елементів логістики. До їх числа входять:



- постачання,
- управління запасами та складування,
- розподіл,
- транспортування та вантажопереробка,
- інформаційне забезпечення.

Термін *постачання* несе в собі інформацію про організацію забезпечення підприємства необхідною сировиною, матеріа-

лами, про можливі механізми мінімізації витрат часу та грошей на закупівлю. В цей час логістика постачання має вирішувати такі питання:



- Коли і в якій кількості здійснювати закупівлі?
- Як обирати постачальника, за якими критеріями
- Виготовляти самостійно чи закуповувати напів-фабрикати і комплектуючі?
- Як досягти мінімізації витрат та максимізації якості закуплених матеріальних ресурсів?
- Як мінімізувати витрати на доставку закуплених матеріальних ресурсів?

Завданнями закупівельної логістики є:



- планування потреб у закупівлі продукції;
- скорочення рівня наднормативного запасу продукції;
- підтримка високого рівня обслуговування замовлень споживачів;
- координація графіка доставки й плану з виробництва й закупівлі.

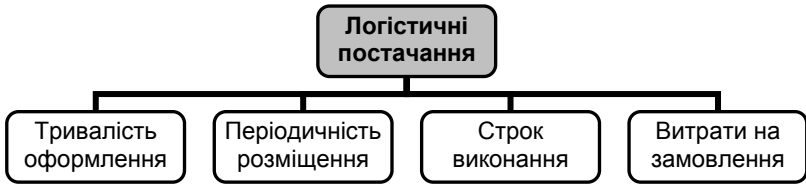
Основні поняття, пов'язані з таким елементом логістики, як постачання – закупівлі є:

1) - тривалість оформлення замовлення - час, затрачений на коригування й уточнення стандартного замовлення;

2) - періодичність розміщення замовлень - періодичність, із якою менеджер з закупівель може розміщувати регулярні замовлення на поповнення складських запасів (включаючи максимальну кількість днів з моменту продажу продукції до початку оформлення чергового замовлення або резервування потенційних транспортних можливостей);

3) - строк виконання замовлення — середній строк передачі стандартного замовлення, одержання продукції, розміщення отриманої продукції на складі і внесення в базу даних складської системи управління запасами;

4) - витрати на замовлення - це витрати на закупівлю кожної партії продукції, що включають витрати на контроль наявності, підготовку замовлення, передачу замовлення, одержання продукції, перевірку кількості й якості, розташування на місцях зберігання, перевірку документів, підготовку реклаमाції, взяття на облік.



Такий елемент логістики як *управління запасами та складування* передбачає вибір і використання науково обґрунтованих методів та систем управління запасами й організацію роботи складського господарства¹.

Правильне логістичне управління запасами це забезпечення їх раціонального рівня за умови мінімізації витрат на складування. Раціональний рівень запасів сировини й матеріалів визначається потребами виробництва. Раціональний рівень запасів товарів та готової продукції визначається необхідним рівнем обслуговування споживачів. Логістика складування вирішує питання, пов'язані з оптимізацією використання складських площ, їх відповідним обладнанням, прийняттям рішень про оренду чи будівництво власних складських комплексів.

Наступний елемент логістики – *розподіл*, пов'язаний з проектуванням розподільчих систем і ланцюгів. Завдання логістики полягає в забезпеченні якісного обслуговування клієнтів за рахунок своєчасної доставки товарів у потрібне місце і в потрібний час, мінімізації їх вартості за рахунок скорочення кількості посередників, що беруть участь у реалізації.

Розподіл у логістиці пов'язаний ще й з визначенням місць розташування розподільчих центрів. Управління розподілом як у логістиці, так і в маркетингу пов'язане з доведенням готової продукції від виробника до споживача. Проте, логістика займається оптимізацією фізичного переміщення товаропотоків, а маркетинг - налагодженням ділових зв'язків з клієнтами і посередниками, а також просуванням продукції.

Елемент логістики - *транспортування та вантажопереробка* забезпечує фізичне переміщення матеріалопотоків і зв'язок різних ланок логістичного ланцюга між собою. Роль логістики у транспортуванні та вантажопереробці полягає в виборі оптимальних видів транспорту, перевізників, оптимізації

—¹ Гурч Л.М. Логістика: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2008. — С 560. —

маршрутів перевезень, мінімізації транспортних витрат, у досягненні високого рівня транспортно-експедиційного обслуговування, організації роботи транспортних терміналів.

Інформаційне забезпечення як елемент логістики пов'язане зі збором, обробкою, аналізом логістичної інформації, побудовою й оптимізацією логістичних інформаційних систем.

Логістична інформація - це цілеспрямовані знання, необхідні для забезпечення процесу управління логістичною системою. Докладніше цей елемент логістики ми будемо розглядати пізніше.



Теорія ефективності управління елементами логістичних витрат

Логістична система підприємства має забезпечувати потрібний набір послуг за умови мінімальних витрат, зумовлених виконанням логістичних операцій. Тому *логістична політика розробляється* з урахуванням **двох** факторів:

- 1) - бажаного рівня логістичного сервісу;
- 2) - мінімальної величини логістичних витрат.

Ефективність логістичної системи — це показник (або система показників), який характеризує якість роботи логістичної системи за заданого рівня логістичних витрат¹.

Мета логістичного менеджменту полягає у встановленні балансу між рівнем витрат та рівнем логістичного сервісу, вигідного як споживачу, так і генератору матеріального потоку.

Зростаюча зацікавленість у підвищенні ефективності всього логістичного ланцюжка висуває підвищені вимоги і до системи оціночних показників, яка у даному випадку має забезпечувати інтегральну оцінку логістичних процесів.

Слід зазначити, що в літературі немає єдиної думки щодо визначення ефективності функціонування логістичної системи².

Найчастіше основним критерієм ефективності функціонування логістичної системи вважають мінімізацію логістичних витрат. Без сумніву, орієнтація на мінімізацію витрат є актуальною, але за умови досягнення необхідного рівня логістичного сервісу.

¹ Пономарьова Ю.В. Логістика: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2003. — 189 с.

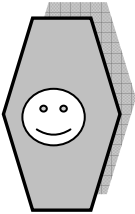
² Гурч Л.М. Логістика: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2008. — С 560.

Внаслідок цього, більш придатними для застосування є рекомендації з оцінювання результатів логістичної діяльності американських спеціалістів, які пропонують *багатокритеріальну оцінку функціонування логістичної системи*¹, що складається з внутрішніх і зовнішніх показників.

Умовно **внутрішні показники**, які характеризують переміщення матеріального потоку, об'єднують у такі групи:

1. Витрати. Фактична величина витрат, пов'язаних із виконанням певних логістичних операцій, найбільшою мірою відображає результати логістичної діяльності.

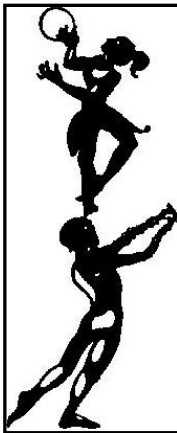
Величину витрат виражають:



- загальною грошовою сумою витрат;
- грошовою сумою з розрахунку на одиницю продукції (питомі витрати);
- часткою в обсязі продажів;
- за кордоном: у відсотковому відношенні до ВВП (для країни в цілому) або у відсотковому відношенні обсягу продажів готової продукції фірми.

2. Обслуговування споживачів (якість). Ці показники характеризують відносну здатність фірми задовольняти запити і потреби споживачів.

До таких сервісних показників належать:



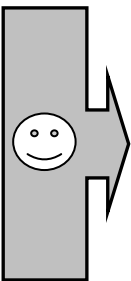
- ймовірність та величина дефіциту;
- частота пошкоджень продуктів;
- вартість пошкоджених продуктів;
- кількість претензій від споживачів;
- час реакції на претензії споживачів;
- час задоволення претензій споживачів;
- відношення кількості повернень до кількості замовлень;
- вартість повернутих товарів;
- рівень недопоставок;
- рівень браку в постачаннях;
- частку некомплектних постачань;
- частку постачань із запізненням;
- частку передчасних постачань;
- частку постачань у зазначений строк;

¹ Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2001.—С. 593—605.

— час реакції ланцюга постачань (час, необхідний на внесення відповідних коригувань в оперативні плани при зміні ринкового попиту).

3. Концепція досконалого замовлення. Досконале замовлення — це найвищий критерій якості логістичних операцій, оскільки «досконале замовлення» виступає мірилом загальної ефективності всієї інтегрованої діяльності фірми, а не окремих функцій. Цей показник характеризує, наскільки рівномірно і безперебійно відбувається виконання замовлення на всіх етапах і чи не виникають у ньому збої.

Досконале замовлення — це організація роботи, яка відповідає таким нормативам:



- повна доставка всіх виробів за всіма замовленими товарними позиціями;
- доставка в необхідний споживачам строк із допустимим відхиленням 1 день;
- повне й акуратне ведення документації щодо замовлення;
- бездоганне дотримання погоджених умов постачання, якісна установка, правильна комплектація, готовність до використання, відсутність пошкоджень

Сьогодні найкращі логістичні організації демонструють рівень досконалого замовлення в 55—60 % усіх своїх операцій, тоді більшості інших не вдається досягнути і 20 %.

4. Продуктивність. З погляду логістики продуктивність вимірюється відношенням між кінцевим результатом роботи системи «на виході» (тобто обсягом виготовлених продуктів або послуг) і обсягом ресурсів «на вході», які використовує система для отримання цього результату.



Показники продуктивності:

- кількість відвантажень на одного працівника;
- відношення обсягу продажів до фонду оплати праці;
- кількість замовлень на одного торгового працівника і таке інше.

При цьому показники продуктивності потрібно розглядати в системі з іншими логістичними показниками.

¹ Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2001.—С. 598.

Так, приймальники замовлень можуть показати високу продуктивність при виконанні операцій, але через брак часу для уважного вислуховування побажань кожного клієнта це може призвести до низького ступеня задоволення споживачів.

5. Активи. Предметом оцінювання активів є ефективність використання капіталу, вкладеного у споруди та устаткування, а також обігового капіталу. Оцінка управління активами показує, наскільки швидко обертаються ліквідні активи (зокрема запаси) і наскільки успішно основні засоби окупають укладені в них інвестиції.

Типові показники ефективності управління логістичними активами:



- тривалість операційного циклу;
- обертання запасів (в обертах і днях);
- витрати на підтримку запасів;
- рівень застарілих запасів;
- рентабельність сукупних активів;
- рентабельність обігового капіталу;
- рентабельність основного капіталу;
- рентабельність інвестицій і т. ін.

Крім внутрішніх, важливе значення мають і зовнішні показники оцінки логістичних систем.

Зовнішні системи оцінки включають:

1) - регулярне вивчення сприйняття роботи логістичних систем споживачами.

Для цього фірми самостійно або із залученням фахівців здійснюють цільові дослідження. У ході подібних досліджень вивчається робота фірми та її конкурентів у цілому або за окремими напрямками. Типове дослідження дає комплексну оцінку сприйняття споживачами таких аспектів логістичної діяльності, як тривалість логістичного циклу, доступність інформації, способи вирішення проблем, сервісна підтримка продукту і т. ін.;

2) - порівняльний аналіз як засіб зіставлення однотипних продуктів, послуг і методів роботи з аналогічними показниками конкурентів, а також провідних фірм суміжних і несуміжних галузей. У ході аналізу визначаються ключові показники діяльності та за можливості відслідковуються їх минулі та поточні значення.

Мінімізація витрат є одним із основних критеріїв ефективності функціонування логістичної системи.

Логістичні витрати — це витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій. До складу *логістичних витрат* входять фактичні витрати і витрати втрачених можливостей (навіяні).

Витрати втрачених можливостей характеризують втрачену вигоду, пов'язану з тим, що обмежений обсяг ресурсів може бути використаний тільки певним чином, що виключає застосування іншого можливого варіанта, який забезпечує отримання прибутку. Це, наприклад, можуть бути втрати прибутку від замороження матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва готової продукції в запасах, а також збиток від недостатнього рівня якості постачання, виробництва, дистрибуції готової продукції споживачам і логістичного сервісу.

Класифікація логістичних витрат наведена в начальному посібнику Ю.В. Пономарьова, видавництво Київ, ЦНЛ, 2003 рік 189 стор. і ми не будемо їх повторювати. Ми пропонуємо більш детальну класифікацію логістичних витрат за логістичними функціями, які можуть бути використані залежно від ситуації.

Цікавий *закордонний досвід* організації управлінського обліку логістичних витрат, який передбачає кілька принципів ведення обліку залежно від мети подальшого використання².

1) *Калькуляція логістичних витрат за видами діяльності* призначена для того, щоб зіставити всі відповідні витрати з виконаними роботами, які створюють додану вартість. Наприклад, витрати, закріплені за конкретним споживачем або продуктом, мають відображати всі витрати, необхідні для виконання відповідних робіт та операцій, незалежно від того, де і коли вони виконувалися. Калькуляція логістичних витрат за видами діяльності ґрунтується на ідеї, що всі витрати потрібно виділяти на конкретні роботи та операції, які поглинають ресурси, а не на організаційні або бюджетні підрозділи. Інакше кажучи, калькуляція логістичних витрат за видами діяльності може дати менеджерам інформацію, яка дозволяє визначити, чи приносить конкретний клієнт, замовлення, продукт або послуга прибуток.

² Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2001. — С 575.

2) *Групування функціональних витрат* означає, що всі витрати на прямі і непрямі логістичні послуги, виконані за конкретний операційний період, зводяться у звіті в одну основну категорію з докладним розбиттям на підкатегорії. Таке компонування звіту про загальні витрати дає змогу порівнювати показники за кілька періодів.

3) *Групування розподілених витрат* призначене для зіставлення загальних логістичних витрат із натуральними показниками діяльності. Наприклад, загальні логістичні витрати можна враховувати з розрахунку на тонну, центнер, одиницю продукту, замовлення, номенклатурну категорію продуктів або інші натуральні величини, які використовуються для порівняльного аналізу результатів роботи.

4) *Групування постійних і змінних витрат* надзвичайно корисне для виявлення причетності логістичних витрат до поточних або потенційних операцій. Цей метод компонування полягає у зарахуванні витрат до постійних або змінних для приблизної оцінки масштабу змін в операційних витратах, які утворилися внаслідок коливання логістичної продуктивності.

Між переліченими витратами простежуються певні залежності. Так, часто зменшення одного виду логістичних витрат супроводжується збільшенням іншого.

Наприклад, Є.В. Крикавський зазначає, що можуть виникати конфлікти цілей, які викликають **конфлікти складових логістичних витрат**. До них належать¹:

1. Мета зниження рівня запасів конфліктує з метою зниження транспортних витрат доставки. Внаслідок зниження витрат запасів зростають транспортні витрати.

2. Мета зниження витрат на пакування конфліктує з метою уникнення пошкоджень під час транспортування. В разі зниження витрат на пакування зростають витрати на пошкодження або витрати на використання спеціальних видів транспорту.

3. Мета підвищення рівня обслуговування клієнтів може конфліктувати з метою зниження транспортних, складських витрат, витрат запасів, оскільки якість обслуговування можна підвищити за рахунок терміновості, надійності, еластичності поставок, створення запасів.

—¹ Крикавський Є.В. Логістика для економістів: Підручник. Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2004. — С. 310—313. —

4. Мета зниження запасів конфліктує з метою організації виробництва великими партіями. Це спричиняє конфлікт низьких витрат запасів у постачанні зі зростанням витрат у сфері виробництва.

Основним принципом, на якому ґрунтується управління логістичними витратами та усунення конфлікту цілей, є **концепція загальних витрат**.

Вперше *концепція загальних витрат, або повної вартості*, була введена Говардом Льюїсом, Джеймсом Каллітоном і Дж. Стілом. Вони показали, як підхід з позицій загальних витрат виправдовує використання дорогого повітряного транспорту. *Основна теза* полягала в тому, що якщо швидкість і надійність авіаперевезень дозволяє знизити або зовсім усунути інші витрати (зокрема, на складування і зберігання запасів), високі транспортні витрати обґрунтовані зниженням загальних витрат. Схема Льюїса, Каллітона та Стіла описує аналіз співвідношень між різними видами витрат і показує, як загальні витрати можуть бути знижені завдяки ретельній інтеграції логістичних операцій.

Суттю концепції загальних витрат є те, що всі витрати розглядаються як здійснювані одночасно для забезпечення необхідного рівня обслуговування. Під час порівняння альтернативних підходів витрати за деякими функціями збільшуються, за деякими — зменшуються або залишаються на колишньому рівні.

Мета полягає у знаходженні альтернативи, яка характеризується найнижчими загальними витратами. Таким чином, концепція аналізу загальних витрат націлює зусилля на мінімізацію не часткових, а загальних витрат.

Інформаційна взаємодія елементів маркетингу і логістики



Необхідність в інформаційному забезпеченні маркетингу і логістики зумовлена бурхливим розвитком і впровадженням в усі сфери діяльності інформаційно-комп'ютерних технологій. Значення інформаційного забезпечення логістичного процесу настільки важливе, що багато фахівців виділяють особливу, інформаційну, логістику, яка має самостійне

значення в бізнесі та управлінні інформаційними потоками і

ресурсами¹. Інформаційна логістика організовує потік даних, який супроводжує матеріальний потік і є тією суттєвою ланкою для підприємства, що пов'язує постачання, виробництво та збут.

Інформаційний потік це сукупність циркулюючих як у самій логістичній системі, так і між логістичною системою та зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для управління і контролю за логістичними операціями. Різноманітні інформаційні потоки, які циркулюють усередині і між елементами логістичної системи, між логістичною системою і зовнішнім середовищем, утворюють логістичну інформаційну систему.

Логістична інформаційна система (ЛІС) це певним чином організована сукупність взаємопов'язаних засобів обчислювальної техніки, різних довідників і необхідних засобів програмування, що забезпечує вирішення тих чи інших функціональних завдань із управління матеріальними потоками.

Так само, як і будь-яка інша система, інформаційна система має складатися із упорядковано взаємозалежних елементів і характеризуватись певною сукупністю інтегративних ознак. Інформаційні системи поділяють на дві підсистеми:



- ▶ - функціональну;
- ▶ - забезпечувальну.

Інформаційні системи в логістиці можуть створюватися з метою управління матеріальними потоками як на мікро-, так і на макрорівні.

На рівні окремого підприємства інформаційні системи поділяють на три групи:



- ▶ - планові;
- ▶ - диспозитивні (або диспетчерські);
- ▶ - виконавчі (або оперативні)

Планові інформаційні системи створюються на адміністративному рівні управління і служать для прийняття довгострокових рішень стратегічного характеру. Серед розв'язуваних завдань можуть бути такі:

— створення й оптимізація ланок логістичного ланцюга;

¹Альбеков А.У., та інші. Логистика коммерции. Рост. н/Д.: Феникс, 2001. 512 с;
Бажин И.И. Логистика: Компакт-учебник. Х.: Консум, 2003. — 239 с;
Гаджикский А.М. Логистика: Учеб. для ВУЗов - М.: Центр "Маркетинг", 2000.

- управління стійкими даними;
- планування виробництва;
- загальне управління запасами;
- управління резервами та інші завдання.

Плановим інформаційним системам властивий найвищий рівень стандартизації під час вирішення завдань, що дозволяє з найменшими труднощами адаптувати стандартне програмне забезпечення.

Диспозитивні інформаційні системи створюються на рівні управління складом або цехом і служать для забезпечення налагодженої роботи логістичних систем. За допомогою них можуть вирішуватися такі завдання:



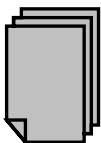
— детальне управління запасами (місцями складування);



— управління внутрішньоскладським або внутрішньозаводським транспортом;

— відбір вантажів за замовленнями та їх комплектування, облік вантажів, які відправляються, та інші завдання.

У диспозитивних інформаційних системах можливість пристосувати стандартний пакет програм нижча. Це викликано рядом причин, наприклад:



— історичний процес на підприємствах зумовлюється історично і важко піддається суттєвим змінам заради стандартизації;

— структура оброблюваних даних істотно відрізняється в різних користувачів.

Виконавчі інформаційні системи створюються на рівні адміністративного або оперативного управління. Обробка інформації в цих системах здійснюється в темпі, зумовленому швидкістю її надходження на ЕОМ. Це так званий режим роботи в реальному масштабі часу, який дає змогу отримувати необхідну інформацію про переміщення вантажів у поточний період вчасно видавати відповідні адміністративні та керуючі впливи на об'єкт управління. Цими системами можуть вирішуватися різноманітні завдання, пов'язані з контролем матеріальних потоків, оперативним управлінням обслуговування виробництва, управлінням переміщеннями і т. ін.



Завдання

Правильне рішення як запорука майбутнього потенціалу підприємства

Ситуаційне завдання: вирішення проблем оптимізації схеми закупівлі сировини та вибору способу транспортування готової продукції.

Дані про транспортування готової продукції умовного підприємства «Якір». Підприємство має власний автопарк 9 вантажівок "ЗИЛ" зі спеціальним холодильним обладнанням для перевезення молочної продукції і 5 автомобілів "Газель" для транспортування продукції на невеликі відстані.

Вартість транспортування — 1,1 ум. гр. од. за 10 км. Місячна заробітна плата водія — 200 ум. гр. од.

Вантажопідйомність вантажівки — 5 т, "Газелі" — 3,5 т. Один раз на квартал весь автопарк упродовж двох діб проходить планове технічне обслуговування, раз на рік упродовж тижня — капітальний ремонт.

Щомісячні витрати на утримання власного автотранспорту — 938 ум. гр. од. Витрати з палива розраховують окремо. Ціни на паливо постійно змінюються, тому відділ повинен врахувати дані на день розв'язання завдань.

Графік постачання продукції в магазини такий:



- молоко — не рідше як раз на три дні;
- кисло-молочні продукти - не рідше як раз на п'ять днів.

Дані про транспортні агенції Харківської області:

На ринку функціонують три транспортні агенції.

1. Державне підприємство "Укртранспорт" з великим автопарком і низькими розцінками (1,3 ум. гр. од. за 10 км). Автопарк складається з автомобілів типу "ГАЗ" вантажопідйомністю до 4,5 т. Але згідно з аналізом ця транспортна агенція може затримати поставку у віддалені райони приблизно на 2 год. На близькі відстані "Укртранспорт" здійснює доставки без запізнень, але при цьому автомобіль завантажений наполовину.

2. Приватне підприємство "Шляхи". Автопарк складається з невеликих автомобілів (типу "Газель" вантажопідйомністю до 3,5 т) з холодильним обладнанням. Поставки ніколи не затримувались. При затриманні понад 30 хв.. підприємство сплачує штраф — третину вартості продукції, що постачається.

Вартість 10 км перевезень становить 1,8 ум. гр. од.

3. Приватне підприємство "Колір" — представник польської компанії, тільки розпочинає діяльність в Україні. Має розгалужений автопарк (автомобілі великої та малої вантажопідйомності). Вартість 10 км перевезень — 1,7 ум. гр. од.

При укладенні довгострокового контракту (3 роки) знижка становить 2,5 % на всі види перевезень.

Товариство "Якір" має право укладати договори з усіма транспортними агентствами одночасно.

Дані про забезпечення міст Харківської області продукцією (кефірами, молоком, йогуртами та ін.)

Підприємство "Якір" забезпечує продукцією 15 міст Харківської області. У Харкові обсяг його продажів становить 13 % загального обсягу продажів. Підприємства, що закупають продукцію цього підприємства, отримують її самовивезенням.

Умовну відстань від підприємства до різних міст області та обсяг споживання його продукції, ви проставте самі.

Завдання логістичного відділу

Підприємство "Якір" розміщується в Харкові, забезпечує власною продукцією понад 15 міст Харківської області.

"Яріс" — виробниче підприємство з випуску молочної продукції (кефірів, йогуртів, сметани, сирів, ряжанки, молока та ін.).

У процесі діяльності перед підприємством постало кілька проблем:

- - невідпрацьована схема закупівлі сировини — молока, що гальмує ефективне планування діяльності підприємства і конкурентоспроможність продукції;
- - вибір транспортної агенції: через неможливість повного постачання продукції власним автопарком, проблеми у сфері збуту підприємство постійно зазнає збитків.

Завдання з огляду на обійману посаду на підприємстві:

- - виконати swot-аналіз фірми;
- - за даними аналізу розробити схему закупівлі сировини — молока за сезонами і механізм її реалізації (запропонувати два три варіанти з обґрунтуванням кожного);
- - визначити основні пункти договорів з постачальниками;
- - навести критерії оцінювання постачальників;
- - визначити методи контролю за здійсненням плану;
- - внести пропозиції щодо вдосконалення відносин "Якір"

із постачальниками;

- ▶ - вибрати транспортну агенцію (навести критерії відбору) і обґрунтувати вибір;
- ▶ - за вибраним варіантом скласти схему доставок;
- ▶ - розробити план доставки за містами;
- ▶ - запропонувати (згідно з наведеною далі схемою) маршрут доставки продукції;
- ▶ - розробити план можливого розвезення продукції містами за один робочий день (молока і кисло-молочної продукції);
- ▶ - внести пропозиції щодо вдосконалення відносин "Якір" з агенціями;
- ▶ - запропонувати основні пункти договорів;
- ▶ - розподілити функції виконання та контролю за виконанням цього завдання;
- ▶ - розробити план дій власного автопарку (пропозиції з оптимізації поставок);
- ▶ - розробити проекти, комплекси заходів з удосконалення роботи служби та організації управління запасами;
- ▶ - оцінити розроблені комплекси заходів за допомогою оцінкової матриці (см. табл.), вибрати найприйнятніший та найефективніший для конкретного замовника.

Приклад оформлення оцінкової матриці

Варіант проекту	Місце критерію				Загальний рейтинг
	1	2	?	n	
A	1-ше	3-тє	?	2-ге	2
B	2-ге	1-ше	?	1-ше	1
C	3-тє	2-ге	?	3-тє	3

Розробити критерій оцінки проектів виходячи з того, що:

- ▶ - слід оцінити реальність здійснення проекту,
- ▶ - рівень витрат на його здійснення,
- ▶ - рівні очікуваної рентабельності,
- ▶ - складності реалізації,
- ▶ - потреби у кваліфікованій робочій силі та інші, які слід врахувати при виборі одного із запропонованих проектів.



Твої таланти менеджер

При відповідях на питання зараховується: так - 1 очко, немає - 0.

1. Трапляється тобі знаходити незвичайне застосування якому-небудь предмету?
2. Чи міняєш ти згодом свої погляди?
3. Любиш малювати абстрактні картинки?
4. Любиш малювати уявлювані предмети?
5. Любиш фантастичні історії?
6. Складаєш розповіді або вірші?
7. Любиш вирізати вигадливі візерунки з паперу?
8. Винайшов коли-небудь щось невідоме всім?
9. Чи буває бажання переробити що-небудь на свій смак?
10. Боїшся темряви?
11. Чи винайшов коли-небудь нове слово?
12. Чи вважав це слово зрозумілим без роз'яснення?
13. Чи пробував переставляти меблі в будинку на свій смак?
14. Чи був удалий цей експеримент?
15. Чи використав коли-небудь свої речі не по призначенню?
16. Чи міг, будучи маленьким, угадувати призначення предметів?
17. У виборі одягу віддаєш перевагу своєму, або носиш те, що куплять?
18. Є в тебе свій власний світ, не доступний навколишнім?
19. Чи шукаєш ти пояснення тому, що не розумієш?
20. Чи часто просиш навколишніх пояснити тобі незрозуміле?
21. Чи любиш читати книжки без ілюстрацій?
22. Чи винаходиш власні ігри й розваги?
23. Чи пам'ятаєш і чи розповідаєш свої сни, або враження?

Результати:

20-23 очка: ти дуже кмітливий, здатний мати свою точку зору на навколишнє.

15-19 очка: ти не завжди виявляєш свої здатності, але спритний і кмітливий, лише коли чимсь зацікавлений.

9-14 очка: твоя кмітливість достатня для багатьох областей знань, де необов'язковий свій погляд на речі. Однак для творчої діяльності тобі багато чого не вистачає.

4-8 очка: твоє творче мислення проявляється тільки тоді,

коли ти захоплений важливою для тебе метою, ти більше схильний до практичної діяльності.

до 4 очки: тобі поки не вистачає винахідливості. Ти можеш бути гарним виконавцем, навіть у складних професіях



Питання для самоконтролю

1. Чим відрізняється маркетинг від логістики?
2. Що передбачають теоретико-методологічні засади управління маркетингом?
3. У чому виявляється психолого-соціальний і культурний вплив маркетингу на логістику?
4. Як можна охарактеризувати етапи маркетингової діяльності в галузі персоналу?
5. Які зовнішні фактори визначають напрям маркетингу?
6. Які внутрішні фактори зумовлюють напрям маркетингу?
7. Дайте визначення логістичного ланцюга і каналу.
8. Охарактеризуйте види логістичних ланцюгів.
9. Розкрийте сутність і види співпраці між учасниками товароруку.
10. Наведіть приклади та причини виникнення конфліктів між учасниками каналів розподілу.
11. Охарактеризуйте види вертикальних маркетингових систем.
12. Чим відрізняються договірні вертикальні маркетингові системи від корпоративних?
13. Дайте визначення понять "довжина каналу розподілу і ширина каналу розподілу", "рівень каналу розподілу".
14. Охарактеризуйте елементи логістики.
15. Визначте роль кібернетичного підходу, теорії ефективності та дослідження операцій в забезпеченні ефективного функціонування елементів логістики.
16. У чому суть концепції досконалого замовлення?
17. З чого складається зовнішня система оцінки результатів діяльності логістичної системи?
18. Дайте визначення логістичних витрат, витрат втрачених можливостей.
19. Проаналізуйте наявні в літературі класифікації логістичних витрат.
20. Яка різниця класифікації: вітчизняній і зарубіжній літературі.



Розділ 3.



Менеджери з логістики

Знання ще нікого не вбили, але вони весь час ростуть. Автори.

- 3.1. Менеджмент логістики – це успіх організації
- 3.2. Логістика: менеджери та підприємці
- 3.3. Мікrokлімат сучасних логістичних підприємств
- 3.4. Логістичний реінжиніринг
- 3.5. Професійне самовизначення менеджера логістики
- 3.6. Оцінка здібностей менеджера логістики та визначення придатності до управлінської діяльності
- 3.7. Особливості ментальності керівника і менеджера логістики
- 3.8. Морально-психологічний клімат в логістичних колективах
- 3.9. Вербальні і невербальні характеристики спілкування
- 3.10. Візуальна характеристика нещирої поведінки клієнта
- 3.11. Завдання
- 3.12. Тести.
- 3.13. Питання для самоконтролю.



Менеджмент логістики — це успіх організацій



Найважливішою теоретичною умовою виникнення та розвитку менеджменту логістики історично стало використання наукових методів управління підприємством. Без цих даних, без теорії, принципів і закономірностей, напевно, ніхто не сприймав би менеджмент логістики серйозно. Справжня наука — це та, яка вказує шлях для повноцінної професійної практики, це

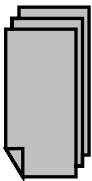
більш ніж технічні прийоми, формули, закони. Це, скоріше, нове бачення світу, новий спосіб вирішення логістичних проблем.

Вивчення теорії і практики менеджменту логістики набуває особливого значення з таких причин:

- - перехід української економіки до ринкових відносин потребує вивчення форм і методів управління на рівні організацій;
- - вихід вітчизняних підприємств на світові ринки потребує вивчення і знання практики менеджменту.

Оскільки Україна орієнтується на ринкову економіку, необхідне й інше ставлення до завдань управління. Для реалізації цієї направленості, в логістиці потрібні дуже рішучі кроки, подекуди навіть сміливі, але тільки наукове управління може вивести економіку України з кризи.

Починати процес перебудови управління необхідно на основі нової філософії менеджменту, і вчасності менеджменту логістики, де головними принципами є:

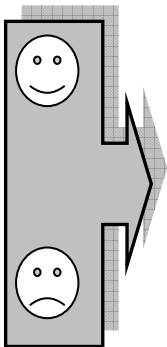


- - ставка на людину, яка самореалізується, на відміну від людини економічної та людини соціальної;
- - розгляд організації як живого організму, складається з людей, об'єднаних спільними цінностями;
- - організація повинна, бути гнучкою для пристосування до зовнішнього середовища, яке постійно міняється.

З метою визначення практичного стану процесу управління було здійснено соціологічне дослідження стилю управління в логістиці та ставлення до влади робітників, системи мотивації на сучасних підприємствах з логістики. Результати показали, що 60 % керівників спрямовують свою роботу на виробничі завдання, і 10% на відносини між людьми, 45 % турбують

технологічні проблеми, і лише 15 % приділяють увагу соціальним проблемам своїх підлеглих.

При цьому 70 % керівників з логістики сприймають владу як засіб допомоги організації досягти своєї мети, а 30 % вважають, що влада — засіб досягнення своїх цілей. А це, звичайно, призводить до зловживання владою, а отже, до невдоволення з боку підлеглих і, таким чином, до зниження ефективності організації. З поміж керівників:



35 % - приймають рішення особисто;

30% - колегіально, тобто не всі керівники вважають колектив соціально і морально зрілим для участі в процесі керування організацією;

35% - перекладають управлінські рішення та найманих працівників.

Позитивним є те, що 70 % керівників у разі критики з боку підлеглих намагаються виправити ситуацію, але, на жаль, тільки 20% постійно спілкуються з робітниками, а 10% зовсім уникають спілкування з колективом¹.

Серед керівників 75 % респондентів відчують потребу в зміні організаційної структури управління організацією. Перевага повинна бути віддана функціональним структурам, які дають змогу приділити більше уваги конкретним зонам діяльності підприємства з логістики.

1). Ось чому створення (40%) сучасних функціональних структур управління з логістики, на думку більшості керівників, — один із найважливіших шляхів є подолання проблем на самому підприємстві.

2). Потім — зміна форм власності (30 %).

3). Зміни в економічній політиці держави (30 %).

З цього видно, що більшість керівників розуміють свою першочергову особисту роль у створенні ефективної логістичної організації, яка б успішно діяла в умовах ринку.

З керівників 95 % вважають за потрібне використання міжнародного досвіду у сфері менеджменту логістики в умовах наших підприємств, але з національними особливостями, і 5 % кажуть, що досвід міжнародного менеджменту нам не потрібен.

¹Карпов В. Є. Менеджмент безпеки. 2-а тома: теорія і практика: Навч. посіб. Кіровоград, МАУП. 2007. 720 с.

Події останніх років показали, що з переходом на нові умови господарювання десятки тисяч підприємств дійшли до межі банкрутства або стали банкрутами. Водночас у тих самих умовах деякі підприємства не тільки вижили, а й продовжували успішно працювати. Успіх цих підприємств є підприємства з логістики, які пов'язані з ефективним менеджментом і вивченням досвіду передових країн.

Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю логістичних підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного організму. Керівники підприємств зазначають такі рушійні мотиви та стимули ефективної праці управлінців:



- заробітна плата,
- можливість професійного зростання,
- створення сприятливого морального клімату в колективі,
- зручний режим роботи,
- соціальні гарантії, тощо.

Серед головних, безумовно, розглядають рівень заробітної плати. Проаналізувавши сучасний стан організації, можна зробити такі висновки:

- 1) - вся система управління вітчизняними підприємствами потребує докорінної зміни, оскільки перебуває в кризовому стані, й з цією кризою необхідно впоратися якнайшвидше;
- 2) - для того щоб запровадити в практику передове, нове, потрібні керівники, які б дбали про довгострокове процвітання підприємства і правильно визначили соціальну відповідальність підприємств перед суспільством.

Масштаби та складність сучасного бізнесу зруйнували характерне для минулого просування службовими щаблями. Нині багатьом фірмам потрібні менеджери, які б мали технічні знання, були спроможні взаємодіяти із співробітниками, здатні до широкого бачення ситуації, вміли правильно реагувати на значущу інформацію, вирізнялися гнучкою поведінкою. І все це потрібно мати на початку своєї кар'єри.

Ефективний, логістичний менеджмент цінує насамперед людей із творчою ініціативою, ринкова економіка ставить до кваліфікації спеціалістів-керівників дуже високі вимоги, найважливішою функцією головного керівництва підприємства стає

розроблення і реалізація ефективної стратегії з орієнтацією на ринок;

3) - аналіз функціонування господарчих об'єктів свідчить, що мотивація до праці та професійного зростання є важливим фактором успішного розвитку організації. Навіть благополучні підприємства постійно відчують проблеми, пов'язані з втраченою грамотних та ініціативних фахівців.

Шляхи створення ефективної сучасної системи управління логістичним підприємством:



Відхід від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту та висунування на передній план проблем гнучкості та адаптації до постійних змін зовнішнього середовища. Значення цих факторів різко зростає з ускладненням всієї системи суспільних відносин (економічних, політичних, соціальних) які є середовищем менеджменту організації. Можлива інтеграція методів «жорсткого та м'якого» типів управління в єдину, адекватну умовам середовища систему управління.



Підприємство розглядається як цілісна система, яка забезпечує дослідження в поєднанні її складових, що нерозривно пов'язані із середовищем. Підприємство як система не самозабезпечується, а залежить від своєї діяльності, енергії, інформації та інших ресурсів.



В управлінні логістики застосовувати ситуаційний підхід, згідно з яким уся організація всередині підприємства є реакцією на різні зовнішні явища. Головне — це ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають на роботу підприємства в даний період часу.



Визнання необхідності розроблення та реалізації системи стратегічного управління підприємством. Метод стратегічного планування поєднує стратегічний підхід до постановки завдань та програмно-цільовий підхід до їх реалізації.



Формування «організаційної культури корпоративного духу» — найважливіший аспект створення команди однодумців, пов'язаних єдиною метою та цілями. Тут важливою є продуктивна взаємодія керівників і підлеглих, зацікавлений підхід до стратегії управління, використання сучасних інформаційних технологій.



Визнання значення для майбутнього організації формування і функціонування інноваційного менеджменту, який

забезпечує готовність підприємства до всього нового, досягнення науково-технічної думки. Основою для інноваційного менеджменту на підприємстві є створення відповідного організаційного клімату, ініціативи співробітників та їх стимулювання.



У центрі уваги — питання про керівництво і владу: віковий ценз і боротьба поколінь керівників. Керівник є носієм нового господарського мислення, орієнтованого на нововведення та інтеграцію, раціональний ризик, використання культурно-етичних інструментів керівництва.



Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством в цілому, так і перед окремими людьми, які працюють в організації.



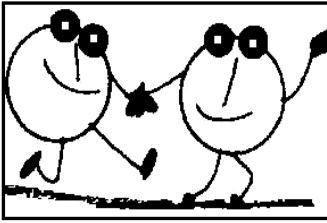
Підприємство логістики - це передусім соціальна система, ефективність якої залежить від основного її ресурсу — людини.



Головне завдання менеджера логістики в тому, щоб організувати ефективну спільну роботу, в процесі якої кожна людина може максимально розкрити свій потенціал, забезпечити інших членів суспільства необхідними товарами і послугами. Ще раз підкреслимо, що практичне застосування цих принципів управління логістикою дуже складне і потребує докорінної зміни всієї філософії бізнесу, психології робітників (у тому числі й самих менеджерів логістики), підвищення їхньої кваліфікації.

Незважаючи на все це, дедалі більша кількість підприємств намагається уникати командно-ієрархічних відносин у своїх організаціях, посилити позиції шляхом крайнього використання сильних сторін персоналу, своєчасно змінювати підходи до формування стратегії розвитку підприємства і його ідей, побудови структури організації та менеджменту, процесу розроблення і прийняття управлінських рішень, роботи з персоналом, оцінки ефективності роботи організації, її підрозділів та робітників.

Спробуйте створити організацію за новими принципами, правилами менеджменту — і результати не примусять себе довго чекати. За такими правилами започатковувалися нині відомі світові компанії та фірми. І час тоді був не кращим. Потрібно тільки подолати страх перед невизначеністю, повірити в особисту значимість і відповідальність.



Логістика: менеджери та підприємці

Центральною фігурою сучасної логістики - є менеджер підприємства. Менеджер логістики, це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни у міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку. Менеджер логістики - найманий професійний працівник, що не є власником фірми: менеджер, управлінець, директор, тощо. Менеджери приймають рішення, аналізують інформацію та використовують канали комунікацій (зв'язку). Вони планують, організовують, мотивують, контролюють, регулюють діяльність організації.



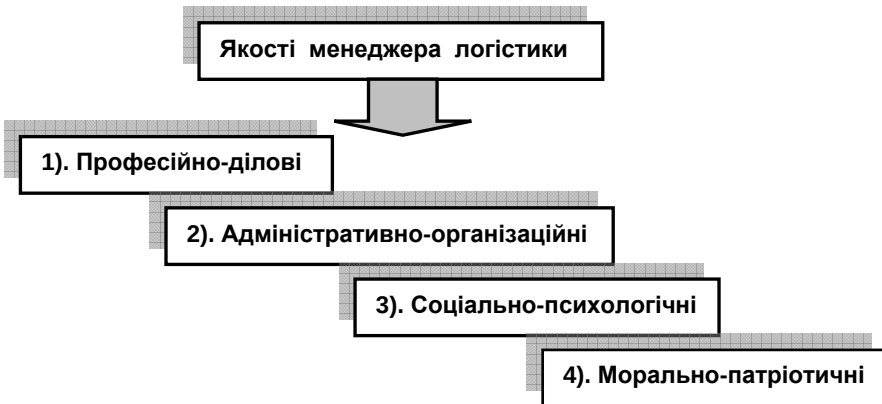
У кінці 60-х рр. минулого століття американський економіст Мінцберг виділив десять управлінських ролей, що їх виконують менеджери. Вказані десять ролей були об'єднані у три групи: міжособистісні ролі + інформаційні ролі + ролі пов'язані з прийняттям рішення.

Десять управлінських ролей менеджера за Мінцбергом

Роль	Опис ролі	Характер діяльності
1). Міжособистісні ролі		
Головний (формальний) керівник	Символічний глава, до обов'язків якого належить виконання шаблонних дій правового та соціального характеру	Церемонії, дії, що зумовлені посадою чи статусом, зустріч відвідувачів, підписання документів
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, наймання, підготовку працівників тощо	Фактично усі управлінські дії за участю підлеглих
Зв'язуюча ланка із зовнішнім середовищем (посередник)	Забезпечує функціонування мережі зовнішніх контактів і джерел інформації, які формують сприятливе ставлення до організації та її позитивний імідж	Листування, участь у зборах, засідання, виконання зовнішніх обов'язків, стосунки з громадськістю, мас-медіа (ЗМІ)
2). Інформаційні ролі		
Отримувач інформації (моніторинг)	Розшукує та отримує різну інформацію (загалом поточну) спеціалізованого характеру, яку трансформує та успішно використовує, враховуючи потреби організації та зовнішні умови	Обробка пошти (перлюстрація), здійснення особистих контактів (періодичні видання, телефон, факс, Інтернет, Етаїі, ознайомчі зустрічі, подорожі та інспекційні візити)
Розповсюджувач інформації (сівач)	Передає інформацію, яка виходить з зовнішніх джерел чи від інших підлеглих, членам організації; частина такої інформації має фактичний характер, а частина потребує узагальнення	Надсилання кореспонденції зацікавленим організаціям з метою доведення інформації, проведення інформаційних нарад, вербальні контакти для передавання інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник при зовнішніх контактах організації, (речник)	Передає інформацію для зовнішніх контактів фірми, щодо планів, політики, дій, підсумків, результатів роботи, діє як експерт з питань даної галузі	Участь у засіданнях, усні публічні виступи, звернення через засоби масової інформації
3). Ролі пов'язані з прийняттям рішень		

Підприємець, який веде пошук можливостей, удосконалення організації	Вишукує можливості та перспективи розвитку всередині організації та зовні, розробляє та здійснює "проекти із вдосконалення", контролює розробку та їх виконання	Формування стратегії, огляд ситуацій, ініціатива, контакти, зв'язки, пошук можливостей тощо
Ліквідатор порушень	Відповідає за корегувальні дії, коли в організації постає необхідність важливих чи несподіваних змін	Обговорення стратегічних та оперативних питань, у тому числі проблем і кризових ситуацій
Розподільювач ресурсів	Приймає, схвалює всі значні рішення, що стосуються розподілу наявних активів чи ресурсів організації	Складає графіки, запити повноважень, бюджети, програмує роботу підлеглих
Відповідальний за переговори	Представляє організацію на всіх значних та важливих переговорах	Проводить переговори, укладає угоди, ухвалює рішення

Спеціалісти в галузі менеджменту вказують на чотири групи якостей менеджера, що характеризують його в сучасних умовах:



1. Професійно-ділові: високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї; здатність приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність розумно ризикувати; здатність до інновацій; здатність здійснювати антикризове управління тощо.

2. Адміністративно-організаційні: оперативність; уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; уміння змінювати стиль управлінської діяльності залежно від ситуації; уміння розробляти довгострокові програми й організовувати їх реалізацію; уміння стимулювати, викликати ініціативу; послідовність у своїх діях; уміння доводити справу до кінця; інтернальність (усвідомлення, що від тебе залежить успіх справи); внутрішній контроль; уміння формувати єдину команду; уміння використовувати знання підлеглих; знання меж своєї влади; здібність делегувати повноваження; уміння організовувати час тощо.

3. Соціально-психологічні: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність та інтерактивність; уміння керувати конфліктами; уміння зрозуміло висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; уміння оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі; уміння створювати психологічний комфорт; емоційна стійкість та стресостійкість; почуття гумору; уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

4. Моральні: патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо.

Окрім менеджера, в логістиці надзвичайно важливу роль відіграє друга ключова фігура - підприємець.

Підприємець - це власник капіталу, що знаходиться в обороті й приносить дохід. Ним може бути ділова людина, у якої немає підлеглих, або власник, який не займає жодної посади в організації, але є утримувачем її акцій, або членом правління. Менеджер обов'язково займає постійну посаду і в його підпорядкуванні знаходяться люди, а підприємець - суб'єкт власності, утримувач і розпорядник об'єктів власності.

Підприємець - це людина такого типу, яка:

- - готова йти на ризик, нововведення, новаторство, примноження багатства, зміни в організації;
- - регулює процес створення чого-небудь нового, яке має

цінність;

► - приймає на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність;

► - отримує грошовий дохід та особисте задоволення досягненнями.

Відмінності між менеджером та підприємцем в логістиці полягають в тому, що менеджер є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності. Він зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів, приймає рішення та докладає всіх зусиль для його виконання.

Менеджер залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, тому зацікавлений у нагромадженні та накопиченні фондів. Він використовує ту організаційну структуру управління, яка склалась і має ієрархічну природу. За свою роботу він отримує заробітну плату.

Підприємець, на противагу менеджеру, започатковує певну справу, відкриває логістичне підприємство, виступає в ролі власника, інвестора, засновника, який використовує свої або позичені фінансові кошти та інші ресурси. Він зорієнтований на пошук нових можливостей, ризикує, тобто може замінити ідею, яка виявилась нежиттєздатною; залучає ресурси для досягнення встановленої мети, виявляє гнучкість, використовує оренду, кредит, лізинг тощо.

Підприємець виступає власником або розпорядником ресурсів і майна організації, віддає перевагу горизонтальним організаційним структурам управління, які спираються на неформальні зв'язки.

Отже, *основні відмінності між менеджером та підприємцем* в логістиці полягають:

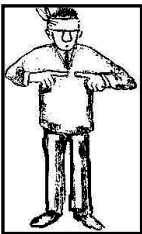


- у їх формальному статусі,
- виробничо-господарській орієнтації,
- шляхах здійснення задуманого,
- залученні ресурсів,
- у сфері матеріальних інтересів,
- відношенні до побудови організації.

Кардинальна відмінність між підприємцем та менеджером логістики полягає у тому, що підприємець генерує ідею, (наприклад, створення підрозділу), впроваджує його за власні або

позичені кошти, (засновує підприємство з роздрібної реалізації товарів, фінансує увесь цей процес) та наймає менеджера для керівної роботи, а останній здійснює управління організацією, яку створив підприємець.

У певній мірі ролі менеджера логістики і підприємця можуть перекликатись. Менеджер може відкрити свою справу і стати підприємцем. Ролі менеджера та підприємця можуть співпадати тільки тимчасово, тобто через певний час функції працівника конкретизуються і він займе відповідну позицію в організації. Щодо тривалого суміщення ролей «підприємець-менеджер» логістики, то це можливо тільки в певних умовах на невеликих підприємствах та на невеликий проміжок часу.



Мікроклімат логістичних організацій

Мікроклімат, характери членів логістичної організації, визначають специфічні риси які повинні мати кандидати на посаду менеджера логістики. Загальний для всіх посад і ситуацій ідеальний тип менеджера логістики в принципі не може бути змодельований.

Проте, як свідчить практика, якщо обмежитися загальними формулюваннями якостей менеджера логістики, це завдання може бути розв'язане: існують якості, наявність яких є майже обов'язковою умовою для успішного керівництва. Нижче наведено одну з можливих інтерпретацій цього набору якостей, які складаються з 4 правил і 38 підпунктів:

1). Уміння працювати з людьми:

- ▶ - здатність ефективно представляти свою організацію на всіх рівнях;
- ▶ - вміння поліпшувати моральний клімат і підвищувати трудову віддачу працівників;
- ▶ - здатність призначення службовців на роботу з урахуванням оптимального використання їхніх здібностей;
- ▶ - здатність завойовувати довіру осіб вищого рівня;
- ▶ - доброзичливе ставлення до підлеглих, які не належать до тих, хто догоджає;
- ▶ - вміння співпрацювати з іншими підрозділами;
- ▶ - здатність ефективно вести справи навіть з особами, які перебувають в опозиції;

► - здатність зацікавити усіх, хто контактує з керівником, працювати якнайкраще.

2). Здатність приймати рішення:

► - вміння передбачати реакцію людей на свої рішення і пропозиції;

► - швидко засвоювати нові дані та концепції;

► - розуміти, що спершу необхідно одержати факти, а потім приймати рішення;

► - здатність приймати рішення з реорганізації свого підрозділу, що стимулюють координацію та ефективність;

► - готовність змінювати програму і методи роботи, щоб адаптуватися до сучасних вимог;

► - здатність приймати рішення з технічних проблем, що враховують останні досягнення науки;

► - вміння широко уявляти проблему;

► - здатність виявити ключові моменти складної проблеми, не відволікаючись на другорядні питання.

3). Організаторські здібності:

► - здатність ефективно розподіляти обов'язки;

► - вміння контролювати роботу підлеглих за результатами праці;

► - здатність визначати пріоритети;

► - здатність ефективно використовувати робочу силу;

► - готовність виправляти становище, не чекаючи надзвичайної ситуації;

► - уміння ретельно складати плани;

► - здатність ефективно організовувати повсякденну роботу;

► - ефективне забезпечення виконання заявок для свого підрозділу;

► - здатність відібрати працездатних підлеглих;

► - здатність співвідносити свою роботу з роботою всієї організації;

► - уміння оцінити значення своїх дій з погляду відносин із громадськістю;

► - здатність одночасно працювати над розв'язанням різних проблем;

► - здатність ефективно працювати в тяжких умовах;

► - уміння погоджувати реалізацію поточних проектів з довгостроковими.

4). Особистісні якості:

- ▶ - об'єктивність у розгляді розрізнених (і нових) точок зору;
- ▶ - гнучкість у підході до проблем;
- ▶ - готовність прийняти на себе відповідальність;
- ▶ - надійність — здатність держати слово;
- ▶ - здатність легко пристосовуватися до нових ситуацій, проблем і методів;
- ▶ - здатність не втрачати голови в надзвичайних обставинах;
- ▶ - готовність багато працювати, щоб упорядкувати розлагоджені справи, а не шукати виправдань;
- ▶ - готовність об'єктивно і чесно освітити проблему, навіть якщо це стосується особистих інтересів.

Над досягненням загальної мети, використовують єдиний набір контрольних показників і підходів та несуть взаємну відповідальність. Такі команди не потребують існування сучасних систем, але вони організують документальну діяльність підприємства таким чином, щоб полегшити здійснення змін і подолати опір з боку спеціалістів загальноприйнятих функціональних структур.

Логістичні компанії прагнуть заради значного підвищення продуктивності та конкурентоспроможності здійснити повну реорганізацію своєї діяльності, тобто реалізувати на практиці концепцію реінжинірингу.



Логістичний реінжиніринг

Логістичний реінжиніринг базується на 3-х ідеях:

- 1) - необхідності перенесення на аркуш паперу оптимальної схеми організації бізнес-процесів в логістиці для визначення оптимальних рівнів логістичного обслуговування;
- 2) - необхідності усвідомлення, що компанія здійснює певну кількість неперервних процесів і тому є сукупністю людей, які виконують сотні функцій, їх ціль – організація та забезпечення руху матеріальних потоків;
- 3) – оптимізація технічної та технологічної структури транспортно-складських комплексів для надання якісних логістичних послуг клієнтам¹.

¹Трийд О. М., Лазаренкова Г.М. Логістика. Навч. посіб. – К. Знання. 2008. 566 с.

Якщо компанія прагне до створення партнерських відносин з клієнтами, вона повинна спрямувати на це свою діяльність. Вже сьогодні багато компаній призначають логістичних менеджерів із роботи з клієнтами, в обов'язки яких входить інтеграція професійного досвіду компанії, спрямована на збільшення вартості товару та покращення послуг для окремих клієнтів чи груп покупців.

Конкурентна жорсткість українського середовища змушує підприємства логістики працювати швидко та гнучко, використовувати інновації та вміти створювати нові відносини з постачальниками і клієнтами. Для успішної реалізації стратегій необхідна всеохоплююча організаційна перебудова.

На нашу думку, бюрократичні організації зі складною ієрархією менеджерів, що не дає їм змоги швидко приймати життєво важливі рішення, деморалізує персонал, який працює з клієнтами, і примушує здібних людей займатися безплідною адміністративною роботою. На сьогодні пріоритети повинні переміститись з масштабу на різноманіття, пристосування товару до вимог клієнтів та швидкість. Компанії прагнуть поділитися на невеликі бізнес-одиниці, що мають плоску горизонтальну структуру, яка не передбачає наявності бюрократії.

Оскільки основними характеристиками сучасного ринку є інновації та мінливість, в майбутньому в структурі організації логістики знайдуть місце самокерованих команд з достатнім технічним «озброєнням» та не великих, але добре підготовлених групи людей, які вміють стратегічно мислити і працювати.

Нову концепцію логістики, ми би назвали «*віртуальна корпорація*» — це тимчасові мережі логістичних компаній, які швидко об'єднуються для використання нових можливостей. Вони мають спільні витрати, навички і доступ до світових ринків, до того ж кожний партнер займається тим, що у нього краще виходить.

Будь-яка логістична фірма функціонує в динамічно мінливих умовах зовнішнього середовища. Виявити фактори, що впливають на управління персоналом (людські ресурси), проаналізувати зміни й адаптуватися до нових умов — головне завдання управління робочої сили. в цих фірмах. Цей процес передбачає реалізацію нових, певних функцій:

- - аналіз логістичних можливостей;

- - розроблення стратегії управління;
- - складання плану (програми);
- - управління логістичною діяльністю.

Для реалізації наведених функцій необхідні ефективна система профорієнтаційної діяльності та підготовка людини до самовизначення, як мінімум, професійно підготовлених за програмою: менеджмент – маркетинг - логістика.

Професійне самовизначення менеджера логістики



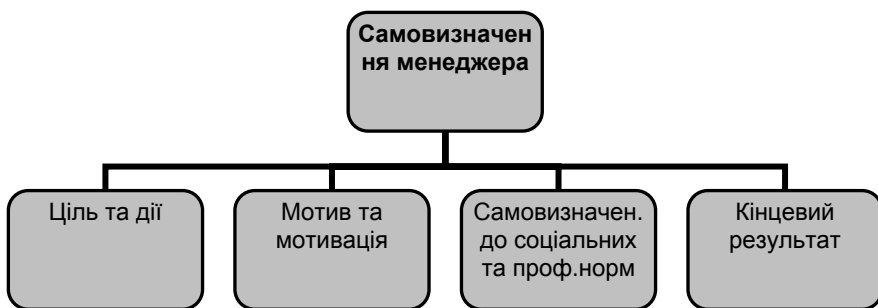
Успішність діяльності персоналу залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, які заважають або сприяють досягненню цілей. Одним з наважливіших психологічних механізмів (вища психічна функція), що має факторну дію, є самовизначення людини до своєї діяльності. Самовизначення менеджера логістики, як вища психічна функція має таке саме значення, як мислення, свідомість, самосвідомість, воля, відповідальність тощо. Люди, залучені у виробничі та інші соціальні відносини, певним чином самовизначаються. Питання полягає в усвідомленості та якості самовизначення менеджера.

Спочатку необхідно визначитися з ціллю та діями людини, самовизначення менеджера логістики може бути зрозуміле через аналіз ланцюга понять: мотив — мотивація — самовизначення до соціальних норм — самовизначення до професійних норм — самовизначення до професійних норм обраної сфери діяльності, методами та кінцевий результат.

Для прикладу, є три різних типи мотивації до праці:

- 1) - перший менеджер працює заради одержання засобів для існування, тобто для забезпечення своєї індивідуальної життєдіяльності;
- 2) - другий менеджер уже застосовує в логіці вирішення трудових завдань, але розуміє їх частково, без бачення остаточних плодів своєї праці та власного внеску в якусь загальнозначущу справу. На цьому рівні людина уже може тимчасово відволіктися від турбот індивідуальної життєдіяльності й готова до прийняття «діяльнісних імперативів». Проте працівник з такою самовизначеністю до праці, може мати складнощі у взаємодії з представниками інших професій, які беруть участь у загальній справі — логістиці;

3) - третій менеджер має найбільшу мотивацію до праці, оскільки зацікавлений у кінцевому результаті всієї діяльності, в якій його робота є кооперативною ланкою в цілісності, (куди входять інші працівники). Вирішуючи свої завдання, він відчуває себе співпричетним до великої і потрібної для суспільства справи¹.



Мотив і мотивація.

Поняття «мотив» здебільшого розглядалося:

- - як у контексті життєдіяльності людини,
- - так і у плані її трудової діяльності.

Мотив пов'язаний з потребою менеджера, використовується для визначення різних його станів, що зумовлюють активність суб'єкта. Мотив є реакцією на стимул.

Стимул стає мотивом, викликаючи до життя складне реактивне утворення, впроваджуючи у відому систему сформованої оцінки, установки і навичок. Спонукальна природа мотиву характеризується спрямованістю, вибірковістю, напруженістю. Мотив як психологічний фактор зсередини спонукає людину до діяльності й діє як зовнішній, об'єктивно діючий спонукач, маючи при цьому суб'єктивну природу.

Крім своєї основної функції — спонукання, мотиви менеджера виконують ще й іншу — смислотворення, важливу для розуміння внутрішньої будови індивідуальної свідомості особистості. Поєднання потреби з предметом є акт, «уречевлення потреби» — наповнення її змістом, що черпається з навколишнього світу. Це і переводить потребу на власне психологічний рівень. Потреби керують діяльністю з боку суб'єкта, але вони здатні вико-

¹Колпаков В. М. Маркетинг персоналу. —К. МАУП. Навч. посіб. 2006.

нувати цю функцію лише за умови, що вони є предметними.

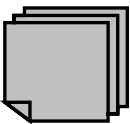
Оскільки мотив завжди пов'язаний з відчуттям нестатку, не-доліку, з насолодою або стражданням, він є емоційним відно-шенням. Отже, психічний механізм «мотивація» виникає на ранніх стадіях онтогенезу людини в її природному бутті у ме-жах логіки задоволення своїх потреб. У так званому «циклі індивідуальної життєдіяльності» мотивація обслуговує процес впізнання потенційного предмета потреби і додання йому «пот-ребової значущості». Після цього мотивація «запускає» процес присвоєння потребовозначущого предмета, що і зумовлює задоволення потреби менеджера. Таким чином, мотивовісні процеси менеджера логістики, забезпечують задоволення потреб у житті людини ще до набуття соціальних, культурних і інших діяльнісних форм її буття.

Поняття «самовизначення» менеджера.

Адаптуючись до соціального і діяльнісного світу, люба люди-на трансформує спонукальну базу не тільки залежності від загальнокультурних вимог, а й під впливом вимог культурних засобів діяльності. Зміст потреби, спричинений внутрішнім станом, хоч і під впливом зовнішніх факторів, стає пов'язаним не тільки з природним, а й із соціальним, діяльнісним, культур-ним і духовним буттям людини. На цих стадіях онтогенезу вона змушена підлаштовувати свою мотиваційну базу під певні умо-ви життя, розвиваючи механізм мотивації -у механізм самовиз-начення.

Термін «самовизначення» менеджера фахівці розуміють по-різному. Найзагальніше визначення самого слова «самовизна-чення» можна знайти в тлумачному словнику С. Ожегова: «Самовизначитися — знайти своє місце в житті, у суспільстві, у своїй діяльності».

Неважко помітити, що в цій дефініції надано три типи само-визначення людини:



- до мети і змісту свого життя;
- до норм суспільної поведінки і свого внеску в життя суспільства;
- до норм своєї професійної діяльності.

За І. Коном, самовизначення — це процес визначення свого становища у світі; воно спрямоване назовні, але передбачає і певну внутрішню роботу.

«Спрямоване назовні» означає, що людина визначає свій спосіб участі у зовнішній дійсності.

Певна «внутрішня робота», пов'язана із самовизначенням, — процес вироблення прийнятного для себе власного способу участі у навколишніх подіях, співвіднесеного з вимогами зовнішніх умов, які є чимось належним для людини.

Як зазначав психолог С. Рубінштейн: «Належне, з одного боку, протистоїть індивідові, оскільки воно усвідомлюється як незалежне від нього — суспільно загальнозначуще, не підвладне його суб'єктивній сваволі; водночас, якщо ми переживаємо щось як належне, а не тільки абстрактно знаємо, що воно вважається таким, належне стає ... особисто значущим...».

Людина не тільки перебуває у певних відносинах зі світом, а й сама визначає це своє ставлення, у чому і полягає свідоме самовизначення людини. Цим підкреслюється, що свідоме самовизначення людини виникає лише тоді, коли вона сама визначає своє ставлення до світу. В протилежному разі людина сама стає або «рабом» своїх стихійних потребних інстинктів, або легкою жертвою маніпуляторів, які формують потрібне для них «ставлення», або об'єктом «силового впливу» з боку представників соціуму, які вимагають від індивіда підпорядкування суспільним нормам.

Найчастіше за відсутності самостійного самовизначення менеджер випробує на собі всі три наведені варіації в певному сполученні. Проте про «неусвідомлене самовизначення» можна говорити лише метафорично, оскільки за неусвідомленості немає самостійного вольового акту визначення межі, без чого не може бути і самовизначення. У даному разі може йтися лише про мотиваційно-безконтрольний стан менеджера.

Самовизначення пов'язане із самостійним вибором одного з двох (або декількох) можливих шляхів. «Найхарактернішим для оволодіння власною поведінкою є вибір», зумовлений мотивами, а за рівноваги мотивів для людини він стає досить важким. Вона найчастіше вибирає «лінію найбільшого опору» у силу своїх внутрішніх установок, сильніший стимул для вибору може стати більш слабким мотивом, і навпаки.

Самовизначення виникає на базі мотиваційних механізмів менеджера за їх відповідним розвитком. Якщо пропонується самовизначитися, то необхідно мати:

► - образ «Я» з актуальним потребовим станом і системою прагнень;

► - образ нормативної поведінки, відчуття, мислення, інших сторін проявів людини.

Зіставлення цих уявлень відбувається спершу з визначальною значущістю образу себе (актуального), а потім, за наявності здатності враховувати зовнішні вимоги, з визначальною значимістю нормативного образу себе.

Результатом самовизначення менеджера виступає входження або не входження у процес реалізації вимог.

Таким чином, самовизначення менеджера характеризується як знаходження балансу, рівноваги між своїми суб'єктивними прагненнями і зовнішніми вимогами з провідним характером вимог. За всього свого різноманіття діяльність індивіда є системою, залученою в систему відносин суспільства.

Поза цими відносинами людська діяльність взагалі не існує. Для залучення до суспільних відносин людина повинна самовизначитися до існуючих норм, правил, законів тощо соціально-го середовища.

Самовизначення до суспільних норм.

Таке самовизначення виступає першою умовою соціалізації людини. Розуміння сутності вимог з боку соціуму й усвідомлення необхідності підпорядкування їм є необхідною, але недостатньою умовою соціалізації людини. Для повноти соціалізації вона повинна ще пройти шлях розвитку своїх психічних механізмів, що дадуть їй змогу підтримувати свою відповідність суспільним нормам без невинуватених напружень, без відчуття психологічного дискомфорту.

Мається на увазі розвиток таких психічних функцій, як свідомість, самосвідомість, самовизначення, воля, мислення, відповідальність та ін. Повноцінний розвиток яких можливий тільки в разі залучення людини до соціального життя. Визначення «вище або досконаліше» самим своїм існуванням припускає деяке звільнення від виключного панування «нижчого». Так, здатність визначатися до дії за допомогою уявлень або мотивів є звільнення від виняткової підпорядкованості речовим мотивам. Проте саме соціально-значуще самовизначення виступає основою власного розвитку.

Самовизначення до професійно-діяльнісних норм.

Цей вид самовизначення має як спільне із соціальним самовизначенням, так і відмінності. Спільним для них є «механізм», функція якого полягає в зіставленні «бажаного образу себе та образу необхідного» з урахуванням пріоритетності - другого. Результатом роботи механізму самовизначення повинен стати вибір нормативно-значущого способу поведінки людини в тих межах вимог, до яких вона самовизначалася. Домінування «бажаного над необхідним», (з редукцією істотного у вимогах) є *негативним самовизначенням*.

Людина в такому разі або не «входить» у пропоновані нормативні межі зовсім, або при входженні стає деструктивним фактором — руйнівником нормативної бази (тому що в її поведінці домінуватиме задоволення індивідуальних потреб на шкоду правилам, які вона відкинула у своєму самовизначенні).

Розбіжності соціального і трудового самовизначення зумовлені наявністю принципових відмінностей специфіки нормативної бази соціального світу і світу діяльності:

- ▶ - соціальна нормативна база передусім регулює поведінку людини у взаємодіях з іншими представниками соціуму;

- ▶ - нормативна база світу діяльності підпорядкована виробничим завданням виготовлення соціально значущих продуктів діяльності.

Праця менеджера— це завжди виконання певного завдання; весь хід діяльності повинен бути підпорядкований досягненню наміченого результату; праця вимагає внутрішньої дисципліни. У праці складається характерна для менеджера здатність до дії далекої цілі, опосередкована, далека мотивація, на відміну від тієї, що діє в порядку короткої мотивації, характерної для тварини.

Під ставленням менеджера до «діяльнісного завдання» мається на увазі деякий складний інтеграл власних прагнень особистості й вимог цього завдання, його умов, можливостей, тощо.

Сутність професійної орієнтації менеджера.

Професійна орієнтація — введення нових працівників у систему професійної діяльності, визначення ними свого місця в ній і напрямку дій із ознайомлення з керівниками і робочими група-

ми. Цей термін, як правило, використовується для опису періоду «входження» працівника в посадову діяльність.

Якщо керівництво зацікавлене в успіху працівника на новому робочому місці, воно повинне завжди пам'ятати, що організація — це суспільна система, а кожен працівник — її частина. Коли нова людина приходить в організацію, вона приносить із собою попередні досвід і погляди, що можуть «вписатися чи не вписатися» у нові умови.

Потрапляючи на нове місце роботи, людина часто почуває себе самотньо і дискомфортно. Новачок здебільшого не знає, кому і що говорити, коли і де знаходитися. Початок для будь-якого працівника важкий просто тому, що новизна означає сумніви, необхідність миритися із великими життєвими змінами, невпевненість у майбутньому. І мине певний час, перш ніж новачок навчиться орієнтуватися на роботі, а ефективна програма орієнтації може допомогти заощадити час. Перші кілька днів є вирішальними для спрямування новачка на правильний шлях у виробленні позитивного ставлення, у створенні гарного самопочуття.

Ми зазначаємо, що якщо при наборі не здійснювалися профорієнтація і профвідбір, контингент працюючих поновлюється протягом року на 45-50 % внаслідок їхньої психофізіологічної непридатності та незадоволеності роботою. Профорієнтація і профвідбір, на які затрачається приблизно 1,5-2,0 % вартості навчання працівників, дають змогу наполовину зменшити плінність кадрів з зазначених причин.

Принципові цілі орієнтації на конкретну організацію:



- зменшити стартові витрати. Нова людина не знає роботи і того, як працює організація. Це означає, що доти, поки вона працює менш ефективно, ніж досвідченіші співробітники, вона потребує додаткових витрат. Ефективна орієнтація зменшує ці стартові витрати і дає можливість новому працівнику швидше досягти загальних стандартів виконання роботи¹;



- знизити відчуття заклопотаності та невизначеності нових працівників. Заклопотаність тут означає побоювання провалів у роботі. Це нормальний страх перед новим, невідомим, недостатнім умінням впевнено та якісно працювати;

— ¹Карпов В. Є. Служба безпеки. Два тома: теорія і практика: —
Навч. посіб. Кіровоград, МАУП. 2008. 630 с.



- скоротити плинність робочої сили. Якщо працівники відчувають себе невмілими і небажаними, вони можуть відреагувати на це звільненням з роботи. Плинність висока саме в період напружень, змін, тому ефективно орієнтування покликане звести нанівець цю дороговартісну реакцію;



- заощаджувати час керівника і співробітників по роботі. Неправильно зорієнтований працівник все ж таки має виконувати свою роботу, але потребує при цьому допомоги. Надати цю допомогу, повинні співробітники і безпосередні керівники, які витрачають на це свій час. Ефективні програми з орієнтації допомагають заощаджувати час кожного з них;



- розвивати позитивне ставлення до роботи, реалізм в очікуваннях і задоволеність роботою. Нові працівники повинні реально ставитися до засвоєння того, чого від них очікує організація, а їхні власні надії не повинні бути ні занадто великими, ні занадто малими. Кожен працівник має узгодити цілі організації та власні цінності. Орієнтація допомагає цьому.

Орієнтація нового співробітника передбачає надання йому допомоги в усвідомленні важливості виконуваної роботи, з'ясування частини кадрової політики організації, що стосується його в силу займаної ним посади, у доведенні до його відома інформації про історію і сучасний стан організації, яку керівництво вважає вигідним для себе йому повідомити. Правила техніки безпеки, специфічні вимоги до самозахисту повідомляються відповідно до службової інструкції.

Спеціальні посібники регламентують, яким чином безпосередній керівник має привітати нового співробітника, ознайомити його із місцем розташування роздягалень і душових, кафетерію і кімнати відпочинку; як показати йому робоче місце, ознайомити із внутрішнім розпорядком, системою оплати, ввести в роботу групи; докладно проінструктувати щодо правил техніки безпеки та ін.

Механізм цієї роботи в організації ґрунтується на розроблених професіограмах, що містять основні вимоги до виконавців. Ці вимоги становлять сукупність взаємозалежних характеристик особистісних властивостей людини, які вона повинна мати для успішного виконання певної роботи за тривалого збереження здоров'я і працездатності, а також морального і матеріального задоволення працею.



Вимоги до менеджера логістики

поділяються на п'ять основних груп:

- загальні щодо віку, статі та ін.;
- до освіти — загальної та професійної;
- до стану здоров'я;
- до психофізіологічних якостей;
- до особистісних психологічних якостей.

Загальні вимоги визначаються положеннями Кодексу законів про працю, до освіти (загальної та професійної) — професійно-кваліфікаційними довідниками, до стану здоров'я — наказом Міністерства охорони здоров'я. Вимоги до психофізіологічних і особистісних якостей менеджерів розробляються на підставі результатів професіографічних досліджень трудової діяльності людини й умов її перебігу.

Робота з раціонального добору і розміщення кадрів в організації на підставі вимог до виконавця здійснюється відділом кадрів (кабінетом профорієнтації і профвідбору) за активного залучення фахівців інших служб. Робота виконується за трьома основними напрямками:

- 1** - професійна орієнтація шкіл, професійно-технічних училищ, технікумів і вищих навчальних закладів;
- 2** - професійний добір працівників за направленням відділу кадрів і надання рекомендацій з найраціональнішого добору професії з наявних у цій організації;
- 3** - професійна адаптація працівників, прийнятих в організацію, що здійснюється в процесі виробничого навчання, освоєння професії на робочому місці і протягом перших трьох років роботи.

Додатково менеджер логістики повинен орієнтуватися:

А). В системоутворюючій функції логістики, або в системі управління товарорухом;

Б). В інтегруючій функції забезпечення синхронізації усіх процесів логістики з орієнтацією на ринок;

В). В регулюючій функції управління матеріальними потоками і супутніми потоками;

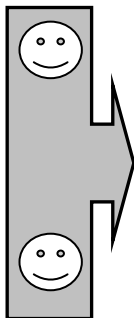
Г). В результуючій функції, яка спрямована на постачання продукції в необхідній кількості, у визначений час і місце з відмінною якістю і з мінімальними витратами.



Оцінка здібностей менеджера логістики та визначення придатності до управлінської діяльності

Професія менеджера логістики як особлива сфера теоретичних знань та практичних навичок сформувалась лише в XX столітті. Сьогодні до цього фаху проявляється чи не найбільший інтерес. Діапазон уявлень про менеджера логістики дуже широкий: від одного категоричного твердження, що менеджером треба лише народитись, до іншого, що це така наука, в якій усе «можна і треба» планово вивчити.

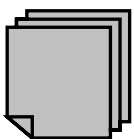
Вище говорилося про необхідні риси менеджера логістики, ми хочемо додатково надати ще навички хорошого керівника в логістичних організаціях:



- 1) - добрі навички ведення переговорів і здатність переконувати;
- 2) - завоювання і збереження довіри громадськості, зокрема через використання засобів масової інформації;
- 3) - оскільки час перебування на посаді обмежений, виражена необхідність здатності швидко навчатися і приймати рішення;
- 4) - добрі навички в керівництві персоналом;
- 5) - готовність до ненормованого робочого дня.

Отже, менеджер логістики - це висококваліфікований спеціаліст, який володіє конкретною сумою знань і навичок у галузі сучасного менеджменту, маркетингу, логістики та комп'ютерних технологій і наділений достатньо широкими повноваженнями для того, щоб займатись самостійною управлінською діяльністю.

Опитування провідних менеджерів та спеціалістів із менеджменту в Західній Європі, США та Японії з приводу їх уявлення про характеристики ідеального менеджера, виявило:



- 36,0 % -- поставили етичні основи,
- 34,0 % — здатність до ініціативи,
- 14,0 % — інтелігентність та натхнення,
- 12,5 % — творчість та активність,

3,5 % — здатність до аналітичного мислення.

Як бачимо, перелік особистісних якостей, якими повинен володіти менеджер, безмежний, та незаперечним є одне — це наявність розуму, вміння логічно та критично мислити, аналізувати ситуацію, володіти так званим соціальним розумом, ставити себе на місце іншої людини, правильно інтерпретувати почуття інших людей, створювати навколо себе найсприятливішу ситуацію для ефективної діяльності організації.

Формування менеджера логістики здійснюється через активний саморозвиток, напрямом якого визначають самоспостереження, самооцінка, інформація, отримана ззовні (консультації, наради, індивідуальні співбесіди тощо). Необхідно визначитися з підходами до управління діяльності в логістиці.

Підходи до визначення лідерства в логістиці

Найфундаментальнішим у теорії управління та організації логістики є поняття «лідерства». Це одна з найважливіших справ керівника, яка забезпечує виконання всіх інших функцій та приводить організацію до досягнення її мети.

Слід зупинитися на деяких характеристиках лідерства.

По-перше, лідерство — це процес, який проявляється в дії і певною мірою є мистецтвом. Лідерство — це процес, через який людина намагається навмисно впливати на іншу особу, або групу людей заради досягнення цілей.

По-друге, лідерство зосереджене в особі, тільки виражені особистості ведуть за собою.

По-третє, лідерство спрямоване на інших осіб чи їх групи і не може існувати без зв'язку між лідером і послідовниками, отже, лідерство — це вплив.

По-четверте, лідерство — це вплив на почуття: емоції, дії та вчинки.

По-п'яте, наміри лідерства — це досягнення мети.

По-шосте, лідерство — це свідомо, а не випадкова дія.

Відігравати роль лідера — це спосіб досягнення керівниками того, щоб завдання було виконано; якщо ж вона не відіграється або відіграється погано, то організація не досягає своєї мети. Звідси і двобальна оцінка роботи керівника, плюс або мінус.

Тут слід відмітити, що існує суттєва різниця між поняттями «керівництво та лідерство», які не можна плутати. Отже, запам'ятайте:

Керівник - це людина, яка обіймає посаду, якій притаманні численні ролі, а *лідерство* - це одна з тих ролей. Слід знати:

По-перше – лідерство різноспрямоване.

По-друге - лідерство має багатосторонню спрямованість, основна увага все ж приділяється стосункам із підлеглими. Більшість стосунків керівника спрямовані донизу, перш за все, на безпосередніх підлеглих (керівником підприємства, старшими (головними) менеджерами), а також, на тих, хто знаходиться на нижчих щаблях організації.

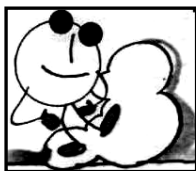
По-третє - лідерство, незалежно від напрямку, направлене, головним чином, на інших керівників. У нашому прикладі тільки менеджери не є керівниками з числа тих, ким керують. У більшості випадків керівники ведуть за собою інших керівників і менеджерів.

По-четверте - успіх лідерства залежить від кількості влади окремого керівника, тобто його повноважень. «Лідерство - влада – вплив –повноваження» поняття взаємопов'язані!

Влада — це потенціал впливу. Чим більше влади надано людині, тим більший потенціал вона має для впливу на іншу особу або групу людей. З іншого боку, лідерство — це реальний вплив, або влада у використанні. Є різні джерела влади:

- 1). Одним із важливих джерел влади в організації є посада, де влада — це результат формальних повноважень.
- 2). Іншими джерелами влади є інформація.
- 3). Знання, вміння, навчання та досвід (влада фахівців).
- 4). Зв'язки з іншими владними особами та групами (референтна влада).
- 5). Контроль над стимулами (влада над винагородами).
- 6). Особиста влада (влада, зумовлена особистою привабливістю).

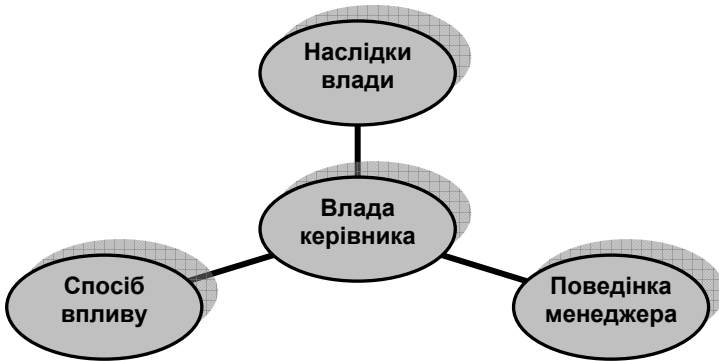
Розрізняють шість форм влади керівника над підлеглим:



- влада, що ґрунтується на примусі;
- влада, заснована на винагороді;
- експертна влада;
- еталонна влада;
- законна влада;
- харизма.

Вплив керівника на підлеглого схематично можна зобразити таким чином:

Вплив керівника на підлеглого менеджера



Однак не всі керівники працюють з однаковою ефективністю. Причин цього є багато, і на визначення лідерства в логістиці сьогодні існує три відмінні точки зору:

1). Лідерство як прояв природжених даних. Відмінності в ефективності лідерства логістиці в основному є наслідком прояву особистих якостей людини, що дані їй від народження і розвиваються протягом перших років життя. На той час, коли людина обійме керівну посаду, її особисті якості вже сформовані і змінити їх дуже складно.

2). Лідерство в логістиці як сукупність набутих рис характеру. Відмінності в ефективності та успіху лідерства найбільшою мірою є наслідком застосування вмінь та поведінки, які можна засвоїти. Риси характеру та нахили є основою, спираючись на яку можна здобути вміння та виробити поведінку, але це -лише основа.

Особи, які є винятковими лідерами, завдячують самі собі, а не комусь іншому.

3). Лідерство в логістиці - як результат ситуаційного впливу. Відмінності в ефективності та успіху лідерства найвиразніше проявляються в різних ситуаціях, у які потрапляють керівники. Риси характеру, вміння та поведінка залежать від ситуації. Відповідно, вони формуватимуть успіх чи провал справи.

Нашим студентам необхідно ознайомитись із деякими новими концепціями лідерства в логістиці. Як приклад ми пропонуємо розглянути реформаторське та харизматичне лідерство, їх порівняльні характеристики.

Реформаторське лідерство.

Ще Джеймс Мак Грегор Берне у своїй класичній роботі «Лідерство» визначив два типи політиків:

- - ділків;
- - реформаторів.

Увесь час зростає кількість досліджень, присвячених з'ясуванню різниці між орієнтацією цих стилів поведінки в організаціях. Тоді, коли *лідери* - ділки (тобто лідери, які працюють за принципом «я — тобі, ти — мені») намагаються залишитись та працювати в межах «статусу-кво», *реформатори* - прагнуть порушити та замінити його.

Лідерство, що спирається на виконання умов угод, та реформаторське лідерство відрізняються одне від одного характером цілей, що переслідуються, відносинами між керівником і виконавцем та системою цінностей, якої дотримуються керівники та послідовники. Нижче наведено їх порівняльні характеристики .

Параметри	Лідерство на контрактних засадах	Реформаторське лідерство
Мета	Підтримання статусу-кво	Порушення статусу-кво
Вид діяльності	Гра за правилами	Зміна правил гри
Спрямування винагороди	На самого себе (особистий прибуток максимальний)	На систему, (оптимізація і переваг системи)
Взаємність: керівник-виконавець	Взаємна залежність	Взаємодія

Харизматичне лідерство

Лідерство - це як дар божий, (харизматичне лідерство).

Харизма — слово грецького походження, що означає «боже натхнення, здатність полонити серця людей». Протягом століть його використовували для характеристики осіб, які дійсно мали виняткові керівні здібності. Наведіть самостійно декілька історичних прикладів.

Харизматичне лідерство - це особливі соціальні відносини між лідером та послідовником, де лідер виражає революційну

ідею, справляє надзвичайне враження, а виконавець сприймає цей напрям не завдяки раціональній імовірності успіху, а завдяки винятковим здібностям керівника.

У літературі вказано такі характерні особливості харизматичного лідерства:



- *характер мети*: революційний або реформаційний;



- *характерні риси керівника*: впевненість у собі, почуття переваги над іншими, потреба у впливовості або владі, сильна переконаність, творчість, енергійність, ентузіазм;



- *поведінка лідера*: здатність до концептуалізації та передавання іншим бачення перспектив, ідеології, вміння надихати та переконувати, використовувати нетрадиційні методи, красномовність;



- *характерні риси послідовника*: залежність, прагнення подібності до лідера, бажання самовдосконалення та зміни положення речей;



- *поведінка виконавця*: відданість, почуття обов'язку;



- *взаємовідносини керівник-виконавець*: проекція послідовниками на лідера ідеалізованих рис характеру та поведінки, ідентифікація (психологічне злиття) послідовників із лідером, надання лідером повноважень послідовнику;



- *природа оточення*: криза, непевність, зміни, втрати, тощо.

Валідність у логістиці.

Валідність – це найголовніша вимога до критеріїв оцінки, визначає: якість, точність виміру і ступінь критеріїв того, що він характеризує. Ми виділяємо *три основних типів* валідності:



1) – змістовна;

2) – за критерієм (емперична);

3) – понятійна валідність.

Змістовне тлумачення валідності добре відображено в інших авторах, тому детально цю тему, ми не будемо викладати.



Особливості ментальності керівника і менеджера логістики.

Формальний авторитет керівника та менеджера впливає з їх прав як посадових осіб розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання, вимагати їх виконання, контролювати і стимулювати їхню працю. Особистий авторитет менеджера визначається комплексом його особистих якостей як людини: людяності, толерантності, етичності - тощо.

Особистий авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального й особистого авторитетів особи, яка обіймає керівну посаду.

Аспект	Ментальність керівника	Ментальність менеджера.
Відданість справі	організації	клієнтові
Відповідальність	колективна	особиста
Повноваження	ієрархічні	колегіальні
Часові межі	тривалий час (орієнтація на майбутнє)	терміновість (орієнтація на теперішній час)
Зворотний зв'язок	відстрочений, невизначений	негайний і конкретний

Підсумовуючи вищесказане, зупинимось на окремих аспектах ментальності керівника і менеджера в логістиці.

1). Стиль керівника в логістиці - це ті види його поведінки, якими він користується, щоб свідомо вплинути на виконавців для досягнення конкретної мети в конкретному випадку. Основуючись вищесказаним, ми припускаємо ще додаткові 3 групи параметрів:

► Напрямок – це перший параметр, у якому керівник хоче вплинути на оточення. Керівництво, спрямоване назовні, що виходить за межі організації, направлене на менеджерів, колег і групи поза установою. Внутрішнє керівництво в межах організації спрямоване на підлеглих.

► Мета — це те, чого сподівається досягти керівник, впливаючи на виконавців. Керівники-реформатори бажають змінити як природу цілей, до яких прагнуть, так і взаємовідносини між

керівником та виконавцем; вони мають на меті вийти за межі «статус-кво». Лідери-ділки намагаються оптимізувати результати взаємовідносин керівник-виконавець на контрактних засадах шляхом досягнення мети найбільш ефективним способом, додержуючись «домовленості» яка визначена заздалегідь.

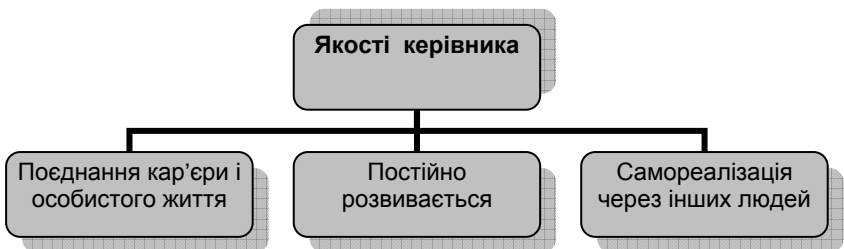
► Підхід — це спосіб впливу на виконавців. Здійснюючи директивне керівництво (ініціююча структура, зосередження на виконанні роботи), керівник чітко визначає завдання та вказує, як його виконувати.

► У центрі — досягнення мети, мало уваги приділяється взаємовідносинам керівник-виконавець та виконавець — виконавець. При доброзичливому ставленні (увага до людей, зосередженість на працівникові) керівник залучає виконавців до прийняття рішень, в яких вони зацікавлені, та задовольняє їх потреби.

► Поведінка керівника може коливатися в повному діапазоні кожного із цих параметрів. Така комбінація груп параметрів і визначає стиль керівника і менеджера в кожній окремій ситуації. Стиль, якого дотримується керівник, постійно перебуває в центрі уваги його підлеглих, сприймається та оцінюється ними.

Керівники мають ряд чітко виражених якостей:

- 1) - тісне поєднання кар'єри та особистого життя лідера;
- 2) - лідер-керівник ніколи не зупиняється у своєму розвитку;
- 3) - самореалізація — лише в керівництві з іншими людьми.



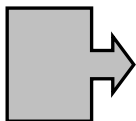
Про якості менеджерів з логістики ми вказували раніше, це:

- 1) — професійно-ділові;
- 2) — адміністративно-організаторські;
- 3) — соціально-психологічні;
- 4) — морально-патріотичні.



Морально-психологічний клімат в логістичних колективах

Ми весь час повторюємо, люди- це основа будь-якої організації. Вони відрізняються за статтю, віком, освітою, національністю, віросповіданням, сімейним станом, індивідуальними психологічними особливостями мотивами праці тощо. Усі ці відмінності можуть суттєво впливати на результати їхньої праці, їх поведінку та поведінку інших людей, з якими вони контактують. На відміну від машини, людям притаманні емоції, почуття, зміни настрою тощо, що може значно коректувати результати їхньої роботи. Ми розрізняємо чотири типи життєвої позиції людини:



- соціальної активності,
- соціальної інертності,
- споживацького ставлення до життя
- та антисуспільної спрямованості.

У зв'язку з цим менеджер логістики повинен так будувати діяльність колективу, щоб сприяти позитивним проявам індивідууму та нівелювати негативні. Тому основну увагу він зобов'язаний приділяти морально-психологічному клімату в колективі.

Клімат взаємовідносин має дві зони:

- - зону морального клімату;
- - зону психологічного клімату.

Моральний клімат визначається повнотою збереження статусу робітника. За даними В.М. Шепелява, існує три статуси робітника:

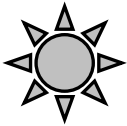
- 1) - громадський статус, який визначає дотримання прав людини та суспільної гідності;
- 2) - службовий статус, що містить чітку регламентацію прав та обов'язків, а також використання працівника, відповідно до його кваліфікації, справедливую оцінку ділових та особистих якостей;
- 3) - особистий статус, що передбачає визнання його в колективі, задоволення своїми неформальними стосунками в колективі.

Механізм формування морального клімату колективу включає такі позиції:

- - моральний облік формальних, офіційних лідерів колективу, їх особистий авторитет;
- - наявність хибних типів авторитетів;
- - постановка виховної роботи;
- - позиція неформальних, неофіційних лідерів та їх особистий авторитет.

Психологічний клімат ще називають мікрокліматом, про який ми згадували раніше. Природа його визначається характером особистих, неформальних відносин між людьми в колективі.

Сукупність цих відносин складає психологічну структуру групи, що проявляється як певний емоційний фон. Психологічний клімат може бути:

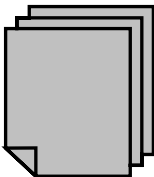


- доброзичливим;
- недоброзичливим;
- стійким;
- нестійким.

Психологічний клімат органічно пов'язаний із моральним, і разом вони формують атмосферу взаємовідносин у колективі. Керівник будь-якого рангу повинен впливати на формування обох зон взаємовідносин у колективі, для чого йому необхідно знати й орієнтуватися в соціально-психологічних шарах, яких у колективі може бути кілька.

Соціально-психологічні шари колективу логістики, це умовна група людей, які об'єднані спільними психологічними якостями, настроями, традиційними установками.

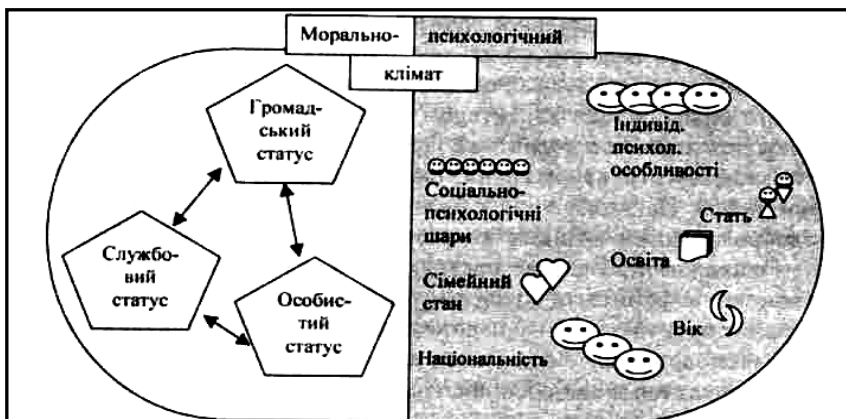
Згідно з класифікацією В.М. Шепелява, в колективі з 12-19 людей може формуватися шість таких шарів:



- 1) - колективісти;
- 2) - індивідуалісти;
- 3) - претензійністи;
- 4) - наслідувачі, конформісти;
- 5) - пасивні;
- 6) - ізольовані.

Взаємовідносини членів колективу логістики не вкладаються повністю в межі офіційної структури. Створюються неформальні стосунки.

Схематично морально-психологічний клімат у колективі логістики зображено на малюнку.



Морально – психологічний клімат працівників логістики.

У кожному колективі логістики розрізняють два види відносин: формальні та неформальні.

1). Формальна структура колективу встановлюється на основі офіційних обов'язків кожної особи в даній організації, посадових інструкцій та наказів керівників. Згідно з ними кожен працівник повинен взаємодіяти з іншими співробітниками певним способом, за певними правилами тощо.

2). Неформальна структура значною мірою ґрунтується на міжособових стосунках, симпатіях і антипатіях працівників, їхніх інтересах, ціннісних орієнтаціях тощо.

Узгодженість колективу визначається ступенем близькості формальної та неформальної структур. Завдання полягає в тому, щоб не було великих розбіжностей між цими структурами, які можуть призвести до нездорового морально-психологічного клімату в колективі.

Неформальні стосунки надають діловим стосункам гнучкості, дозволяють підвищити інтерес працівника до своєї роботи, допомагають задовольнити його соціальні потреби. Крім того, вони відіграють роль соціального контролю, регулюють поведінку членів колективу за прийнятими нормами. Залежно від свого ставлення до цих групових норм, працівник може або сприяти заходам адміністрації, або проявляти пасивність, байдужість.

У так званих неформальних організаціях, як ми уже казали, може бути і неформальний лідер, (а може і не бути), який зай-

має таке ж становище, як і формальний. Різниця полягає в тому, що формальний лідер отримує свої повноваження офіційно, а неформальний — шляхом визнання його групою чи колективом. Тому сфера неформального лідера виходить за межі адміністративного впливу.

Слід врахувати, що в організації логістики може бути два лідери:



перший — для досягнення мети організації,

другий — для соціальної взаємодії.

На характеристиці лідерів ми не будемо детально зупинятися, на це є дві причини:



перша – про це ми уже говорили раніше;

друга – цю тему дуже добре викладають інші автори.

Звичайно, для висування на роль лідера людина повинна мати певну сукупність особистих якостей, досвід і навички організаторської діяльності, особисту привабливість і високий рівень авторитету в колективі, бути досить ініціативною та активною, зацікавленою в справах групи, товариською.

Особливо важливе значення для керівника в логістиці мають контакти з різноманітнішими людьми, і завжди виникає питання: «Хто переді мною?». Для успішного ведення справ керівникові необхідно за досить короткий час на віддалі за певними, часом невловимими, ознаками визначити тип людини, а звідси — й особливості її реакції та подальшої поведінки. Найпростіше визначити його за *чотирма парами ознак* :



- людина може бути екстравертом чи інтровертом,
- сенсорного чи інтуїтивного,
- логічного чи етичного типу,
- раціоналістом чи ірраціоналістом,

та за чотирма типами темпераменту :

- холерик,
- сангвінік,
- флегматик,
- та меланхолік.



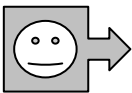
Поєднання цих ознак у різних кількісних та якісних комбінаціях і робить особу виражено індивідуальною.

Пильну увагу по психологічним проблемам людського фактора викликають наукові праці, статті, методичні посібники і

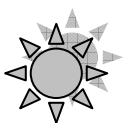
спеціалізовані підручники - людини, що присвятила все своє життя науці - Р.Н.Макарова доктора педагогічних наук, доктора психологічних наук, професора, академіка, завідувача кафедрою авіаційної педагогіки й психології Державної льотної академії України, президента Міжнародної академії проблем людини в авіації і космонавтики.

Він являється основоположником ідеї, структури й змісту проекту «Людина у вимірах ХХ століття». Із цією метою ним був організований Регіональний міжвузівський центр із проблем людського фактора в Україні. Член двох спеціалізованих Рад по захисту докторських і кандидатських дисертацій по педагогіці, інженерній психології і психології праці. Макаров Р.Н. підготував понад 40 кандидатів наук і 5 докторів наук. Варто замітити, що автори цього навчального підручника, у свій час були учнями цього видатного вченого.

Р.Н.Макаров звертає увагу на вікові особливості розвитку інтелектуальних функцій людини, наприклад - мислення, функції якої складаються з переробки і перетворення отриманої інформації. Виділяє при цьому три види:



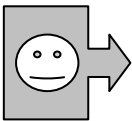
- ▶ наглядно-діюче,
- ▶ наглядно-образне,
- ▶ вербально-логічне.



Пам'ять має три типи:

- а)** - вербальний,
- б)** - образний,
- в)** - змішаний.

У зв'язку із чим ми виділяємо **чотири групи людей:**



- швидко запам'ятовувальні й повільно забувають,
- повільно запам'ятовувальні й швидко забувають,
- швидко запам'ятовувальні й швидко забувають,
- повільно запам'ятовувальні й швидко забувають

Людський інтелект має динаміку коливального характеру:

А) - в 19, 30 й 40 років найбільш високий інтелектуальний рівень,

Б) - в 20 - 24 роки спостерігається зниження загального інтелекту,

В) - в 25 - 40 років знову підйом рівня інтелекту.

Менеджер логістики повинен добре володіти візуальної

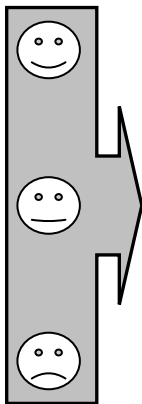
психодіагностикою, що необхідна в практичній роботі, цей вид психодіагностики вивчає характеристики поведінки й вигляду людини з метою проникнення у внутрішній мир особистості¹.

Психіка людини пов'язана з діяльністю півкуль мозку:

1)- праве - відповідає за образи, емоції й несловесні канали передачі, це просторово - образне мислення, (невербальне, переважне.)

2)- ліве - відповідає за слова й мову, при цьому ми вказуємо, що в людини переважає логіко-вербальне мислення, (вербальне.)

Менеджер логістики повинен знати, що кожна півкуля мозку управляє протилежною стороною тіла людини.



Особливості уваги менеджера логістики:

- здатність тривалий час зберігати стійку увагу, незважаючи на утому й сторонні подразники;
- уміння розподіляти увагу при виконанні декількох дій, функцій, завдань;
- здатність вести спостереження за характеристиками клієнта;
- уміння помічати незначні (малопомітні) зміни при спілкуванні з клієнтом;
- уміння відбирати дані (інформацію), необхідні для рішення поставленого завдання;
- здатність швидко перемикає увагу з одного виду роботи на іншій.

► - *Невербальний канал* завдяки використанню міміки, жестів, рухів, інтонацій дозволяє дуже добре передавати емоції людини. При цьому найбільш високі показники невербального інтелекту доводяться на 19, 22, 26, 29, 34, 38, 40 роки, а найнижчий рівень невербального інтелекту - 20, 24, 27, 31, 33, 36, 39, 40 роки.

► - *Вербальний канал* ґрунтується на мовних здібностях людини і реалізується через передачу мовних повідомлень в усній чи письмовій формі. Оптимуми розвитку вербального інтелекту доводяться на 19, 26, 30, 40 років, а періоди низького розвитку вербального інтелекту відзначені в 21, 23, 28, 32, 37 років.

— ¹Карпов В. Є. Служба безпеки. Два тома: теорія і практика: —
Навч. посіб. Кіровоград, МАУП. 2008. 630 с.



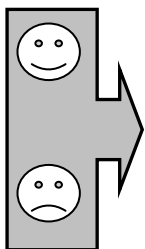
Вербальні й невербальні характеристики спілкування

Той самий зміст спілкування можна передати різними засобами, варіюючи тембр голосу, наголос, ритм й ін. Розрізняють мовні відтінки, які впливають на зміст висловлення, і ті, які передають іншу інформацію:

перша – це інтонація, наголос, паузи, з'єднання (ритм);

друга - сигналізують про емоції, характер, стан людини, його приналежності до певної соціальної групи.

До вербальних характеристик спілкування відносяться:



- діапазон мови (широкий, вузький);
- тональність (висока, низька);
- інтонація (слабка, підпорядкованість натури людини, що характеризує сильну людську натуру);
- темп мови (швидкий, середній, уповільнений);
- модуляція голосу (плавна, різка);
- ритм голосу (рівномірний або переривчастий);
- тембр голосу (розкотистий, хрипкий, скрипливий).

Спостереження за клієнтами свідчать, що найбільш привабливою в спілкуванні є плавна, спокійна й розміряна манера мови.

До немовних виразних якостей голосу відносять специфічні звуки, вимовні в процесі спілкування (сміх, кашель, подихи, шепіт, плач й ін.). Розрізняють:

- ▶ - розділові звуки (наприклад, кашель),
- ▶ - нульові звуки (паузи),
- ▶ - звуки супроводу (наприклад, "э-э-э", "хм-хм" й ін.).

Цієї ж мети може служити й аналіз мовних висловлень.

Характеристиками невербального спілкування є:

- ▶ - погляд;
- ▶ - міжособистісна дистанція;
- ▶ - пантоміміка - характеризує моторику всього тіла людини в позах, ході, нахилах голови, уклонах, у комбінації мімічних і жестових проявів;

▶ - тілесний контакт, що виражається в різноманітних дотиках, поглажування й т.п.

Погляд - є ефективним засобом впливу на іншу людину. Виділяють різновиду погляду: прямий; убік ; спідлоба; знизу; зверху; неспокійний; твердий; фіксований; швидкий; що бігає; крізь; соціальний; інтимний й ін.

Іноді говорять про наявність у людини магнетичного погляду (Э. Бертрам, Т. Майнгард й ін.). Під магнетичним поглядом розуміється владно - наказовий, що вселяє (сугестивний) погляд. Людина, що володіє таким поглядом, здобуває сильну зброю міжособистісного впливу.

Як правило, погляд вірно передає суть міжособистісних відносин, характер сталих контактів. Він може сигналізувати людині про зародження до нього інтересу. Вираження очей перебуває в тісному зв'язку з мовною комунікацією.

Дистанція спілкування виконує різні функції: з одного боку, це забезпечення безпеки, з іншого боку - від правильного розташування при спілкуванні залежить ефективність психологічного діагностування клієнта.

Виділяють чотири зони міжособистісного простору людини, які відповідають:

1) - інтимної дистанції, що варіює від прямого фізичного контакту до відстані в 45 см. від тіла партнера по спілкуванню;

2) - особистої дистанції в межах від 45 см. до 1,2 м, що дозволяє людям у процесі взаємодії перебувати на відстані витягнутої руки;

3) - соціальної дистанції, що змінюється від 1,2 м до 3,5 м, при якій можливість фізичного зіткнення замінюється голосовим контактом. Цей вид міжособистісної дистанції найчастіше застосовується при безпосередній взаємодії й спілкуванні з людьми;

4) - публічної дистанції більше 3,5 м, що буває при проведенні публічних заходів, зборів, засідань, занять і т.п.

Дистанція характеризується також специфікою взаємного розташування партнерів ("віч-на-віч "; "пліч-о-пліч "), наявності між ними перешкоди - забору, штахетника, стіни, скляних дверей, вікна й т.п.). Від вибору правильної просторової позиції часом залежить ефективність впливу на клієнта. Наприклад, людина, що знаходиться на піднесенні, усвідомлено, а частіше не усвідомлено, намагається домінувати над партнером по

спілкуванню, і контакт, при відсутності можливості спостерігати за мімікою особи, значно ускладнюється.

Основними службовими напрацюваннями менеджера логістики – це володіння навичками прочитання мови тіла, ми виділяємо:



- оперативну діагностику схованих намірів об'єкта;
- перехід від конфліктних до нейтральних відносин, і навпаки;
- зміна позиції об'єкта;
- виграш часу;
- введення в оману;
- діагностика брехливого поведіння, маніпулятивного й сугестивного (навіювання) впливу.

При вирішенні цих завдань, для фахівця логістики важливим є вміння розуміти вдавані жести, особливості яких полягають у наступному:

а)- вони перебільшують слабкі емоції (за рахунок посилення рухів рук і корпусу);

б)- придушують сильні хвилювання (за рахунок навмисного обмеження рухів рук і корпусу);

в)- являють собою помилкові рухи, що не відповідають змісту спілкування (як правило, такі рухи починаються з кінцівок і закінчуються на особі).

До числа найбільш значимих професійно важливих індивідуально-психологічних якостей, формованих у процесі професійно-психологічної підготовки менеджерів, варто віднести:

1). Професійні відчуття й сприйняття:

- ▶ - просторово-тимчасове орієнтування при спілкуванні з клієнтом;
- ▶ - навички визначення відстаней до об'єктів по різним характеристикам;
- ▶ - навички оцінки абсолютних й відносних габаритів об'єктів, що рухаються;
- ▶ - здатність обчислювати якісно-кількісні характеристики об'єктів при утрудненні або неможливості візуального доступу до них й ін.);
- ▶ - візуальна діагностика людей і соціальних груп у ситуаціях професійної діяльності (експрес-оцінки емоційних станів людей;

- - прочитання їхніх можливих намірів, мотивів учинків по зовні, що проявляються ознакам;
- - виявлення системи взаємозв'язків між людьми, що демонструють відсутність таких;
- - визначення структури лідерства в незнайомих групах людей й ін.);
- - керування можливостями сенсорних систем (навички швидкої адаптації зору, слуху й ін.).

2). Професійна увага й спостережливість (навички концентрації уваги на об'єктах професійної діяльності і його розподілу), розширення обсягу уваги й поліпшення його стійкості до впливу різних «перешкод» в логістиці і т.д.

3). Професійна пам'ять (розвиток навичок швидкого запам'ятовування, якісного збереженні й ефективному відтворенні інформації, зв'язаної зі службовою діяльністю в логістиці;

- - підвищення завадостійкості пам'яті в умовах екстремальної діяльності).

4). Професійне мислення (навички комплексної оцінки службової ситуації, аналіз актуальних і потенційних можливостей несприятливого розвитку ситуації, інтуїтивне мислення т.д.)

5). Розвиток «логістичної ідеомоторики» (здатність до уяви й уявного тренування виконання дій й операцій, необхідних у професійній діяльності).

6). Навички психічної саморегуляції в логістиці, (зняття стресових станів;

- - створення продуктивної емоційно-вольової напруги;
- - зниження інтенсивності відчуттів при стресі без застосування фармакологічних засобів й ін.).

7). Навички надання екстреної психологічної допомоги, товаришам по службі при ескалації психо травмуючих факторів у кризових ситуаціях й ін.)

8). Безконфліктність. Уміння безконфліктно й ефективно спілкуватися зі співробітниками підприємства, колегами й іншими людьми в процесі професійної діяльності.

9). Психологічні навички особистої безпеки.

10). Навички психологічного захисту, цілеспрямованого впливу на об'єкти професійної діяльності.

11). Тактико-психологічні вміння дій в екстремальних ситуаціях, при проведенні логістичних операцій.

На нашу думку, психологічна підготовка менеджера логістики повинна проводитися із залученням фахівців-психологів. При наявності штатного психолога, розробляється й застосовується система професійно-психологічної підготовки, адаптована до конкретних умов професійної діяльності.

Уміння аналізувати виникаючі ситуації, адекватно сприймати й оцінювати стан об'єктів професійного інтересу фахівців логістики є вкрай необхідним при забезпеченні своєї діяльності.

Особливостями даного вміння є одночасне сприйняття, аналіз й оцінка *трьох груп факторів*, що визначають найбільш важливі для ухвалення рішення умови:

1). Особливості об'єктів професійної діяльності і їхнє різноманіття в логістиці. До них відносять різні категорії відвідувачів підприємства, персонал охоронюваного об'єкта, індивідуальні особливості клієнта й членів його родини, інші люди з якими спілкується менеджер логістики.

2). Психологічні умови діяльності фахівця з логістики:

► - *об'єктні* - відповідність визначення особливостей психології людей, (їхнім індивідуальним якостям, психічним станам, схованим мотивам поведінки, намірам), завданням одержання необхідного психологічного ефекту в об'єкта і професійного інтересу працівника логістики;

► - *обстановочні* - відповідність дій тактичним прийомам, психологічним особливостям часу й місця здійснення службових дій;

► - *суб'єктивні*, що характеризують психологічні особливості самого фахівця логістики, його вміння по оцінці обставин і людей, інтуїтивного сприйняття виникнення виробничої небезпеки і прийняття рішення в будь-яких тактичних ситуаціях.

3. Наявністю або прогнозом дій для підприємства, з боку конкретних осіб, зацікавлених "партнерів" по бізнесі й т.д..

Як не дивно, але менеджеру логістики необхідно знати особливості психологічних механізмів поведінки людей, що впливають на точність аналізу й оцінки станів людей і виникаючих обставин, які функціонують, в основному, на підсвідомому рівні і вміти їх «читати».

Перекручування у менеджера сприйняття обставин зв'язані;

► - **по-перше**, з особливостями особистості сприймань;

► - **по-друге**, з ненавмисним або навмисним впливом

сприйманих на сприймаючого;

► - **по-третє**, з особливостями особистості сприймаючого. Тут слід зазначити: як індивідуально-психологічні особливості людей, яких ми сприймаємо, так і їхні дії з метою передбачення своєї оцінки й обману спостерігача.

Люди сприймаються нами по-різному. Одні якби відкриті для сприйняття, про їх легко скласти перше враження. Інші закриті, про їх часто важко сказати що-небудь певне.

1). Одні так щільно сховані під своїм панциром особистості що дуже важко догадатися про їхні внутрішні переживання. Вони можуть бути або інтелектуалами, або не далекими, або соромливими й т.д., але догадатися менеджеру логістики найчастіше при цьому буває - нелегко.

2). Другі щось завжди підозрюють, чимсь стривожені. Вони завжди чекають неприємностей, від цього постійно напружені й вороже до всього настроєні.

3). Треті постійно в русі, їхній внутрішній мир схований за зовнішньою суєтою й діями. Вони суб'єктивно відчують свою перевагу над іншими й пишаються цим.

Є люди, які добре вміють пристосовуватися до обставин. Там, де потрібно, вони можуть обуритися, поластитися, підлестити й т.д. У житті їхній настрій постійно міняється залежно від ситуації. Зустрічаються також люди, що не піддаються ніякій описовій характеристиці. Вони розчиняються в юрбі, не залишаючи в пам'яті менеджера слідів про свій образ. Про них дуже важко сказати що-небудь певне. Безумовно, все це позначається на першому враженні спілкування менеджера з логістики.

Варто помітити, що перше враження про людину іноді буває перекручене через те, що сам сприйманий помітно відрізняється від сприймаючих. Наприклад, коли ми сприймаємо іноземця, то насамперед бачимо в ньому всі інші нації, а індивідуальні риси, як правило, пропадають. Нас вражають в людині, насамперед, ті риси, які в нас не так рельєфно виражені. Нерідко, менеджер, опинившись уперше серед іноземців, наприклад африканців, японців, ми губимося: всі вони нам здаються на одне обличчя. Менеджер можемо запанікувати, однак, якщо ви будемо твердо знати, що подібні явища – закономірність, і це соціальна перцепція, все швидко налагоджується. Розглянемо

деякі психологічні механізми, що впливають на менеджера логістики.

1). *Експектація* (очікування) полягає в підсвідомому формуванні оцінного судження про намір об'єкта, професійного інтересу до клієнта та інше.

2). *Емпатія* - це здатність відчувати переживання іншої людини. Можливими джерелами помилок при оцінці інформації є: стереотипи, думка інших осіб, галозфект, психічний стан працівника логістики, інші ефекти, що домінують у потребах, захисні механізми й спрощення, навмисний обман клієнтом професійного інтересу менеджера.



Візуальна характеристика нещирої поведінки клієнта

Нещире поводження клієнтів професійного інтересу в практиці роботи фахівця логістики зустрічається досить часто. Причинами такого поводження можуть бути:

- ▶ - маскування схованої мотивації й цілей (наприклад, виношування злочинного задуму);
- ▶ - прояв механізмів психологічного захисту;
- ▶ - прагнення до маніпулятивного й сугестивного впливу на працівника з логістики;
- ▶ - провокування працівника з логістики на не правомірні дії й т.п.

Визначення нещирості в поводженні об'єктів професійного інтересу, фахівець логістики повинен здійснювати постійно й при будь-яких контактах. Можливість виявлення нещирості є тим, що рефлекторна природа більшості реакцій людини не дозволяє йому повною мірою контролювати власні жести й міміку. Люди рідко замислюються над своїми рухами під час розмови;

- ▶ - люди часто не контролюють свої дії;
- ▶ - люди говорять про одне, а жести їх свідчать про інше.

Крім того, перед тим, як досліджувати конкретні жести, нам варто зробити істотне застереження:

- ▶ - жоден окремо взятий жест не може бути інтерпретований без обліку інших жестів або обставин;
- ▶ - правильне прочитання жесту можливо тільки при його

аналізі в комплексі з іншими рухами;

► - а так само в контексті конкретної ситуації.

Так, той самий жест - схрещені руки на грудях - може бути розшифрований зовсім різними образами.

1). Якщо людина схрестила руки під час розмови з вами в приміщенні з нормальною температурою, то це швидше за все, свідчить про його негативне відношення до ваших слів, їхньому неприйнятті.

2). Та ж поза в холодному приміщенні або на вулиці може говорити всього лише про те, що людина просто змерзла.

Аналогічним образом - вправи з жестикуляцією при обмані.

3). Якщо ваш об'єкт у ході бесіди періодично підносить руку до тіла, почухує окремі його частини, потирає в себе під оком або посмикує себе за мочку вуха, то це цілком може бути ознакою його нещирості, небажання говорити правду. Однократне ж почісування - усього лише реакція людини на сверблячку. Все це варто неодмінно враховувати при розшифровці тих або інших невербальних (немовних) сигналів.

Є, звичайно, люди, здатні успішно брехати.

По-перше, практикують "правильні", "чесні" жести в той час, коли говорять неправду (відкриті долоні, щира посмішка). Це досягається тривалою підготовкою.

По-друге, взагалі виключають більшість жестів - і негативних; і позитивних. Відбувається як би «муміфікування» мовця.

Нещире поводження, (відношення).

Розглянемо деякі характеристики людей, що проявляють нещире відношення й поводження. Цих людей відрізняє свідоме нещирість, байдужість, або недружелюбність, часто цинізм.

Ці люди використають великий репертуар ролей, прийомів, методів і маневрів для маскування своєї нещирості. Найбільш типові ролі, які демонструються при нещирому поводженні:

«Авторитет» - нещирість поводження маскується демонстрацією домінування його позиції в ситуації контакту, сили, високої соціальної значимості його особистості, особливих відносин, авторитетності, у тому числі, і професійною роботою в логістиці.

«Догідливий» - протилежний тип, маскування щирих намірів здійснюється за рахунок демонстрації послужливості, соро-

м'язливості, малій освіченості, слабкій пам'яті, прохань про допомогу й т.п.

«*Славний хлопець*» - демонструється показна дбайливість про життєві труднощі працівника логістики, розуміння складності професійної діяльності, виражається співчуття тому, що необхідно своє життя й здоров'я віддавати за таку роботу в логістиці й т.п.

«*Артист*» - залежно від розвитку ситуації контакту й ваших реакцій, демонструються найрізноманітніші форми поводження: обережні м'які кроки, укорочений крок, ноги повністю не випрямляються, підлеслива усмішка. Потім ви бачите перед собою величну статую Командора. А в іншому випадку, на його плечах з'являється суддівська мантия й вас починають залякувати найстрашнішими «небесними» карами й т.д.

Є ще декілька типових ролей нещирого поводження, а то вже інша тема.

Для фахівця з логістики є важливою здатністю правильно діагностувати, так називані, «природні жести», наприклад, почисування, потирання різних частин тіла, про що ми говорили раніше та й інше. При цьому такі жести об'єкта часто можуть свідчити про те, що він бреше. Проконтролюйте себе і зверніть увагу насамперед на те, як говорячи, спостерігаючи або чуючи неправду, ми часто намагаємося прикрити рот, очі або вуха руками. Якщо людина підносить руку до обличчя, то це ще не означає, що він бреше. Але такий жест повинен насторожувати, і вам потрібно простежити за поводженням співрозмовника далі, щоб підтвердити або розсіяти підозри. При цьому дуже важливо вловлювати жест «рука – тіло» у сукупності з іншими.

Коли людина прикриває рот, його мозок - незалежно від вольових зусиль - посиляє сигнали на придушення неправди, і великий палець притискається до щоки. Іноді до рота притискаються кілька пальців, долоня або щільно стисла в кулак, значення жестів при цьому не міняються. Деякі, несвідомо намагаючись сховати такий жест, починають кашляти. Якщо ж такий жест використає людина, що слухає вас, то це сигналізує про недовіру до ваших слів.

Особи, що виношують злочинні задуми відносно фірми, у процесі готування до свого кримінального діяння, намагаються, часом, одержати необхідну інформацію в процесі спілкування

безпосередньо з працівником підприємства. Уміння працівника логістики по дрібних штрихах мовних висловлень, застережень, невідповідностей в поведінці, а також на основі невербальних дій (жестів, поз, поглядів) визначити нещирість людини, є запорукою успішної діяльності по забезпеченню безпеки в логістичних підприємствах.

На практиці, нещире поводження об'єкта професійного інтересу визначається шляхом аналізу висловлень, емоцій і демонстрації жестів, у сполученні з технікою постановки контрольних питань, які ставить сам менеджер логістики.

Так, правдиві й брехливі висловлення, менеджер може визначити по ряду ознак. Брехливі мовні конструкції, характеристика висловлення, указують на застосування словникового запасу, невластивого даній людині відповідно до його кваліфікації, поглядами і життєвим досвідом. Оперує словами зі складною термінологією (медичної, правовий і т.д.), переконливість висловлень він намагається досягти за рахунок насиченої емоціями мови, а також шляхом посилення на інших осіб, що підтверджують його слова, дії й вчинки.

Людина, у силу різних причин (з життєвого досвіду), може сумлінно помилятися й, тому, при очевидній хибності висловлень не можна завжди робити висновок про навмисне перекручування інформації. Сумлінна омана пов'язана із труднощами сприйняття, переробки, запам'ятовування й відтворення інформації про ту або іншу подію. У зв'язку із цим, людина може мимоволі поєднувати незв'язані факти, перебільшувати розміри, тривалість події, додавати невластиві ознаки, спотворювати форми й структури, ототожнювати несхожі об'єкти й т.д.

Часто діагностику нещирості в поводженні людини проводять на основі його невербальних (немовних) реакцій.

Приклад невербальних реакцій:

Параметри невербального поводження	Трактування
Руки зчеплені на грудях	Оборонна позиція
Легке постукування по столі	Нетерпіння
Молитовно складені долоні, пальці розставлені	Почуття переваги
Співрозмовник потирає очі	Недовіра
Співрозмовник гризе нігті	Непевність, страх
Легкий нахил голови	Спокій, задоволення

Ми вважаємо, що соціально-психологічні реакції звичайно простіше виявити в чоловіків, ніж у жінок, які спритно обманюють не тільки чоловіків, але часом і детектор неправди.

Ґрунтуючись на системі подання про світ, які в спеціалізованій літературі (НЛП) називаються «модальностями», всіх людей можна розділити на три групи:



- 1) – візуалісти, (що мислять переважно образами);
- 2) – аудіалісти, (що мислять переважно словами);
- 3) – кінестетики, (що мислять переважно відчуттями).

Люди неточно розуміють один одного, якщо обмінюються інформацією в терміні різної «модальності», використання ж однієї загальної модальності здатна забезпечити довірчі відносини автоматично, на підсвідомому рівні. Розпізнати таку модальність людини звичайно вдається по своєрідності вживаних їм слів: дієслів, прикметників, прислівників (які ми називаємо «предикатами») і напрямку погляду клієнта.

Типові варіанти предикатів такі.

1. Візуальні: бачити, сфокусувати, миготіти...; яскравий, темний, мрячний...; розпливчасто, чітко, ясно... і т.д.
2. Аудіальні: чути, звучати, кричати, оглушати, голосний, набудовувати, погоджувати...; тихий...; лунко... і т.д.
3. Кінестетичні: почувати, орудувати, вистачати, теплий, доторкатися...; гладкий, твердий, важкий, смачний, прісний, гострий, гіркий, свіжий, ароматний...; пахнути, пробувати...
4. Нейтральні: думати, розуміти, сприймати, пам'ятати, знати, вірити... поважний, мінливий... і т.д.

Переробляючи інформацію, клієнт звичайно дивиться:

- візуаліст – наліво і нагору, а також направо і нагору або прямо і по центру (на місці);
- аудіаліст – наліво і у бік, або направо і у бік, а також наліво і у низ;
- кінестетик – направо і у низ, прямо і у низ.

От деякі характерні ознаки визначення модальності людини:

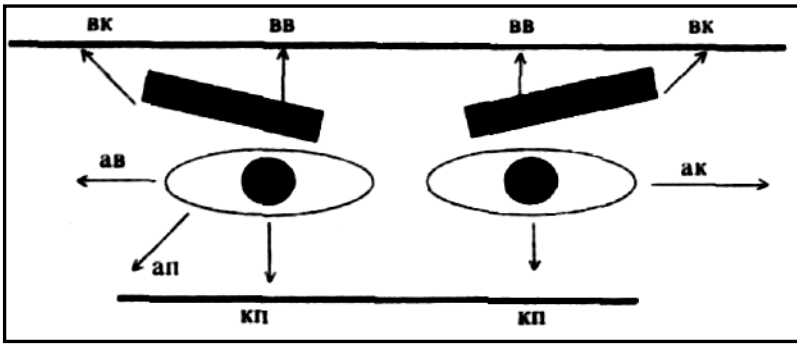
1) - візуаліст: плечі розправлені, у спілкуванні схильний зберігати дистанцію, фрази воліє вимовляти швидко й голосно з багатьма паузами, оцінює всі навколо не відносячи це до себе, у конфлікті найчастіше обвинувачує іншу людину.

2) - аудіаліст: малорухомий, з мінімальною жестикуляцією, воліє не дивитися в очі, а говорячи, розглядає чоло партнера,

мова монотонна і якби на одній ноті, звичайно говорить «ті люди...», «той чоловік...», рідко застосовує займенник «Я...» намагається не брати відповідальності на себе.

3) - кінстетик: плечі й шия спрямовані вперед, воліє бути ближче до партнера й любить доторкатися до нього руками, довго тримати його руку у своїй, помітно зловживає словом «Я....», у конфліктних ситуаціях схильний до вибачень.

Схема модальності людини



Розпізнання способу обробки інформації.

Рух очей будь-якої людини здатні розповісти не тільки про його модальність, але й про те, як він працює з поточною інформацією.

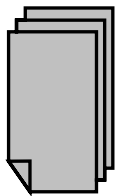
Розглянемо дев'ять напрямків погляду очей і рекомендації по расшифровці:

- 1) – направо і нагору - візуальне конструювання (ВК);
- 2) – прямо і нагору - візуальний спогад (ВВ);
- 3) – наліво і нагору - візуальний спогад (ВВ);
- 4) – наліво і убік - аудіальні спогади (АВ);
- 5) – наліво і униз - аудіальні подання (АП), діалог із самим собою;
- 6) – прямо і униз - кінестичні спогади (КС);
- 7) – направо і униз - кінестичні подання (КП);
- 8) – направо і убік - аудіальні конструювання (АК);
- 9) – прямо і уперед - візуальні подання (ВП), «нав'язані» ззовні, або беруться з особистої пам'яті.

(Для полегшення орієнтації зручно застосовувати вже згадувані властивості лівої сторони, яка є «правдивіше» правої.)

При спостереженні за лівшею, треба простежувати картину, яка дзеркально протилежна.

Стратегія роботи з інформацією клієнта при пошуку відповіді на питання, складається із трьох послідовних етапів:



1 - пошук інформації в довгостроковій пам'яті (використовують *провідну* систему подань);

2 - надання витягнутої інформації з свідомості, (використовують репрезентативну систему подань);

3 - оцінки істинності цієї інформації відповідно до свідомості, (використовують референтну систему подань).

На кожному із цих етапів діє своя модальність, що виявляється звичайно по напрямках руху очей, з огляду на те, є характерні серії із трьох загальних рухів:



- - перше – вивудження і сприйняття,
- - друге - подання,
- - третє - оцінка.

Модальності етапів простежуються й у мові людини - у послідовності конкретних предикатів, що прослизують у конкретних фразах. Стратегія об'єкта може мінятися залежно від ситуації; вона відображається в рухах очей досить швидко, і тому, щоб відстежити її, потрібне певне підготовче тренування, або як ми кажемо: «калібрування».

Руху очей нерідко сполучаються з побічними, суцього індивідуальними, реакціями, що повідомляють про реальне відношення людини до виниклих перед ним ментальних образів, (очі пішли ліворуч, а зіниці при цьому звузилися – це неприємне аудіальний спогад про щось погане).

Психологічна готовність менеджера до професійного спілкування.

Спілкування - складний, багатоплановий процес установлення й розвитку контактів між людьми, породжуваний потребою в спільній діяльності й обміном, що включає в себе, інформацію, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття й порозуміння партнера, або клієнта по спілкуванню.

1). Комунікативна сторона спілкування складається з обміну інформацією між людьми.

2). Інтерактивна сторона полягає в організації взаємодії між ними, наприклад, потрібно погодити дії, розподілити функції

або вплинути на настрій, поведження, переконання співрозмовника та інше.

3). Перцептивна сторона спілкування включає процес сприйняття партнерами один одного по спілкуванню й установлення на цій основі - взаєморозуміння.

Для діагностики нещирого поведження об'єкта професійного інтересу, менеджеру логістики ми рекомендуємо застосовувати наступну техніку контрольних питань:

1). Постановка декількох контрольних питань, на які відповідь «так» об'єкта високоїмовірна, потім контрольних питань, на які високоїмовірна відповідь «ні». Фіксуються невербальні характеристики. При постановці основних питань, оцінюються відповідність відзначених невербальних характеристик з змістом відповідей.

2). Уточнення й деталізація обставин, умов, властивостей, дій і т.д. у викладі яких підозрюються нещирість клієнта.

3). Постановка несподіваних, провокаційних по суті питань, які спрямовані на з'ясування приблизно приховуваної інформації. Питання можуть бути задані як «не означає, так і прямо».

4). При аналізі спілкування з об'єктом, (клієнтом), увага повинна бути приділена тому, що частини ваших бесід і невербальних жестів, між собою не сходяться.

Ці та інші показники необхідно враховувати менеджерам логістики в своїй майбутній роботі з клієнтами.



Завдання

Оптимізація потоків як вимога сучасної економіки та логістики України

Мета: ознайомитися з методами розробки та оцінювання проектів. Ви - співробітники консалтингової фірми "Ідея-Про", що діє на ринку України, місцезнаходження фірми - м. Київ. Ваша фірма надає широкий спектр консалтингових послуг, серед яких юридично-правові, фінансові та багато інш. Одним із видів послуг є впровадження логістичних підходів до організації процесу виробництва чи збуту продукції, які мають на меті оптимізацію відповідних технологічних та організаційних процесів. Черговим Вашим клієнтом було зроблено замовлення на оптимізацію управління запасами, у тому числі оптимізацію організації роботи служби закупівель. Клієнт подав

відповідну інформацію, на основі аналізу якої передбачається отримання від Вашої фірми певних пропозицій, що будуть спрямовані на підвищення конкурентоспроможності замовника.

Загальні відомості. Виробниче підприємство "Теплові мережі" — відомий виробник систем теплопостачання для таких галузей промисловості, як сталеплавильна, целюлозно-паперова, електроенергетика, а також інших видів продукції: нагрівачів і охолоджуючих пристроїв та систем, гідроелектричних та повітряних охолоджувачів. Основне завдання підприємства: вироблення оригінальних, новітніх інженерних рішень і виготовлення якісного обладнання для систем теплопостачання та охолодження. Обсяг експорту -30% загального обсягу продажу.

Продукція, що виробляється. Системи теплопостачання та теплообмінні вузли мають життєво важливе значення для підтримання певних температур на конкретних виробництвах та для конкретних технологічних процесів. Гідроохолоджувачі працюють за таким принципом: рідина (вода, мастило та ін.) циркулює трубами в замкненому циклі, охолоджуючи труби. Повітряний охолоджувач складається з труб, вентилятора, що створює повітряний потік і тягу, а також несучої конструкції.

Кожна система розробляється на індивідуальне замовлення. Інженерний відділ з'ясовує потреби в сировині, складає попередній список необхідних сировинних матеріалів, разом з економічним відділом та відділом закупівель забезпечує відділ збуту необхідною інформацією для встановлення ціни на виконання контракту. Після з'ясування умов контракту формується повний і точний перелік сировини і в разі потреби її замовляють. Більшість монтажних робіт потребує постачання сировини впродовж чотирьох-шести тижнів. Запас кінцевої продукції не створюється, уся продукція виготовляється на замовлення.

Виробничий процес. Кожне замовлення переміщується з одного цеху в інший. У кожному цеху виконуються певна операція, певний етап виробничого процесу. Основним видом сировини для виготовлення теплопровідних мереж та охолоджуючих систем є алюмінієві труби. Довжина, розмір, діаметр, товщина стінок та кількість труб залежать від замовлення. Труби розрізають по довжині на підприємстві, а залишки утилізують.

Якість алюмінієвих труб — надзвичайно важливий фактор. Навіть незначні домішки сторонніх речовин у матеріалі труб мо-

жуть вплинути на кінцеві характеристики системи загалом. Невідповідна якість поставлених труб спричиняє великі збитки і затримання виконання контракту.

Робота відділу закупівель. Матеріали та комплектуючі, наприклад вентилятори чи мотори, закуповують за потреби замовлення. Підприємство має багато постачальників основних видів сировини. Минулого року у складі обсягу продажу, який дорівнював 1,6 млн грн, на закупівлю сировини та комплектуючих припадало 600 тис. грн.

Алюмінієві труби зазвичай закуповували у 15 різних співвідношеннях товщини стінок та діаметра, з них п'ять співвідношень наближались до стандарту. Обсяг закупівлі алюмінієвих труб становить близько 35 % обсягу щорічних закупівель сировини та матеріалів. Оскільки російські ціни дещо нижчі, то приблизно 40 % потреби в алюмінієвих трубах було покрито за рахунок російського постачальника, інша частина покривалася за рахунок контактів з різними вітчизняними постачальниками-виробниками. Російські поставки постійно затримувалися, іноді до трьох місяців. Проте ціна Росії (120 дол. за 1 т) порівняно з ціною вітчизняних виробників (150 дол. за 1 т) була доволі привабливою, незважаючи на витрати, пов'язані з ризиком затримання поставок. Звичайний термін поставки з Росії 6-8 тижнів, в Україні 2-3 тижні. Існувала також можливість закупівлі алюмінієвих труб через оптових посередників, які розрізали їх і могли забезпечити точну необхідну масу брутто.

Політика відділу закупівель базувалась на такому принципі: розподіл замовлень між трьома постачальниками гарантує надходження сировини і змушує постачальників враховувати інтереси підприємства. Жоден з постачальників не знав справжнього обсягу загальної потреби підприємства в алюмінієвих трубах.

Обсяг запасів. Оскільки підприємству потрібні для кожного конкретного замовлення труби різної довжини, товщини стінок та діаметра, важко передбачити, які комбінації труб необхідно зберігати на складі. Крім того, виходячи з обсягу поставок та їх постійних затримувань, вартість запасу алюмінієвих труб на складі становила 300 тис. грн. Труби зберігалися на трьох складах підприємства просто неба, навіть на стоянці службових

автомобілів. Підприємство, звісно, зазнавало великих збитків на утримання запасу, що становило 25 % їх закупівельної ціни.

Основна вимога підприємства "Теплові мережі" до Вашої консалтингової фірми — на основі ознайомлення та аналізу здійснюваної політики та практики компанії в галузі закупівель алюмінієвих труб розробити і сформулювати нову стратегію закупівель, яка сприяла б підвищенню конкурентоспроможності фірми.

Завдання:

1. Ознайомитися з діяльністю підприємства "Теплові мережі", звернути увагу на роботу служби закупівель та на організацію управління запасами. Здійснити swot - аналіз організації їх роботи (відокремити переваги та недоліки).

2. Розробити та описати щонайменше 3 проекти (комплекси заходів) з удосконалення роботи служби закупівель та організації управління запасами.

3. Оскільки клієнту необхідно подати конкретний проект дій, слід оцінити розроблені комплекси заходів за допомогою оцінкової матриці (див. табл.- завдання), та вибрати найприйнятніший та найефективніший для конкретного замовника.

Приклад оформлення оціночної матриці

Варіант проекту	Місце критерію 1	Місце критерію 2	?	Місце критерію ?	Загальний рейтинг
A	1-ше	3-тє	?	2-ге	2
B	2-ге	2-ге	?	1-ше	1
C	3-тє	1-ше	?	3-тє	3



Чи впевнені ви в собі?

Ви самовпевнена або не впевнена у собі людина? Краще йти по життю з високо піднятою головою, але при цьому правильно оцінювати свої сили. Із трьох варіантів відповідей (**A, Б, В**) виберіть свій.

I. Чи хочеться вам часом відгородитися від всіх і залишитися наодинці із собою?

A. Так

Б. Під настрій

В. Немає

2. Чи керуєтеся ви у своїх учинках тим, чого від вас очікують інші?

А. Навряд чи

Б. Дуже часто

В. Нізащо !

3. Ви відчуваєте раптову, утому, хоча для цього немає особливих причин?

А. Немає

Б. Важко відповісти

В. Так, і часто

4. Чи важко вам настроїтися на чийсь несподіваний візит?

А. Так

Б. Ні, неважко

В. Мені однаково

5. Чи любите спілкуватися й знайомитися з новими людьми

А. Іноді

Б. Дуже

В. Немає

6. Як ви ставитеся до того, де перебувають ваші місця в залі для глядачів?

А. Мені це байдуже

Б. Віддаю перевагу гарним місцям

В. Не знаю, давно не був у театрі

7. Ви лякаєтеся різкого стукоту або раптового телефонного дзвінка?

А. Іноді

Б. Ніколи

В. Коли як

8. Чи буває, що перед поїздкою ви раптом хочете відмовитися від її?

А. Важко сказати

Б. Немає

В. Буває

9. Трапляється, що ви починаєте сумніватися, чи замкнені двері, чи виключені праска?

А. Частенько

Б. Рідко

В. Такого не буває

10. Чи швидко ви приймаєте серйозні рішення?

- A.** Швидко
- B.** Немає
- B.** Із працею

Результати

Від 9 до 10 балів. Ваш страх перед непередбаченими ситуаціями настільки великий, що ви постійно випробовуєте якісь сумніви й побоювання навіть у тих ситуаціях, у яких інші люди практично не сумніваються. Найменша зміна обставин руйнує ваше почуття впевненості в собі. Із цим треба щось робити!

Від 6 до 8 балів. У вас настільки сильна потреба бути впевненим у своїх силах, що найчастіше це спотворює ваш погляд на реальні події. Хоча б зрідка вам необхідно «вирішуватись на стрибок у невідоме».

Від 3 до 5 балів. Ви завжди прагнете почувати себе впевнено. Навколишні можуть на вас покластися. Правда, ви не дуже послідовні в прояві своїх почуттів. Але це, може бути, і до кращого.

Від 1 до 2 балів. Ви впевнена у собі, вільна від необачних вчинків людина. Деяка частка непевності, властива вам, не недолік, а свідчення гнучкості характеру.

0 балів. Ви продемонстрували крайній ступінь самовпевненості. Швидше за все, це трапилося тому, що ви були не цілком відверті у своїх відповідях.



Питання для самоконтролю

1. Наведіть основні відомості про історію виникнення підприємців і менеджерів.
2. У яких сферах життя використовується термін логістика менеджера?
3. Як Ви уявляєте собі місце і роль кадрової служби в системі загального менеджменту.
4. Складіть загальну модель кадрового менеджменту в логістичному підприємстві.
5. Розкрийте основні функції кадрового менеджменту підприємства логістики.
6. Охарактеризуйте основні етапи і зміст діяльності щодо формування кадрової стратегії компанії з логістики.

7. Розкрийте роль аналізу у системі кадрового менеджменту.
8. Які існують типи і джерела інформації про роботу логістики?
9. Що повинен містити опис поведінки та операцій в логістиці?
10. Які ставляться вимоги до здібностей менеджера логістики?
11. Назвіть характеристики роботи менеджера логістики?
12. Як відбувається трансформація стратегічних цілей компанії логістики в індивідуальні цілі працівників?
13. Охарактеризуйте методи розроблення посадових інструкцій менеджерів логістики.
14. У чому полягає підготовка набору кадрів для логістики?
15. Поясніть значення кадрової стратегії на фірмі з логістики.
16. У чому полягає розроблення системи критеріїв оцінки кандидатів в менеджери логістики?
17. Назвіть фактори, що можуть ускладнити процес набору менеджерів логістики.
18. Перелічіть переваги та недоліки внутрішнього і зовнішнього набору менеджерів логістики.
19. Як відбувається формування конкурсної комісії для набору менеджерів логістики.
20. Назвіть вимоги до набору менеджерів з логістики.
21. Поясніть необхідність багатоступеневої системи відбору менеджерів логістики.
22. Яким чином аналізують ефективність відбору менеджерів логістики.
23. Яке значення має оцінка набору менеджерів з логістики.
24. Розкрийте роль оцінки виконання для мотивації до ефективної праці менеджерів логістики. Яке значення оцінки для розвитку організації?
25. Назвіть критерії для створення системи оцінки роботи менеджерів логістики.
26. Охарактеризуйте оцінку, яка базується на аналізі особистих рис і характеру менеджерів логістики.
27. Що дає оцінка, заснована на аналізі поведінки менеджерів логістики.
28. У чому полягає оцінка, заснована на аналізі результатів праці менеджерів логістики.
29. Яким чином здійснюють об'єктивну та суб'єктивну оцінку роботи менеджерів логістики.



Розділ 4.



Логістика посередництва

Свої можливості людина зможе пізнати, тільки застосувавши їх на практиці. Автори.

- 4.1. Посередництво в логістиці
- 4.2. Види логістичних посередників
- 4.3. Логістичний сервіс та логістичні послуги
- 4.4. SESE – технології у логістичному менеджменті
- 4.5. Посередницькі транспортно-експедиційні послуги
- 4.6. Організація посередницької логістики з транспортно-експедиційного обслуговування
- 4.7. Вибір транспортно-експедиційних посередників
- 4.8. Перспективи розвитку посередницької логістики в Україні
- 4.9. Завдання
- 4.10. Тести.
- 4.11. Питання для самоконтролю.





Посередництво в логістиці

Наприкінці 1995 і початку 2000 років серед підприємців «ходив» анекдот. Зустрічаються два посередника і один питає у другого: - Що у тебе є? – Цукор, каже перший, а у тебе що є? – Гроші, каже другий. Так давай проведемо операцію купівлі-продажу. Добре, домовилися зустрітися через дві години.

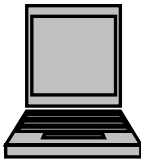
Перший побіг шукати цукор в надії, що у другого є гроші. А другий побіг шукати гроші, в надії, що у першого є цукор.

Зараз настало XXI ст.. і змінилися правила посередницької діяльності. Сьогодні підприємства або самі виконують функції посередників, або користуються їх послугами, зокрема і логістичними.

Згідно з твердженням А.Г. Кальченко¹ комерційне посередництво є процесом надання товаровиробникам і споживачам послуг з організації товарного обміну на еквівалентній основі. Ґрунтуючись на вищезгаданому твердженні дамо визначення логістики посередництва.

Логістика посередництва — це функціональна сфера логістики, пов'язана з оптимізацією процесу надання виробникам і споживачам послуг із фізичного переміщення товарів та товарообміну.

Посередницька логістика вирішує такі завдання:



1) - планування та організація закупівель товарів у товаровиробників (продавців);

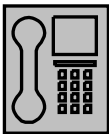
2) - планування та організація доставки закуплених товарів на бази і склади комерційних посередників;

3) - організація приймання, розміщення, зберігання товарів на базах та складах комерційних посередників;

4) - управління товарними запасами у сфері торгівлі;

5) - планування і організація продажу товарів покупцям;

6) - організація передпродажного та післяпродажного обслуговування споживачів.



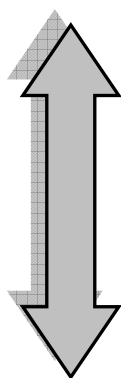
{ ¹ Кальченко А.Г. Логістика: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — 284 с } {

Закордонні вчені вважають, що логістичні посередники є ефективним інструментом економії фінансових і матеріальних ресурсів, що необхідні для організації товароруку. В Україні, ще не має належного розвитку логістики посередництва, за винятком торговельної логістики.

Зараз в Україні, залежно від рівня попиту на послуги, можна передбачити такі напрями розвитку логістичних посередників:

- 1) - виникнення спеціалізованих логістичних посередників;
- 2) - переорієнтація діяльності посередників, які виконують комплексне обслуговування клієнтів, на термінальні технології у режимі роботи транспортних терміналів;
- 3) - за умов територіального тяжіння до великих транспортних вузлів посередницькі організації комплексного обслуговування можуть бути базою для створення логістичних транспортно-збутових центрів.

Логістика посередництва пов'язана з виконанням таких логістичних операцій:



- 1) - створення інформаційних баз даних про стан товарних ринків та ринків логістичних послуг;
- 2) - пошук потенційних покупців та організація господарських зв'язків між виробниками і споживачами
- 3) - складування, зберігання, упакування, сортування продукції;
- 4) - надання транспортно-експедиційних послуг;
- 5) - розукрупнення вантажів;
- 6) - надання консалтингових послуг;
- 7) - надання фінансових послуг;
- 8) - передпродажне та післяпродажне сервісне обслуговування.

За функціональним призначенням виділяють такі види посередницької логістики:



- 1) - термінальна логістика посередництва;
- 2) - транспортно-експедиційна логістика;
- 3) - логістика посередництва у заготівлях;
- 4) - торговельна логістика;
- 5) - виробничо-лізингова логістика посередництва;
- 6) - логістика складських послуг;
- 7) - логістика фінансових і консалтингових послуг;
- 8) - логістика сервісного обслуговування.

Структуру каналу розподілу визначають кількість рівнів каналу і конкретний склад членів каналу. Необхідною умовою можливості вибору каналу розподілу є наявність на ринку великої кількості посередників.



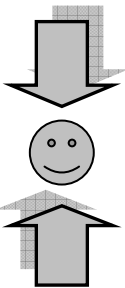
Види логістичних посередників

Логістичні посередники - це юридичні та фізичні посередники, що є продуцентами логістичних послуг. Логістичні посередники в каналах розподілу виконують певні *функції*, які укрупнено можна розділити на¹:

- ▶ - функції (операції) фізичного розподілу;
- ▶ - функції обміну (купівлі-продажу);
- ▶ - підтримуючі функції (стандартизації, дистрибуції, фінансування, інформаційної підтримки, страхування ризиків т. ін.)

Відповідно до функцій логістичних посередників виділяють такі їх групи:

1). Посередники в операціях фізичного розподілу (до цього питання ми ще повернемося у темі: «транспортна логістика»):



- транспортні фірми;
- експедиторські фірми;
- транспортно-експедиторські фірми;
- компанії фізичного розподілу;
- вантажні термінали і термінальні комплекси;
- вантажні розподільчі центри;
- підприємства сортування, затарювання та пакування готової продукції;
- вантажопереробні та інші підприємства.

2). Посередники, які виконують підтримуючі функції:



- підприємства та установи фінансового сервісу (банки, фінансові, лізингові та страхові компанії, клірингові та розрахункові центри, ін.);
- підприємства інформаційного сервісу (інформаційно-диспетчерські та обчислювальні центри колективного користування, підприємства зв'язку і телекомунікацій та ін.);
- установи стандартизації, ліцензування і сертифікації та ін.

¹ Москвитина Т.Д. Логистика в торгівлі. «Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики». К.: 1999. 199-201 с.

3). Торгові посередники, які крім безпосередньо функцій обміну {купівлі-продажу) товару можуть виконувати й інші вищезазначені функції, наприклад, транспортування, експедирування, страхування, вантажопереробки, управління запасами, кредитно-фінансового обслуговування, передпродажного і післяпродажного сервісу і т. ін.

Найчастіше підприємства користуються послугами торгових посередників. Основними причинами, які зумовлюють використання торгових посередників під час формування логістичних каналів і ланцюгів є:

1. Управління поточними процесами на основі логістичної концепції вимагає наявності певних фінансових, матеріальних, кваліфікаційних та інших ресурсів. Чим вищі вимоги до ефективності управління, тим більше засобів і ресурсів може знадобитися.

2. Формування оптимальної структури логістичних каналів і ланцюгів, а також подальше її удосконалення передбачає наявність знань і досвіду у сфері кон'юнктури ринку зі структури товарних потоків, методів реалізації та способів розподілу.

Класифікацію торгових посередників можна провести за поєднанням двох ознак:

А) - від імені кого працює посередник;

Б) - організаційних форм посередницької діяльності;

Табл. Типи логістичних посередників залежно від організаційних форм посередницької діяльності	
Тип посередника	Характеристика
Комівояжер	Працівник підприємства, що займається пошуком клієнтів. Обсяг його повноважень регулюється.
Збутові філії	Організуються великими підприємствами для забезпечення швидкої доставки товару
Торгові представники	Юридичні особи, які укладають угоди і ведуть справи декількох фірм. Діють самостійно. Винагорода залежить від обсягів збуту
Торгові синдикати	Організуються шляхом виведення відділу збуту зі структури фірми
Торгові дома	Крупні оптово-роздрібні фірми, які крім торгово-посередницької діяльності займаються ще й інвестуванням капіталу у виробництво

В) - за чий рахунок посередник проводить свої операції.

Табл. Типи торгових посередників у каналах розподілу (залежно від чийого імені і за чий рахунок працює посередник)

Тип посередника	Характеристика
Дилер	Від свого імені і за свій рахунок. Товар закуповується ними за договором постачання. Таким чином, дилер стає власником продукції після повної оплати поставки. Відносини між виробником і дилером припиняються після виконання усіх умов за договором постачання. Розрізняють два види дилерів. Ексклюзивні дилери є єдиними представниками виробника в наявному регіоні та наділені виключними правами щодо реалізації його продукції. Дилери, які співробітничать із виробником на умовах франшизи, називаються авторизованими
Дистриб'ютор	Від чужого імені і за свій рахунок. Виробник дає дистриб'ютору право торгувати своєю продукцією на певній території та протягом певного терміну. Таким чином, дистриб'ютор стає власником продукції. За договором він набуває права на продаж продукції. У логістичному ланцюзі дистриб'ютори зазвичай займають позицію між виробником і дилерами
Комісіонер	Від свого імені і за чужий рахунок. Комісіонер не є власником продукції. Виробник (або комітент у цій операції) залишається власником продукції до її передачі й оплати кінцевим споживачам. Договір про постачання продукції укладається від імені комісіонера. Комісіонер зобов'язаний забезпечити збереження товару
Агент, брокер	Від чужого імені і за чужий рахунок. Агенти є юридичними особами. За обсягом повноважень агенти поділяються на дві категорії: універсальні агенти здійснюють будь-які юридичні дії від імені принципала; генеральні агенти укладають тільки угоди, зазначені в дорученні. На відміну від агентів, брокери не перебувають у договірних відносинах з жодною зі сторін угоди, і діють лише на основі окремих доручень. Брокерів нагороджують тільки за продану продукцію.

Усі вищезгадані посередники залежно від обсягів реалізації виступають, як:

- - оптові продавці, тобто комерційні підприємства, що функціонують з метою придбання великих партій товару, організації їх довгострокового зберігання і наступного перепродажу;
- - роздрібні торговці, тобто посередники, які реалізують продукцію кінцевим споживачам здебільшого за готівку.



Логістичний сервіс та логістичні послуги

Сьогодні помітним є зростання ролі послуг на ринках, у конкурентоспроможних підприємств зі збуту. Це пояснюється в першу чергу тим що

1) - у сучасній економіці чітко простежується напрямок розвитку сукупної пропозиції «товару –послуги»;

2) - покупець фактично отримує не тільки товар, але і послуги, які супроводжують його продаж¹.

Тому останніми роками об'єктом вивчення логістики поряд з управлінням матеріальними потоками є й управління сервісними потоками. Більшість логістичних послуг надаються посередниками. Зокрема на Заході широко використовується поняття «логістики сервісного відгуку» (SRL).

SRL – це підхід де найчастіше основним стратегічним елементом менеджменту багатьох закордонних фірм, є надання послуг. **SRL** - це процес координації логістичних операцій, необхідних для надання послуг найефективнішим щодо витрат і задоволення потреб споживачів способом.

Послуга в узагальненому розумінні — це будь-яка дія, що приносить користь споживачу.

Сервіс — робота з надання послуг, тобто із задоволення будь-яких потреб.

Об'єктами логістичного сервісу виступають конкретні споживачі матеріальних потоків.

Предметом логістичного сервісу є певний комплекс (набір) відповідних послуг.

Сервіс нерозривно пов'язаний з розподілом і є комплексом послуг, які надаються в процесі замовлення, купівлі, постачання і подальшого обслуговування продукції. Виходячи з цього, логістичний сервіс може бути реалізований тільки у сферах розподілу і обігу.

Логістичне сервісне обслуговування споживачів може здійснюватися¹:

- - самим виробником;
- - торгово-посередницькою структурою;
- спеціалізованими транспортно-експедиційними фірмами

¹ Кальченко А.Г. Основи логістики: Навч. посіб. — К.: Т-во "Знання", КОО, 1999.

Це залежить від виду логістичної системи, рівня вимог споживачів і стратегії постачальника (виробника, торгового посередника)¹.

Характеристики логістичних послуг.

1. Неможливість відчутти послугу "на дотик". Виявляється у складності специфікації послуг сервісною фірмою, а також у складності їх оцінки покупцем.

2. Невіддільність від джерела. Логістичні послуги як форма діяльності невіддільні від свого джерела, на відміну від матеріального товару, який може існувати незалежно від присутності або відсутності його джерела (продуцента).

3. Мінливість якості. Якість логістичних послуг виявляє тенденцію до коливань залежно від ступеня досконалості логістичної системи, вимог клієнтів, впливу багатьох випадкових факторів.

4. Адресність послуг. Логістичні послуги надаються замовнику безпосередньо. Це відрізняє їх від товару в матеріальному вигляді, який випускається, орієнтуючись, як правило, не на конкретного споживача, а на загальний попит цільового ринку.

5. Унікальність для одержувача. Кожна логістична послуга, яка надається, унікальна для одержувача. Інша подібна послуга буде відрізнятися від попередньої за своїми параметрами, термінами, умовами споживання.

6. Неможливість накопичення послуг. Послуги не можна зробити про запас, їх не можна складувати, тобто накопичення їх "запасу" неможливе.

7. Еластичність попиту. Перевагою логістичних послуг порівняно із товаром у матеріальному вигляді є їх велика еластичність на ринку збуту. У нормальних економічних умовах дуже швидко зростає попит на логістичні послуги зі зниженням на них цін і збільшенням доходів підприємств-споживачів. Причому темпи зростання попиту на логістичне обслуговування значно перевищують його динаміку на матеріальні товари.

8. Оперативність. На відміну від товарів у матеріальному вигляді або інших видів діяльності, де швидкість і стрімкість виконаних робіт не завжди є позитивними щодо кінцевого

¹ Крикавський Є.В. Логістика і сучасні виклики економіки // Економіка України у XXI столітті. — Л. - Львів. нац. ун-т ім. Франка. 2002.

результату, логістичні послуги, як правило, дають тим більший економічний ефект, чим швидше відбувається їх реалізація. Дуже часто саме оперативність послуг залучає потенційних замовників.

Класифікація логістичних послуг¹:

А). За часом здійснення:

1) - *послуги передпродажного характеру* — це роботи й операції з формування попиту на логістичне обслуговування. До них відносять:



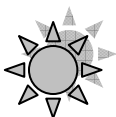
- консультації;
- демонстрації (пробне використання).

2) - *логістичні послуги в процесі реалізації*. Надаються у процесі реалізації товарів. Вони забезпечують ефективне просування матеріальних потоків і доставку продукції до місця призначення, дотримуючись замовлень споживачів. Сюди можна віднести:



- наявність товарних запасів на складі;
- підбір та комплектацію партій постачань;
- пакування;
- маркування;
- формування вантажних одиниць;
- надання інформації про проходження вантажів;
- роботу із забезпечення надійності постачань.

3) - *логістичні послуги після продажного характеру*:



- послуги із гарантійного обслуговування;
- послуги із забезпечення запасними частинами;
- зобов'язання щодо розгляду претензій покупців;
- забезпечення зворотних потоків;
- забезпечення обміну продукції й т. ін.

Б). За змістом робіт:

1) - *жорсткий сервіс* — включає послуги, пов'язані з забезпеченням працездатності, безвідмовності й погоджених параметрів експлуатації товару;

2) - *м'який сервіс* — послуги, пов'язані з більш ефективною експлуатацією товару в конкретних умовах роботи споживача, а також розширенням сфери його використання.

¹ Гаджинский А.М. Логистика: Учебн. — М.: Центр "Маркетинг", 2000. — 375 с;

В). По відношенню до споживача:

- 1) - *прямий сервіс* — включає послуги, спрямовані на безпосереднього споживача;
- 2) - *непрямий сервіс* — послуги, які безпосередньо не стосуються такого споживача.

Організація логістики посередництва в підсистемі логістичного сервісу

У логістиці посередництва чільне місце займає торговельна логістика.

Принципова схема організації торговельної логістики передбачає таку послідовність логістичних операцій¹:

- 1) - планування закупівель товарів для подальшого перепродажу. Для цього потрібно знати платоспроможний попит покупців і мати ресурси для задоволення виявленого попиту;
- 2) - вибір форм організації закупівель. Ефективність торговельної логістики багато в чому залежить від наявності альтернатив у плануванні та організації закупівель;
- 3) - організація закупівель товарів для подальшого перепродажу. Бажано дотримуватись прийнятого плану та оптимальних форм організації закупівель, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ торговельної логістики;
- 4) - вибір форм управління запасами. Тут можливе використання різних політик підприємства комерційного посередництва. Ефективною визнається така політика, за якою максимум надійності у поставках товарів споживачам забезпечується за наявності мінімуму товарного запасу;
- 5) - управління запасами товарів. Сукупність заходів передбачає підтримання запасів на оптимальному рівні. Крім того, ця логістична операція включає все, що пов'язано зі складською переробкою товарів, навіть викладку їх на полицях магазинів чи спеціальних стендах;
- 6) - вибір форм організації поставок. Головним напрямом діяльності комерційних посередників є продаж (поставка) товарів споживачам. Є велика різноманітність способів продажу (поставок), що дає змогу встановити придатний для кожного покупця варіант, який до того ж буде вигідним підприємству комерційного посередництва;

— ¹ Кальченко А.Т. Логістика: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — 284 с —

7) - планування та організація поставок товарів. План поставок має бути збалансованим за ресурсами (фінансовими і трудовими), технологією товароруху, контрагентами та іншими елементами;

8) - вибір форм обслуговування споживачів. Торговельна логістика набуває досконалих форм, коли містить не тільки закупівельну і постачальницьку діяльність, але й максимально можливий комплекс послуг, пов'язаних із фізичним переміщенням товарів і підготовкою їх до споживання. При виборі форм обслуговування споживачів необхідно керуватися принципом оптимальної достатності, суть якого полягає в тому, що та чи інша послуга взаємовигідна як посереднику, так і покупцеві;

9) - організація обслуговування споживачів. Після прийняття рішення щодо запровадження тієї чи іншої послуги має бути розроблена технологія її надання і створені необхідні організаційно-економічні передумови. За певної ситуації (наприклад, розширення сфери комерційного посередництва) сама торгівля може бути доповненням системи обслуговування, як це вже спостерігається у практичній роботі, коли підприємства сфери послуг займаються торговельно-посередницькою діяльністю.

Підсистема обслуговування споживачів займає особливе місце у логістичній системі.

Особливості підсистеми логістичного сервісу:



- 1) - споживач, на якого спрямовано логістичний сервіс, є частиною системи, а не тільки її метою;
- 2) - підсистема логістичного сервісу є базовою у забезпеченні зворотних зв'язків між споживачами і продуцентами логістичних послуг.

Логістичний сервіс має ґрунтуватися на шести основних принципах¹:

► - *обов'язковість пропозиції*. Підприємство, яке реалізує вироби, що потребують обслуговування, але не пропонує споживачу жодних видів сервісу, приречене на поразку в конкурентній боротьбі;

► - *необов'язковість використання*. Підприємство зобов'язане пропонувати, але не може нав'язувати клієнтам сервіс, оскільки вибір покупця має бути абсолютно вільним;

¹Окландер М.Л. Контуры экономической логистики: Монография.

— К.: Научная мысль, 2000. — С. 56—57.

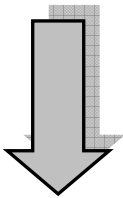
► - *еластичність*. Пакет наданих послуг має бути досить широким — від мінімально необхідних до максимально доцільних;

► - *зручність*. Сервіс має надаватися в тому місці і в такій формі, що влаштовували б покупця;

► - *раціональна цінова політика*. Сервіс повинен бути не стільки джерелом додаткового прибутку, скільки стимулом для придбання товарів і засобом зміцнення довіри покупців до підприємства;

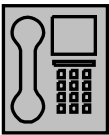
► - *інформаційна віддача*. У процесі надання послуг потрібно організувати збір інформації про всі сторони експлуатації товарів, про оцінки клієнтів, про поведінку і форму сервісу конкурентів.

Послідовність дій, які забезпечують формування підсистеми логістичного сервісу¹:



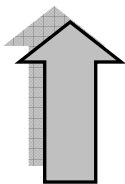
1)- сегментація споживчого ринку, тобто його поділ на групи споживачів, для кожної з яких можуть знадобитися певні послуги відповідно до особливостей споживання;

2)- визначення переліку найбільш значимих для покупців послуг;



3)- ранжування послуг, які входять у складений перелік. Зосередження уваги на найбільш значимих для покупців послугах;

4)- визначення стандартів послуг у розрізі окремих сегментів ринку;



5)- оцінка послуг, які надаються, установлення взаємозв'язку між рівнем сервісу і вартістю послуг, які надаються, визначення рівня сервісу, необхідного для забезпечення конкурентоспроможності компанії;

6)- установлення зворотного зв'язку з покупцями, забезпечення відповідності послуг потребам покупців.

Сегментація споживчого ринку може здійснюватися за географічним фактором, характером сервісу або за якою-небудь іншою ознакою. Вибір значимих для покупців послуг, їх ранжу-

¹ Гаджинский А.М. Логистика: Учеб. для высших и средних спец. учеб. заведений. — 3-е изд. — М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 2000. — С. 331—333.

вання, визначення стандартів послуг можна здійснити, проводячи різні *опитування*.

До ключових параметрів *якості* логістичного обслуговування відносять:



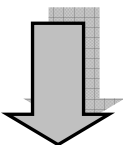
— час від отримання замовлення постачальником до постачання продукції споживачу (замовнику);

— гарантовану надійність постачання за будь-яких умов;

— реальну можливість доставки за першою вимогою замовника;

— наявність необхідних запасів у логістичній системі;

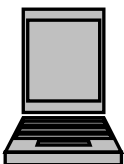
— стабільність матеріально-технічного забезпечення клієнтів;



— максимальну відповідність виконання замовлень вимогам клієнтів;

— прогресуючий ступінь доступності виконання замовлень у діючій логістичній системі;

— зручність подання замовлення у логістичній системі в будь-який час;

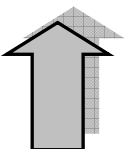


— якнайшвидше підтвердження замовлення, прийнятого постачальником для виконання;

— об'єктивність цін на логістичні послуги;

— регулярність інформування клієнтів про рівень і структуру витрат на логістичне обслуговування;

— наявність у логістичній системі можливостей надання постійним клієнтам товарних кредитів і прихованих знижок у вигляді логістичних послуг, які надаються безкоштовно;



— високу ефективність технології вантажопереробки на складах і інших трансформаційних об'єктах логістичної системи;



— забезпечення високої якості пакування товарної продукції;

— прогресуючу можливість здійснення пакетних і контейнерних перевезень¹.

¹ Тридід О.М., Азарова Г.М. Логистика: Навч. посіб. – К. Знання. 2008.

CASE-технології у логістичному менеджменті



CASE-технології — це вид консалтингових логістичних послуг, пов'язаних з оптимізацією управління бізнес-процесами на підприємстві. Реальна діяльність пронизує підприємство у виді набору бізнес-процесів, що здебільшого ніким не керується і за які ніхто не відповідає, тому що бізнес-процеси не описані й не документовані.

Процеси — це взаємопов'язаний набір повторюваних дій (функцій), що перетворюють вхідний матеріал або інформацію в кінцевий продукт (послугу) відповідно до попередньо встановлених правил. Наведемо кілька визначень із області «процесної термінології». Розрізняють основні і допоміжні процеси:

- **-основні процеси** — це ті, котрі додають якість,
- **-допоміжні процеси** формують інфраструктуру організації

Прикладами процесів можуть бути процеси збуту і постачання, процес розробки нового виробу і виведення його на ринок, процес обслуговування клієнтів.

Ідея представлення організації у вигляді набору бізнес-процесів, а управління її діяльністю, як управління бізнес-процесами, стала поширюватися наприкінці 1980-х років. Кращі компанії світу почали вирішувати для себе ці задачі і на практиці довели важливість, ефективність, економічність і прогресивність переходу на клієнто-орієнтоване виробництво і процесно-орієнтовану структуру управління виробництвом.

Для управління конкретними процесами використовуються конкретні моделі бізнес-процесів.

Ефективним засобом моделювання бізнес-процесів є **CASE-системи** (з англ. — комп'ютерна підтримка програмного забезпечення інжинірингу).

Моделі бізнес-процесів можна проектувати на різних рівнях абстрагування. Вид опису бізнес-процесів, коли описується не стільки реальна процедура обробки замовлень клієнтів, скільки деякий узагальнений процес обробки замовлень, що є абстракцією реально здійснюваного процесу, називається типом бізнес-процесу.

Конкретні бізнес-процеси називаються екземплярами. Між типом бізнес-процесу й екземпляром цього процесу наявне відношення клас — екземпляр.

Сукупність конкретних бізнес-процесів становить *клас*.

Якщо розглянути який-небудь фрагмент виробничого процесу обробки окремого замовлення, то тут кожен об'єкт, що фігурує в бізнес-процесі, конкретизується присвоєнням йому імені або набору імен.

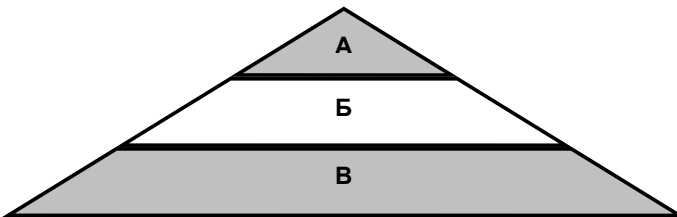
У *виробничому секторі* це звичайно складання графіків робіт, що служать описом виробничого процесу для виготовлення окремих деталей або виконання виробничих замовлень.

В *адміністративному секторі* конкретні моделі бізнес-процесів реалізуються за допомогою систем управління, що автоматизують управління потоками документів і робіт.

Класи "переймають" характеристики своїх елементів, хоча кожний із класів — це абстракція окремих його екземплярів.

Кожен клас характеризується ім'ям і переліком атрибутів, що описують відповідний екземпляр. Наприклад, клас «замовлення» характеризується атрибутами «номер замовлення», «ім'я клієнта, у якого здійснено замовлення» і «платіжний період». Екземпляри, що мають ці характеристики, є предметом опису **на 1-му рівні**. Для подальшої характеристики класів можна перелічити їх функції.

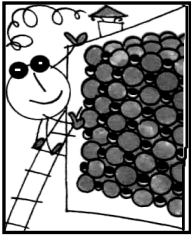
На 2-му рівні слід абстрагуватися від властивостей «оформлений» і «готовий», і створити з цієї підмножини «батьківський клас замовлення». Така операція називається узагальненням і на структурних схемах позначається символом «трикутник», де **А**) – замовлення, **Б**) – оформлення, **В**) - виконання.



При узагальненні величини групуються в батьківські класи. При цьому екземпляри замовлення 1-го рівня стають і екземплярами класу «замовлення». Що стосується нових класів, сформованих з аналогічних (схожих) класів 2-го рівня шляхом абстрагування від їх відносин із конкретною галуззю, то вони привласнюються 3-му рівневі, що є метарівнем. При цьому

класи 2-го рівня стають екземплярами цих метакласів. Таким чином, класи на 3-му рівні моделювання визначають кожен об'єкт, необхідний для опису фактів на 2-му рівні. Такий підхід до структурного моделювання дає змогу створювати узагальнені моделі, інваріантні до змісту конкретного бізнес-процесу.

Посередницькі транспортно-експедиційні послуги



Розглядаючи посередницькі транспортно-експедиційні послуги, ми повинні вам сказати, що вони тісно пов'язані з транспортною логістикою. По тій причині, що транспорт в системі логістики відіграє подвійну роль. Тему транспортної логістики ми будемо розглядати трохи пізніше. Використання досягнень посередницької логістики

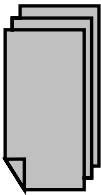
при наданні транспортно-експедиційних послуг, є запорукою підвищення ефективності вітчизняного транспортного комплексу й активізації його інтеграції у світову транспортну систему. Для підприємств використання такої логістики в транспортуванні є засобом оптимізації транспортних витрат та раціоналізації товароруку.

Класифікація посередницьких транспортно-експедиційних послуг:

А). За характером робіт і операцій¹:

1. Транспортні послуги, що включають організацію і перевезення вантажів від постачальника до отримувача.

2. Завантажувально-розвантажувальні послуги:



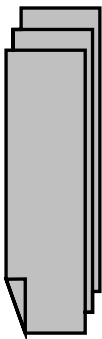
- завантаження товарів на транспортні засоби;
- розвантаження транспортних засобів;
- маркірування товарних партій;
- укрупнення партій поставок;
- комплектація вантажних партій;
- перевалка (перевантаження) з одного транспортного засобу на інший і таке інше.

3. Експедиційні послуги:

3.1. Комплексні експедиційні послуги, що охоплюють усі види транспортно-експедиційного обслуговування від моменту прийому вантажів і до моменту їх розвантаження у клієнта.

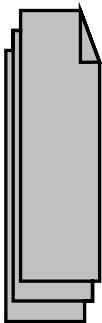
¹ Таньков К.М., Тридід О.М., Колодязєва Т.О. Виробнича логістика: Навч. посіб. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2004.

Вони включають:



- приймання вантажів до перевезення на складі відправника;
- підготовку вантажу до транспортування;
- організацію завантаження на транспортні засоби;
- організацію перевезення;
- організацію охорони вантажу;
- організацію розвантаження товарів та їх складування на території клієнта;
- здачу вантажу і оформлення необхідної для цього документації;
- проведення розрахунків за всі види послуг;
- звітування перед вантажовідправниками.

3.2. Локальні посередницько-експедиційні послуги є частиною комплексних послуг. *До них віднесені:*



- послуги з відправки вантажів (приймання, маркування і пакування вантажів, оформлення відповідної документації);
- послуги з супроводження вантажів (забезпечення цілісності вантажів у дорозі, організація необхідних перевантажень і безпосереднє транспортування);
- послуги з прибуття вантажів (контроль за прибуттям, інформування про надходження вантажів, організацію розвантаження транспортних засобів, оформлення документів, звіт перед вантажовідправником);

Б). Залежно від продуцентів логістичних послуг¹:



- послуги, що здійснюються власним відділом транспортування;
- послуги, що надаються спеціалізованими установами.

Повторюємо, усі види посередницьких транспортно-експедиційних послуг взаємопов'язані і надаються переважно в комплексі.

¹ Тридід О.М., Лазаренкова Г.М., (та інші). Логістика: Навч. посіб. — К.: "Знання", 2008. 425 с.



Організація посередницької логістики з транспортно-експедиційного обслуговування

Посередницьке, транспортно - експедиційне обслуговування може здійснюватися як самим підприємством, так і посередниками.

Транспортно-експедиційні посередники — це фізичні чи юридичні особи, що організують транспортно-експедиційне обслуговування, але самі можуть і не приймати безпосередньої участі в процесі перевезення.

Сутність посередницького, транспортно-експедиційного обслуговування полягає в тому, що спеціалізовані транспортні підприємства визначаються як підприємства логістики, оскільки вони безпосередньо пов'язані з розподілом товарів між виробником і споживачем¹.

Метою логістики посередництва, транспортно-експедиційного обслуговування - є комплексна оптимізація транспортно-експедиційних операцій та мінімізація відповідних витрат на їх здійснення.

Організація такого транспортно-експедиційного обслуговування може здійснюватися централізовано і децентралізовано.

При **децентралізованій** організації перевезень, доставку вантажів здійснює одержувач, який замовляє транспорт, виконує навантаження, експедирування та розвантаження вантажу. При цьому постачальник не зацікавлений у механізації вантажних робіт, скороченні простоїв рухомого складу та ефективному його використанні.

Централізовані перевезення здійснюють спеціалізовані транспортно-експедиційні підприємства. Централізоване перевезення організаціями посередників здійснюється на основі договорів.

Організація централізованих перевезень передбачає:

- - укладання договорів з вантажовласниками;
- - складання змінно-добових планів перевезень;
- - розробку раціональних маршрутів перевезень і графіків роботи рухомого складу;
- - складання оперативних планів перевезень;
- - визначення видів транспортних засобів та їх кількості;

¹ *Николаева М.Л.* Товароведение потребительских товаров. Учеб. М. 2000. 283 с.

- - вибір транспортно-технологічних систем транспортування вантажів;
- - організацію транспортно-експедиційного обслуговування. Розглянемо деякі елементи організації централізованих, посередницьких перевезень.

А). Змінно-добовий план містить інформацію про:



- маршрути перевезень вантажів;
- розподіл автомобілів по об'єктах;
- необхідну кількість одиниць у рухомому складі;
- узгодження роботи автомобілів у вантажно-розвантажувальних пунктах.

До змінно-добового плану заносять також такі дані: найменування замовника; час подачі рухомого складу; пункт призначення та одержувача; назву вантажу; спосіб навантаження і розвантаження; марку автомобіля; обсяг перевезень.



Б). Календарний графік перевезень складається, а потім узгоджується з клієнтом. Для цього:

- 1) - аналізують показники використання транспортних засобів, які обслуговують підприємство оптової торгівлі, складський комплекс, базу;
- 2) - визначають та узгоджують зі споживачем добову поставку продукції;
- 3) - визначають можливості вантажних робіт на складському комплексі та розвантажувальних робіт у споживачів;
- 4) - складають карти дислокації вантажоотримувачів;
- 5) - визначають та обґрунтовують відстані перевезення вантажів;
- 6) - вантажоотримувачів групують за напрямками та розмірами доставки;
- 7) - визначають часові рамки надання транспортно-експедиційних послуг.

Основою вирішення завдань, пов'язаних із централізованими перевезеннями є розробка логістичної концепції, посередницького, транспортно-експедиційного обслуговування, в основі якої лежить маршрутизація перевезень.

Маршрутизація перевезень - це створення маршрутів, що дають змогу визначити обсяг перевезень вантажів, кількість рухомого складу та мінімізувати транспортно - експедиційні

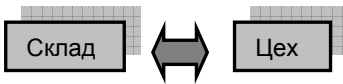
витрати. На автомобільному транспорті вони можуть бути маятникові або кільцеві.

Маятникові маршрути — це маршрути, за яких шлях слідування автомобіля між двома вантажними пунктами неодноразово повторюється. Вони можуть бути зі зворотним холостим пробігом, зі зворотним, не повністю навантаженим пробігом, зі зворотним навантаженим пробігом.

Кільцевий маршрут — слідування автомобіля по замкнутому колу, з'єднуючи декілька споживачів або постачальників.

В основі організації внутрішньовиробничого транспортування лежить встановлення маршрутів міжцехових перевезень. Основними видами маршрутів є також маятниковий та кільцевий. До їх різновидів відносять променевий та зонально-кільцевий маршрути перевезень. Схеми маршрутів перевезень наведені на рис.

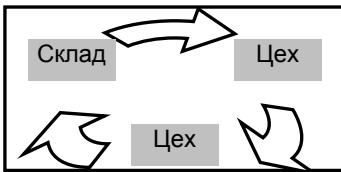
1. Маятниковий



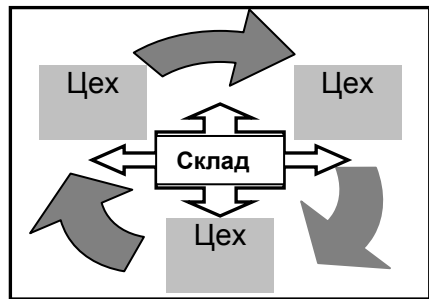
2. Променевий



3. Кільцевий



4. Зонано-кільцевий



При розробці схем руху необхідно враховувати міжцехову кооперацію, можливість поєднання різних систем маршрутів з метою зменшення холостих пробігів.

При маятниковій системі транспортний зв'язок між пунктами здійснюється за двома варіантами: в одному напрямку з вантажем, в іншому - порожняком; в обох напрямках з вантажем. Схема променевих маршрутів застосовується для доставки

вантажів із одного пункту в декілька пунктів чи, навпаки, із декількох пунктів в один (поставка готової продукції із декількох цехів).

Схема кільцевих, зоно-кільцевих маршрутів забезпечує вантажне обслуговування декількох споживачів вантажів, розташованих у зоні цього кільця, за один рейс.

Графік доставки — це узгоджений графік роботи посередницьких, автотранспортних організацій і підприємств.

При розробці графіка доставки необхідно врахувати такі умови

1) - наявність необхідної продукції на складських комплексах посередників;

2) - наявність транспортних засобів для обслуговування складського комплексу посередників з урахуванням продукції, що постачається, і середнього завантаження автомобіля.

3) - здатність вантажоотримувача вчасно прийняти вантажі і розвантажити транспортний засіб.

Як правило, складають сіткові графіки доставки, що відображають технологічний зв'язок і послідовність робіт. Вони складаються з вузлів, які позначені колами, і з'єднань їх ребер (стрілок). Кожному вузлу відповідає якась дія, яка означає закінчення того чи іншого етапу робіт, кожній стрілці (ребру графіка) відповідає визначена робота, яка сприймається як процес, а не кінцевий результат.

Вибір посередницьких транспортно-технологічних систем доставляння вантажів передбачає їх критичний аналіз та оцінку переваг і недоліків кожної з них. Наявні такі транспортно-технологічні системи доставки вантажів:



1) - контейнерна — універсальна і найбільш розповсюджена система доставки придатна для перевезення крупних партій

штучних вантажів на залізничних платформах і спеціальних судах-контейнеровозах. Застосування цієї системи тісно пов'язане з використанням морського транспорту в поєднанні з залізничним, а також автомобільного та водного транспорту;

2) - ролкерна система доставляння вантажів з горизонтальним способом обслуговування суден. Система придатна для перевезення змішаних вантажопотоків на короткі відстані;

4) - пакетна система доставляння, що вимагає спеціального упакування вантажів. Ця система передбачає здійснення витрат на утримання складів та на пакувальні матеріали. Може застосовуватися для перевезення укрупнених партій вантажів;

5) - ліхтеровозна система з «відділяємими» плавучими ємностями, що може бути використана в мілководних портах.

Вибір транспортно-експедиційних посередників



Продуценти посередницьких, транспортно-експедиційних послуг можуть здійснювати такі види діяльності:

- 1) приймання заявок на перевезення та укладання договорів про транспортно-експедиційне обслуговування;
- 2) попереднє планування перевезень (тип транспорту, перевізник, страхувальник, розрахунок витрат, тощо);
- 3) - приймання вантажів та підготовку до перевезення;
- 4) - організація перевезення та перевалки вантажів залізничним, морським, річковим, автомобільним та повітряним транспортом;
- 5) - організація перевезень зовнішньоторговельних вантажів різними видами транспорту по територіях зарубіжних країн відповідно до умов контрактів;
- 6) - надання послуг, пов'язаних із накопиченням, доробкою, сортуванням та комплектуванням вантажів;
- 7) - оформлення документів відповідно до митних, карантинних і санітарних вимог, страхування вантажів;
- 8) - ведення обліку надходження та відправлення вантажів з портів і залізничних станцій;
- 9) - організація експертизи вантажів у портах і на залізничних станціях;
- 10) - здійснення навантаження та розвантаження транспортних засобів за цінами і тарифами, визначеними чинним законодавством України;

- 11)** - контроль руху вантажопотоку і розгляд інцидентів;
- 12)** - здійснення кількісного і якісного аналізів вантажопотоків;
- 13)** - інформування клієнтів щодо руху вантажів.

Транспортно - експедиційне обслуговування вантажів може здійснюватися суб'єктами підприємницької діяльності — експедиторами, які діють за дорученням вантажовідправників і вантажоодержувачів. Вони організовують транспортно-експедиційне обслуговування, але самі можуть і не брати безпосередньої участі в процесі перевезення.

Користування послугами транспортно-експедиційних посередників має певні переваги¹:

1. Кожна партія вантажу може бути перевезена з найменшими витратами за рахунок консолідації вантажів (збору вантажів із декількох клієнтів).

2. Є великий діапазон можливих розмірів і типів транспортних засобів. Можливо вибрати найбільш пристосований для цього вантажу транспортний засіб.

3. Клієнтами можуть готуватися відправки без урахування наявності зворотнього вантажу.

4. Виключається проблема простою, порожніх пробігів і недовантаження транспортних засобів у періоди спаду ділової активності і проблема їх недостатності у періоди її підвищення.

5. Транспортно-експедиційні послуги дають змогу замовникам скоротити потребу в транспортних засобах і обслуговуючому персоналі до мінімуму.

6. Раціоналізуються і оптимізуються вантажні потоки на всіх рівнях.

7. Якісно підвищується ефективність роботи самих транспортних засобів, а також обслуговуючого персоналу.

8. Знижуються кількісні параметри і покращується структура запасів за рахунок збільшення частоти поставок.

До числа *транспортно-експедиційних посередників* належать: спеціалізовані транспортні, експедиторські, транспортно-експедиторські (логістичні) фірми, компанії фізичного розподілу, ван-

¹ Таньков К.М., Трудід О.М., Колодяєва Т.О. Виробнича логістика:

Навч. посіб.— Х.: ВД "ІНЖЕК", 2004.

тажні термінали і термінальні комплекси, вантажні розподільні центри, підприємства з сортування, упакування готової продукції, вантажопереробки та інші підприємства.

Сьогодні транспортно-експедиційні посередники є членами відповідних спілок та асоціацій. Так, в Україні створені і функціонують:

- - асоціація «Європейська спілка транспортників України»;
- - професійна асоціація транспортних підприємств України, яка є добровільним, недержавним, некомерційним, неприбутковим об'єднанням;
- - асоціація міжнародних експедиторів України (**АМЕУ**). Була створена в 1994 р. і вже з 1995 р. вона є національною асоціацією **FIATA**. На сьогодні АМЕУ об'єднує понад 130 експедиторських підприємств України, що забезпечують організацію понад 50 % імпорتنих і експортних перевезень вантажів і понад 70 % транзиту всіма видами транспорту.

Згідно з даними Міжнародної федерації експедиторських асоціацій (**FIATA**), на сьогодні 75—80 % відправлень зовнішньоторговельних вантажів оформляється не вантажовідправниками, а за їх дорученням транспортно-експедиторськими посередниками. Тому зростає роль вимог до кваліфікації сучасного експедитора, особливо вимоги щодо вміння сконструювати оптимальну логістичну схему доставки вантажу від виробника до споживача, товару — від продавця до покупця за участю декількох видів транспорту, найчастіше з оформленням усіх необхідних експедиторських документів.

Сьогодні досить багато посередницьких структур надають транспортно-експедиційні послуги, тому перед вантажовідправниками стоїть проблема вибору найбільш кваліфікованих посередників.

Фахівці на початкових етапах співробітництва з транспортно-експедиційними посередниками рекомендують укладати договори про співпрацю з 2—3 фірмами, які зазвичай, конкуруючи між собою, надають послуги за демпінговими цінами.

Ефективним методом вибору транспортно-експедиційних посередників є оголошення тендерів. Конкурсанти повинні надати у встановлені терміни документацію з відповідними пропозиціями. Отримані пропозиції оцінюються з використанням

аналітичного чи експертного методів. Обирається посередник, що запропонував найбільш вигідні умови транспортно-експедиційного обслуговування.

Правильність вибору транспортно-експедиційних посередників гарантована за умови використання обґрунтованих критеріїв їх вибору. Можна виділити **три групи** критеріїв вибору транспортно-експедиційних посередників:

1). Фінансово-економічні показники діяльності посередника:



- стійкість фінансового стану;
- прибутковість;
- тривалість роботи на ринку транспортно-експедиційних послуг;
- показники ліквідності;

2). Вартісні показники перевезень:



- вартість транспортно-експедиційних послуг;
- можливість кредитування;
- можливість відстрочення платежів за надані послуги;
- наявність гнучкої системи цінових знижок;

3). Показники надійності обслуговування:



- швидкість поставчань;
- терміни доставки вантажів;
- забезпечення бережності вантажів;
- можливість здійснення будь-яких транспорт. експедиційних послуг;
- можливість термінових перевезень;
- нучкість умов, на яких надаються транспорт. експедиційні послуги.





Перспективи розвитку посередницької логістики в Україні

Вище розглядалося питання, яке стосувалося виникнення та розвитку посередницької логістики, де основною причиною її актуальності став пошук резервів у позавиробничій галузі за рахунок системного підходу до виробничих процесів та їх транспортно-складського забезпечення з урахуванням особливостей українського товарообороту. Справді, технологічна межа резервів виробництва на даному етапі розвитку НТП умовно існує, а ось господарчо-організаційних резервів, тим більше в умовах ринку, немає. Тому застосування логістики посередництва, як засобу, що сприяє виявленню й використанню цих резервів, цілком закономірне. У цьому зв'язку заслуговують на увагу відповіді американських менеджерів та господарників на запитання: яким проблемам у розвитку й удосконаленні транспортно-складського господарства підприємств слід сьогодні віддати перевагу? Пріоритети розподілилися таким чином:

- ▶ - впровадження ЕОМ у транспортно-складське господарство (70 % опитаних),
- ▶ - скорочення запасів (60 %),
- ▶ - автоматизація транспортних засобів (60 %),
- ▶ - інтегрування технології (30 %),
- ▶ - підвищення компетентності керівників виробничих підрозділів у організації транспортно-складського господарства (30 % опитаних).

Відповіді на аналогічні запитання, одержані на підприємствах України, є такими:

- ▶ - будівництво нових складів (80 % опитаних),
- ▶ - механізація ручних робіт (60 %),
- ▶ - покращення організації праці (50 %),
- ▶ - впровадження нової техніки (36 %),
- ▶ - впровадження АСУ та міні-ЕОМ (15 % опитаних).

Як бачимо, наведені «рецепти» ліквідації відставання транспортно-складського господарства підприємств від вимог дня американських і українських спеціалістів докорінно відрізняються. Тому, посередницька логістика має змінити застарілу

психологію у цьому плані.

Щоб прискорити розвиток посередницької логістики в Україні, важливо з'ясувати причини, які стримують її практичне застосування.

По-перше, це відсутність належного державного підходу до проблем всієї логістики, що виявляється як у відсутності відповідної бази, так і у відсутності спеціалістів та центрів їх підготовки.

По-друге, загальна політична та економічна кризи, незавершеність вирішення питання власності, скорочення обсягів виробництва, інфляція гальмують будь-які новації.

По-третє, відсутній комплексний облік витрат, при якому їх зростання у транспортно-складському господарстві перекривається ефективністю, досягнутою за межами цієї галузі господарства.

Разом з тим, існуюча система бухгалтерського обліку в Україні, методика внутрішньовиробничого госпрозрахунку, що застосовуються на практиці, поки що не дають можливості для повної оцінки витрат та результатів на рівні відповідних підрозділів і служб підприємства.

По-четверте, загальний логістичний підхід передбачає проведення кардинальних змін у структурі підприємства, перехід до більш гнучких організаційних структур, створення спеціалізованих цехів та служб транспортно-складського господарства.

По-п'яте, розвиток ідей логістики гальмується недоліками у професійній підготовці кадрів. Існують і інші причини, ліквідація яких прискорила б впровадження посередницької логістики у практику.

Посередницька логістика, як наукова дисципліна та практика менеджменту може стати надійним помічником в удосконаленні діяльності підприємств. З цією метою в Україні необхідно створити розгалужену мережу логістичних утворень, що в сучасних кризових умовах допоможе підприємствам швидше встановити нові господарчі зв'язки. Такі служби, як ніякі інші заходи, спроможні швидко відновити виробничий ритм, знявши бар'єр у господарських відносинах.

Існуюча нині система управління матеріальними потоками в логістиці - є традиційною. Необхідно розробити інші логістичні моделі, орієнтовані на використання в загальноекономічному

просторі України, ряд наших, специфічних особливостей.

Перша особливість полягає у нашій території, яка ускладнює проектування логістичних моделей, сприяє збільшенню обсягів запасів та транспортно-заготівельних витрат.

Друга особливість - у нерозвинутій інфраструктурі (засоби транспорту зв'язку, устатковані склади, пакувальне обладнання). Поряд з уповільненням обороту матеріальних об'єктів це спричиняє великі втрати, пошкодження матеріальних цінностей. Необхідно враховувати, що відсоток їх збереження буде значно нижчим, ніж у нормативах, прийнятих на Заході. З розвитком матеріально-технічної бази сфери обороту дія цього фактора послаблюється.

Третя особливість - це високий ступінь концентрації виробництва та споживання на великих підприємствах. З одного боку, це сприяє інтенсифікації матеріальних потоків, а з другого — уповільнює реакцію та гнучкість у зв'язку зі зміною потреб клієнтів. Малі підприємства мають перевагу у реакційній спроможності, оскільки вони експлуатують здебільшого просте універсальне устаткування та інструмент. Нововведення не спричиняють тривалих і збиткових простоїв.

Четверта особливість полягає у високому ступені концентрації управління, що знижує реакцію виробництва на зміну попиту. Концентрація управління виявляється в обмеженості самостійності виробничих та постачальницько-збутових підприємств та організацій, у необхідності узгоджувати прийняті рішення з вищими органами управління. Через це малі підприємства мають значну перевагу, оскільки скорочується час диспозиції за рахунок оперативності прийняття відповідних рішень, прискорюється надходження документів та оперативної інформації.

П'ята особливість полягає у низькому ступені інтеграції виробництва. Вона виявляється в об'єднанні багатьох проміжних етапів технологічного циклу, у намаганні досягти максимального ступеня готовності продукції до кінцевого споживання. На багатьох підприємствах поряд з основною продукцією виготовляються технологічне оснащення, інструмент, інші засоби виробництва. При регулюванні матеріальних потоків провідну роль відіграє виробнича логістика як найбільш комплексна ланка логістичної моделі великого підприємства.

Шоста особливість полягає у слабкій насиченості ринку. Дія цього фактора полегшує проектування і функціонування маркетинг-логістики, але створює великі складності для постачальницької логістики.

Сьома особливість характеризується відсутністю резервів виробничих потужностей і має вираз у нагромадженні великих резервів матеріальних ресурсів у вигляді матеріалів, сировини, що значною мірою перешкоджає гнучкості виробництва і свідчить про низький рівень інтенсивності матеріальних потоків.

Восьма особливість в тому, що концепція логістики в управлінні матеріальними потоками тільки-но починає застосовуватись в Україні. Необхідною умовою успішного її розвитку є підготовка висококваліфікованих фахівців, спроможних здійснювати проектування автоматизованих систем логістики й застосовувати їх на підприємствах та у постачальницько-збутових організаціях.



Завдання

Загальні відомості про ЗАТ «Двигуни України». Підприємство створене 1956 р. у системі Міністерства енергетики СРСР, як Томський завод електродвигунів. У 1964 р., коли з Міненерго виділився Мінелектротехпром СРСР, підприємство перейшло в його підпорядкування. Місце розташування: місто "Н" області "М" (населення міста — 150 тис. осіб, у місті є ще два великих промислових підприємства).

Мета створення підприємства — забезпечення народного господарства (машинобудування, видобувної промисловості, будівництва тощо) електродвигунами середньої потужності. На початку 70-х років підприємство освоїло випуск товарів народного споживання. У 1993 р. перетворене на акціонерне товариство закритого типу. Тоді ж з ініціативи ради трудового колективу почали займатися виробництвом дачних і садових меблів для населення. У 1994 р. розпочато будівництво нового корпусу для виробництва електродвигунів потужністю 0,1-0,3 кВт (на проммайданчику підприємства). Нині будівельна готовність нового корпусу — 90 %.

Підприємство виробляє продукцію виробничо-технічного призначення (електродвигуни і запчастини до них), різноманітні

товари народного споживання, а також надає виробничі послуги підприємствам — споживачам основної продукції (доведення, налагодження тощо)

Тип виробництва — серійний і дрібносерійний.

Цикл виробництва — неповний з основної продукції та повний з товарів народного споживання. Сировина, матеріали, а також комплектуючі (засоби автоматики та гумовотехнічні вироби) підприємство закуповує в постачальників, перед якими на даний час має заборгованість з оплати поставок. Частина постачальників є монополістами.

У 2000 р. було скорочено персоналу з 3,5 до 2,7 тис. осіб. Друге масове скорочення (на початку 2001 р. на 200 осіб) супроводжувалося суттєвою перебудовою організаційної структури. Зі складу ЗАТ було виведено відділ досліджень і конструкторських розробок, а відділ збуту підпорядковано комерційному директору (колишньому заступнику з постачання).

З квітня 2004 р. обов'язок генерального директора виконує начальник виробництва. Колишній генеральний директор пішов на пенсію у віці 69 років.

Починаючи із середини 1994 р., на заводі спостерігається спад виробництва — у середньому 14 % на рік, незважаючи на те, що підприємству вдалося зберегти своїх основних покупців. Головні споживачі — машинобудівні заводи центру і півдня України (до 20 підприємств), а також спільне російсько-українське підприємство в м. Миколаїв, що стабільно закуповує 3 тис. електродвигунів на рік. Виробництво товарів народного споживання також знижується, особливо помітно (на 30 %) за останній, 2004 р. На заводі розуміють, що споживача не влаштовує якість пральних машин і кухонних комбайнів, а також що черг у відділі збуту, як за старих часів, уже не буде. Але водночас виробляти цю продукцію вважається вигідним: середня зарплата робітників у цехах ТНП на третину вища, ніж на збиранні електродвигунів. Проте заробітна плата і допомоги не виплачуються вчасно (у середньому заборгованість становить 5 місяців).

Соціально-психологічний клімат, за даними соціологічного дослідження, характеризується високим рівнем напруженості, негативним ставленням до керівництва, а також почуттям невизначеності перспектив: понад 60 % працівників вважають, що

завод має шанси вийти з кризи, але не бачать реальних шляхів і напрямів дій.

Організаційна структура персоналу управління:

- 1.** Генеральний директор (у підпорядкуванні — заступники)
- 2.** Начальник виробництва (заступник з організації виробництва), у підпорядкуванні якого:
 - відділи: виробничий, головного диспетчера, зовнішніх робіт;
 - цехи: механічний, два складальні з основної продукції та один з товарів народного споживання;
 - ділянки: гальваніки, пластмаси, деревообробки.
- 3.** Головний інженер (заступник з технології виробництва), у підпорядкуванні якого:
 - відділи: головного технолога, головного механіка, інструментальний, технічний;
 - цехи: інструментальний, ремонтно-механічний;
 - ділянки: виробничих випробувань і приймання готової продукції.
- 4.** Комерційний директор (заступник із збуту і маркетингу), в підпорядкуванні якого:
 - відділи: постачання, збуту (продукція виробничо-технічного призначення), маркетингу (товари народн. споживання);
 - ділянка тари й пакування;
 - транспортний цех;
 - склад готової продукції.
- 5.** Директор з економіки (заступник з економіки), у підпорядкуванні якого:
 - відділи: планово-економічний, праці (зарплати), фінансовий;
 - бухгалтерія;
 - відділ інформатизації й АСУ.
- 6.** Заступник генерального директора з капітального будівництва, в підпорядкуванні якого відділ капітального будівництва.
- 7.** Заступник генерального директора з кадрів і побуту, в підпорядкуванні якого:
 - відділи: кадрів, адміністративно-господарський, соціально-побутовий;
 - ділянка благоустрою;
 - житлово-експлуатаційне управління.

Завдання:

- 1) - розподілити ролі між усіма учасниками;
- 2) - проаналізувати ситуацію на заводі "Двигуни Росії";
- 3) - визначити основні шляхи подальшої діяльності заводу;
- 4) - підготувати доповідь "Про ситуацію на заводі та шляхи розвитку діяльності заводу".

Рольовий розподіл персоналу управління заводу

Роль	Прізвище, ім'я, по батькові	Основні функції
<i>Менеджер</i> - організатор колективної роботи, лідер команди		Забезпечення оптимального розподілу ролей серед членів групи. Створення й підтримка "командного духу". Організація роботи групи відповідно до ТЗ і регламенту
<i>Маркетолог</i> - фахівець із розвитку системи маркетингу на підприємстві		Аналіз маркетингової політики, виявлення проблем у системі просування й збуту, в асортиментній політиці, аналіз конкурентів. Визначення необхідного і достатнього обсягу готової продукції та відвантажених товарів (разом з інженером-технологом)
<i>Економіст</i> - фахівець з аналізу господарської діяльності й планування економічного розвитку підприємства		Аналіз і виявлення проблем у ціновій політиці, структурі витрат собівартості (разом з фінансистом та інженером і технологом). Розрахунок і побудова графіків (визначення точки беззбитковості)
<i>Кадровик</i> - фахівець з управління людськими ресурсами		Аналіз системи управління людськими ресурсами, корпоративної кадрової політики. Розрахунок показників ефективності використання кадрового ресурсу (частка в собівартості витрат на оплату праці, обсяг реалізації продукції на одного працівника, загальні й змінні витрати). Виявлення проблем у використанні кадрового потенціалу, оцінка готовності кадрів до змін



Чи комунікабельні Ви?

За кожну відповідь "так" нарахуйте собі по 2 бали, за відповідь "деколи" — 1 бал, за відповідь "ні" — 0 балів. На кожне із запропонованих запитань ви можете відповісти або **"так"**, або **"ні"**, або **"деколи"**.

1. Чи вибиває Вас із колії призначення ординарної зустрічі.
2. Чи не відкладаєте Ви візит до лікаря доти, поки стане вже геть погано?
3. Чи викликає у Вас незадоволення доручення виступити з доповіддю, інформацією на зборах чи нараді?
4. Вам пропонують поїхати у відрядження до міста, в якому Ви ніколи не були. Чи докладете максимум зусиль, що б відмовитись від цієї поїздки? Чи любите Ви ділитися своїми тривогами з будь-ким?
5. Чи дратуєтесь Ви, якщо незнайома людина на вулиці звертається до Вас із проханням (вказати дорогу, підказати час і т. ін.)?
6. Чи вірите Ви, що існує проблема "батьків та дітей" і що різним поколінням важко зрозуміти одне одного?
7. Чи Вам незручно нагадати знайомому, щоб він повернув Вам борг?
8. У ресторані чи їдальні Вам подали явно недоброякісну страву — Ви промовчите, лиш розгублено відсунувши тарілку?
9. Чи вважаєте ви себе комунікабельним?
10. Залишившись один на один із незнайомою людиною, не вступатимете з нею в розмови і будете почуватися незручно, коли вона заговорить першою. Чи не так?
11. Вас жахає будь-яка довга черга, де б вона не була (в магазині, бібліотеці тощо). Ви швидше відмовитесь від свого задуму, аніж стоятимете в цій черзі?
12. Чи боїтесь Ви брати участь у будь-яких комісіях із розгляду конфліктних ситуацій?
13. У Вас є власні критерії оцінки творів літератури, мистецтва, культури і жодних "чужих" думок на цей рахунок не берете до уваги. Чи не так?
14. Почувши десь у кулуарах явно хибну думку з добре відо-

мого Вам питання, не втручатиметесь у суперечку?

15. Чи викликає у Вас роздратування чиєсь прохання про допомогу розібратися в тому чи іншому службовому питанні?

Тепер підсумуйте свої результати:

Резюме

30-32 бали.

Ви явно некоммунікбельні, й це Ваша біда, бо страждаєте від цього найбільше Ви самі. Але і близьким людям теж нелегко. На Вас важко розраховувати в справі, яка вимагає групових зусиль. Старайтесь більше контактувати, контролюйте себе.

25-29 балів.

Ви замкнуті, неговіркі, любите відокремленість, тому у Вас, напевне, небагато друзів. Нова робота і необхідність у нових контактах породжують у Вас якщо не відчуття жаху, то надовго виводить із рівноваги. Ви знаєте цю особливість свого характеру і часто буваєте незадоволеними собою.

Але не обмежуйтеся одним незадоволенням — Ви можете перебороти цю властивість. Хіба не буває, що при якомусь вираженому захопленні Ви набуваєте "раптом" повної коммунікбельності?

19-24 бали.

Ви до певної міри товариські й у незнайомій обстановці почуваетесь досить впевнено. Нові проблеми Вас не лякають. І все-ж із новими людьми сходитесь обережно, в суперечках та диспутах берете участь неохоче. У Ваших висловлюваннях надто багато безпідставного сарказму.

Ці недоліки цілком виправні, лише треба про них пам'ятати.

14-18 балів.

У Вас нормальна коммунікбельність. Ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, проявляєте достатньо терпіння при спілкуванні з іншими, спокійно відстоюєте свою точку зору. Без тривоги йдете на зустріч із новими людьми. Водночас не любите шумних компаній, екстравагантні витівки та пус-тослів'я Вас добряче дратують.

9-13 балів.

Ви вельми товариські та коммунікбельні (часом аж занадто). Допитливі, балакучі, любите висловлюватись із різних тем, що, буває, викликає роздратування в людей.

Охоче знайомитесь із новими людьми, любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоч часто не можете їх виконати. Буває, що спалахнете, та швидко відходите. Однак Вам явно не вистачає ретельності, терпіння та відваги під час вирішення серйозних проблем. Але при бажанні можете примусити себе не відступати.

4-8 балів.

Ви унікальний комунікабельний. Спілкування б'є з Вас фонтаном. Ви в курсі всіх справ. Любите брати участь у всіх дискусіях, хоч серйозні теми можуть викликати у Вас мігрень чи хандру. Охоче виступаєте з приводу будь-якого питання, навіть якщо маєте досить поверхнєве уявлення про предмет розмови.

Скрізь відчуваєте себе «як вдома», беретесь за будь-яку справу, хоч не завжди можете довести її до завершення. Тому керівники і колеги ставляться до Вас з деяким побоюванням і сумнівом. Задумайтесь над цими фактами!

3 бали.

Ваша комунікабельність дещо хвороблива. Ви балакучі, багатослівні, втручаєтесь у справи, які не мають до Вас ніякого відношення. Беретесь судити про питання, в яких зовсім не компетентні.

Вільно чи не вільно часто спричиняєте конфлікти в навколишньому середовищі. Ви запальні та вразливі, при цьому нерідко буваєте необ'єктивними. Серйозна робота не для Вас. Людям на роботі, вдома і взагалі скрізь досить важко з Вами.

Вам необхідно працювати над собою: перш за все виховуйте в собі терпіння та стриманість, шануйте людей.

1 бал.

Якщо трапилось так, що з деякими висновками при роботі з тестами Ви категорично не згодні — не впадайте в паніку! Це лише «універсальні» тести, які не можуть дати повної й абсолютно об'єктивної оцінки Вашій, без сумніву, унікальній особистості. Ставтесь до результатів із певним почуттям гумору! Слід зауважити, що люди з таким комплексом, ображаються на весь «білий світ», а їм всього й потрібно, ще прийняти себе таким, яким вони є і ... покохати самого — себе.



Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте діяльність логістичних посередників.
2. Що ви розумієте під логістикою посередництва і чим вона відрізняється від розподільчої логістики?
3. Розкрийте сутність поняття «логістика сервісного відгуку».
4. Розкрийте поняття «послуга» і «сервіс». У чому полягають їх взаємозв'язок і відмінності?
5. Дайте визначення логістичному сервісу.
6. Дайте класифікацію логістичних послуг та логістичного сервісу.
7. Охарактеризуйте основні принципи логістичного сервісу.
8. Назвіть етапи формування підсистеми логістичного сервісу.
9. Охарактеризуйте наявні види транспортно-експедиційних послуг.
10. Поясніть суть концепції загальних витрат.
11. Назвіть переваги і недоліки транспортно-технологічних систем доставки вантажів.
12. Складіть схему вибору перевізника.
13. Опишіть послідовність надання транспортно-експедиційних послуг.
14. Яка організаційна структура найбільш поширена при посередництві маркетинг-менеджменту?
15. Розкрийте сутність організаційних посередницьких змін, що відбудуться у XXI столітті?
16. У чому полягає сутність контролю маркетингу-логістики в системі посередництва?
17. Назвіть основні завдання контролю маркетингу і логістики.
18. Що таке «ревізія маркетингу і логістики»?
19. Поясніть умови функціонування контролінгу в логістиці.
20. Які відмінності між категоріями «контроль і контролінг»?
21. Які етапи здійснення технології контролінгу в логістиці.



Розділ 5.



Логістика в умовах товарного ринку

У роки наукових революцій, крива лінія росту, стрімко піднімається до гори, тому багатьом її важко подолати. Автори.

- 5.1. Логістика в системах інфраструктури товарного ринку
- 5.2. Сучасна інфраструктура товарного ринку
- 5.3. Функції інститутів інфраструктури товарного ринку
- 5.4. Види та типи ринків
- 5.5. Сутність інфраструктури товарного ринку
- 5.6. Зарубіжна логістика товарного ринку
- 5.7. Завдання
- 5.8. Тести
- 5.9. Питання для самоконтролю



Логістика в системах інфраструктури товарного ринку



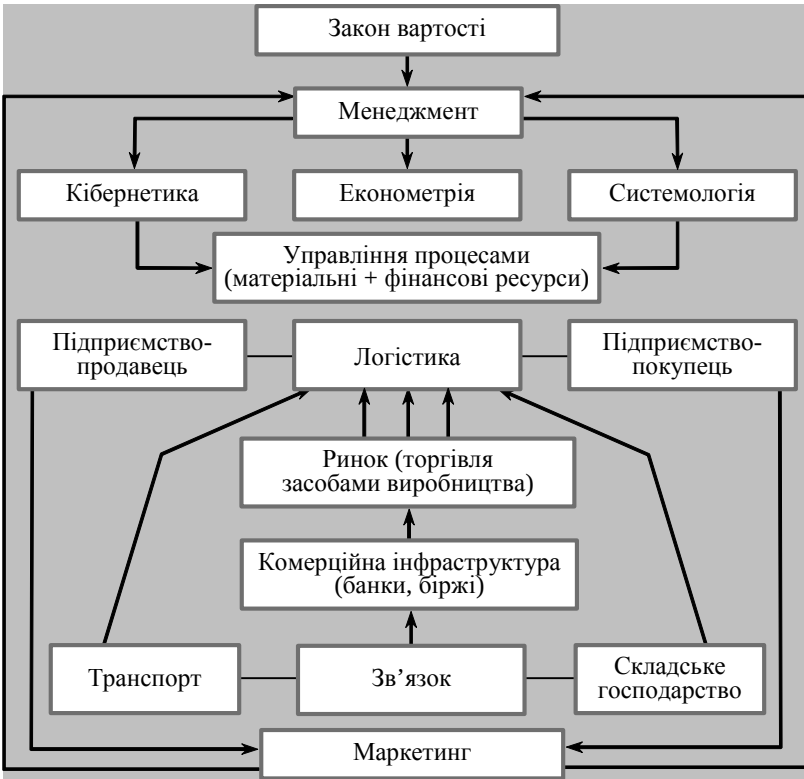
Комерційна діяльність в системах інфраструктури товарного ринку передбачає вирішення різноманітних складних проблем, основною з яких залишається проблема матеріально-технічного забезпечення споживача. В умовах ринкових економічних відносин матеріальні ресурси для виробничого споживання купуються на ринках засобів виробництва. Отже, підприємства мають бути платоспроможними. Усе коло питань, пов'язаних з управлінням матеріальними ресурсами з метою матеріально-технічного забезпечення і збуту, є предметом логістики. Логістика становить частину науки про потоки в системах інфраструктури товарного ринку. З математичної точки зору, потік включає багато елементів, об'єднаних в єдине ціле. Потоки різних об'єктів інфраструктури товарного ринку так чи інакше пов'язані між собою, до того ж один вид потоку може породжувати інший, створюючи досить складні системи¹.

Як ми уже зазначали, існує багато визначень логістики, але всі вони сходяться на тому, що логістика - це наукова дисципліна про управління потоками в системах інфраструктури товарного ринку. Наведене загальне визначення може бути конкретизоване для названих раніше систем та потоків, що в них циркулюють. Відомо, що система інфраструктури товарного ринку - це безліч взаємопов'язаних елементів, які функціонують для досягнення загальної мети. У динамічних системах взаємозв'язок елементів та функціонування досягається завдяки відповідним потокам. Саме тому потоки є складовою самої системи інфраструктури товарного ринку.

Таким чином, їх можна розглядати як підсистеми й незалежні об'єкти управління. У зв'язку з цим логістика використовує методи кібернетики, системології (теорії систем) та прогностики (прогнозування). Схематично місце логістики в управлінні інфраструктури товарного ринку можна зобразити так:

{
¹ Свіренєв М.О., Рижиков В.С., Дрига В.В., (та інші) . Інфраструктура товарного ринку. Кіровоград. інститут ім. Святого Миколая МАУП. 2010.
}

Мал. Логістика в інфраструктурі товарного ринку



Математичні методи дають уяву про кількісні аспекти руху логістичних потоків. Так, зокрема, існують математичні дисципліни для дослідження потоків системи інфраструктури товарного ринку:

- - теорія градоїдів;
- - теорія масового обслуговування.

Управління потоками в інфраструктурі товарного ринку, як і будь-яке управління, потребує відображення, тобто побудови моделі. Тому логістика як наука розробляє методи моделювання відповідних потоків. При цьому логістичний підхід передбачає інтерпретацію керованої системи у вигляді потоку. Такий підхід надає управлінню чітко визначеного характеру. Наприклад, система матеріально-технічного забезпечення стає про-

зорішою, якщо її розглядати як процес руху матеріальних ресурсів у сфері обороту від постачальника до споживача. Необхідно підкреслити, що, виходячи із сутнісної характеристики самої логістики, метою управління потоком в системі інфраструктури товарного ринку є досягнення ним кінцевої точки при заданих умовах.

Методи управління логістикою в системі інфраструктури товарного ринку базуються на дії закону вартості, принципах менеджменту та маркетингу, а також пов'язуються з функціонуванням товаропровідної інфраструктури — складським господарством, комунікаціями.

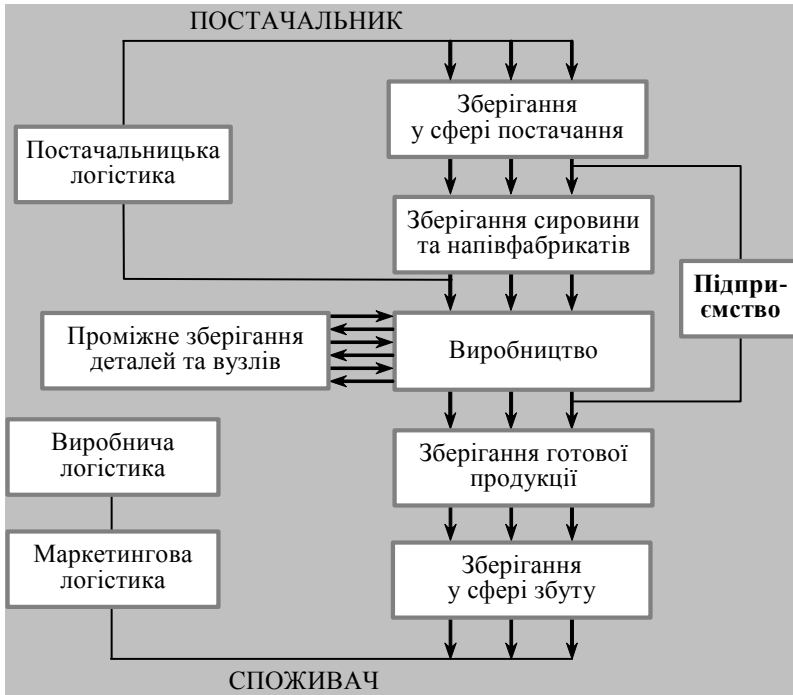
З точки зору логістики, для здійснення матеріально-технічного забезпечення необхідно не тільки встановити господарчі зв'язки, відшукати постачальника, укласти угоду про поставки, а й організувати безпосередньо доставку продукції, простежити за її відвантаженням та шляхом проходження аж до прибуття на місце споживання, а також розрахуватися з усіма учасниками процесу - торговельною установою, транспортним підприємством, базою, посередниками. При цьому вкрай важливим є налагодження виробництва, збуту, закупівель, зберігання та транспортування як єдиного цілого. Відправною організаційною точкою в системі інфраструктури товарного ринку є безперервне обслуговування динаміки попиту, з урахуванням якої визначаються параметри плану складових логістичної системи.

Такий план досить гнучкий. Можливість «гнучкого» реагування на коливання попиту закладається в план завдяки варіантності його розробки. Додатковий фактор гнучкості в системі інфраструктури товарного ринку — цілеспрямоване створення резервних виробничих потужностей, завантаження яких здійснюється згідно з попередньо розробленими резервними планами системи матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Окремі елементи логістики: (методи розв'язання транспортного завдання, визначення оптимального розміру запасів), добре відомі в економічній теорії, використовувались і на практиці. Однак логістика розглядає їх у взаємозв'язку та взаємозалежності, тобто логістика є не що інше як застосування теорії систем в галузі формування оптимальних матеріальних потоків в системі інфраструктури товарного ринку. На наведеній нижче

схемі зображено складові елементи логістичної концепції. Стрілками позначено процеси експедирування, які включають транспортування, планування та документообіг вантажів.

Мал. Елементи концепції логістики інфраструктури товарного ринку



Побудова логістичних моделей в системі інфраструктури товарного ринку розпочинається з аналізу маркетингової інформації. Спеціалісти з логістики на основі даних про потреби клієнтів (бажаний час та періодичність поставок, розміри партій, вид пакування та інші вимоги) розробляють оптимальний графік розподілу й доставки готової продукції, схему проміжного зберігання. Маркетинг-логістика має оптимально задовольняти суперечливі вимоги відділів: менеджменту, маркетингу, логістики, виробничих, транспортних та складських підрозділів. Так, наприклад, принципи маркетингу передбачають ритмічність, високу надійність і регулярність постачань необхідної клієнтам кількості товарів. Оперативно-виробниче планування базується на принципі зниження витрат при збільшенні розмірів

партій виробів, а також зменшення кількості переналагоджень у технологічному процесі. Управління транспортом вимагає якомога більшого обсягу одноразового постачання вантажів (при цьому знижується ритм постачань і збільшуються обсяги складських запасів як у постачальників, так і у їхніх клієнтів). Мінімізація витрат на складування готової продукції пов'язана зі зменшенням запасів (одночасно знижується ступінь надійності функціонування усієї мережі збуту підприємства, виникають значні витрати, погіршуються конкурентні позиції фірми).

При складській формі поставок в системі інфраструктури товарного ринку, витрати у зв'язку із збільшенням часу поставок до певного моменту падають, а потім з продовженням циклу поставок практично не змінюються. Транзитній формі притаманний більш тісний зв'язок витрат з можливим часом поставок. До певного моменту більш ефективною є складська форма, а за умов нетермінових чи ритмічних поставок – транзитна. Терміни «транзитна» та «складська» щодо форми поставок в даному разі виправдані, бо відображають сутність явища у системі матеріально-технічного постачання.

На відміну від прийнятої у нас квартальної системи планування постачань, за кордоном застосовують інші одиниці виміру часу. Для масових видів продукції за одиницю встановленого часу приймають - добу. Максимальний строк виконання індивідуальних замовлень не перевищує шести тижнів. Зважаючи на ці обмеження, на основі залежностей окремих параметрів моделі маркетинг-логістики того чи іншого підприємства розробляється схема диспозиції готової продукції з моменту завершення її виробництва до здачі клієнту. У схемі на момент закінчення процесів транспортування має бути заплановане місце для зберігання продукції з відповідними площею, об'ємом вологістю, температурою. Планується й режим подання транспортних засобів, маршрути їх руху, необхідні засоби механізації вантажно-розвантажувальних робіт.

Схема диспозиції розробляється з урахуванням двох аспектів, див. схему.

По-перше, для виконання конкретного замовлення розраховується маршрут руху, тобто мережна модель, в якій відомі моменти початку та закінчення усіх етапів.

По-друге, як сума планів усіх замовлень на визначений

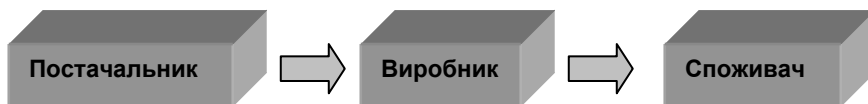
період складається загальний план використання окремих елементів диспозиції (складів, транспортних засобів тощо), тобто визначається, що буде зберігатися на кожному конкретному місці, чи як буде завантажений даний транспортний засіб.



Укладені договори, замовлення на індивідуальне чи серійне виробництво, очікуваний обсяг продажу результатів масового і багатосерійного виробництва є базисом для формування поточного й оперативного планів виробництва та калькуляції собівартості продукції. Таким чином, логістична концепція управління основним виробництвом усе меншою мірою орієнтується на випуск продукції, яка складається, і дедалі частіше на виконання замовлень клієнтів в системі інфраструктури товарного ринку.

У зв'язку з цим скорочуються строки дії договорів на постачання подібної продукції, зменшуються обсяги її партій. Контрольованим має бути безперервний нагляд за рухом вантажів від виробника до споживача, включаючи складські об'єкти.

Інформаційна логістична система

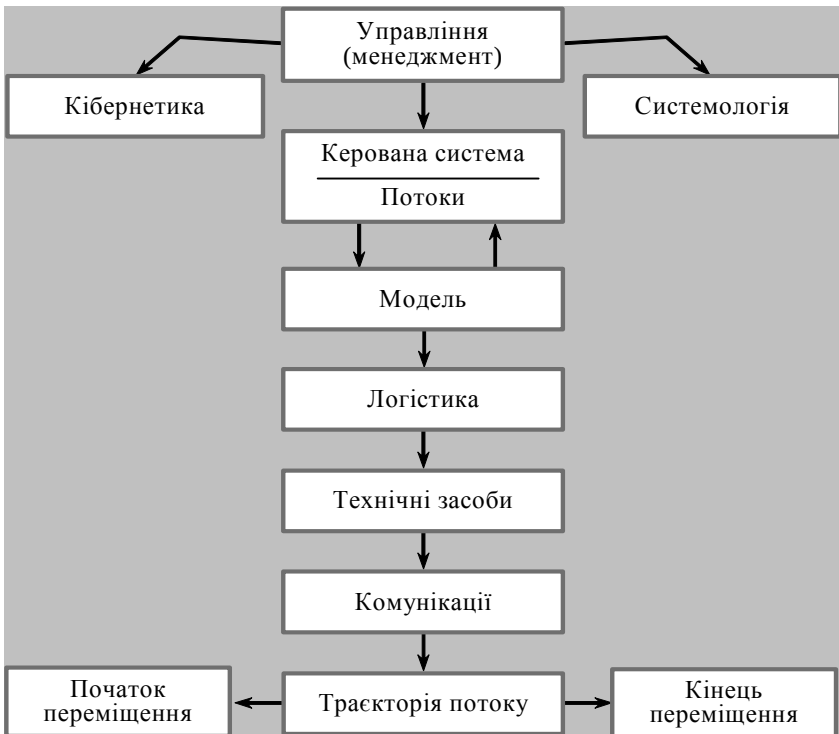


Ніде результати науково-технічного прогресу не виявляються так глибоко, як в інформаційних системах.

Для цього у структурні ланки контролю та управління матеріальними потоками має безперервно надходити надійна інформація. Вона має бути інтегрованою й охоплювати процеси виробництва, розподілу й задоволення попиту.

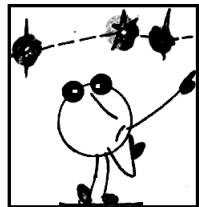
Схематично місце логістики в управлінні матеріальними потоками в системі інфраструктури товарного ринку можна зобразити так:

Мал. Місце логістики в системі інфраструктури товарного ринку



Сучасна інфраструктура товарного ринку

Економічні відносини, які в значній мірі формуються в умовах невизначеності і нестабільності економічного середовища, вимагають високоефективних засобів і методів управління господарською діяльністю.



Функціонування і дієздатність усіх елементів ринкової інфраструктури є важливою і необхідною умовою реальної трансформації економіки України в ринкову. Розвиток цієї інфраструктури вимагає відповідного законодавства, юридичних і правових гарантій підприємницької діяльності, дійового і своє-

часного ефективного механізму втілення матеріально-фінансового забезпечення підприємств в умовах ринкової економіки.



Основним завданням системи інфраструктури товарного ринку - є здобуття навичок в галузі планування менеджменту і маркетингу, аналізу ринкової (поточно-маркетингової) ситуації, прогнозування показників ринку в залежності від впливу внутрішніх і зовнішніх факторів маркетингового середовища, розробки ринкових стратегій, ситуацій і обґрунтування їх в залежності від дій конкурентів, розрахунку бюджетів та маркетингових комплексів і організації контролю за виконанням маркетингових та логістичних програм.

Традиційні концепції управління вже сьогодні не виправдовують себе, тому одним із найбільш прогресивних і впливових науково-прикладних напрямків розвитку Інфраструктури товарного ринку є логістика. Логістика у взаємозв'язку з менеджментом і маркетингом являє собою у сьогоденні розвитку ринкових відносин в Україні - ідеальний варіант системи управління в економіці.

Динамічність є обов'язковим атрибутом будь-якої сфери виробничо-економічної діяльності. Основою динаміки логістики - є потокові процеси. Потоки, наприклад матеріальний, товарний, вантажний, інформаційний, грошовий, енергетичний, пасажирський та інші, зустрічаються постійно і повсякденно.

Логістичний підхід в системі інфраструктури товарного ринку, як до організації транспортно-переміщуючих процесів, на практиці дає величезні результати. Не тільки кінцеві, але і проміжні показники виробничо-господарської діяльності супроводжуються синергічним ефектом, який дозволяє досягти максимального прогресу при любых обставинах. Це в умовах турбулентності ринку має велике значення як для любого підприємства на локальному рівні, так і для макроекономічних явищ в цілому.

Характеристика, поняття та складові інфраструктури товарного ринку

Поняття «інфраструктура ринку» відображає сукупність різноманітних установ та інститутів, які забезпечують рух грошей та цінних паперів, робочої сили, засобів виробництва, предметів споживання, послуг, інтелектуальної власності, валюти та інше.

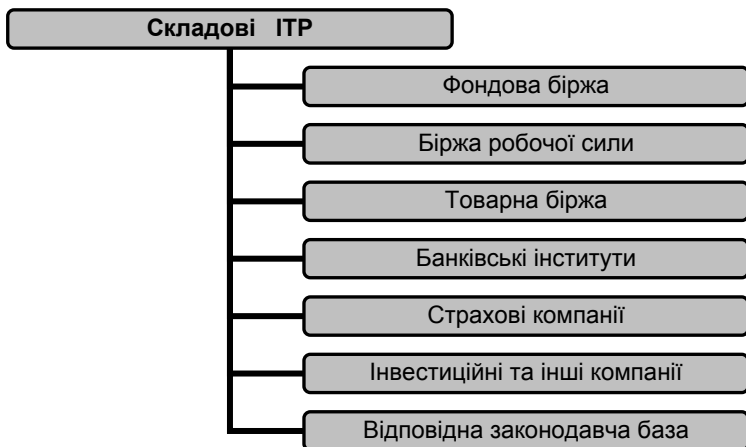
1. На ринку товарів та послуг до складу інфраструктури входять товарні біржі, підприємства оптової та роздрібною торгівлі, маркетингові та рекламні організації тощо.

2. На ринку цінних паперів інфраструктура представлена фондовими біржами, на ринку робочої сили - біржами праці.

3. На фінансовому ринку до складу інфраструктури входять банківські інститути, страхові компанії та різноманітні фонди, які зосереджують у своїх руках вільні кошти і перетворюють їх на кредити.

4. До інфраструктури також належать відповідна законодавча база, яка регулює взаємодію усіх суб'єктів ринку.

Інфраструктура ринку - сукупність установ, інститутів, підприємств, служб тощо, які забезпечують рух товарів і послуг від виробника до споживача, див. схему.



Обслуговування взаємовідносин виробників товарів та їх безпосередніх виробників - це основне призначення інститутів інфраструктури.

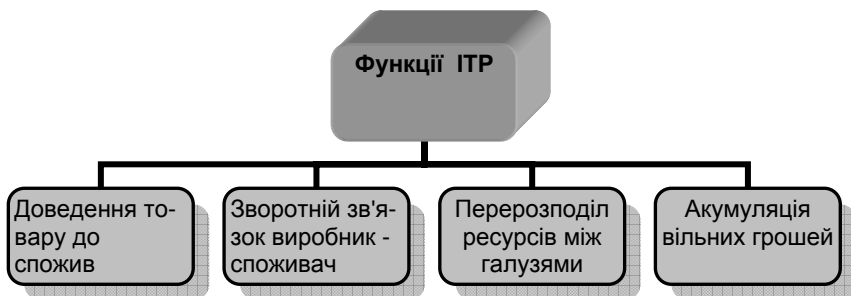
Продуктом інфраструктури товарного ринку є безпосередня послуга.

Послуга - це особливий товар, який існує тільки в момент його виробництва, але вона має споживчу вартість і використовується для задоволення потреб суспільства у матеріальних благах.

Інфраструктура ринку виступає з'єднуючою ланкою між основними його установами. Вона уявляє собою сукупність інститутів, які забезпечують обіг різних товарів.

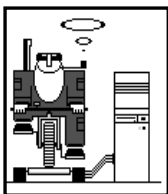
Основними функціями інфраструктури ринку є:

- а)** - доведення товару до безпосереднього споживача;
- б)** забезпечення зворотного зв'язку між виробником і споживачем;
- в)** - перерозподіл ресурсів між галузями, в межах самих галузей
- г)** - акумуляція тимчасово вільних грошових коштів, регулювання грошового обігу.



Улюбій системі є зв'язуючі ланки, без них неможливе її існування. Економічна система має свої зв'язуючі ланки, які взагалі можна назвати економічною інфраструктурою. Ця інфраструктура виступає з'єднуючою ланкою у взаємовідносинах між основними суб'єктами економічних відносин - виробниками економічних ресурсів, кінцевих товарів та їх безпосередніми споживачами.

Інфраструктуру ринкових відносин формують багаточисельні інститути, серед яких виділяються брокерські фірми, різні біржі, інвестиційні компанії, лізингові компанії, центри зайнятості, страхові організації та інші інститути ринкової економіки.



Функції інститутів інфраструктури ТР

Надаючи різні посередницькі послуги підприємствам і домашнім господарствам, установи інфраструктури товарних ринків (ТР) виконують ряд важливих функцій, як ми уже зазначали раніше, серед яких виділяють наступні:

А) - доведення товарів до безпосереднього споживача.

Інститути інфраструктури допомагають виробникові певного товару знайти свого споживача. Важлива організація виробництва продукції, але не менш важливо забезпечити її реалізацію. Забезпечення реалізації не проста справа. Спеціалізація на посередницьких операціях надає можливість скоротити час на реалізацію товару, зменшити витрати, які виникають у процесі Збереження та доставки, прискорити обіг фондів підприємства, а також у більшості випадків врахувати побажання і потреби споживачів.

Б) - забезпечення зворотного зв'язку між виробництвом і споживанням. Інфраструктура на собі відчуває вплив як виробника (пропозиція товарів), так і споживача (попит на нього). Аналізує просування того чи іншого товару на ринку, посередник може виявити тенденції, облік яких надасть можливість більш ефективно орієнтувати виробництво на інтереси споживачів

В) - перерозподіл ресурсів між: різними галузями та всередині їх. Ця функція забезпечується як перед переорієнтацією на випуск нової продукції, так і через обслуговування ринку цінних паперів. Зміна курсу акцій приводить до переміщення капіталів із одної галузі до другої, підтримуючи тим самим визначений рівень пропорційності в розвитку економіки.

Г) - акумуляція тимчасово вільних грошових ресурсів, регулювання грошового обігу.

Банківські установи інфраструктури ринку, зайняті кредитуванням підприємства, здійснюють мобілізацію вільних грошових ресурсів населення та підприємств. В результаті цієї діяльності формується ринок грошей, збільшуються інвестиційні можливості підприємств прискорюється товарообмін. Крім того через зміну ставки банківського відсотку фінансово - кредитні

заклади можуть впливати на структуру інвестицій, забезпечуючи їх перерозподіл між галузями, прискорюючи чи гальмуючи темпи економічного розвитку країни.

Інститути інфраструктури займаються наданням посередницьких послуг в галузі інвестування, страхування різних видів господарської діяльності проводять довірчі операції. Інфраструктура також використовується при макроекономічному регулюванні і з її допомогою держава здійснює антиінфляційні заходи, політику зайнятості, створює протидію циклічним коливанням економіки.

Таким чином, можна зробити висновок, що економічна інфраструктура має суттєвий вплив на функціонування економічної системи в цілому.

Види та типи ринків



Залежно від того, що є предметом купівлі – продажу, розрізняють такі види ринків:

1. Фінансовий ринок (у вузькому розумінні грошовий). До нього входять ринок готівки, ринок боргових зобов'язань (державних і приватних облігацій), спекулятивний ринок грошей та ринок інших (крім облігацій) цінних паперів - акцій, сертифікатів та ін.

2. Ринок робочої сили, що виступає як ринок робочої праці. До нього входять ринки професійні, галузеві, регіональні та окремих сфер народного господарства (матеріального і нематеріального виробництва, тощо).

Суб'єктами цього ринку є наймані працівники (від їх імені, як правило, виступають профспілки, що свідчить про колективний характер продажу даного товару), підприємці (від їх імені нерідко виступають союзи підприємців) і держава (безпосередньо в державному секторі та опосередковано в недержавному)

3. Ринок засобів виробництва, або ринок капіталу (за термінологією «Економікс»). У цьому ринку вирізняють:

- ▶ - ринок засобів праці;
- ▶ - ринок предметів праці.

Ринок засобів праці поділяють:

- ▶ - ринок нового устаткування;
- ▶ - ринок уживаного устаткування;
- ▶ - ринок специфічного устаткування, яке виго-



товляють за індивідуальними замовленнями.

4. Ринок предметів споживання. Складовими цього ринку є виробництво товарів тривалого користування (телевізорів, холодильників, автомобілів, відеотехніки, пральних машин тощо) та поточного споживання.

5. Ринок послуг. Послуга - особлива споживна вартість процесу праці, виражена в корисному ефекті, що задовольняє потреби людини, колективу й суспільства. Особливістю послуги як товару (порівняно із звичайним товаром, з матеріальними благами) є те, що вона корисна не як річ, а як діяльність.

У складі послуг розрізняють особисті послуги, що задовольняють потреби окремої людини (у здобутті освіти, охорони здоров'я, культурно-побутовому обслуговуванні тощо) та послуги, які задовольняють колективні й суспільні потреби (з охорони громадського порядку, оборони, управління суспільством, у тому числі народним господарством).

6. Ринок інтелектуальної власності. Як в категорії «економічної власності», в інтелектуальній власності також розрізняють кількісну та якісну сторони.

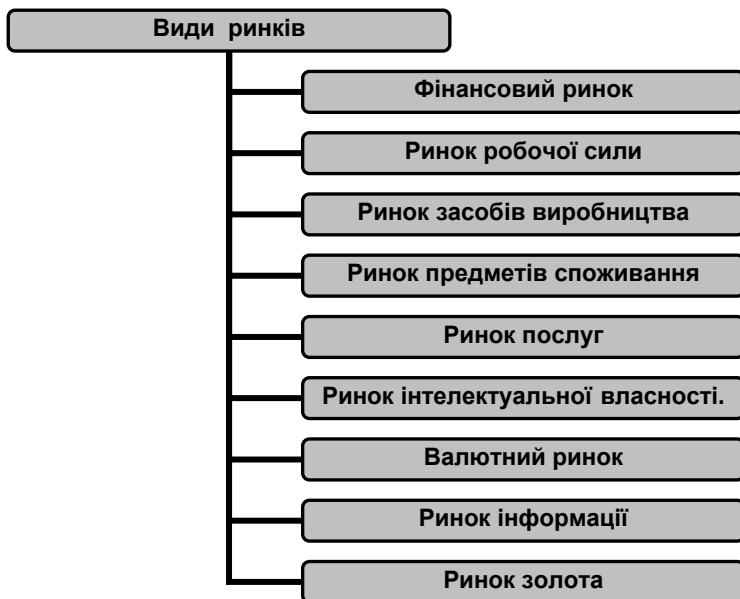
Перша - це різні об'єкти інтелектуальної власності (патенти, ліцензії, проекти, «ноу-хау», програми матеріального забезпечення, наукові прогнози тощо).

Друга - відносини, які виникають і розвиваються між людьми з приводу створення і привласнення названих об'єктів власності.

7. Валютний ринок - сфера економічних відносин з приводу купівлі-продажу іноземних валют і платіжних документів (чеків, векселів, акредитивів, телеграфних, поштових і інших банківських переказів), виражених в іноземній валюті. На валютному ринку здійснюються операції із зовнішньої торгівлі, розрахунків, міграції капіталів та робочої сили, туризму.

8. Ринок інформації - певна сукупність економічних відносин з приводу збирання, доробки, систематизації інформації та продажу її кінцевому споживачу. Від якості та обсягу інформації залежить правильність прийнятого рішення.

9. Ринок золота - певна сукупність виробничих відносин з приводу організації та здійснення купівлі-продажу золота. Залежно від суб'єктів господарського життя, розрізняють різні



типи ринків. З урахуванням історичного процесу виникнення ринків основними типами є :

► - **Вільний ринок** - ринок, на який вивозять товари і послуги багатьох незалежних товаровиробників; жоден з них не виробляє більшості продукції, неспроможний внаслідок цього впливати на рівень цін, а процес ціноутворення здійснюється через механізм вільної конкуренції.

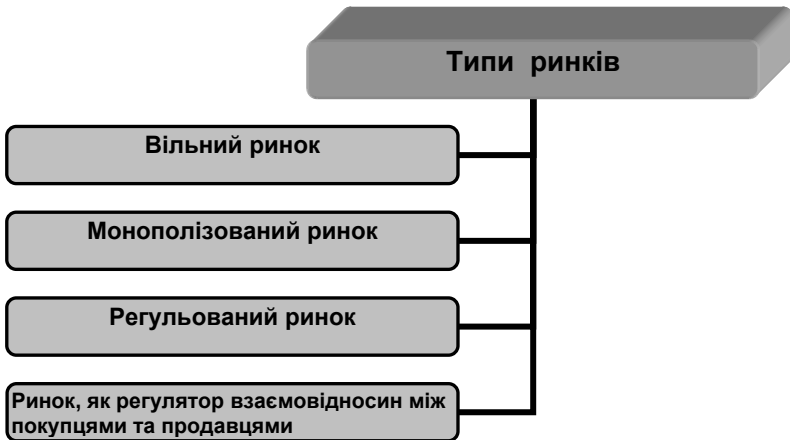
► - **Монополізований ринок** - ринок, на який вивозять товари і послуги незначної кількості товаровиробників, кожен з них виробляє таку частку продукції, що може впливати на рівень цін. Об'єднання кількох таких товаровиробників дає змогу зосередити левову частку товарів і послуг в їхніх руках внаслідок цього диктувати ціни на ринку.

► - **Регульований ринок** - ринок, який регулює і контролює держава за допомогою заходів адміністративно-правового та економічного характеру. Адміністративно-правові заходи - це насамперед антимонопольне законодавство, економічні - податкова, кредитна, фінансова політика тощо,

► - **Ринок, як регулятор взаємовідносин між покупцями та продавцями.** Ринок - сукупність продавців і покупців, які

вступають між собою в економічні відносини з приводу купівлі-продажу різноманітних товарів і послуг за допомогою механізму узгодження цін на основі попиту і пропозиції.

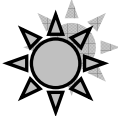
Ринок виник з метою обміну продукції. На ринку має місце здійснення акту процесу купівлі-продажу товару, при цьому процесі проходить зміна суб'єктів власності. У разі купівлі-продажу з'являються нові власники, які можуть володіти і користуватися придбаним майном чи товаром. Ринок є у певній мірі регулятором суспільного виробництва, розподілу і попиту.



Продавці - фірми чи окремі особи, які реалізують свої товари чи послуги на ринку, робітники, які продають свою робочу силу, власники ресурсів, які їх продають чи здають в оренду.

Покупці - споживачі, які мають намір придбати товар чи послуги для власних потреб, фірми які купують працю, капітал, сировину та іншу продукцію чи послуги, які необхідні для виготовлення товару і послуг.

Існують різні форми торгівлі сировиною і капіталом, основними серед яких є:



- прямий продаж продукції безпосередньо споживачам;
- продаж посередникам;
- продаж з допомогою посередників.

Дамо коротку характеристику кожної форми торгівлі сировиною і капіталом.

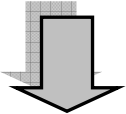
Прямий продаж продукції безпосередньо споживачам.

Організація прямого продажу може припускати отримання замовлення на виробництво продукції, заключення відповідної угоди між контрагентами на виробництво і реалізацію.

Наприклад, це може бути будівництво судна, виробництво унікального обладнання, будівництво заводу та інше. В такому разі предметом купівлі-продажу виступають товари не масового попиту. Разом з тим, прямий продаж можливий і без спеціальних договорів з безпосередніми споживачами і здійснювати поточну продаж свого товару.

Продаж: посередникам, чи з допомогою посередників.

Посередницька діяльність в торгівлі сировиною і капіталом виконується брокерськими структурами в таких основних формах :



а) - комісійна чи проста посередницька діяльність виконується від імені клієнта за визначений відсоток від вартісної оцінки угоди.

В цьому випадку продаж чи придбання товару виконується за допомогою посередника;



б) - дилерська чи комерційна діяльність, посередник діє від свого імені, за власний рахунок. Його дохід формується, як різниця між ціною продажу і ціною купівлі товару. Це відповідальна діяльність, тому що не існує ніяких гарантій, що придбаний товар, буде реалізований за вищою ціною.



Розглянемо такий приклад: у металургійному комбінаті закуплено сталевий лист за якоюсь ціною «Х». Чи буде можливість його продати за більшою ціною «У», до складу якої входить вартість металу «Х», а також витрати транспортування, зберігання, складування, заробітна плата з податками? Адміністративні витрати, накладні витрати, та інші витрати і до цього додати прибуток, який одержить фірма посередник. Різниця в ціні слугує платою посереднику за підприємницьку діяльність у пошуках споживача продукції, за ефективні зусилля по реалізації товару.

Затрати часу з цього виду комерційної діяльності: визначається відношенням кількості отриманих затрат – на очікування від продажу, до кількості середніх, (фактичних) затрат.

Сутність інфраструктури товарного ринку



Функціонування економічної системи, її рівновага, динаміка забезпечуються діяльністю «ринкових інститутів» - спеціалізованих організацій, що діють в межах особливого ринку. За теперішнього часу ці інститути пов'язані між собою і залежать один від одного.

Сукупність пов'язаних між собою інститутів, що діють у межах особливих ринків і виконують певні функції, складає інфраструктуру ринкової економіки. Класифікація ринкової інфраструктури, її специфічний зміст визначаються особливостями ринків, у межах яких функціонують ці елементи. Уперше термін "інфраструктура" було використано в економічному аналізі на позначення об'єктів і споруд, які забезпечували їхню життєздатність, на початку ХХ ст. У 1940-х роках на Заході під інфраструктурою товарного ринку почали розуміти сукупність галузей, що обслуговують нормальне функціонування матеріального виробництва.

У вітчизняній економічній літературі ця проблема активно розглядалась у 1970-х роках. Інфраструктура - обов'язковий компонент будь-якої цілісної економічної системи і підсистеми. І так, інфраструктура - це основа, фундамент, внутрішня будова економічної системи.

Стосовно товарного ринку як самостійної підсистеми інфраструктура - це сукупність організаційно-правових форм, які опосередковують рух товарів і послуг, акти купівлі-продажу, або сукупність інститутів, систем, служб, підприємств, що обслуговують ринок і виконують певне призначення у забезпеченні нормального режиму його функціонування.

Ринок одна з найбільш розповсюджених категорій в економічній теорії та господарській практиці. Часто поняття "ринок" застосовується як загальновідоме, тобто не вимагає якихось пояснень. Насправді воно має різні тлумачення у нас і за кордоном, що і створило підставу для тверджень, нібито нікому не відомо, що таке ринок. Спробуємо з'ясувати це поняття¹.

¹ Свірень М.О., Рижиков В.С., Дрига В.В., (та інші) . Інфраструктура товарного ринку. Кіровоград. інститут ім. Святого Миколая МАУП. 2010.

Нам уже відомо, що ринок - обов'язковий компонент товарного господарства. За Н.Бухаріним, ринок - то є зворотний бік товарного виробництва, основи ринкового господарства. Без товарного виробництва немає ринку, без ринку немає товарного виробництва.

Об'єктивну необхідність ринку, як і існування товарного виробництва, спричиняють такі чинники: розвинений суспільний поділ праці, економічна відокремленість ринкових суб'єктів, що зумовлена наявністю різних форм власності: тісний зв'язок цих суб'єктів зі світовою економікою через зовнішню торгівлю, потреба виходу національної економіки на світовий економічний простір з метою її подальшого економічного зростання.

Поняття «ринок» багатогранне, багатоліке; з розвитком суспільного виробництва і обігу дане поняття неодноразово змінювалось.

Спочатку ринок розглядався як базар, місце роздрібної торгівлі, ринкова площа. Це пояснюється тим, що з'явився ринок ще за часів розпаду первісного суспільства, коли обмін між общинами став більш чи менш регулярним, лише набував форми товарного обміну, який здійснювався у певному місці та у визначений час. З розвитком ремесел і міст торгівля, ринкові відносини поширюються, за ринками закріплюються певні місця, ринкові площі. Таке розуміння ринку збереглося і до наших часів як одне із значень слова.

З поглибленням суспільного поділу праці та розвитком товарного виробництва поняття «ринок» набуває більш складного тлумачення, яке знаходить відбиток у світовій економічній літературі. Так, французький економіст-математик О.Курно вважає, що під цим терміном слід розуміти не якусь ринкову площу, а в цілому кожний район, де відносини покупців і продавців вільні, ціни легко і швидко вирівнюються. У такому визначенні ринку зберігається просторова його характеристика але вона не є вичерпною, додаються нові риси.

З подальшим розвитком товарного обміну, появою грошей, товарно - грошових відносин виникає можливість розвитку купівлі-продажу в часі і просторі, і характеристика ринку лише як місця торгівлі уже не відбиває реальності, бо формується нова структура суспільного виробництва - сфера обігу, котра

характеризується виокремленням матеріальних і трудових ресурсів, витрат праці з метою виконання певних специфічних для обігу функцій. У результаті виникає нове розуміння ринку як форми товарного і товарно-грошового обміну (обігу), яке отримало найбільше розповсюдження у вітчизняній економічній літературі.

Ринок - це обмін, організований за законами товарного виробництва і грошового обігу.

У тлумачних словниках В.Даля і С.Ожегова наводиться значення ринку як місця ринкової торгівлі та як сфери товарного обміну. Тут важливо підкреслити що ринок - це не лише сфера товарного обміну, але й обігу, включаючи і обіг грошей. У тому числі сучасний ринок цінних паперів.

Якщо розглядати ринок з боку суб'єктів ринкових відносин, то виникають нові визначення ринку як сукупності покупців або усякої групи людей. Що вступають у тісні ділові відносини і укладають важливі угоди з приводу будь - якого товару.

Та це лише один бік ринку. Такі визначення не охоплюють усієї сукупності суб'єктів ринкових відносин (виробників, споживачів і посередників), не включають відносини виробництва, розподілу, споживання у сфері обігу.



З появою такого товару як «робоча сила» ринок набуває загального характеру, він усе більше проникає у виробництво: купівля не лише засобів виробництва, але й робочої сили стає умовою виробництва.

Відтворювальний аспект характеристики ринку досить важливий. Поняття «ринок» розширюється до порозуміння його як елемента відтворення суспільного продукту, як форми реалізації, руху основних складових частин цього продукту. З'являється визначення ринку як «сукупності економічних відносин, за допомогою яких здійснюється обіг суспільного продукту в

товарно-грошовій формі».

Між визначенням ринку як сфери обігу і як сукупності конкретних економічних відносин є принципова різниця:

► - За першого випадку акцент робиться на такому об'єкті ринкових відносин, як наявність товарно-матеріальних цінностей і грошових коштів;

► - За другого - на відносинах, що відбивають суть категорії "ринок".

Ринок сьогодні розглядають як тип господарських зв'язків між суб'єктами господарювання. Існують два типи господарських зв'язків:



► - натурально-речові, безоплатні, відповідно до обсягу і структури потреб;

► - товарні, що здійснюються за допомогою ринку.

Характерними рисами другого типу відносин є:



► - взаємне погодження сторін, (здійснюють обмін);

► - еквівалентна відплатність;

► - вільний вибір партнерів;

► - наявність конкуренції.

Товарні (ринкові) зв'язки можливі лише за умови вільної купівлі-продажу товарів та послуг. Пряме жорстке фондування, використання карток та інші обмеження (у вигляді виїзної торгівлі та інше) свідчать про деформацію ринкових зв'язків. За формою жорстке фондування чи розподіл за картками швидше наближається до першого типу господарських зв'язків, хоча й супроводжуються формальними актами купівлі - продажу.

Теоретично доведено, а світовим економічним досвідом підтверджено, що механізм зворотних зв'язків є невід'ємною умовою стійкості та ефективності будь - якої економічної системи. Спроби замінити зворотні зв'язки адміністративним командуванням неминуче обертається деформацією не лише ринку, але й усієї економічної системи, виникненням глибоких диспропорцій, всеосяжного дефіциту, втрачанням економічних інтересів їх ролі рушійної сили економічного розвитку.

Таким чином, можна виділити ще одне розуміння ринку - як суспільної форми організації та існування економіки, при якій забезпечується взаємодія виробництва і споживання без посередницьких інститутів, що регулюють діяльність виробників і

споживачів, прямий і зворотній вплив на виробництво і споживання.



Зарубіжна логістика товарного ринку

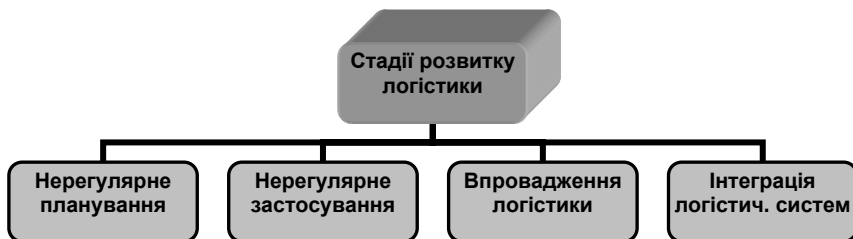
У попередніх параграфах було викладено теоретичні та методологічні засади логістики в системі інфраструктури товарного ринку в Україні. Тепер доцільно розглянути досвід зарубіжних країн, які досягли неабияких результатів у галузі логістики.

Слід зазначити, що у розвинутих зарубіжних країнах ці досягнення різного рівня досконалості. Обстеження 500 західноєвропейських компаній (26 % компаній ФРН, 20% — Голландії, 17% - Великобританії, 16% - Франції, 11% — Бельгії, 10 % — Іспанії), які представляють 30 різних галузей економіки, виявило *чотири стадії розвитку логістики*.

На першій стадії, якій притаманне нерегулярне добове логістичне планування, перебувають 57 % обстежених фірм.

На другій — 20 % компаній, які нерегулярно займаються питаннями застосування логістики, але вживають заходів щодо її використання вже на тижневий строк, пов'язуючи свої дії з бюджетом і зниженням витрат виробництва.

Третя й четверта стадії розвитку логістики характеризуються впровадженням її інтегрованої системи, що охоплює доставку товарів від постачальника матеріалів до кінцевих споживачів готової продукції. На цих стадіях розвитку перебувають лише 23 % компаній. Вони розробляють довгострокові плани функціонування забезпечення (на місяць і більш тривалий термін), одночасно приділяючи велику увагу вивченню попиту в системі інфраструктури товарного ринку.



В огляді, складеному за результатами обстеження, зазна-

чається, що завдяки використанню логістики продуктивність праці робітників фірм, зайнятих у процесі транспортування вантажів, зросла в цілому на 9,9 %. У той же час на 60 % обстежених фірм, де вдалося підвищити якість транспортного обслуговування, зниження собівартості не спостерігалось.

Зусилля, пов'язані з удосконаленням складування та транспортування вантажів в системі інфраструктури товарного ринку, спрямовувалися на розробку заходів, що забезпечили б як повільну, так і швидко віддачу вкладених коштів. Практика показала, що швидко покриваються кошти, вкладені в аналіз слабких місць господарської діяльності фірм чи окремих ланок логістичного ланцюжка, у впровадження нормативної продуктивності праці, застосування стимулюючої оплати праці.

Повільно відшкодовуються витрати на механізацію складування, будівництво складів великої місткості, автоматизацію технологічних процесів. За даними обстеження, серед фірм, які вдавалися до заходів першої групи, 44 % спрямовували їх на аналіз вузьких місць господарської діяльності чи окремих ланок логістичного ланцюжка, 32 % - на впровадження нормативної продуктивності праці і 14 % - на застосування стимулюючої оплати праці. Серед фірм, що вживали заходів другої групи, 47 % спрямовували кошти на механізацію складування, 23 % — на автоматизацію технологічних процесів.

З метою прискорення впровадження логістики у господарську практику фірм, за кордоном почали створювати консультативні ради. Так, на підприємствах Франції у середині 1980-х років налічувалося близько 50 рад, які займалися логістикою. Як правило, такі ради зосереджують свою діяльність на одній з ланок логістичного ланцюжка (наприклад, транспорті) чи двох-трьох ланках, але в комплексі з іншими її елементами.

Консультації також надаються різним зовнішнім фірмам. Адміністрації фірм звертаються до консультативних рад для діагностування стану логістики на підприємстві. Ради здійснюють також дослідження у галузі логістики, розробляють пропозиції щодо її удосконалення, проводять заняття з вивчення проблем логістики, переймають досвід інших фірм. На консультантів покладається виконання таких функцій:



- визначення стратегічних аспектів логістики, необхідність в яких виникає, наприклад, у разі зміни стратегії

фірм чи при розробці нових ринкових концепцій і методів виробництва;



- розгляд оперативних аспектів логістики (наприклад, аналіз витрат з логістики, оптимізація існуючих систем управління, стандартизація пакувань тощо);

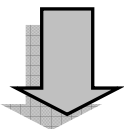


- оперативне планування, пов'язане, наприклад, з впровадженням методу «точно у строк», нових автоматизованих систем складування і транспортування;



- планування перевезень (наприклад, оптимізація парку транспортних засобів, методів перевезення небезпечних вантажів з урахуванням вимог охорони навколишнього середовища).

Вибираючи послуги зовнішніх консультантів, що надаються фахівцями бюро (наприклад, у Швейцарії їх налічується близько 30) і окремими особами, рекомендується оцінювати їх діяльність, виходячи насамперед з таких критеріїв:



◆ правильність запропонованих консультантами рекомендацій;

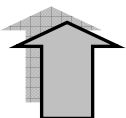
◆ рівень реалізації пропозицій, висловлених у ході консультації;



◆ досвід розв'язання питань;

◆ кваліфікація консультанта;

◆ ціна, умови, строк надання консультативних послуг;



◆ ступінь деталізації документації на окремих етапах планування логістики;

◆ досвід спільної роботи консультант - замовник.

Від замовника при цьому вимагається дотримання таких умов: чітке формулювання мети дослідження та обсягу робіт, розподіл складного завдання на окремі етапи, спільна робота консультанта зі спеціалістом фірми, чітке визначення очікуваного результату консультації.

Крім консультативних рад, на транспорті ряду країн почали використовувати логістичні організації у вигляді спеціальних центрів чи інших структур. У Франції, наприклад, такі центри існують як на регіональному, так і на національному рівні.

На залізницях розвинутих країн створені й інші транспортні організації, які надають логістичні послуги, наприклад, організації з експедиторської діяльності, що відповідають за достав-

ку вантажу, включаючи його перевезення у змішаних сполученнях. У Франції, наприклад є така організація з кількістю службовців — 250 осіб. Ця організація надає послуги з будь-якої логістичної операції, пов'язаної з перевізним процесом: залагоджує митні формальності, гарантує швидкість доставки й збереження вантажу.

Генерацією ідей, обміном досвідом, визначенням наукових та практичних підходів у стратегії й тактиці логістики у розвинутих країнах займаються національні та міжнародні спеціалізовані товариства і асоціації, які об'єднують промислові фірми та наукові організації.

Такі об'єднання мають свої дослідницькі центри з добре розвиненою методикою аналізу ситуації в промисловості, консультативні відділи, банки інформації, учбові центри. У деяких країнах існує кілька національних асоціацій. Зараз тільки в Європі налічується понад 20 національних асоціацій, які є членами Європейської асоціації логістики. Європейська асоціація логістики виконує приблизно такі самі функції, як і національні асоціації, але вже у межах всього регіону країн, та їх членів. Аналіз стану розвитку логістики у розвинутих країнах на сучасному етапі, різноманітність форм логістичних утворень у динамічних та ринкових умовах дає змогу зробити висновок про високу ефективність застосування цієї економічної концепції.

Концепція логістики набуває дедалі ширшого використання. У США вона розглядається у вищих ешелонах управління корпорації як ефективний мотивований підхід до управління з метою зниження витрат виробництва. Ця концепція лежить в основі економічної стратегії фірм, коли логістика використовується як знаряддя у конкурентній боротьбі і розглядається як управління процесами планування, розміщення й контролю за фінансовими і людськими ресурсами. Такий підхід дає змогу забезпечити тісну координацію логістичного забезпечення ринку та виробничої стратегії в системі інфраструктури товарного ринку.

Для зменшення ризику, пов'язаного зі складністю реалізації продукції, фірми дедалі ширше застосовують сегментну маркетингову стратегію, що потребує добре відрегульованого розподілу. Система доставки чи замовлення в одному сегменті може зовсім не відповідати вимогам іншого сегменту.

Провідні фірми США пильно стежать за високим рівнем обслуговування основних споживачів в системі інфраструктури товарного ринку. Усталені стандарти широко рекламуються, доводяться до відома споживачів, чиї потреби детально вивчаються. Як свідчать статистичні дані, одна з п'яти фірм встановлює жорсткі стандарти обслуговування й гнучко їх регулює, підтримуючи тісний зворотний зв'язок з покупцями. Але тільки 20 % американських фірм застосовують логістичну концепцію на такому рівні, який дає змогу одержувати конкурентні переваги в системі інфраструктури товарного ринку. Нині увага промислового менеджменту прикута до проблем логістики, оскільки у його середовищі дозріло усвідомлення того факту, що концентрація зусиль для підвищення ефективності окремих процесів постачання є безперспективною.



Завдання

Ситуація у PR-агентстві «N». Агентство працює на ринку PR-послуг. Типологія й ієрархія клієнтів (складена зі слів співробітників).

Типологія № 1. Клієнти:

- банки;
- фінансові компанії;
- промислові підприємства;
- торговельні підприємства.

Типологія № 2. PR-компанії:



- глобальні (охоплюють весь комплекс робіт);
- середні (1-2 акції).
- локальні (1-2 статті).

Функція, концепція й ідеологія Агентства «АГ»:

• узгодженої думки про функцію **PR** у "N" немає, при цьому багато співробітників зазначали важливість обговорення цієї теми;

- відсутність загальної узгодженої концепції діяльності PR;
- не бачення співробітниками загальної ідеології, стратегічних орієнтирів, оргструктури, принципів взаємодії;
- виявлення відсутності корпоративної культури та узгоджених етичних норм у взаємодії співробітників агентства.

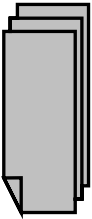
Функціональні норми:

- відсутність єдиної технології проходження проекту



- командності;
- відсутність чіткої визначеності обов'язків співробітників;
- велика кількість тих, хто має додаткові обов'язки;
- відсутність визначеності правил в умовах кар'єрного росту;
- відсутність узгодженої технології роботи з клієнтами;
- недостатня спланованість взаємодій відділів;
- нечіткість функцій аналітичного відділу;
- неясність функцій психологічного відділу;
- відсутність узгодженої форми звітних матеріалів.

Ресурсна складова діяльності Агентства "N":

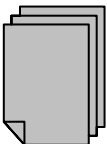


- аналіз людського фактора;
- некомпетентність деяких співробітників;
- дослідження професійної відповідності працівників їхньому функціональному місцю свідчить про некомпетентність деяких з них, що спричинило неадекватне планування (перевантаження роботою одних;
- нестача роботи в інших;
- дублювання функцій).

Фактори психологічного дискомфорту.

В процесі дослідження було виявлено різноманітні фактори, що вносять дисгармонію у психологічний клімат колективу: прийняття рішень керівництвом на емоційному рівні; відсутність позитивної оцінки результатів діяльності співробітників з боку керівництва.

Відповідність професійних здібностей працівників їх функціональним нормам. У результаті дослідження зафіксовано недостатньо високу підготовленість співробітників управлінської ланки. Понад 50 % працівників виконавчих ланок переважно відповідають своїм нормам. Проте виявлено і деяку неорганізованість керівництва, що виявляється:



- у несвоєчасному фінансуванні проектів;
- у відсутності критеріїв оцінки роботи;
- у відсутності системи контролю;
- у нечіткості викладу менеджерами планування заходів, що зумовило утруднення у взаємодії з ними аналітиків.

Рівень мотивації працівників Агентства "N".

1. Фактори позитивної мотивації. На даний час в Агентстві існують фактори, що сприяють позитивній мотивації у співробітників:



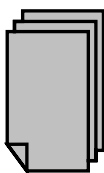
- матеріальний фактор (відносно висока оплата);
- цікава робота;
- престиж фірми, відомої на ринку.

2. Фактори, що негативно впливають на мотивацію.

Ці фактори вносять елементи роздратування, невдоволення і знижують емоційний тонус співробітників при виконанні їхніх обов'язків. Рівень складності розв'язуваних завдань виконавцями зумовлює або безупинне підвищення своєї кваліфікації, або звільнення з роботи.

До негативних факторів належать:

1) - порушення встановлених норм. Для дисциплінованих співробітників факти порушення узгоджених норм є перешкодами до нормальної роботи. Зареєстровано такі види порушень:



- порушення субординації;
- періодичне двокерівництво;
- нічний режим проведення ради директорів, що призводить до загальної роздратованості наступного дня;
- нерегулярність виплати заробітної плати;

2) - недосконалість існуючих норм, що знижує мотивацію до праці:

- відсутність контролю;
- нестача оперативної інформації "згори".

Аналіз матеріально-технічного забезпечення Агентства "N". У процесі дослідження матеріально-технічної оснащеності Агентства було виявлено неадекватне технічне забезпечення: нестача комп'ютерів, телефонних ліній, відсутність автомобіля із водієм для оперативних дій. Негативно впливає на стан тех.-нічних засобів небажання відповідати нормам роботи з технікою співробітників Агентства.

Діяльнісна картина. Утруднення у позиційній взаємодії співробітників Агентства. Ці утруднення поділяються на функціональні та міжфункціональні.

1. Комунікативні утруднення. Багато опитаних зазначали випадки, коли недостатньо точне розуміння замовлення призводило до збоїв у реалізації проекту і труднощів у відносинах із замовником.

Як вважають співробітники Агентства, утруднення в роботі з клієнтом здебільшого зумовлені: нерозумінням, невизначеністю, відсутністю структурності замовлення.

2. Утруднення в горизонтальних зв'язках.

Аналіз горизонтальних зв'язків свідчить про такі наявності:



- небажання співробітників використовувати горизонтальні зв'язки;
- відсутність взаємовідповідальності;
- відсутність своєчасної інформації про поточні проекти (у відділі моніторингу);
- неналагодженість зв'язку співробітників агентства з кур'єрами;
- дублювання відділами діяльності один одного;
- недостатня поінформованість про хід роботи між відділами (усі співробітники відособлені й не знають, що відбувається в інших відділах).
- виконавчий директор часто скаржиться генеральному на начальника аналітичного відділу: ідеї щодо проекту, пропоновані аналітиками, непрактичні, їх важко реалізувати.

3. Деструкції у вертикальних зв'язках. Вивчення вертикальних зв'язків в Агентстві свідчить про наявність утруднень:



- складність у спілкуванні з генеральним директором через часте перевизначення ним цілей і завдань;
- відсутність колегіальності у прийнятті багатьох принципів рішень;
- часте виникнення утруднень у взаємодії з генеральним директором;
- часта відсутність генерального директора;
- відсутність механізму зворотного зв'язку між підлеглими і керівництвом;
- у міру розширення відділу втрата контролю над співробітниками.

Завдання:

- 1) - ознайомитися з матеріалами щодо ситуації в **РК** агентстві;
- 2) - визначити утруднення, прямо пов'язані з командним життям співробітників;
- 3) - визначити, якому типу команди відповідають реальні відносини в колективі;
- 4) - розробити основні позиції кадрової політики

***Ви менеджер ведучий чи ведений?***

Якщо ви хочете краще довідатися про себе, відповідайте на кожне із запропонованих питань "так", "ні", "не знаю".

1. Я завжди почуваю відповідальність за все, що відбувається в моєму житті.
2. У моєму житті не було б стільки проблем, якби деякі люди змінили своє відношення до мене.
3. Я волію діяти, а не міркувати над причинами моїх невдач.
4. Іноді мені здається, що я народився (народилася) під нещасливою зіркою.
5. Я вважаю, що алкоголіки самі винуваті у своїй хворобі.
6. Іноді я думаю, що забагато чого я добився в своєму житті завдяки іншим людям, під впливом яких я став (стала) таким (така), який (яка) є.
7. Якщо я простуджуся, волію лікуватися самостійно, а не вдаватися до допомоги лікаря.
8. Я вважаю, що в нісенітності й агресивності, які так дратують людину, найчастіше винуваті інші люди.
9. Вважаю, що будь-яку проблему можна вирішити, і не розумію тих, у кого вічно виникають якісь життєві труднощі.
10. Я люблю допомагати людям, тому що відчуваю вдячність за те, що інші зробили для мене.
11. Якщо відбувається конфлікт, то, міркуючи, хто в ньому винуватий, я звичайно починаю із себе.
12. Якщо чорна кішка перейде мені дорогу, я переходжу на іншу сторону вулиці.
13. Я вважаю, що кожна людина, незалежно від обставин,

повинен бути сильним і самостійним.

14. Я знаю свої недоліки, але хочу, щоб навколишні ставилися до них поблажливо.

15. Звичайно я мирюся із ситуацією, вплинути на яку не можемо.

За кожну відповідь "**так**" на питання **1, 3, 5, 7, 9, 11, 13** - і відповідь "**ні**" на питання **2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15** - поставте собі по 10 балів. За відповіді "**не знаю**" - по 5 балів.

Підрахуйте загальну кількість балів

100-150 балів. Ви капітан власного життя, відчуваєте відповідальність за все, що з вами відбувається, багато чого берете на себе, переборюєте труднощі, не перебільшуючи їх, не зводячи їх в ранг життєвих проблем.

Ви бачите перед собою завдання й думаєте над тим, як їх можна вирішити. Що ви при цьому відчуваєте, що відбувається у вашій душі - для навколишніх загадка.

50-99 балів. Ви охоче буваєте кермовим, але можете, якщо це необхідно, передати штурвал у вірні руки. При оцінці причин власних труднощів ви цілком реалістичні.

Гнучкість, розважливність і чуйність завжди бувають вашими союзниками. Трапляються ситуації, які ніяк вас не стосуються, ви не несете ніякої відповідальності, але якщо потрібно, все-таки берете відповідальність на себе. Ви звичайно знаєте, коли це потрібно зробити.

Ви вмієте жити в добрій згоді з іншими людьми, не порушуючи внутрішньої згоди із самим собою.

До 49 балів. Ви часто буваєте пасажиром у своєму житті, легко підкоряєтеся зовнішнім силам, говорячи:

- - так склалися обставини;
- - така доля;
- - це вище моїх сил й т.п.

У своїх труднощах ви обвинувачуєте кого завгодно, тільки не себе. Дійсне - здається вам недосяжним й неможливим. Проте ви вмієте мирно співіснувати з іншими, не надаючи значення тому, які ці люди і як вони до вас ставляться.

Висновок

Єдиною перепорою до здійснення ваших планів на завтра, це зневіра в свої можливості – сьогодні. Повірте в свої сили і у вас все буде добре.



Запитання для самоконтролю

1. Сутність інфраструктури товарного ринку
2. Характеристика основних елементів інфраструктури товарного ринку.
3. Види та типи ринків.
4. Що таке ринок?
5. Нерозвинений ринок, коротка характеристика.
6. Характеристика вільного (класичного) ринку.
7. Що таке регульований ринок.
8. Які основні елементи інфраструктури товарного ринку.
9. Що таке ярмарок.
10. Що таке аукціон.
11. Що таке біржа.
12. Що таке послуга і товар.
13. Поняття - торгівельна діяльність.
14. Зовнішня торгівля, коротка характеристика.
15. Торговельне посередництво.
16. Перелік функцій інфраструктури товарного ринку.
17. Що таке роздрібна торгівля.
18. Задача роздрібної торгівлі.
19. Класифікація роздрібних торгових підприємств.
20. Магазины товарів повсякденного попиту.
21. Комбіновані магазини.
22. Торговий комплекс.
23. Магазины знижених цін.
24. Склади - магазини.
25. Магазины - демонстраційні зали.
26. Магазины високих цін.
27. Торговий сервіс.
28. Прямий відгук.
29. Складові елементи культури обслуговування покупців.
30. Форми продажу товарів: самообслуговування.
31. Надайте рекомендації по усуненню втрат товарів у магазинах самообслуговування.
32. Форма продажу товарів за попередніми замовленнями.



Розділ 6.



Внутрішньовиробнича логістика

Порозуміння весь час накопичується, але чомусь повільно тратиться. Автори.

- 6.1. Предмет і мета внутрішньовиробничої логістики
- 6.2. Підходи до управління матеріальними потоками у виробничій логістики
- 6.3. Виробничий та логістичний менеджмент
- 6.4. Мікрологістична концепція «Оптимізована виробнича технологія»
- 6.5. Мікрологістична концепція «Худе виробництво»
- 6.6. Завдання
- 6.7. Тести
- 6.8. Питання для самоконтролю



Предмет і мета внутрішньовиробничої логістики



В умовах ринкової економіки життєздатність та конкурентоспроможність підприємств можлива лише за умови обов'язкового безперервного вдосконалення їх організаційно-технічної структури. Подібна організаційно-технічна перебудова є безперервним процесом гнучкої адаптації підприємства до умов ринку, системи податків та методів державного регулювання. Прагнення забезпечити одержання найбільшого прибутку підприємства має досягатися підвищенням ефективності процесів виробництва, тобто створенням оптимальної логістичної виробничої системи.

Виробнича логістика - це управління матеріальним потоком, який переміщується виробничими ланками від первинного джерела сировини до кінцевого споживача. Конкретні поради менеджеру з логістики, направлені на успіх у бізнесі, ми додатково будемо розглядати в прикінцевому розділі нашого навчального посібника.

Як ми раніше зазначали, логістичні системи, які досліджує виробнича логістика, називаються внутрішньовиробничими. Клас внутрішньовиробничих систем - це промислові підприємства з високим рівнем автоматизації виробництва, автоматизовані складські системи і підприємства матеріально-технічного постачання, транспортні вузли, вантажні станції та ін. У цьому зв'язку такі логістичні системи зараховують до мікрологістики. Для об'єктів вивчення виробничої логістики характерна їх територіальна компактність.

Мета виробничої логістики — оптимізувати матеріальні потоки всередині підприємств, які створюють матеріальні блага або надають матеріальні послуги.

Цільова орієнтація виробничих процесів передбачає загальне зменшення неупорядкованості, різноманітності та невизначеності в русі предметів праці як у просторі, так і в часі. Адже односпрямований рух предметів праці у виробництві забезпечує:

► - багаторазове зниження складності виробничих систем та витрат праці з управління виробництвом завдяки значному

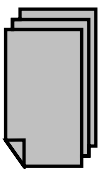
зменшенню кількості міжцехових та внутрішньоцехових технологічних маршрутів і виробничих взаємозв'язків учасників;

► - створення бази для узгодження термінів виконання робіт з безперервним завантаженням планових робочих місць та виробничих ділянок;

► - підвищення технологічної однорідності робіт на кожному робочому місці.

Завдання внутрішньовиробничої логістики

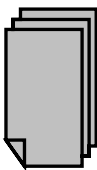
Виробництво є однією з базисних комплексних логістичних активностей. У мікрологістичній системі фірми виробничий процес складається з великої кількості логістичних активностей, об'єднаних певною цільовою функцією. Ця цільова функція визначена на основі маркетингової стратегії і перебуває поза виробничим циклом. Тому ізольований розгляд логістики у виробництві можливий лише тоді, коли є мета і обмеження макрота мікрологістичного середовища. Ці мета і обмеження становлять основу оперативного планування випуску певного асортименту продукції. Зазначені передумови дають змогу сформулювати комплекс завдань внутрішньовиробничого мікрологістичного середовища:



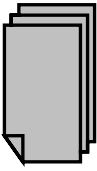
- оперативно-календарне планування з детальним розкладом випуску готової продукції;
- оперативне управління технологічними процесами виробництва;
- загальний аудит якості, підтримання стандартів якості продукції і відповідного сервісу;
- стратегічне і оперативне планування поставок;
- організація внутрішньовиробничого складського господарства;



- прогнозування, планування і нормування витрати матеріальних ресурсів у виробництві;
- організація роботи внутрішньовиробничого технологічного транспорту;



- аудит і управління запасами матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і готової продукції на всіх рівнях внутрішньовиробничої складської системи і в технологічному процесі виробництва;
- внутрішньовиробничий фізичний розподіл мате-



ріальних ресурсів і готової продукції;

- інформаційне і технічне забезпечення процесів управління внутрішньовиробничими матеріальними потоками;
- автоматизація і комп'ютеризація управління матеріальними (інформаційними, фінансовими) потоками у виробництві.

Розв'язання перелічених завдань забезпечує:



- оптимізацію (мінімізацію) рівня всіх запасів матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і готової продукції всередині виробничо-технологічного циклу і складської системи;
- оптимізацію роботи внутрішньофірмового транспортно-складського комплексу;
- скорочення часу виробничо-технологічного циклу;
- зменшення всіх логістичних витрат у виробництві готової продукції.

Сутність та концепція організації виробничої логістики

Актуальність застосування логістики у матеріальній сфері зумовлена декількома аспектами¹:

1) по-перше, останнім часом спостерігається тенденція звуження сфери масового і багатосерійного виробництва. Виробники отримують все більше замовлень на виробництво невеликих партій і навіть одиничних виробів. При цьому з боку покупців все частіше висувається вимога задовольнити потребу за мінімально короткий термін з високим ступенем гарантії;

2) по-друге передбачається організація виробництва у рамках кооперації з випуску складних виробів. У цьому випадку транспортно-пересувні операції можуть бути об'єктом як виробничої логістики, якщо використовуються власні транспортні засоби для внутрішньосистемного переміщення вантажів, так і транспортної за умови використання транспорту загального користування.

Логістичне управління фазою виробництва на підприємстві охоплює три послідовні етапи²:

¹ Крикавський С.В. Логістика для економістів: Підручник. — Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2004. — 448 с

² Пономарьова Ю.В. Логістика: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2003. — 189 с.

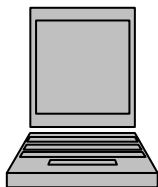


Перший етап - проектування виробничої структури та, відповідно, структури переміщення продукції: від першого робочого місця (сировина, матеріали, частини, вузли) до фінального робочого місця (кінцева продукція).

Другий етап - планування в межах проектної структури переміщення продукції з огляду на досягнення мінімально можливих витрат із переміщення та раціональних виробничих циклів.

Третій етап - реалізація проектних і планових рішень, яка полягає у безпосередньому управлінні переміщенням продукції у виробничій фазі, моніторингом, контролюванням та відповідним регулюванням переміщення окремих ланок логістичних процесів, логістичних операцій тощо.

Зі структури можливих об'єктів логістичних рішень у фазі виробництва доцільно відібрати ті, істотність впливу яких на витрати та тривалість циклу була б помітною. Отже, мова йде про ефективні логістичні рішення, що мають достатнє поле вибору, та віднесені до типових. Такими типовими логістичними рішеннями у виробничій фазі є:



А) - на стратегічному рівні — вибір оптимальної технології виробництва;

Б) - на тактичному рівні — визначення оптимальної виробничої партії;

В) - на операційному рівні — оптимізація використання технологічного часу.

Застосування логістики змінило уявлення про організацію виробничо-технологічного процесу на підприємстві. Багато інших авторів подають порівняльний аналіз традиційної та логістичної концепції організації виробництва – по-різному. Ми лише зауважимо, що зміст цих концептуальних положень свідчить про те, що традиційна концепція організації виробництва

найбільш прийнятна для умов «ринку продавця», в той час як логістична концепція — для умов «ринку покупця».

№ ор.	Характеристики концепції організації виробництва	
	традиційної	логістичної
1	Виробнича інтеграція розглядається як другорядне питання	Підтримка високого ступеня виробничої інтеграції
2	Прагнення до максимальної продуктивності	Прагнення до підвищеної гнучкості та адаптації виробництва до кон'юнктури ринку
3	Оптимізація окремих функцій	Оптимізація поточкових процесів
4	Підтримка будь-якими засобами високого коефіцієнта використання виробничих потужностей	Підвищення пропускної здатності виробничих потужностей
5	Запаси у вигляді матеріальних ресурсів і готової продукції для забезпечення виробництва та обслуговування споживачів	Запаси у вигляді потужностей для досягнення високої гнучкості та мінімізації технологічних циклів. Відмовлення від надлишкових матеріальних і товарних запасів
6	Угодоженість виробничих та інфраструктурних операцій шляхом збільшення часу їх виконання	Відмовлення від збільшення часу на виконання виробничих і логістичних операцій
7	Переважання спеціалізованого обладнання	Переважання універсального обладнання
8	Виробництво орієнтоване на максимізацію партій продукції, яка виготовляється, на програму та складування	Відмовлення від виготовлення продукції, на яку немає замовлень покупців. Зменшення партій продукції, підвищення якості виробництва
9	Припустимий брак у межах встановлених норм	Усунення браку
10	Пасивність в оптимізації внутрішньовиробничих переміщень	Усунення нерациональних внутрішньовиробничих переміщень

Більше уваги приділяється максимальному завантаженню виробничих потужностей і зниженню собівартості одиниці продукції шляхом збільшення продуктивності обладнання за одиницю часу. Завдання підвищення ефективності інфраструктурних операцій і процесу реалізації мають другорядне значення.

Станом на 2010 рік у Україні ми маємо іншу ситуацію, коли потенційна пропозиція перевищує попит. В умовах конкурент-

ної боротьби за споживача проблеми ефективної реалізації виготовленої продукції стають пріоритетними.

Динамічність і невизначеність попиту на ринку робить недоцільним створення і підтримку великих запасів. Одночасно виробники дуже зацікавлені в отриманні кожного нового, навіть невеликого замовлення. Все це обумовлює потребу в гнучких виробничих потужностях, які здатні швидко відреагувати на кон'юнктуру попиту. Запас виробничої потужності виникає за наявності якісної та кількісної гнучкостей виробничих систем:

► *Якісна гнучкість* забезпечується за рахунок наявності універсального обслуговуючого персоналу і гнучкого виробництва.

► *Кількісна гнучкість* може забезпечуватися різними способами. Наприклад, на деяких підприємствах Японії основний персонал становить не більш 20 % від максимальної кількості працюючих. Решта 80 % — тимчасові працівники.



При цьому зниження собівартості в умовах конкуренції досягається не збільшенням розмірів партій, які випускаються, або іншими екстенсивними заходами, а логістичною організацією як окремого виробництва, так і всієї товаропровідної системи в цілому.

Основою організації зазвичай є створення центру управління логістики, у якому зосереджується інформація та здійснюється управління всіма зв'язками, що дає змогу забезпечити координацію, управління і контроль за процесом у цілому¹.

Застосування виробничої логістики починається з процесів постачання виробництва всіма необхідними матеріалами, заготовками, напівфабрикатами, комплектуючими виробами.

¹ Гаджинский А. М. Логистика: Учеб. для высших и средних спец. учеб. заведений. М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 2000.



Підходи до управління матеріальними потоками у виробничій логістиці

Закордонними фахівцями розроблено (впроваджено) у практику 2 принципово різних підходи: «штовхальний і тягнучий».

Перший підхід - «штовхальна» система є системою організації виробництва, у якій предмети праці, які надходять на виробничу ділянку, безпосередньо цією ділянкою в попередньої технологічної ланки не замовляються.

Матеріальний потік «виштовхується» кожному наступному адресату суворо за розпорядженням (командою), яке надходить на передавальну ланку з центральної системи управління виробництвом. Однак у випадку збоїв виробництва, зміни попиту протягом місяця доводиться неодноразово змінювати виробничі графіки для всіх технологічних стадій одночасно, що часто зробити дуже важко.

«Штовхальні» (виштовхувальні) системи знайшли застосування не тільки в сфері виробництва (виробничій логістиці), але й у сфері обігу як на стадії здійснення закупівель, так і на стадії реалізації готової продукції.

У процесі матеріально-технічного забезпечення «штовхальна» система є системою управління запасами впродовж усього логістичного ланцюга, у якому рішення про поповнення запасів у складській системі на всіх рівнях приймається централізовано. Під час реалізації готової продукції «штовхальна» система проявляється як стратегія збуту, спрямована на випереджальне щодо попиту формування товарних запасів в оптових і роздрібних торгових підприємствах.

Недоліки «штовхальних систем»:

1) - чим більше факторів щодо кожної з ланок логістичного ланцюжка має враховувати центр управління, тим складнішим, дорожчим і досконалішим має бути програмне, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення;

2) - у підприємства мають бути матеріальні запаси на всіх стадіях виробництва, для того щоб запобігти збоям і пристосуватися до змін попиту. Тому така система припускає створення внутрішніх статичних потоків між різними технологічними етапами, що часто призводить до заморожування

матеріальних засобів, встановлення надлишкового устаткування і залучення додаткових робітників;

3) - складність перебудови виробничої системи під час збоїв, або збільшення попиту;

4)- можливість застосування за умови масового розповсюдження обчислювальної техніки і сучасних інформаційних технологій.

Переваги «штовхальних систем»:



1) - відсутність залежності роботи підприємства від своєчасності поставок;

2) - спрощення контролю за організацією виробничого процесу, оскільки управління ними централізоване.

Найбільш відомими апробованими логістичними моделями систем цього типу є MRP I, MRP II та інші.

Другий підхід до організації логістичних процесів на виробництві називається «тягнутою» системою і є системою організації виробництва, у якій деталі і напівфабрикати подаються на наступну технологічну операцію з попередньої в міру необхідності.

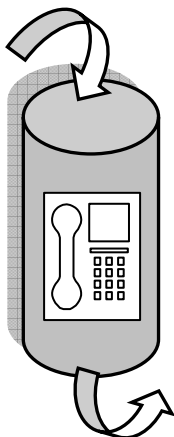
При застосуванні цього підходу центральна система управління не втручається в обмін матеріальними потоками між різними ділянками підприємства, не встановлює для них поточних виробничих завдань. Виробнича програма окремої технологічної ланки визначається розміром замовлення наступної ланки. Основною функцією центру управління є постановка завдання перед кінцевою ланкою виробничого технологічного ланцюга.

Основними цілями «тягнучих» (витягуючих) систем є:

— запобігання поширенню зростаючих коливань попиту або обсягу продукції від наступного процесу до попереднього;

— зведення до мінімуму коливання параметрів запасів між технологічними операціями;

— максимальне спрощення управління запасами в процесі виробництва шляхом його децентралізації, підвищення рівня оперативного цехового управління.



Переваги «тягнучих» (витягуючих) систем:



- 1) - не вимагають загальної комп'ютеризації виробництва;
- 2) - не потребують створення значних запасів матеріальних ресурсів.

Недоліки «тягнутих» (витягуючих) систем:

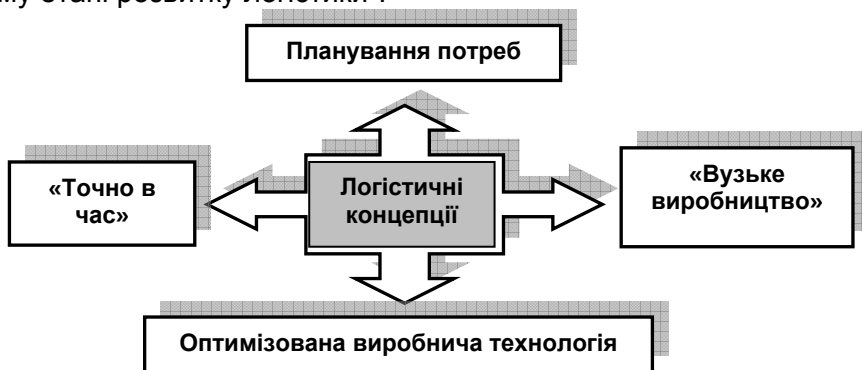


- 1) передбачають високу дисципліну і дотримання всіх параметрів постачань;
- 2) вимагають підвищеної відповідальності персоналу всіх рівнів, особливо виконавців.

Це пояснюється тим, що централізоване регулювання виробничих процесів обмежене.

До "тягнутих" логістичних систем належать системи KANBAN і OBТ.

Розглянемо найпопулярніші логістичні концепції на сучасному етапі розвитку логістики¹.



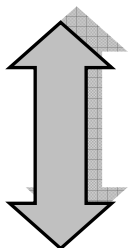
На основі концепції планування потреб-ресурсів розроблено і функціонує багато мікрологістичних систем. Основними цілями цих систем є такі:

- задоволення потреби в матеріалах, компонентах і продукції для планування виробництва і доставки споживачам;
- підтримка низького рівня запасів матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції;
- планування виробничих операцій, графіків доставки, закупівельних операцій.

¹Карпов В.Є. Закревський П.Ф. Менеджмент безпеки. 1 том – Кіровоград. МАУП. 380 с. 2007

Найпоширеніша у світі мікрологістична концепція: «точно в час».

Система KANBAN є першою реалізацією тягнучих мікрологістичних систем у виробництві. Ключовими є такі елементи цього середовища:



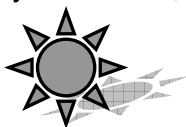
- раціональна організація і збалансованість виробництва; тотальний контроль якості на всіх стадіях виробничого процесу і якості вихідних матеріальних ресурсів у постачальників;
- партнерство тільки з надійними постачальниками і перевізниками;
- підвищена професійна відповідальність усього персоналу.

Сутність системи KANBAN полягає в тому, що всі виробничі підрозділи підприємства, включаючи лінії кінцевого складання, забезпечуються матеріальними ресурсами тільки в тій кількості й у такі терміни, які необхідні для виконання заданого підрозділом-споживачем замовлення. Таким чином, на відміну від традиційного підходу до виробництва, структурний підрозділ-виробник не має загального жорсткого графіка виробництва, а оптимізує свою роботу в межах замовлення наступного у виробничо-технологічному циклі підрозділу фірми, що здійснює операції на наступній стадії виробничо-технологічного циклу.

Особливість такого планування полягає в тому, що вся диспетчеризація процесу побудована на горизонтальних зв'язках протягом усього технологічного ланцюга, а не на піраміді, характерній для традиційних рішень.

Система організації виробництва і постачання «оптимізована виробнича технологія» належить до тягнучих систем організації постачання і виробництва.

Основний принцип цієї технології, виявлення у виробництві вузького місця або критичних ресурсів, до яких належать:



- запаси сировини і матеріалів;
- машини і устаткування;
- технологічні процеси;
- персонал.

Творці системи оптимізованої виробничої технології стверджують, що втрати критичних ресурсів вкрай негативно впливають

на виробництво загалом, а економія некритичних ресурсів реальної вигоди виробництву щодо кінцевих результатів не дають. Від ефективності використання критичних ресурсів залежать темпи розвитку виробничої системи, у той час як підвищення ефективності використання інших (некритичних) ресурсів на розвиток системи не впливає.

У розглядуваній системі в автоматичному режимі розв'язується низка завдань оперативного і короткострокового управління виробництвом, у тому числі формування графіка виробництва на один день, тиждень. При формуванні оптимального графіка виробництва використовується критерій забезпеченості замовлень сировиною і матеріалами, ефективності використання ресурсів, мінімуму обігових коштів у запасах і гнучкості виробництва.

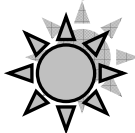
В оперативному менеджменті поширена логістична концепцій «вузьке виробництво».

Сутність цієї внутрішньовиробничої логістичної концепції полягає у творчому поєднанні таких основних компонентів:



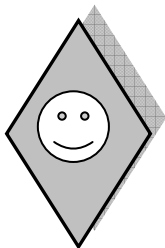
- високої якості;
- невеликого розміру виробничих партій;
- низького рівня запасів;
- висококваліфікованого персоналу;
- гнучких виробничих технологій.

Концепція «вузьке виробництво» дістала назву через потребу значно менших ресурсів, ніж масове виробництво (менше запасів, часу на виробництво одиниці продукції), а також менших втрат через брак. Таким чином, ця концепція поєднує переваги масового виробництва (великі обсяги виробництва — низька собівартість) і дрібносерійного (різноманітність продукції та гнучкість виробництва). Основні цілі концепції «вузьке виробництво» у плані логістики такі:



- високі стандарти якості продукції;
- низькі виробничі витрати;
- швидке реагування на зміну споживчого попиту;
- короткий час переналагодження устаткування.

До ключових елементів реалізації логістичних цілей в оперативному менеджменті при використанні цієї концепції належать такі:



- скорочення підготовчо-заключного часу;
- невеликий розмір партій виробленої продукції;
- нетривалість виробничого періоду;
- контроль якості всіх процесів;
- загальне продуктивне забезпечення, підтримка;
- партнерство з надійними постачальниками;
- еластичні потокові процеси;
- тягнуча інформаційна система.

Багато уваги в концепції «вузьке виробництво» приділяється загальній виробничій підтримці з метою забезпечення безперервної готовності технологічного устаткування, практичного виключення можливості його відмовлення, поліпшення якості його технічного обслуговування і ремонту. Поряд із загальним контролем якості ефективна підтримка сприяє зведенню до мінімуму запасів незавершеного виробництва (буферних) між виробничо-технологічними ділянками. Значну роль у реалізації цих завдань відіграє підготовка персоналу середньої та найнижчої ланок виробничого і логістичного менеджменту. Велике значення для реалізації цієї концепції у внутрішньовиробничій логістичній системі має загальний контроль якості на всіх рівнях виробничого циклу.



Виробничий та логістичний менеджмент

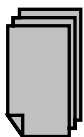
Виробничий (операційний) менеджмент це сукупність дій з планування, координації і виконання виробничо-технологічного циклу для створення продуктів і сервісу.

Логістичний менеджмент це менеджмент всіх видів діяльності, які сприяють руху й координації попиту та пропозиції на товари в певному місці і у заданий час.

Це визначення з'явилося в результаті тривалої еволюції промислового виробництва у світі. Для кращого розуміння інтерфейсе логістичного і операційного менеджменту, на наш погляд, важливо простежити основні історичні віхи розвитку виробництва операційного менеджменту і супутні мікрологістичні концепції та системи, які наведені у нижче зробленій таблиці.

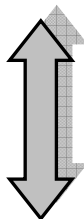
Сучасна організація та оперативне управління виробницт-

вом (матеріальними потоками) повинні відповідати таким вимогам:



- забезпечення ритмічної, узгодженої роботи всіх ланок виробництва за єдиним графіком і рівномірного випуску продукції;

- забезпечення максимальної неперервності виробничих процесів;



- забезпечення максимальної надійності планових розрахунків і мінімальної трудомісткості планових робіт (дефіцит виробничих потужностей, субоптимальність календарних планів, довготривалість виробничих циклів, неефективне управління запасами, низький ККД обладнання, відхилення від технології виробництва);

- забезпечення достатньої гнучкості та маневрування в реалізації мети при виникненні відхилень від плану;



- забезпечення неперервності планового управління;

- забезпечення відповідності системи оперативного управління виробництвом типу та характеру конкретного виробництва.

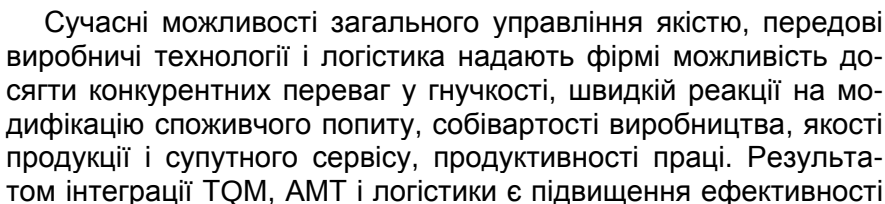
Таб. Розвиток виробничого і логістичного менеджменту

Виробнича концепція	Рік (період), автор	Основний зміст концепції	Супутня логістика
1	2	3	4
Взаємозамінні частини	до 1890, Е. Уїтні	Стандартизація елементів продукції для забезпечення взаємозамінності	—
Науковий менеджмент	1885-1911, Ф. Тейлор	Спостереження, вимірювання, аналіз і покращення виробничих процесів, знаходження найкращих засобів виконання кожної операції щодо максимізації обсягів випуску продук.	—
Діаграма виробничих операцій	1885-1920 Г. Гант	Діаграма Ганта дістала великого поширення у промисловості як основа виробничого планування (розкладу)	—
Конвеєр, поточне складання	1900-1945 Г. Форд	Вперше застосована Г. Фордом при складанні автомобіля моделі "Т"	--

Моделі управління запасами	1913-1925, Ф. Харріс, Р. Уїлсон	Математичні моделі, що використовуються для прийняття рішень з управління виробничими запасами	
Статистичні оцінка і аудит	1935-1940	Перше використання статистичних засобів для аудиту	Військова логістика
Дослідження операції	1940	Методологічний і методичний інструментарій для оптимізації рішень в управлінні	Військова логістика
Поява цифрових електронно-обчислювальних машин ЦЕВМ	1951, С. Юнівак Е. Демінг,	Комп'ютери почали використовуватися для планування та аудиту виробничого процесу і стали інтегральною частиною операційного менеджменту	Військова логістика. Фрагменти промислової логістики
Якісний менеджмент (TQM)	1950-1970, Ф. Кросбі Дж. Юран, К. Ішікава,	Філософія управління якістю, вперше застосована японськими автомобілебудівними корпораціями	Концепція бізнес логістики; система МНР І
CAD/CAM-технології і системи	1960-1970	Первісне використання комп'ютерних систем підтримки проектування і виробництва (подібних вітчизняним САПР і АСУ)	Концепція ЛТ. KANBAN Система РР. MRP
Гнучкі виробничі системи (PM8). Комп'ютерний аудит даних (CNS)	1970-1980	Використання технологічного автоматизованого обладнання. Комп'ютерна підтримка виробництва та інше.	Концепції ЛТ, РР; мікрологістичні системи MRP II OPT, KANBAN
Комп'ютерні інтегровані виробництва (CIM); роботизовані комплекси; передові виробничі технології АМТ	1980-1995 і до нашого часу	Інтегровані комп'ютери, використання рівнів, інформаційних технологій, гнучких виробничих систем у плануванні, виробництві та тотальному управлінні якістю. Робототехніка.	Концепції "Leanproduction", DDT, QR, СК, AR. Мікрологістичні системи МКР, OPT KANBAN.

З позицій сучасного операційного менеджменту¹ конкурентні переваги дасть використання передових виробничих технологій

¹ Карпов В.Є. Закревський П.Ф. Менеджмент безпеки. – Кіровоград. МАУП. 2007



та системної тривалості фірми на ринку, забезпечення можливостей імміграції інновацій і розв'язання стратегічних завдань.

KANBAN, що це таке? В перекладі з японського означає «карта». Ця мікрологістична концепція докладно описана в праці Ю.Пономарьової. Система KANBAN є першою реалізацією «тягнучих» мікрологістичних систем у виробництві, на впровадження якої від початку розробки у корпорації Toyota пішло 10 років.

Мікрологістична система KANBAN, вперше застосована корпорацією Toyota Motor 1972 р. на заводі «Така хама» (м. Нагоя, Японія), є системою організації неперервного виробничого потоку, який здатний до швидкої перебудови і практично не потребує страхових запасів. Сутність системи KANBAN полягає в тому, що всі виробничі підрозділи заводу, включаючи лінії кінцевого складання, забезпечуються матеріальними ресурсами тільки в тій кількості й у такі строки, які необхідні для виконання заданого підрозділом-споживачем замовлення. На відміну від традиційного підходу до виробництва, структурний підрозділ-виробник не має загального жорсткого графіка виробництва, а оптимізує свою роботу в межах замовлення наступного у виробничо-технологічному циклі підрозділу фірми, що здійснює операції на наступній стадії виробничо-технологічного циклу.

Засобом передачі інформації в системі є спеціальна картка «*kanban*» у пластиковому конверті. Поширено два види карток:

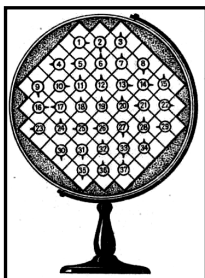
- - відбору;
- - виробничого замовлення.

У картці відбору зазначається кількість деталей (компонентів, напівфабрикатів), яку потрібно взяти на попередній ділянці обробки (складання), у той час як у картці виробничого замовлення — кількість деталей, яку потрібно виготовити (скласти) на попередній виробничій ділянці.

Картки виробничого замовлення і відбору роблять різнокольоровими — наприклад, білими і чорними. Ці картки циркулюють як усередині підприємств корпорації Toyota, так і між корпорацією та компаніями-співробітниками, а також на підприємствах філій. Переваги KANBAN:

- 1) — значно поліпшується якість продукції;
- 2) — скорочується логістичний цикл;

- 3) – знижується собівартість виробництва;
- 4) – виключаються страхові запаси виробництва.

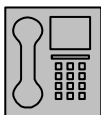


Мікрологістична концепція «Оптимізована виробнича технологія»

У США і в інших країнах у 1980-ті роки почали широко використовувати систему організації виробництва OPT, у якій на якісно новій основі отримали подальший розвиток ідеї, закладені в системах KANBAN і MRP. Система організації виробництва і постачання, яку назвали «Оптимізованою виробничою технологією» — OPT), розроблена ізраїльськими та американськими фахівцями і відома також як "ізраїльський KANBAN".

Деякі західноєвропейські фахівці вважають, що OPT — це фактично комп'ютеризований варіант системи KANBAN із тією істотною різницею, що OPT запобігає виникненню вузьких місць у ланцюзі «постачання — виробництво — збут», а система KANBAN дає змогу ефективно усувати вже наявні вузькі місця.

Основний принцип OPT — виявлення у виробництві вузького місця або критичних ресурсів. У їх якості можуть виступати:



- запаси сировини і матеріалів;
- машини й устаткування;
- техпроцеси;
- персонал.

У системі OPT в автоматичному режимі вирішується ряд завдань (модулів):

1) -формування графіка виробництва на один день, тиждень. Під час формування оптимального графіка виробництва використовується критерій забезпеченості замовлень сировиною і матеріалами, ефективності використання ресурсів, мінімуму обігових коштів у запасах і гнучкості виробництва;

2) -формування технологічного маршруту, який обробляється за допомогою програмного модуля, що ідентифікує критичні ресурси. Як наслідок з'являється можливість оцінити інтенсивність використання ресурсів і ступінь їх завантаження та відповідним чином упорядкувати їх;

3) - розрахунок завантаження кожного ресурсу та впорядкування цих ресурсів за ступенем їх використання;

4) - здійснення пошуку критичних ресурсів у виробничій програмі;

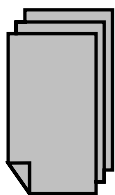
5) - оптимізація використання критичних ресурсів у виробничій системі;

6) - ранжування використання некритичних ресурсів;

7) - пошук і виправлення помилок;

8) - друк машинограм «Графік виробництва», «Потреба в сировині і матеріалах», «Стан складського запасу» та ін.

Переваги системи ОВТ:



1) - збільшення виходу готової продукції;

2) - зниження виробничих і транспортних витрат;

3) - зменшення обсягів незавершеного виробництва;

4) - скорочення виробничого циклу;

5) - зниження потреби в складських і виробничих площах;

6) - підвищення ритмічності відвантаження виготовленої продукції замовнику.



Мікро логістична концепція «Худе виробництво»

Логістична концепція «Худе виробництво» є розвитком концепції «Точно у термін» і містить такі елементи, як система KANBAN і «Планування потреб-ресурсів»¹. Останніми роками на

багатьох західних фірмах під час організації виробництва і в оперативному менеджменті набула поширення ця концепція.

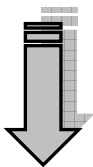
Концепція «Худе виробництво» отримала свою назву, тому що потребує значно менше ресурсів, ніж масове виробництво (менше запасів, часу на виробництво одиниці продукції), спричиняє менші втрати через брак і т. ін. Таким чином, ця концепція поєднує переваги масового (великі обсяги виробництва — низька собівартість) і дрібносерійного виробництва (розмаїтість продукції та гнучкість).

Ключовими елементами реалізації логістичних цілей в оперативному менеджменті під час використання цієї концепції є:

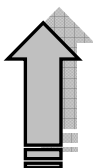
— зменшення підготовчо-заклучного часу;

— невеликий розмір партій виробленої продукції;

¹ Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. — Ростов н/Д.: Феникс, 2001. — 512 с. (рос.мова)



- мала тривалість виробничого періоду;
- контроль якості всіх процесів;
- загальне продуктивне забезпечення (підтримка);
- партнерство з надійними постачальниками;
- еластичні потокові процеси;
- «тягнуча» інформаційна система;

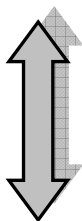


- безперервна готовність технологічного устаткування, висока якість його технічного обслуговування та ремонту;
- відповідна підготовка персоналу середньої та нижчої ланки виробничого і логістичного менеджменту;
- партнерство з надійними постачальниками.

Останнє характеризується такими ознаками-показниками:



- постачальник — це партнер, а не конкурент;
- продавець і покупець матеріальних ресурсів координують свої дії для успіху на ринку;



- продавець має сертифікувати свою продукцію згідно зі світовими стандартами якості;
- покупець не має перевіряти якість вихідних матеріальних ресурсів;
- продавець має прагнути зменшити ціни на свою продукцію за умови стабільних тривалих взаємин із покупцем;



- продавець має кооперуватися з покупцем під час внесення змін у характеристики матеріальних ресурсів або розробки нових продуктів;
- продавець має інтегрувати свої логістичні операції з логістичною стратегією покупця матеріальних ресурсів.

Такий підхід до постачальників, що практично не вимагає вхідного контролю матеріальних ресурсів, робить їх справжніми партнерами у бізнесі і сприяє інтегруванню постачання в логістичну стратегію фірми.

Застосування в системі "Худе виробництво" елементів систем KANBAN і "Планування потреб/ресурсів" дає змогу істотно знизити рівень запасів і працювати практично з мінімальними страховими запасами без складування матеріальних ресурсів, чому сприяє співробітництво з надійними постачальниками.

Переваги застосування системи «Худе виробництво»:

- 1) - зниження рівня запасів (відсутність складів, тільки мінімальні запаси на полицях, усі запаси — на робочих місцях);
- 2) - співробітництво з надійними постачальниками;
- 3) - скорочення логістичних витрат і тривалості виробничого циклу за рахунок усунення зайвих операцій (складування, очікування у виробничому циклі).

Недоліки застосування системи «Худе виробництво»:

- 1) - необхідність у висококваліфікованих менеджерах-логістах;
- 2) - велика залежність безперебійності роботи підприємства від надійності постачальників.

Завдання



Визначення оптимальної партії виробництва

Методичні рекомендації:

Зважаючи, що під партією розуміють кількість конструктивно однотипних частин (деталей, вузлів, кінцевих виробів), що виготовляються за відповідним технологічним процесом та вимагають одноразових витрат підготовчо-прикінцевого часу, можна вирізнити такі економічні варіанти:

А) - виготовлення однією партією вимагає лише одноразових підготовчо-прикінцевих витрат, що означає низьку виробничу собівартість одиниці продукції; але великі капіталовкладення у запаси (замороження капіталу в матеріалах, незакінченій і готовій продукції) та складські витрати;

Б) - виготовлення кількома партіями вимагає багаторазових підготовчо-прикінцевих витрат, що означає зростання виробничої собівартості одиниці продукції за одночасного зменшення витрат запасів і складського господарства.

Викладене обумовлює необхідність розрахунків щодо визначення оптимальної величини виробничих партій. Визначення оптимальної партії виробництва ґрунтується на пошуку мінімального рівня двох складових витрат:

- 1) - витрат запасів виробництва (незакінченої продукції, напівфабрикатів);
- 2) - витрат переналагоджування виробництва.

Оптимальну величину партії виробництва можна розрахувати за формулою:

$$N_{\text{опт}} = \sqrt{\frac{2 \cdot P_3 \cdot B_{\text{пер}}}{S \cdot \frac{r}{100}}}$$

де P_3 — річне замовлення, одиниць;

$B_{\text{пер}}$ — постійні витрати одноразового переналагоджуваний виробничої лінії;

S — вартість одиниці виробу;

r — витрати утримання запасів виробництва у відсотках від вартості виробу.

Визначити оптимальну величину партії виробництва.

Вихідні дані для розрахунку:

Назва показника	Позначення показника	Розмірність	Значення
Постійні витрати одноразового переналагоджування виробничої лінії на партію	$B_{\text{пер}}$	грн	1000
Змінні витрати на одиницю виробу	S	грн/шт.	100
Річне замовлення	P_3	шт.	250 000
Середньорічна норма витрат	Γ	%	10



Чи задоволенні ви собою?

1. Чи хотілося вам, якби це було можливо, народитися заново, почати життя знову? При цьому ви зберегли б своїх батьків? (так - 4 очка, немає - 16 очка).
2. Є чи у вас яке-небудь хобі? (так - 18 очка, немає - 5 очка).
3. Коли у вас щось не виходить, ви говорите про себе: «Таке може трапитися тільки із мною». (так - 6, немає - 12 очка).
4. Чи радуєтеся ви, коли довідаєтеся, що вам хтось заздрить? (так - 16 очка, немає - 2 очка).
5. Чи страждаєте ви від того, що хтось вважає вас несимпатичною, нудною людиною? (так - 3 очка, немає - 12 очка).

6. Чи знаходите ви яку-небудь розраду в тім, що у вашого знайомого відбулися такі неприємності, як і у вас? (так - 18, немає - 5 очка).

7. Чи переживаєте ви, коли бачите, що хтось робить якісь речі краще вас? (так - 2 очка, немає - 16 очка).

8. Чи часто ви хочете виграти більшу суму грошей у лотерею? так - 4 очка, немає - 20 очка.

9. Чи заздрите ви, коли довідаєтеся, що вашим друзям і знайомим купили дорогі речі? (так - 1, немає - 12 очка).

10. Чи любите ви виступати в однині перед більшим числом слухачів? (так - 16, немає - 3 очка).

А тепер підрахуємо набрані очки.

Більше 120 очка. Ви надзвичайно задоволені собою. Але подумайте, може, вам не вистачає критичного, реального погляду на самого себе? Запитаєте про цьому своїх друзів або близьких.

Від 60 до 120 очка. Ви в достатньому ступені задоволені собою. Але вас не можна вважати занадто самовпевненими, самозакоханими

Менш 60 очка. На жаль, не можна сказати, що ви задоволені собою. Ще раз уважніше відповідайте на питання, може, результат буде інший?

Питання для самоконтролю



1. Що таке внутрішньовиробнича логістика?
2. Завдання внутрішньовиробничої логістики.
3. Елементи внутрішньовиробничих логістичних систем.
4. Приклади внутрішньовиробничих логістичних систем.
5. Взаємозв'язок при організації та управлінні матеріальними потоками у виробництві.

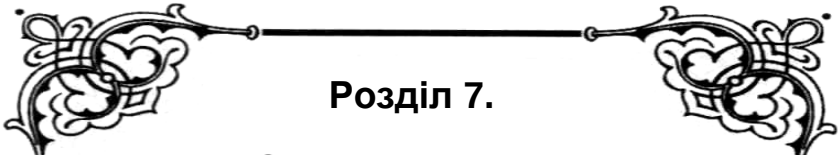
6. Правила пріоритетів при виконанні замовлень.

7. Розподіл гнучких виробничих систем за технологічними ознаками.

8. Поняття стратегічної і тактичної гнучкості.

9. Дайте визначення виробничої логістики.

10. Назвіть найчастіше використовувані мікрологістичні концепції на підприємствах України.

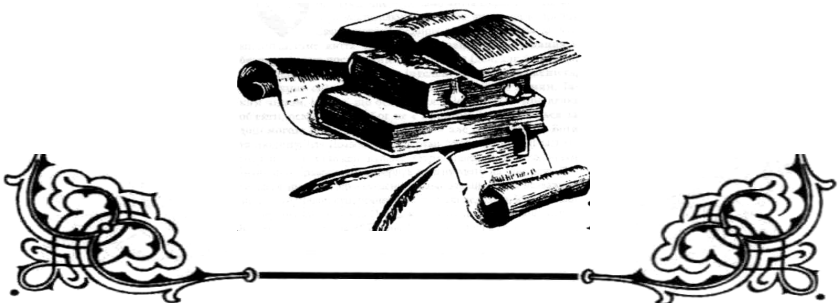


Розділ 7.

Логістика складування

Усі ми, як не дивно, не до всього
однаково придатні. Автори.

- 7.1. Логістичний процес на складі
- 7.2. Сучасні складські операції
- 7.3. Технологія складських процесів
- 7.4. Логістичний персонал складів – як управлінська діяльність
- 7.5. Система складування та організація переробки вантажів
- 7.12. Завдання
- 7.13. Тести
- 7.14. Питання для самоконтролю





Логістичний процес на складі

Склади – це будівлі, споруди та різноманітні пристрої, призначені для приймання, розміщення і зберігання товарів, які надійшли на склад з послідовним підготуванням до реалізації споживачу.

Сучасний логістичний процес на складі досить складний, оскільки вимагає узгодженості функцій постачання запасами, переробки вантажу і розподілу замовлень. Логістика на складі охоплює усі основні функціональні галузі, що розглядаються на мікрорівні. Тому логістичний процес на складі є набагато ширшим, ніж самий технологічний процес і забезпечує 11 напрямків діяльності логістичного менеджменту:

1. - постачання запасами;
2. - контроль за поставками;
3. - розвантаження і приймання вантажів;
4. - внутрішньоскладське транспортування та перевалку вантажів;
5. - складування і зберігання вантажів;
6. - комплектацію (комісіонування) замовлень клієнтів та відвантаження;
7. - транспортування та експедирування замовлень;
8. - збирання та доставку порожніх товароносіїв;
9. - контроль за виконанням замовлень;
10. - інформаційне обслуговування складу;
11. - обслуговування клієнтів (надання послуг).

Функціонування усіх складових логістичного процесу має розглядатися у взаємозв'язку та взаємозалежності.

Такий підхід не тільки дає змогу чітко координувати діяльність служб складу, він є основою планування і контролю за просуванням вантажу на складі з мінімальними витратами.

Умовно весь процес можна поділити на три частини:

- А)** - операції, спрямовані на координацію служби закупівлі;
- Б)** - операції, безпосередньо пов'язані з переробкою вантажу та його документацією;
- В)** - операції, спрямовані на координацію служби продаж.

Граф. мал. **Схема логістичного процесу на складі**

Координація служби закупівлі здійснюється в ході операцій з постачання запасами та завдяки контролю за веденням поставок. Основне завдання постачання запасами полягає у забезпеченні складу товаром (чи матеріалом) відповідно до можливостей його переробки на даний період при повному

задоволенні замовлень споживачів. Тому потреби у закупівлі запасів визначаються узгоджено зі службою закупок і потужністю складу.

Облік та контроль за одержанням запасів та відправкою замовлень дає змогу забезпечити ритмічність переробки вантажопотоків, максимальне використання об'єму складу та необхідні умови зберігання, скоротити терміни зберігання запасів і тим самим збільшити оборот складу, як це показано на рис. «Схема логістичного процесу на складі».

Розвантаження і приймання вантажів

При здійсненні цих операцій необхідно орієнтуватися на договірні умови постачання, зазначені в угоді між підприємствами. Відповідно до цього готуються місця розвантаження під указаний транспортний засіб (трейлер, фура, контейнер) та необхідне вантажно-розвантажувальне обладнання. Розвантаження на сучасних складах здійснюється на розвантажувальних автомобільних чи залізничних рампах та контейнерних площадках. Спеціальне оснащення місць розвантаження і правильний вибір вантажно-розвантажувального обладнання дають змогу ефективно здійснювати розвантаження (у стислі строки і з мінімальними втратами вантажу), у зв'язку з чим скорочуються простой транспортних засобів, а отже, знижуються витрати обертання. Операції, що проводяться на даному етапі, включають:



- розвантаження транспортних засобів;
- контроль документальної і фізичної відповідності замовлень поставки;
- документальне оформлення вантажу, що прибув, через інформаційну систему;
- формування складської вантажної одиниці.

Внутрішньоскладське транспортування і перевалка вантажу

Внутрішньоскладське транспортування передбачає переміщення вантажу між різноманітними зонами складу: з розвантажувальної рампи до зони приймання, звідси до зони зберігання, комплектації та на навантажувальну рампу. Ця операція виконується за допомогою піднімально-транспортних машин та механізмів.

Транспортування вантажів на внутрішньоскладському рівні має здійснюватись за умов мінімальної протяжності у часі та просторі за наскрізними «прямоточними» маршрутами. Це дає змогу уникнути неефективного виконання операцій. Кількість перевалок (з одного виду обладнання на інше) має бути мінімальною.

Складування та зберігання вантажів

Процес складування полягає у розміщенні та укладанні вантажу на зберігання. Основний принцип раціонального складування, ефективне використання об'єму зони зберігання. Передумовою цього є оптимальний вибір системи складування і, в першу чергу, складського обладнання. Обладнання під зберігання має відповідати специфічним особливостям вантажу та забезпечувати максимальне використання висоти та площі складу. При цьому простір під робочі проходи має бути мінімальним, але з урахуванням нормальних умов роботи піднімально-транспортних машин і механізмів. Для упорядкованого зберігання вантажу і економного його розміщення використовують систему адресного зберігання за принципом твердого (фіксованого) чи вільного (вантаж розміщується на будь-якому вільному місці) вибору місця складування.

Процес складування та зберігання включає:



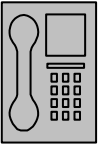
- а) - закладання вантажу на зберігання;
- б) - зберігання вантажу та забезпечення відповідних для цього умов;
- в) - контроль за наявністю запасів на складі, що здійснюється через інформаційну систему.

Комплектація замовлень та відвантаження

Процес комплектації означає підготовку товару відповідно до замовлень споживачів. Комплектація і відвантаження замовлень включають:



- а) - одержання замовлення клієнта (відбіркового лист);
- б) - відбір товару кожного найменування за замовленням клієнту;
- в) - комплектацію відібраного товару для конкретного клієнта згідно з його замовленням;
- г) - підготовку товару до відправки (укладання в



тару, на товароносії);

д) - документальне оформлення підготованого замовлення та контроль за підготовкою замовлення;

е)- об'єднання замовлень клієнтів у партію відправки та оформлення транспортних накладних;

є) - відвантаження вантажів у транспортний засіб.

Підготовка та оформлення документації на замовлення клієнтів здійснюються через інформаційну систему. Адресна система зберігання дає змогу вказувати у відбірковому листі місце відібраного товару, що значно скорочує час відбору та допомагає відслідковувати відпуск товару зі складу.

При комплектації відправки інформаційна система полегшує поєднання вантажів у економічну партію відвантаження, що дає можливість максимально використовувати транспортний засіб. При цьому обирається оптимальний маршрут доставки замовлень. Відвантаження здійснюється на навантажувальній рампі (вимоги до відвантаження аналогічні до вимог розвантаження).

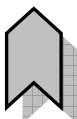
Транспортування та експедирування замовлень можуть здійснюватись як складом, так і самим замовником. Останній варіант є ефективним лише у тому разі, коли замовлення виконується партіями, що дорівнюють місткості транспортного засобу, і при цьому запаси споживача не збільшуються. Найбільш поширеною та економічно виправданою є централізована доставка замовлень складом. Тоді завдяки уніфікації вантажів та оптимальним маршрутам доставки значно скорочуються транспортні витрати і з'являється реальна можливість здійснювати поставки дрібними партіями і частіше, що скорочує непотрібні страхові запаси споживача.

Збирання і доставка порожніх товароносіїв займають значну частину у статті витрат. Товароносії (піддони, контейнери, тара-обладнання) за умов внутрішньоміських перевезень частіш за все багатооборотні, а тому вимагають повернення відправнику. Ефективний обмін товароносіїв можливий лише тоді, коли достовірно визначена їх оптимальна кількість і чітко виконується графік обміну ними зі споживачами.

Інформаційне обслуговування складу передбачає управління інформаційними потоками і є стрижнем функціонування усіх служб складу. Залежно від технічної оснащеності управління матеріальними потоками може бути як самостійною системою

(на механізованих складах), так і складовою підсистеми загальної автоматизованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками (на автоматизованих складах).

Інформаційне обслуговування охоплює:



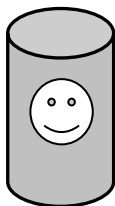
- обробку вхідної документації;
- пропозиції по замовленнях постачальників;
- оформлення замовлень постачальників;
- управління прийманням та відправкою;
- контролювання наявності вантажів на складі;
- приймання замовлень споживачів;
- оформлення документації для відправки;
- диспетчер допомогу, оптимальний вибір партій відвантаження та маршрути доставки;
- обробку рахунків клієнтів;
- обмін інформацією з оперативним персоналом та верхнім ієрархічним рівнем;
- різноманітну статистичну інформацію.

На забезпечення координації діяльності служби продажу в першу чергу спрямовані операції контролю за виконанням замовлень і надання послуг клієнтам, від яких залежить рівень обслуговування. Успішне логістичне обслуговування покупців може стати найважливішою, до того ж стратегічною ознакою, що вигідно вирізняє дану фірму серед конкурентів.

Виділяють *три основні категорії* елементів обслуговування: допродажне, на час продажу та післяпродажне.

1). Наданням до продажних послуг займається служба продажу – маркетинг.

2). Склад забезпечує виконання таких продажних послуг:



- ◆ сортування товарів;
- ◆ повну перевірку якості товарів, що постачаються;
- ◆ фасування та пакування;
- ◆ заміну замовленого товару;
- ◆ експедиторські послуги та розвантаження;
- ◆ інформаційні послуги;
- ◆ підписання договорів з транспорт агентствами.

3). Склад забезпечує також післяпродажні послуги:

- встановлення виробів;
- гарантійне обслуговування;



- забезпечення запчастинами;
- тимчасову заміну товарів;
- приймання дефектної продукції та її заміну.

Рациональне здійснення логістичного процесу на складі є запорукою його рентабельності. Тому при організації логістичного процесу передбачається досягнення:

1)- раціонального планування складу при визначенні робочих зон, що сприяє зниженню витрат та удосконаленню процесу переробки вантажу;

2)- ефективного використання простору при розстановці обладнання, що дає змогу підвищити потужність складу;

3)- використання універсального обладнання, яке виконує різноманітні складські операції, що призводить до істотного скорочення парку піднімально-транспортних машин;

4)- мінімізації маршрутів внутрішньоскладського перевезення з метою скорочення експлуатаційних витрат і зростання пропускної спроможності складу;

5)- здійснення уніфікації партій відвантажень та використання централізованої доставки, що уможливорює істотне скорочення транспортних витрат;

6)- максимального використання можливостей інформаційної системи, що значним чином скорочує час та витрати, пов'язані з документооборотом та обміном інформації тощо.

Іноді резерви раціональної організації логістичного процесу, навіть і не досить значні, впливають з простих речей: розчистки загороджених проходів, покращання системи освітлення, організації робочого місця.



У пошуку резервів ефективності функціонування складу немає дрібниць, все має аналізуватися, а результати аналізу — використовуватись для покращання організації логістичного процесу.



Сучасні складські операції

Зупинимось коротко на проблемі розвитку логістики складування в Україні. Загадан-ня наукових підходів і практичних методів логістики збіглося з початком переходу України до ринкових відносин. Як показує закордонний досвід і розглянута нами еволюція логістичної концепції, зв'язок менеджменту – маркетингу і логістики, залежить від ряду умов, що визначають рівень розвитку продуктивних сил, технологій, політичної обстановки, зрілості ринкових відносин у той або інший історичний період. Можливість і темпи розвитку логістичних підходів у вітчизняному бізнесі також не можна розглядати у відриві від сучасної соціально-економічної, політичної обстановки і прогнозу ходу дій економічних реформ.

Для зберігання запасів, в Україні призначені відповідні склади. Підприємство несе певні витрати, пов'язані з утриманням складів та здійсненням складських операцій. Вони є частиною логістичних витрат. Тому складські операції потрібно розглядати не ізольовано, а як інтегровану складову логістичного ланцюга. Тільки такий підхід є запорукою успішного виконання основних функцій складу і досягнення високого рівня рентабельності виробництва та продажу.

Для складських операцій характерні певні особливості:

- 1) - на складах не створюється додаткова споживча вартість, тому складські операції як вид діяльності не приносять користі;
- 2) - з плином часу якість запасів погіршується, можливі їх крадіжки;
- 3) - здійснення складських операцій вимагає значних витрат;
- 4) - тривале зберігання значної кількості запасів призводить до уповільнення обіговості оборотних коштів.

Але, незважаючи на негативні вияви складування, склади виконують і ряд корисних **функцій**, таких як¹:



► - *перетворення виробничого асортименту в споживчий* відповідно до попиту і з метою виконання замовлень клієнтів;

¹Альбеков А. У., Федько В. П., Митько О. А. Логистика коммерции. Ростов н/Д.: Феникс, 2001. — 512 с; (рос. мова)



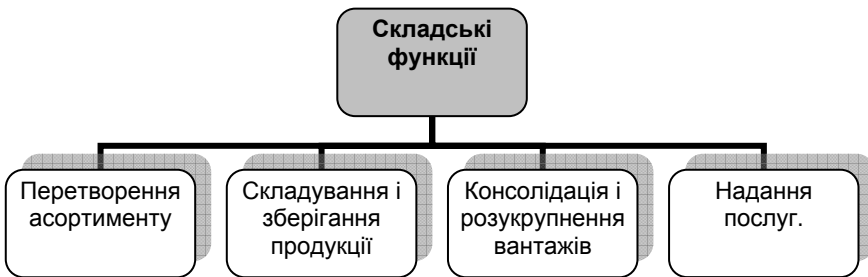
► - *складування і зберігання продукції* з метою вирівнювання тимчасового, кількісного та асортиментного розривів між виробництвом і споживанням продукції, що дає змогу здійснювати безперервне виробництво і постачання на базі створюваних товарних запасів, а також у зв'язку із сезонним споживанням деяких видів продукції;



► - *консолідація і розукрупнення вантажів* — склад може здійснювати функцію об'єднання (консолідації) невеликих партій вантажів для декількох клієнтів, до повного завантаження транспортного засобу, що сприяє зменшенню транспортних витрат. У той же час на склад можуть надходити вантажі від виробників, призначені (кільком замовникам, які потім розділяються на більш дрібні партії за замовленнями і відправляються кожному споживачу;



► - *надання послуг*. Очевидним аспектом цієї функції є надання клієнтам різних послуг, які забезпечують фірмі високий рівень обслуговування споживачів.



Основною *метою* створення складів у системах логістики є не збереження матеріальних ресурсів, а перетворення параметрів матеріальних потоків для їх найбільш ефективного використання і надання послуг.

Під параметрами розуміють розміри і склад транспортних партій вантажів, тип і спосіб упакування, кількість найменувань вантажів у транспортних партіях, час прибуття і відправлення транспортних партій та ін.

Класифікація складів в Україні

Сьогодні в теорії та практиці виділяють досить велику кількість видів складів, основні класифікаційні ознаки яких наведені в таблиці.

Таблиця. Класифікація складів	
Ознака класифікації ¹	Вид складів
Характер виконуваних функцій	Сортувально-розподільчі, транзитно-перевалочні, накопичувальні
Розмір корисної складської площі (складського об'єму), місткості	Малі — до 5 тис. м ² (30 тис. м ³), до 1 тис. т; середні — від 5 до 10 тис. м ² (від 30 до 60 тис. м ³), від 1 до 6 тис. т; великі — понад 10 тис. м ² (понад 60 тис. м ³), понад 6 тис. т
Рівень механізації вантажопереробки	Немеханізовані, механізовані, комплексно-механізовані, автоматизовані, автоматичні
Транспортні умови	Прирейкові, портові, при пристанях, не прирейкові (внутрішньо-міські)
Форма користування	Індивідуального користування, спільного користування, загального користування
Форма власності	Державні, колективні, приватні, спільні
Поверхова висота приміщень	Низько-висотні (одноповерхові), середньо-висотні, висотні
Температурний режим	Утеплені, не утеплені, опалювані, не опалювані, склади-холодильники
Технічна будова, яка визначає режим зберігання	Загально-товарні, спеціальні
Відношення до логістичних посередників	Власні склади підприємств, склади логістичних посередників (торгових, транспортних, експедиторських, вантажопереробних т. ін.)
Відношення до базисних сфер логістики	Склади постачання, склади виробництва, склади розподілу
Вид продукції, яку зберігають	Склади сировини, матеріалів, комплектуючих; склади незавершеного виробництва; склади готової продукції; склади тари; склади зворотних відходів

Розглянемо деякі з класифікаційних ознак.

¹ Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. — Ростов н/Д.: Феникс, 2001. — 512 с; Крикавський Є.В. Логістика для економістів: Підручник. — Л.: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2004. — 448 с; Леншин І.А., Смольняков Ю.І. Логистика: В 2 ч. — Ч. 1. — М.: Машиностроение, 1996. — 246 с; Пономарьова Ю.В. Логістика: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2003. — 189 с



1. Характер виконуваних функцій:

- *сортувально - розподільчі*, які мають значну частку у складському товарообороті. На таких складах здійснюється приймання товарів у місцевих та поза-місцевих постачальників, а також їх сортування, комплектування партій товарів відповідно до замовлень роздрібних торговельних організацій. На сортувально-розподільчих складах, як правило, зосереджуються поточні товарні запаси, які зберігаються відносно не довгий час. Тому функція зберігання товарів для цих складів не є характерною;



- *транзитно-перевалочні* склади в основному призначені для переправлення товарів із районів виробництва до пунктів споживання різними видами транспорту. Ці склади виконують роль перевалочних пунктів, забезпечуючи вивантаження товарів, що прибули на одному з видів транспорту, приймання їх за масою та кількістю місць, сортування згідно з місцем призначення та навантаження на інший вид транспорту;



- *накопичувальні* склади існують для сезонного та тривалого зберігання товарів. Оскільки вони забезпечують накопичення та відносно тривале зберігання товарів, великого значення набуває також контроль за якістю зберігання товарів. Накопичувальні склади зосереджені здебільшого в оптовій ланці. Разом з основними функціями накопичення та зберігання товарів ці склади виконують допоміжні технологічні операції, пов'язані з прийманням та відпуском товарів оптовим покупцям (перепакування, сортування тощо).

2. Рівень механізації вантажопереробки:



- *немеханізовані*, це склади з ручною вантажопереробкою;

- *механізовані*, це склади, що мають ділянки з локально механізованими технологічними операціями за умов ручного комплектування продукції;

- *комплексно-механізовані* склади, це склади з механізованою вантажопереробкою, що відбувається протягом усього технологічного циклу;

- *автоматизовані* склади, це комплексно-механізовані склади чи їх ділянки, що мають автомати-

зовану систему пошуку та розміщення вантажів (АСПРВ), програмно-керований працетехнічний чи автооперативний комплекс (ПКПАК), експлуатований у максимальному режимі, чи комплекс устаткування з локальними системами автоматизованого управління, оснащений електронною автоматикою;



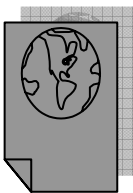
- *автоматичні* склади, які є програмно-керованими автоматизованими складами, що експлуатуються в автоматизованій системі управління технологічним процесом (АСУТП) за допомогою ЕОМ без безпосередньої участі людини, тобто склади-автомати з технологією, що не потребує участі людини.

3. Поверхова висота приміщень:



- *одноповерхові* (низько-висотні) склади (їх робоча висота сягає 7,2 м);
- *середньовисотні* (їх висота становить від 7,2 до 12,6 м);
- *висотні* (їх висота — понад 12,6 м).

4. Технічна будова, яка визначає режим зберігання товарів:



- *загально-товарні* склади призначені для зберігання й складської обробки товарів, які не потребують дотримання спеціальних умов зберігання;
- *спеціальні* склади призначені для зберігання товарів, фізико-хімічні особливості яких потребують створення спеціальних конструкцій будівель чи технологічних пристроїв.

5. Залежно від транспортних умов:



- *прирейкові* (розташовані біля магістральних залізничних шляхів або мають під'їзні шляхи);
- *склади при пристанях* (розташовані на річкових пристанях, які мають причали), портові (розташовані у морських портах);
- *не прирейкові* (внутрішньоміські) (без посередньо не пов'язані з транспортними шляхами).

6. Залежно від температурного режиму чи утепленості закриті склади поділяються на:

- — *не утеплені* (неопалювані) склади використовують в основному для зберігання товарів у скляній, м'якій чи іншій

тарі. Ці склади будують без горищного покриття, утепленої підлоги та дверних тамбурів;

► - *утеплені* (опалювані) склади мають горище чи з'єднані з утепленим дахом, а також мають дверні тамбури, утеплені підлоги. На таких складах створюються умови для захисту товарів від зовнішньо-температурних перепадів та вологості повітря;

► - *склади-холодильники* обладнані пристроями для підтримання мінусового рівня температури у камерах зберігання швидкопсувних товарів.

7. Залежно від форми використання:

А) - склад індивідуального користування, який є власністю однієї торговельної організації чи підприємства, які використовують його площу для обладнання на власний розсуд, однак він може бут й орендованим приміщенням;

Б) - склади спільного користування, серед них виділяють два види: кооперативні та об'єднані.

Кооперативні склади належать торговельним організаціям, які об'єднали капітал для будівництва великого складського комплексу й користуються ним спільно.

Зберігання запасів має забезпечувати захист від механічних ушкоджень, забруднення, зміни фізико-хімічних властивостей, шкідливого впливу один на одного. Все це потребує відповідних умов та техніки збереження.

Під умовами зберігання матеріалів розуміють зовнішнє середовище (температура, вологість та освітлення).

Під технікою зберігання — порядок і способи розміщення матеріалів на складі.

Дуже важливе значення в організації складських процесів має розміщення та збереження матеріальних ресурсів.

При розміщенні матеріалів ураховують їх:



- - розміри,
- - сорти,
- - місця зберігання,
- - рівномірність оберненості кожного виду матеріалу.

Чіткий порядок розміщення дає можливість швидко знаходити необхідні матеріали при відпуску їх споживачам або вільне місце для розміщення знову отриманих партій.

Розрізняють декілька **способів розміщення матеріалів у складському приміщенні**.



1. Сортовий (номенклатурний) порядок розміщення матеріальних ресурсів на місцях зберігання. При такому розміщенні кожному найменуванню сорту, розміру товару відводиться певне місце. Потрібно, щоб кожне місце збереження було забезпечене параметрами: марка, сорт, розмір. На складах із великим асортиментом матеріалів місця збереження маркують за номерами або літерами. Індекси, якими позначені місця зберігання, присвоюють розміщеним на цих місцях матеріалам, вказуючи їх у картках складського обліку. За ознаками виробничого виготовлення або споживання розміщують згідно з партійністю і комплектністю.

2. Партійний порядок розміщення. Вантажі зберігаються окремо партіями, що постачаються, з окремим оформленням кожної партії, яка складається з матеріалів із індивідуальними відмінностями якості (метали різних плавов, цемент різних марок та ін.).

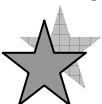
3. Комплектний спосіб розміщення. Запаси зберігаються в одному місці або в суміжних осередках вантажів різних найменувань, розмірів, сортів, що складають комплект одночасно споживаних у виробництві матеріалів.

За характером заповнення складського об'єму розрізняють:



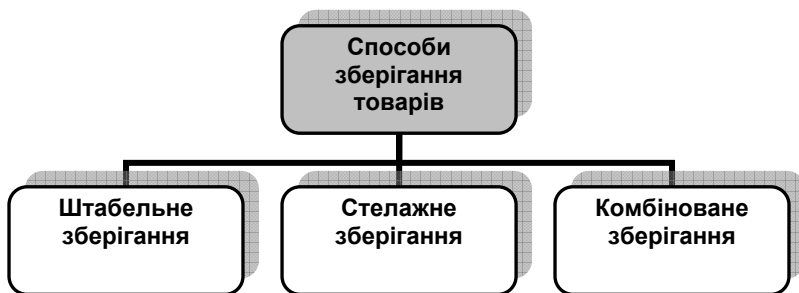
- підлоговий (штабельний);
- підвісний (стелажний);
- комбінований спосіб зберігання.

Фактори вибору способів розміщення вантажів:



- фізико-хімічних параметрів;
- ступеня масовості вантажів і механізмів їх обробки;
- вимог до техніки безпеки.

Способи зберігання товарів



Штабельне зберігання здійснюється, коли потрібно зберігати затарені або штучні товари. При цьому формують штабель з урахуванням тиску, який створюють верхні матеріали. Цей спосіб оптимальний при зберіганні вантажів великих кількостей і невеликої номенклатури¹.

Переваги штабельного зберігання:

- 1) - максимальне використання площ та об'ємів;
- 2) - спрощення обліку матеріалів та контроль за їх рухом.

Недоліки штабельного зберігання:

1) - спосіб може використовуватись тільки при обмеженні номенклатури вантажів;

2) - незручність виймання запасів зі штабеля;

3) - неможливість автоматизації складських робіт.

Стелажне зберігання — найбільш часто використовуваний спосіб для багато-номенклатурних вантажів.

Перевага стелажного зберігання: забезпечує механізацію та автоматизацію складських процесів.

Недоліки стелажного зберігання:

1) - недостатнє використання складських площ і складу;

2) - потреба у стелажах та в більш складному підйомно-транспортному обладнанні.

Комбінований спосіб зберігання використовується для усунення недоліків двох вищезгаданих способів. На одному складі може бути використано і штабельне і стелажне зберігання залежно від виду запасів, їх габаритів та кількості.

¹Тридід О.М., Лазаренкова Г.М. (та інші) Логістика: Навч. посіб. - К.: Знання, 2008. — 351 с.



Технологія складських процесів

Порядок виконання складських операцій регламентують технологічні карти та технологічні графіки.

Технологічна карта складських процесів — форма документації, яка відображає детальну поопераційну розробку складського технологічного процесу з вказівкою технічних засобів, витрат часу на його виконання. Технологічні карти складають на весь етап переробки продукції на складі або на окремі його етапи.

Технологічні графіки складських процесів передбачають виконання складських операцій у часі (протягом зміни, доби).

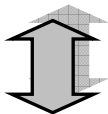
Схема логістичного процесу на складі показана на рисунку.



Логістичний процес на складі є сукупністю слідуючих етапів:



- постачання запасів;
- контролю за постачаннями;
- розвантаження і приймання вантажів;
- внутрішньоскладського транспортування і перевалки вантажів;



- складування і зберігання вантажів;
- комплектації замовлень клієнтів та відвантаження;
- транспортування й експедиції замовлень;



- збору і доставки порожніх товароносіїв;
- контролю за виконанням замовлень;
- інформаційного обслуговування складу;
- забезпечення обслуговування клієнтів (надання послуг).

Докладно розглянемо деякі логістичні операції (на основі джерела¹).

Розвантаження і приймання вантажів. Ці операції здійснюються відповідно до умов постачання, зазначених у договорі та вимагає спеціального обладнання та вантажно-розвантажувального устаткування.

Проведені на цьому етапі операції включають:



- ▶ - розвантаження транспортних засобів,
- ▶ - контроль документальної та фізичної відповідності замовлень постачання,
- ▶ - документальне оформлення прибулого вантажу через інформаційну систему,
- ▶ - формування складської вантажної одиниці.

Внутрішньоскладське транспортування передбачає переміщення вантажу між різними зонами складу.

Транспортування всередині складу має здійснюватися за мінімальної тривалості його у часі та просторі наскрізними «прямоточними» маршрутами.

Кількість перевалок з одного виду обладнання на інше також мусить бути мінімальною.

{ ¹ Кальченко А.Г. Логістика: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — С 259—265.
Пономарьова Ю.В. Логістика: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2003. — 189 с. }

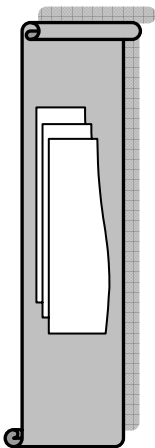


Складування і зберігання включає:

- закладання вантажу та зберігання,
- забезпечення відповідних для цього умов,
- контроль за наявністю запасів на складі,
- здійснюваний через інформаційну систему.

Основний принцип раціонального складування — ефективне використання обсягу зони зберігання. Для цього слід: здійснити оптимальний вибір системи складування і складського устаткування. Обладнання для зберігання має відповідати специфічним особливостям вантажу і забезпечувати максимальне використання висоти і площі складу. При цьому простір під робочі проходи має бути мінімальним, але з урахуванням діючих норм. Для упорядкованого зберігання вантажу та економного його розташування використовують систему адресного зберігання за принципом жорсткого (фіксованого) або вільного (вантаж розташовується в будь-якому вільному місці) вибору місця складування.

Комплектація замовлень і відвантаження. Процес комплектації зводиться до підготовки товару відповідно до замовлень споживачів. Комплектація і відвантаження замовлень включають:



- отримання замовлення клієнта;
- відбір товару кожного найменування згідно із замовленням клієнта;
- комплектацію відібраного товару для конкретного клієнта відповідно до його замовлення;
- підготовку товару до відправлення (укладання в тару, на товароносії);
- документальне оформлення підготовленого замовлення і контроль за підготовкою замовлення;
- об'єднання замовлень клієнтів у партію відправлення й оформлення транспортних накладних;
- відвантаження вантажів у транспортний засіб.

Транспортування й експедиція замовлень можуть здійснюватися як складом, так і самим замовником. Здійснення замовлень замовником виправдовує себе лише тоді, коли замовлення роблять партіями, рівними місткості транспортного

засобу, і при цьому запаси споживача не збільшуються. Найбільш поширена й економічно виправдана централізована доставка замовлень складом. У цьому випадку завдяки об'єднанню вантажів і оптимальних маршрутів доставки досягається значне скорочення транспортних витрат і з'являється реальна можливість здійснювати постачання дрібними і частішими партіями, що призводить до скорочення зайвих запасів у споживача.

Збір і доставка порожніх товароносіїв є достатньо вагомою статтею логістичних витрат. Товароносії (піддони, контейнери, тара-устаткування) під час внутрішньоміських перевезень найчастіше бувають багатообіговими, а тому вимагають повернення відправнику. Ефективний обмін товароносіїв можливий лише в тих випадках, коли достовірно відома їх оптимальна кількість і чітко виконується графік їх обміну зі споживачами.

За основу платформи для формування вантажної одиниці використовують стандартні піддони розміром 1 200 800 і 12 001 000 мм. Будь-який вантаж, упакований у стандартну тару, можна раціонально укласти на цих піддонах. Це досягається уніфікацією розмірів транспортної тари.

У логістиці використовується багата матеріально-технічна база. Для того, щоб вона була співмірною, використовують деяку умовну одиницю площі, так званий базовий модуль. Цей модуль є прямокутником зі сторонами 600х400 мм, який має вміщуватися кратну кількість разів на вантажній платформі транспортного засобу, робочій поверхні складського устаткування і т. ін.

На підставі базового модуля розроблено єдину систему уніфікованих розмірів транспортної тари. Принцип створення цієї системи полягає в тому, що площу піддона розділяють на сітку кратних йому розмірів, які визначають зовнішні і внутрішні розміри транспортної тари.

Інформаційне обслуговування складу передбачає управління інформаційними потоками і пов'язує функціонування всіх служб складу. Залежно від технічного забезпечення управління інформаційними потоками може бути як самостійною системою (на механізованих складах), так і складовою підсистемою загальної автоматизованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками (на автоматизованих складах).

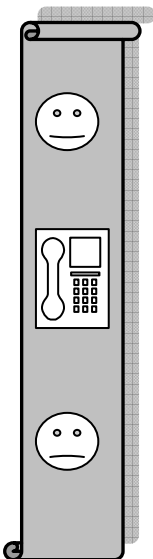
Інформаційне обслуговування охоплює:



- обробку вхідної документації,
- пропозиції щодо замовлень постачальників,
- оформлення замовлень постачальників,
- управління прийомом і відправленням,
- контролювання наявності на складі,
- прийом замовлень споживачів,
- оформлення документації відправлення,
- оптимальний вибір партій відвантаження і маршрутів доставки,
- обробку рахунків клієнтів,
- обмін інформацією з персоналом усіх рівнів,
- різну статистичну інформацію.

Забезпечення обслуговування клієнтів (надання послуг).

Склад може забезпечувати такі види послуг¹:



- перевірку якості товарів, які постачаються;
- сортування товарів;
- маркірування товарів;
- розфасування товарів;
- пакування товарів;
- зміну замовлення;
- експедиторські послуги;
- здійснення розвантаження та завантаження транспортних засобів товарами;
- інформування власників про стан вантажу, що зберігається;
- укладання договорів із транспортними агентствами та іншими посередниками в операціях фізичного розподілу;
- надання складських площ в оренду;
- будь-які інші операції з приведення готової продукції до товарного вигляду.

¹Тридід О.М., Лазаренкова Г.М. (та інші) Логістика: Навч. посіб. - К.: Знання, 2008. — 357 с.



Логістичний персонал складів - як управлінська діяльність

Відтворення людських ресурсів відбувається в межах твердої нормативної системи суспільства і може суперечити постійно змінюваним зовнішнім і внутрішнім умовам середовища. Наприклад, функціонуюча статика підприємства найчастіше входить в антагонізм із динамікою ринкових ситуацій. Тому керівництво підприємства повинне контролювати баланс відповідності між внутрішнім устроєм підприємства (системою виробництва, МП тощо) і специфікою зміни макро- і мікрооточення (ринку праці, робочої сили, робочих місць). При виявленні невідповідностей у зазначеному балансі керівництво має ретельно дослідити зовнішні та внутрішні умови, локалізацію проблем. Розв'язання проблеми пов'язане із втратою відповідності форми діяльності вимогам, що змінилися, і вихід з цієї ситуації означає виявлення недосконалих вузлів в існуючій нормативній системі: оргструктурі, стратегії, технологічних нормах та інше.

Після цього вище керівництво повинне вжити заходи для вдосконалення нормативної системи, спрямовані на усунення виявлених проблем. Якщо поновлена нормативна система адекватніша зовнішнім умовам і якісно відрізняється від попередньої, то можна говорити про необхідну передумову розвитку діяльності персоналу підприємства. Достатня передумова виникає в разі залучення всіх ресурсів підприємства в роботу за поновленою формою. Як тільки підприємство набуде стабільності у відтворенні діяльності за вдосконаленою формою, це означає, що фірма вийшла на новий рівень свого функціонування. Таким є одиничний цикл розвитку персоналу й організації.

Реалізація потреби в персоналі відбувається в умовах стабільного функціонування виробництва і його розвитку в умовах якісного ускладнення організаційної форми діяльності підприємства. Розглянемо роль і місце служби управління персоналом, її маркетингової діяльності в процесі системоутворення.

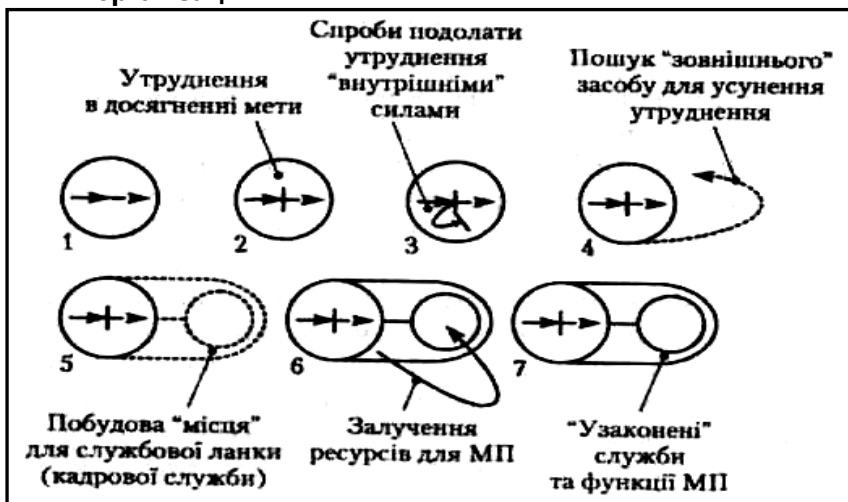
Організаційний розвиток пов'язаний з появою нового структурного елемента (елементів), що виконує певну функцію

в загальній функціональній структурі підприємства і має відповідне ресурсне наповнення (діяч, засоби та ін.). Проте не будь-яке виникнення нової позиції (відділу, підрозділу тощо) варто вважати організаційним розвитком. Поява нових структурних одиниць, не спричинена жорсткою об'єктивною необхідністю, навпаки, знижує дієздатність системи діяльності персоналу організації.

У межах системодіяльнісного принципу для розвитку кадрової служби і виділення діяльності у сфері менеджменту логістики, характерне ускладнення організаційної структури підприємства, що є виправданим і вимушеним. Якщо є можливість уникнути ускладнення, то потрібно намагатися досягти поставленої мети за рахунок колишнього діяльнісного механізму. Якщо ж ускладнення неминуче, то введена нова ланка, яка реалізує функцію обслуговування, має брати на себе мінімум ресурсів. Вона не повинна бути самодостатньою, тому що може змінити призначення базисної ланки.

Давайте разом за допомогою схематичних зображень покажемо системоутворення персоналу логістичної організації, виділення кадрової служби та її додаткової функції менеджменту персоналу в логістичних напрямках діяльності.

Мал. Системоутворення в діяльності персоналу логістичної організації



Системодіяльний принцип виправданості ускладнення можна показати в такий спосіб:

(1) -спершу дестабілізація (мікро-криза) у колишньому устрої діяльності,

(2) - спричиняє спробу її подолання внутрішніми засобами (наприклад, додатковим навантаженням на персонал управління),

(3) - збереженням колишньої функціональної форми діяльності,

(4) - невдалість таких спроб призводить до усвідомлення необхідності зміни форми діяльності, переходу до іншого устрою кадрової служби,

(5) - виділяється службове функціональне «місце» з'являється служба управління персоналом,

(6) - з'являється додаткова функція МП що забезпечується необхідним ресурсом. Ця нова службова ланка надає допомогу з подолання ускладнення. І лише відтворення дестабілізуючих факторів обґрунтовує постійний статус нової службової ланки.

(7) Таким чином, ускладнена система діяльності персоналу організації стає стійкішою за рахунок нейтралізації службовою ланкою відтворюваної деструкції. Зникнення дестабілізуючих факторів знецінює службову ланку, створену для їх подолання. Тоді збереження її стає «шкідливим» для цілісності внаслідок функціональної непотрібності й відтягування на себе певного обсягу внутрішніх ресурсів, що, як відомо, завжди обмежені.

Як ми уже казали, у будь-якій структурі діяльних організацій можна виділити дві взаємозалежні підсистеми:

- - виробничу;
- - керуючу.

Виробнича підсистема визначає місію організації в суспільстві, а керуюча (або управлінська) забезпечує соціально-економічну доцільну реалізацію цієї місії.

Виробнича підсистема (або техніко-технологічна структура виробничих процесів) є системою взаємозалежних виробничих підрозділів організації, що забезпечують процес виробництва необхідної продукції. Незалежно від різновидів класів продукції, тут завжди можна виділити основні «елементи» технологічного ланцюжка виробництва: складування і збереження сировини, матеріалів, комплектуючих виробів;



- заготівля напівфабрикатів (формування, пресування, штампування, зварювання, різання, тощо);
- комплектування;
- обробка і зміна структури матеріалів;
- збирання виробів;
- випробування;
- консервація й пакування;
- складування готової продукції, підготовка до транспортування.

Управлінська підсистема — склад і взаємозв'язки управлінських підрозділів (відділів, служб) і посадових позицій.

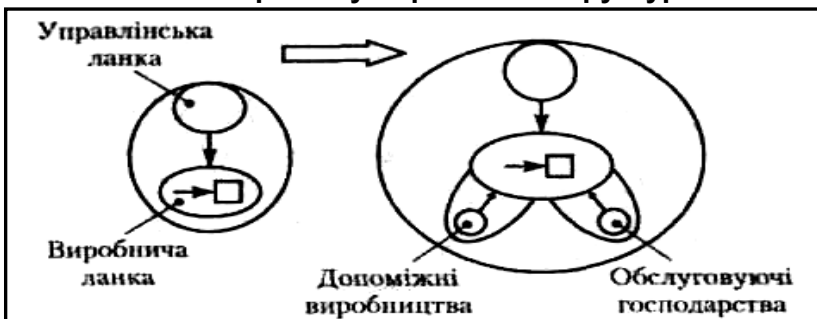
У зв'язку з поділом організаційної структури підприємства на виробничу й управлінську структури можна виділити дві ключові лінії системотворення в діяльності:

1) - поява службових ланок базового процесу діяльності (ускладнення виробничої підсистеми);

2) - поява службових ланок управління (ускладнення керуючої підсистеми).

Системотворення у виробничій структурі зумовлює появу техно-структури і допоміжних структур, або утворення допоміжного виробництва й обслуговуючого господарства.

Мал. Системотворення у виробничій структурі



До допоміжного виробництва належать підрозділи, що виготовляють спеціалізований інструмент і технологічне оснащення (інструментальна функція); здійснюють ремонт технологічного устаткування, машин і механізмів (ремонтна функція); енергетичні цехи, що забезпечують основне виробництво тепловою, електричною енергією, стисненим повітрям, паром; обслугову-

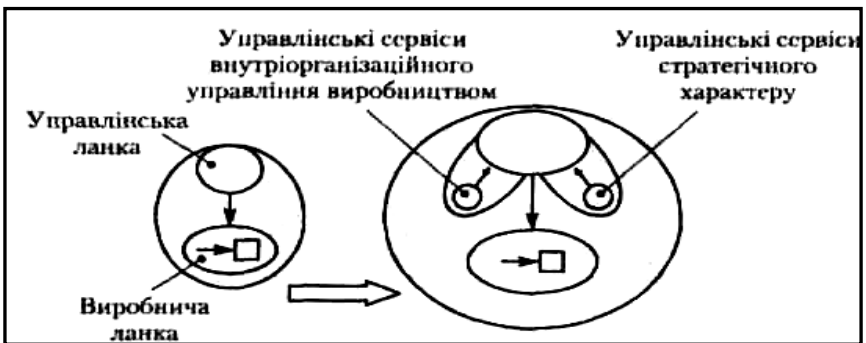
вання систем вентиляції, водопроводу, каналізації, утилізації відходів виробництва та інше.

Обслуговуючими господарствами є: медичні пункти, медсанчастини, їдальні, буфети, санаторії, курорти, палаци культури, дитячі садки, профтехучилища, гуртожитки тощо.

Системоутворення в управлінській структурі спричиняє появу таких діяльнісних позицій, як «кадровик», маркетолог, економіст та ін. У такий спосіб керівник отримує помічників, кожному з яких делегує частину своїх функцій відповідно до професійного рівня фахівця. При цьому все різноманіття можливих управлінських сервісів можна поділити на два основних види:

- - управлінські сервіси стратегічного характеру;
- - внутріорганізаційного управління виробництвом.

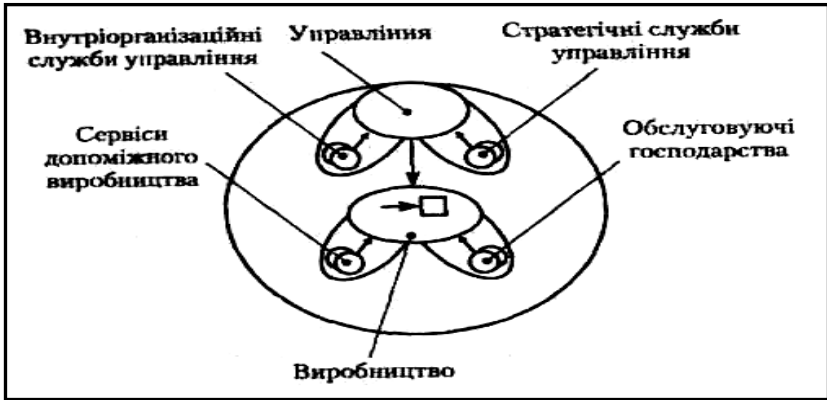
Мал. Управлінський сервіс в логістиці



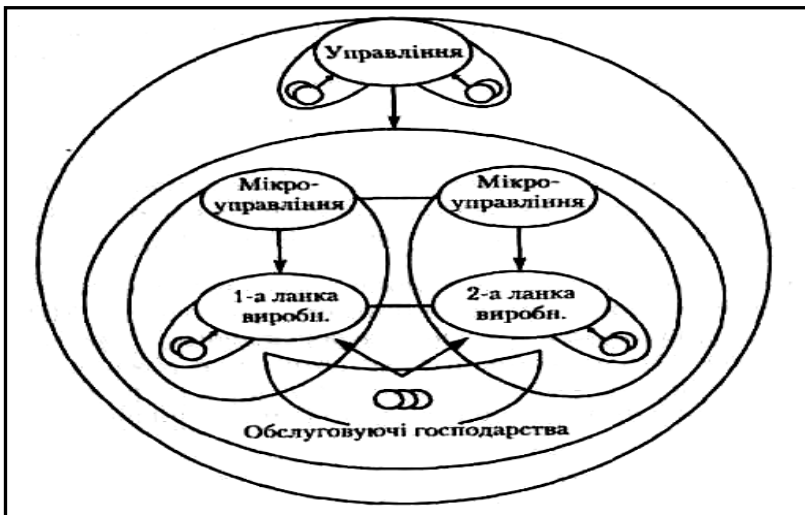
Кожна із зазначених службових ланок (як виробничих, так і управлінських) повинна створюватися не за суб'єктивним бажанням керівника (або колективу), а відповідно до наведеного вище принципу системотворення в діяльності (принцип виправданості ускладнення) і виконувати функцію, пов'язану з усуненням цих ускладнень.

Отже, усе розмаїття структурного розвитку логістичного підприємства, його кадрової служби необхідно розглядати як системотворення в управлінській і виробничій ланках. Якщо об'єднати обидві лінії системотворення на підприємстві, то можна одержати інтегральну картину функціональної структури будь-якого розвинутого підприємства, де служба управління персоналом є стратегічною службою управління. Якщо ж внес-

ти ще поділ управлінської ланки на макро- і мікро-управління, то одержимо всі основні позиції будь-якого підприємства.



Для віднесення наведеної схеми до конкретного логістичного підприємства необхідно всі наявні позиції і служби розмістити на одне з типових місць схеми. Якщо ж виникають ускладнення при ототожненні позицій реального підприємства з позиціями, наведеними на схемі, то варто замислитися над змістом функцій тих позицій, які не вдається розмістити на схемі. А оскільки кількість типових функцій-позицій на схемі обмежена, то в результаті такого аналізу можна розглянути функціональну схему підприємства з ієрархією управління в логістиці.



Поява виправданих сервісних ланок, у даному разі логістичному менеджменті, сприяє розвитку організації, зростанню її дієздатності. Проте керівники організації повинні відстежувати об'єктивну необхідність у створенні певного сервісу, тому що поява нових сервісів, не зумовлена об'єктивною необхідністю, знижує ефективність роботи системи діяльності. Якщо ж поява обслуговуючої ланки виправдана, система стає стійкішою до деструктивного фактора, що стимулював появу нового сервісу.

Нова сервісна ланка не повинна перевизначати функції базових структур і (або) «перетягувати» на себе більший обсяг ресурсів, ніж це об'єктивно необхідно. Для запобігання цьому керівник повинен контролювати і коригувати діяльність сервісу в межах його призначення. У разі зникнення деструктивного фактора керівник зобов'язаний ліквідувати і сервіс, створений для нейтралізації цього фактора.

Таким чином, служба управління персоналом складів в логістичному підприємстві - є стратегічним сервісом в управлінні організаційними структурами. Як ми уже знаємо, логістика — управлінська діяльність із визначення перспективних потреб (у людських ресурсах) в їхньому покритті (стратегічний рівень); найманні, відбиранні, оцінці персоналу оформленні його на роботу тощо — повсякденна діяльність кадрових служб (тактичний рівень).



Система складування та організація переробки вантажів

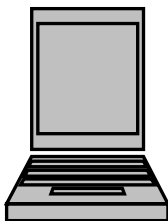
Загальна концепція вирішення складської системи, у першу чергу, має бути економічною. Економічний успіх можливий, якщо планування і реалізація складської системи розглядаються з точки зору інтересів усієї фірми і є лише частиною загальної

концепції складу, а рентабельність складу зрештою, основним критерієм обраної загальної концепції.

Система складування (**СС**) передбачає оптимальне розміщення вантажу на складі і раціональне управління ним. У процесі розробки системи складування необхідно враховувати взаємозв'язки та взаємозалежності між зовнішніми (що входять на склад та виходять з нього) та внутрішніми (складськими)

потоками об'єкта та пов'язані з ними фактори (параметри складу, технічні засоби, особливості вантажу тощо).

Розробка **СС** базується на виборі раціональної системи з усіх технічно можливих систем для вирішення поставленого завдання методом кількісного і якісного оцінювання. Процес вибору та оптимізації передбачає виявлення пов'язаних між собою факторів, систематизованих у декількох основних підсистемах. Отже, система складування містить такі складські підсистеми:



- складована вантажна одиниця;
- вид складування;
- обладнання з обслуговування складу;
- система комплектації;
- управління переміщенням вантажу;
- обробка інформації;
- «будова» (особливості будов і споруд).

Вибір раціональної системи складування має здійснюватись у наступному порядку:

1) - визначається місце складу у логістичному ланцюжку та його функції;

2) - визначається загальна спрямованість технічної оснащення складської системи (механізована, автоматизована, автоматична);

3) - визначається завдання, якому підпорядкована розробка системи складування;

4) - обираються елементи кожної складської підсистеми;

5) - створюються комбінації обраних елементів усіх підсистем;

6) - здійснюється попередній вибір конкурентоспроможних варіантів з усіх технічно можливих;

7) - проводиться техніко-економічна оцінка кожного конкурентоспроможного варіанту;

8) - здійснюється альтернативний вибір раціонального варіанту.

Елементи складських підсистем вибирають, застосовуючи схеми та діаграми чи завдяки розробленим на ЕОМ програмам. Цей методичний підхід враховує усі можливі варіанти. Основним критерієм правильного вибору товароносія є те, що при

формуванні замовлення покупців складські вантажні одиниці не повертаються із зони комплектації до зони зберігання.

Обладнання для обслуговування складу

Для обслуговування складів використовують різноманітні види підйомно-транспортних машин та механізмів. Їх вибір тісно пов'язаний з уже перерахованими підсистемами і залежить від характеристик самих технологічних засобів і загальної спрямованості технічної оснащеності складу. При цьому високий рівень механізації і автоматизації складських робіт, а отже і використання високопродуктивних технічних засобів доцільне на великих складах з великою складською площею та стійким однорідним матеріальним потоком. На складах, використовуваних для різних роздрібних підприємств, можуть застосовуватися і засоби малої механізації, особливо при комплектації замовлення. Найбільш поширеними на механізованих складах є такі види підйомно-транспортних засобів, як електронавантажувачі та електроштабелери, а на автоматизованих складах — міжстелажні крани-штабелери.

Комісіонування чи система комплектації

Процес комплектації переробки вантажу проходить у три етапи:

- 1 етап** — відбирання товару за замовленнями покупця;
- 2 етап** — комплектація повного замовлення покупця відповідно до його заяви;
- 3 етап** — комплектація партій відправки покупцям для централізованої чи децентралізованої доставки.

Існує декілька схем системи відбору, які складаються з різноманітних сполучень таких позицій:

- вихідне положення вантажу по відношенню до відбиральника (статичне та динамічне) при підготовці матеріалу;
- переміщення вантажу у просторі при відбиранні (одномірне, двомірне);
- виконання відбирання вантажу (з використанням технічних засобів та без них);
- ступінь комплектації замовлення (централізована відбирання вантажу одночасно для декількох клієнтів та децентралізована для одного клієнта);
- додаткові ступені підготовки вантажу.



Формування партій постачання

Мета формування оптимальних партій постачань полягає у визначенні нормативної, рівномірної поставки і перевезення з мінімальними сукупними витратами на процес товароруху. Розрахунки, які передбачають мінімізацію визначених витрат при постачанні продукції в необхідних обсягах і термінах, впливають з характерних умов товароруху.

Зі збільшенням партії одноразової поставки зростають запаси продукції на складах, поточні витрати на її збереження і відповідні одноразові витрати. Разом з цим зменшуються при незмінній відстані перевезень питомі витрати на транспортування, навантаження продукції, прискорюється її доставка і, як наслідок, звільнюються запаси переміщеної продукції.

Тобто виникає явище «губки витрат»: зникають витрати в одному місці і з'являються в іншому, або «губки часу»: скорочується час перевезень, однак збільшується час складування. Для розрахунків використовують алгоритм витрат, за яким визначають оптимальний розмір партії разової поставки, що відповідає мінімуму сукупних витрат для окреслених умов товароруху.

Оптимальним буде такий обсяг одноразових постачань продукції, при якому порівняно з іншими можливими обсягами забезпечуються мінімальні витрати на товарорух:

(тобто $3(P) \rightarrow \min$).

На основі цих розрахунків можливо скласти нормативи оптимальних партій постачань. Значення нормування одноразових постачань не обмежується тільки економією.

Розробка і втілення нормативів постачання впливає і на інші розрахунки, котрі виконуються як в системі комерційної діяльності, так і на транспорті. Вони можуть стати основою для багатьох господарчих рішень.

Виходячи з нормативів можуть виконуватися розрахунки потреб в автомобілях різної вантажопідйомності, котрі необхідні для удосконалення структури парку автомобілів, підвищення в ньому питомої ваги машини великої вантажопідйомності, спеціалізованих і інших автомобілів.

Розрахунки по науковим втіленням, або заміна складської техніки з урахуванням вимог сьогодення.



Завдання

Розрахунок точки беззбитковості діяльності складу підприємства

Завдання: визначити річний прибуток складу з урахуванням річного доходу та загальних витрат; розрахувати точку беззбитковості і визначити прибутковість/збитковість діяльності роботи підприємства. *Методичні вказівки*¹

Точка беззбитковості (T_{63}) — це мінімальний вантажооборот, понад який робота складу стає збитковою. Розрахунок точки беззбитковості полягає у визначенні вантажообороту складу, при якому прибуток дорівнює нулю.

Річний дохід бази (грн.) залежить від торговельної надбавки

N (%): $D = TRN / 100$,

де T — річний вхідний (вихідний) потік, т;

R — ціна за 1 т, грн.

Річний прибуток складу Π (грн.) дорівнює різниці доходу D та загальних витрат $C_{\text{заг}}$: $\Pi = D - C_{\text{заг}}$.

У свою чергу, загальні витрати складаються з умовно-змінних та умовно-постійних: $C_{\text{заг}} = C_{\text{зм}} + C_{\text{пост}}$

Частина витрат (постійні витрати $C_{\text{пост}}$) не залежить від вантажообороту. Це, зокрема, витрати на оренду складського приміщення $C_{\text{оренда}}$, амортизацію техніки $C_{\text{амо}}$, оплату електроенергії $C_{\text{ел}}$ заробітну плату управлінського персоналу та спеціалістів $C_{\text{з.п.}}$: $C_{\text{пост}} = C_{\text{оренд}} + C_{\text{аморт}} + C_{\text{ел}} + C_{\text{з.п}}$

Змінні витрати ($C_{\text{зм}}$), які залежать від вантажообороту складу (T), складаються з відсотків за кредит ($C_{\text{кред}}$) та вартості вантажо-переробки ($C_{\text{в}}$).

Запас, який зберігається на складі (у загальному випадку пропорційний T), потребує його оплати за ціною закупівлі, для чого в банку береться кредит. Відсотки за кредит: $C_{\text{кред}} = rTR$, де r — коефіцієнт пропорційності, який залежить від обсягів запасу та банківського відсотка. Тоді загальні витрати:

$C_{\text{заг}} = C_{\text{пост}} + C_{\text{зм}} = (C_{\text{оренд}} + C_{\text{аморт}} + C_{\text{елек}} + C_{\text{з.п.}}) + (C_{\text{кред}} + C_{\text{в}})$.

Прибуток складу: $\Pi = D - C_{\text{заг}}$, або

$$\Pi = TRN / 100 - (C_{\text{кред}} + C_{\text{в}}) - C_{\text{пост}};$$

$$\Pi = TRN / 100 - rTR - C_{\text{в}} - C_{\text{пост}}.$$

У точці беззбитковості вартість вантажопереробки, що припадає на 1 т вантажообороту складу, $C_{\text{в.пит}} = C_{\text{в}}: T$.

Підставивши у формулу ($P = D - C_{\text{заг.}}$) значення вартості вантажопереробки в точці беззбитковості та прирівнявши праву частину до нуля, отримаємо формулу беззбитковості:

$$T_{\text{бз}} \cdot RN / 100 - r \cdot T_{\text{бз}} \cdot R - C_{\text{в.пит}} \cdot T_{\text{бз}} - C_{\text{пост}} = 0;$$

$$T_{\text{бз}} = C_{\text{пост}} : (RN - 100 \cdot r \cdot R - 100 \cdot C_{\text{в.пит}}) \cdot X \cdot 100$$

При $T > T_{\text{бз}}$ база працює прибутково.

Значення інших величин, беруться з таблиці.

Показник	Одиниця	Значення
Середня ціна закупівлі 1 т товарів	грн.	5000
Коефіцієнт для розрахунку сплати відсотків за кредит	-	0,045
Річна торговельна знижка при оптовому продажу товарів	% тис. грн.	7,8 300
Сумарний річний матеріальний потік	т	60 / 98,2
Річний вхідний, вихідний потік	т	9700

Індивідуальні завдання для самостійної роботи за варіантами

Варіант	Середн. ціна зак. 1т. това- рів, грн.	Коефіцієнт для розра- хунку спла- ти % за кредит	Річна торговель- на знижка при оптовому прода- жу товарів		Сумарний річний ма- теріальн. потік, т	Річний Т-вхідний, вихідний потік, т
				тис.грн.		
1	5000	0,045	7,8	300	60198,2	9700
2	5400	0,047	8,0	320	60200	9750
3	5600	0,050	8,1	350	61450	9800
4	5800	0,055	7,6	400	62330	9900
5	4900	0,040	7,5	410	62970	10120
6	4800	0,035	9,2	450	63240	9580
7	5700	0,050	11,5	470	63570	9650
8	6000	0,055	10,8	490	64460	10340
9	6200	0,057	10,4	500	58970	12400
10	6500	0,060	9,7	530	59230	11600
11	6700	0,065	7,2	550	61560	10700
12	6900	0,070	7,0	450	65670	11900
13	7000	0,075	6,9	580	67480	13500
14	4700	0,052	10,5	370	62980	10780
15	5100	0,058	9,8	390	63240	10490

Значення $C_{в\text{ пит}}$ при розрахунку точки беззбитковості визначають на основі розрахунку сумарного матеріального потоку $C_{в}$. Для формування необхідних практичних навичок розв'язання задач складської логістики слід виконати низку індивідуальних завдань для самостійної роботи за варіантами¹.



Чи ледачі ви?

Щоб з'ясувати, наскільки ви схильні до надмірної активності або до повної бездіяльності, потрібно відповісти на наступні питання «так» або «ні».

1. Якщо я в будинку не один, то ніколи не знімаю слухавку, сподіваючись, що це зробить хтось інший. Якщо я один, то вичікую 3-4 дзвінка, перш ніж відповісти.

2. Часто спізнююся на роботу або на зустріч, оскільки встаю з постелі в останній момент.

3. Об'їжджаю місця паркування по декілька раз у пошуках самого зручного, щоб не йти пішки.

4. Не бігаю, не ходжу пішки, їзджу на велосипеді, не займаюся спортом. Фізичні навантаження дуже обмежені.

5. Дивлюся телевізор або читаю майже завжди лежачи.

6. Присвячую хоча б 2 години на день «байдикуванню» - міркую, мрію або просто дивлюся безцільно навколо.

7. Після роботи рідко шукаю додаткове заняття.

8. Якщо поблизу немає урни для сміття, іноді кидаю його на землю.

9. Ніколи не підмітаю під ліжком або за меблями.

10. Якщо працюю разом з кимсь, намагаюся, щоб він зробив якнайбільше. Не бачу причини напружатися після того, як результат записаний на загальний рахунок.

А тепер, після того як ви чесно відповіли на питання, запишіть по одиниці за кожне «так» і по нулі за кожне «ні».

Підсумуйте результат:

8-10 очок: ви надзвичайно ледачі. Навряд чи вас хто-небудь обвинуватить у зайвій активності. Отут у вас просто немає конкурентів. І все-таки варто було б прикласти зусилля. Можливо, ваша лінь заважає вам у кар'єрі, у відносинах з навколиш-

{ ¹ Гурч Л.М. Логістика. Навч. посібник. – К. МАУП. 2008. С - 560. }

німи. Вони змушені компенсувати вашу бездіяльність, це може озлобити їх.

4-7 очок: як більшість людей, ви маєте схильність до лінії. Але можна сказати, що ви в границях норми.

0-3 очок: у вас немає навіть натяку на лінь. А крайності, говорять, шкідливі. Може, коштує хоча б якийсь час проводити в бездіяльності. Не виключено, що це виявиться корисним.



Питання для самоконтролю

1. Яка роль, мета та функції складування в логістичній системі?
2. Яка мета створення складів у логістичних системах?
3. Назвіть відомі вам різновиди складів. Які з них найпоширеніші в Україні, а які за кордоном?
4. Охарактеризуйте етапи логістичного процесу на складі.
5. Що таке "технологічна карта" і "технологічний графік"? У чому відмінності між ними?
6. Охарактеризуйте рівень розвитку складських послуг в Україні, динаміку цін на них.
7. Як впливають закони управління на діяльність в складській логістиці?
8. Як слід самовизначатися в складській логістиці?
9. Чому складський персонал логістики відносять до управлінської діяльності?
10. Які особливості притаманні функціям управління в складській логістиці?
11. Інформаційне обслуговування складської логістики.
12. Сучасні методи покращення функціонування складу.
13. Види складування та їх аналіз.
14. Система складування і її підсистеми: принципи, завдання та функції.
15. Критерії оцінки ефективності використання складської площі.
16. Що не включає в себе логістичний процес на складі: (розвантаження і приймання, складування і зберігання, надання послуг, немає правильної відповіді).



Розділ 8.



Транспортна логістика

Людина, яка хоче - робить більше,
ніж та, яка тільки може. Автори.

- 8.1. Особливості транспортної логістики
- 8.2. Сутність і завдання транспортної логістики
- 8.3. Логістичні рішення при транспортуванні
- 8.4. Системи поставки вантажів
- 8.5. Транспортні витрати і тарифи
- 8.6. Сутність транспортних задач
- 8.7. Роль логістики в організації міжнародних перевезень
- 8.8. Завдання
- 8.9. Тести
- 8.10. Питання для самоконтролю



Особливості транспортної логістики в Україні



Відродження політичної Незалежності України у 1991 році відкрило нові можливості українському народові, проте політичне відродження все ще не перейшло в економічну парадигму Незалежної України. Українська незалежна держава так ще і не сформувала своєї моделі економічного розвитку. Україна ще не створила чіткої цілісної параметричної економічної системи, яка б функціонувала для досягнення конкретних соціально-економічних цілей. Є лише загальні наміри побудови «ринкової соціально-орієнтованої економіки». Це дуже поверхневий орієнтир, який все ще не конкретизований до цільових економічних параметрів та методології механізму досягнення економічних цілей.

Розрізненість поглядів українських вчених-економістів, неоднозначність рекомендацій міжнародних організацій, прискорений процес первинного накопичення капіталу після зміни державної політичної системи, та надмірна політизація економічної проблематики не дозволяють, досі, сформувати в державі єдину позицію щодо стратегічного економічного курсу України. Кожна зміна Уряду, навіть окремих міністрів, приносить нове бачення економічного розвитку країни в цілому, та окремих сфер економіки зокрема.

Діяльність транспортної логістики в Україні

Діяльність транспортної логістики у ринкових відносинах має розвиватись за такими напрямками:



- поглиблене вивчення попиту з використанням транспортних балансів регіонів;
- підвищення якості й надійності обслуговування клієнтів;
- удосконалення усього комплексу вантажно-розвантажувальних та складських робіт;
- надання інформаційних, експедиційних послуг;
- підвищення рівня договірних відносин;
- розвиток сервісних послуг;
- створення підприємств, котрі входили б до



складу різних асоціацій, акціонерних товариств орендних фірм та ін.;

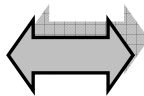
- створення посередницьких фірм з постачання рухомого складу, матеріально-технічного забезпечення, маркетингу, реклами;
- поширення використання контейнерів.

Важливим на залізничному транспорті є розвиток системи без вантажних перевезень в контейнерах, пакетах. Необхідно створювати мережу автоматизованого управління перевезенням, скорочення перевантажувальних операцій. В останні роки рухомий склад залізничного транспорту знаходиться в критичному стані, тому інвестиції, у першу чергу, треба вкладати у підвищення потужності електровозів і тепловозів, що дозволить збільшити середню вагу потягів і прискорити їх рух на маршрутах. Також необхідне оновлення вагонного парку за рахунок виробництва вагонів підвищеної вантажопідйомності.

Автомобільний парк слід удосконалювати за рахунок придбання спеціалізованих вантажних автомобілів, а також автомобілів вантажопідйомністю більше 7 т, а також малотоннажних (1,5—2 т). Майбутнє в автоперевезеннях належить також поширеному використанню прицепів, які дають змогу збільшити обсяги перевезень на 65-70 % при одній кількості автомобілів.

Основним завданням транспортної логістики, як і логістики промислових підприємств, є збільшення прибутку транспортних організацій. Цього можливо досягти за рахунок координації транспортного обслуговування споживачів за їх замовленнями, в яких містяться умови поставок. Все це дає змогу отримати конкурентні переваги на ринку і зменшити витрати. Перевізні процеси пов'язані з транспортним технологічним процесом, який, незважаючи на те що більшість економістів відносять транспорт до діючої галузі виробництва у сфері оборту товарів, має свою специфіку.

Це галузь матеріального виробництва, що перевозить людей та вантажі

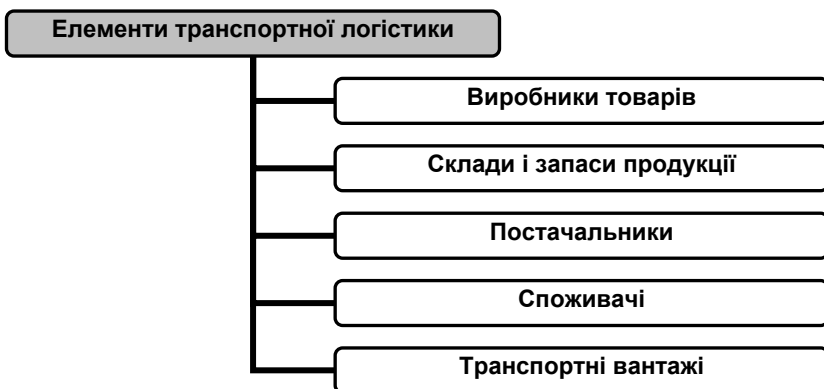


Це галузь у якій 50% суми витрат на логістику – становлять транспортні витрати

У технологічному аспекті управління транспортними процесами є лише частка загального управління всієї господарчої діяльності. Крім того, в економічному аспекті господарча ніша транспортних послуг може належати і окремому власнику виробничих транспортних потужностей і входити до складу власності і виробника готової продукції, котрий звертається до незалежного виробника транспортних послуг.

В останні роки, як показали дослідження, значно покращилось транспортне обслуговування клієнтів. Це стало можливим не стільки за рахунок покращення роботи транспортних органів, скільки за рахунок використання логістики, яка дає змогу скоординувати дії закупівлі, виробництва, збуту і транспортування.

Як для господарчого процесу системі управління і науки, тобто всім аспектам логістики, для транспорту характерні три ознаки. У сфері товарообороту логістика містить і розглядає різні стадії і операції транспортування як єдине ціле. Його складові взаємозв'язані, взаємозалежні і потребують системного підходу при управлінні і вивченні. Витрати на цих стадіях і операціях так і здійснюються і враховуються як взаємозв'язані, взаємозалежні. Тому їх розраховують у сукупності, аналізують у великих кількостях, оскільки вони і потребують скоординованого підходу до системи управління. Комплексний підхід до системи логістики транспорту здійснюється задля ритмічного, своєчасного і якісного забезпечення споживачів товарами, замовників — послугами зі скороченнями витрат як споживачів, замовників, так і взаємодіючих з ними інших суб'єктів ринків товарів і послуг.



Логістиці транспорту притаманні елементи, які мають ключове значення у даній сфері логістики. Основними елементами є транспортні зв'язки з постачальниками і споживачами, вантажі, які перевозяться. Процес транспортування починається із складів готової продукції, завершується надходженням вантажів на склади споживачів або посередників.

Для логістики транспорту характерні і такі елементи, як склади, запаси продукції, котрі зв'язують її з іншими логістичними системами. Як невід'ємний елемент транспортної логістики вантажі стають товарами, котрі передають на транспорт для перевезень з моменту їх приймання до перевезення і до моменту передання отримувачу.

Обсяги перевезень, напрями та номенклатуру транспортуваних вантажів розглядає транспортна логістика. Визначає суб'єктів товарного ринку, котрі належать до підсистем логістики транспортування, що управляють і управляються. Для логістики транспортування важливе значення мають різновиди перевезень, які залежать від видів використовуваних транспортних засобів (залізничного, автомобільного, водного, повітряного, трубопровідного), змішаних перевезень кількома видами транспорту.

Головними традиційними завданнями, котрі вирішує транспортна логістична система, є координація транспортного обслуговування споживачів за їх замовленнями, про що уже ішлося. Це потребує комплексного підходу для виконання всіх умов доставки з мінімізацією транспортних витрат.

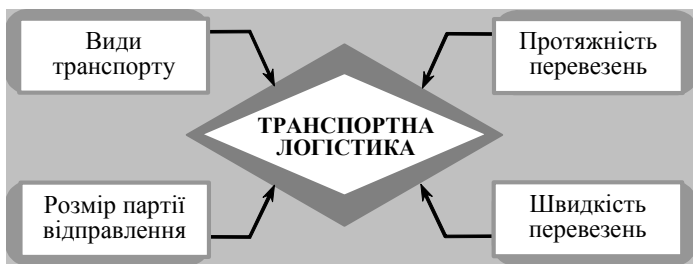
Вирішення цього комплексного завдання можливе завдяки логістиці. Перехід економіки до ринкових відносин суттєво змінює сутність планування оперативного управління контролю і обліку, статистики транспортних поточкових процесів. Зміни полягають у переході від господарювання на основі державно-нополізованої власності на засоби і результати діяльності транспортної системи до багатогранності форм власності на них.

Останніми роками, попри всі труднощі, використання елементів логістики транспорту постійно розширюється завдяки, наприклад, введенню в дію локальної мережі ВМ, інформації про переміщення вантажів у транспортних потоках процесів, введенню нових методів бухгалтерського обліку матеріальних коштів, які проходять разом з вантажопотоками через транс-

портні підприємства.

На логістичних принципах ґрунтується розробка підвищення якості оптимізованих рішень при переході на приватні форми господарювання, що знижує рівень некомпетентності робітників, а також створення інформаційних потоків, які суміщають транспортні матеріальні потоки і процеси їх функціонування.

Однак втілення логістики в транспортні процеси все більше стримується політикою ринкових реформ. На прикладі транспортної політики це означає, що ринкове мислення і практика використання логістики транспортними підприємствами ще недостатні. Відповідність параметрів вантажних одиниць, що замовляється споживачами, стримується, тоді, як точне дотримання їх становить мету логістики транспорту. Як наслідок: результат виявляється нижче очікуваного і у відносній протяжності транспортних маршрутів (у міському і прямому сполученні залізничним транспортом, у внутрішньому і прямому сполученні водним транспортом, в малому та великому каботажі морським транспортом, міському, міжміському і міжнародному перевезенні автомобільним транспортом). За ознаками, притаманними окремо залізничному і річковому транспорту, розрізняють перевезення повагонними, дрібними, малотоннажними маршрутними відправленнями на залізничному транспорті, вантажною і великою швидкістю на річковому транспорті. Вплив різновидів транспортних перевезень на логістику показано на малюнку-схемі.



Мал. Вплив на транспортну логістику різновидів перевезень.

Важливе значення також мають організаційно-економічні особливості перевезень. Так, чи не найбільш прогресивним

видом перевезень на залізничному транспорті є перевезення з використанням контейнерів і пакетів, а на автомобільному — організація перевезень з використанням транспортних терміналів. Одним із завдань транспортної логістики є уникнення нераціональних перевезень (короткопробіжних на залізничному транспорті, невиправданих дальніх, зустрічних, порожніх перевезень, а також повторних перевезень, коли вантаж повторно перевозиться, розвантажується і завантажується на складських підприємствах посередницьких організацій). Витрати на ці перевезення для транспортних організацій відображаються в їх загальних витратах на перевезення вантажів, для відправників та отримувачів у вартості перевезень за тарифами.

Для логістичного процесу вони відбиваються у питомих сукупних, поточних і разових витратах з моменту виробництва продукції до її споживання. Тому в деяких випадках нераціональні повторні перевезення можуть бути виправданими, з точки зору споживача або виробника, з урахуванням комплексних витрат, а не тільки вартості перевезень.

В **першому разі** досягається економія завдяки відносному (порівняно з минулим) зменшенню розміру партії продукції, що постачається, і, як наслідок, — прискорення оборненості її виробничих запасів на матеріальних складах.

В **другому** - забезпечується можливість скорочення підсортимувальних операцій і часу знаходження продукції на товарному складі.

Транспортна логістика (ТЛ) тісно пов'язана зі складською, виробничою, заготівельною, розподільчою та посередницькою.



Це пояснюється декількома причинами.

Так, система управління матеріальними потоками всередині підприємства має достатньо великий вплив на методи організації постачання і перевезення. Наявність товарних запасів за-

безпечує безперервність процесу транспортування. Важливе значення для оптимізації транспортної логістики має координування процесів закупівлі, виробництва розподілу і розробка єдиного виробничо-транспортно-складського технологічного процесу. Тобто сутність інтеграції управління переміщенням продукції визначається як розвитком комплексного логістичного управління транспортування. Організаційні і економічні методи і форми комплексного управління транспортуванням включають необхідність координації і сполучення пов'язаних функцій планування поставок і перевезень продукції; раціональний розподіл логістичних функцій між структурними підрозділами транспортних організацій; розвиток методів управління, забезпечуючих економію витрат на транспортування, удосконалення і втілення системи економічного стимулювання працівників логістичного процесу в поліпшенні його кінцевих результатів.

Концепція розвитку комплексного логістичного управління транспортуванням обґрунтовується таким чином: фактичне переміщення товарів у процесі обігу, котре здійснюється шляхом їх транспортування, забезпечується системою комерційно-посередницьких організацій і комерційних служб підприємств. Вони беруть участь в управлінні перевезеннями, виконуючи функції визначення потреб у перевезеннях їх напрямках, обсягах і структурі, мають координувати і брати участь в організації процесів переміщення продукції крізь місця її складування, визначаючи послідовність транспортування. Важливим фактором розвитку логістичних функцій сфери товарообігу є підвищення ролі взаємодії закупівельно-торговельної діяльності і транспорту.

Комерційна діяльність і транспорт в Україні взаємопов'язані і впливають одна на одну.

Комерційні структури із закупівлі і продажу продукції виробничо-технічного призначення впливають на переїзний процес, оскільки вона становить найбільшу частку в обсязі вантажних перевезень різними видами транспорту. До цієї продукції слід віднести: вугілля, нафту, метали, лісопродукцію та ін. Найбільша частка вантажних перевезень у сфері товарообігу виконується спільно з комерційними службами, забезпечуючими виробничі потреби. Вони визначають не тільки обсяги, напрями і чергові вантажопотоки, а й створюють необхідні умови для

раціонального використання логістики, яка оптимізує транспортування продукції і удосконалює складські операції. У свою чергу, транспорт впливає на кількість характеристик і показників комерційної діяльності.

Регулярність вантажних перевезень впливає на своєчасність поставок продукції. І разом з тим, порушення ритму роботи транспортних організацій збільшує розміри запасів продукції, додаткові складські і транспортні витрати, число невиконання поставок, простого виробничого обладнання. У зв'язку з цим потрібна узгоджена робота транспорту і комерційних служб, яка б створювала умови своєчасних і рівномірних перевезень.

Зниження собівартості перевезень створює визначальні умови для відносного зниження транспортних тарифів і, як слідство, призводить до скорочення рівня останніх. Тому комерційно-посередницькі та інші комерційні служби, забезпечуючи зниження витрат обігу, мають бути зацікавлені у скороченні витрат і транспортних організацій. Під впливом змін у запасах продукції залежно від розміру розміщення транспортних засобів формується кількість одноразових постачальників.

Вантажообігова діяльність транспортних засобів, надійність постачання, регулярність перевезень впливає на розмір виробничих запасів продукції, накопичуваних споживачами. Розвиток контейнеризації перевезень сприяє виконанню їх без доукомплектування і затримання продукції на складі. Це свідчить про необхідність розвитку логістичних функцій у формуванні оптимальних партій постачання.

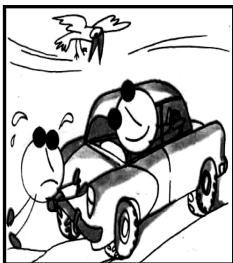
Рівень запасів продукції впливає на структуру складського господарства, його розміщення і товарну спеціалізацію. За участі транспортних підприємств і з урахуванням технічного стану транспортних засобів, умов їх експлуатування здійснюється розвиток механізації і автоматизації складських робіт. Складські операції з навантаження і розвантаження продукції ефективні лише за умови координації складських і транспортних робіт, які сприяють перевезенню продукції і завершують його.

Функціонування на транспорті перевалочних складських баз загального користування всіх суб'єктів складування (складів виробників, споживачів продукції, складських підприємств посе-

редницьких організацій транспортних баз) дає змогу спростити та здешевити перевізний процес.

Таким чином, різнопланове використання транспорту в закупівельно-торговельній діяльності обумовлює розвиток комерційних функцій в Україні. Водночас комерційні служби впливають на роботу транспорту. Оптимізація цих процесів залежить від усього комплексу логістичних функцій.

Сутність і завдання транспортної логістики



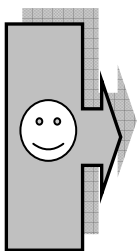
І так, ми з вами повинні зараз виділити напрямок транспортування в окрему функціональну сферу логістики. З'ясувати сутність завдання, обумовлені такими факторами:

- 1) - великою часткою транспортних витрат у загальному складі логістичних витрат;
- 2) - неможливістю організації та існування матеріального потоку без транспортування

Транспортування - це ключова комплексна активність, пов'язана з переміщенням матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, або готової продукції певним транспортним засобом у логістичному ланцюзі, яка складається, у свою чергу, з комплексних та елементарних активностей, що охоплюють експедирування, вантажопереробку, упаковування, передачу прав власності на вантаж, страхування і т. ін.¹

Транспортна логістика — функціональна сфера логістики, що оптимізує логістичні операції на шляху матеріального потоку від постачальника до кінцевого споживача, що здійснюється з застосуванням транспортних засобів.

Транспорт у системі логістики відіграє подвійну роль:

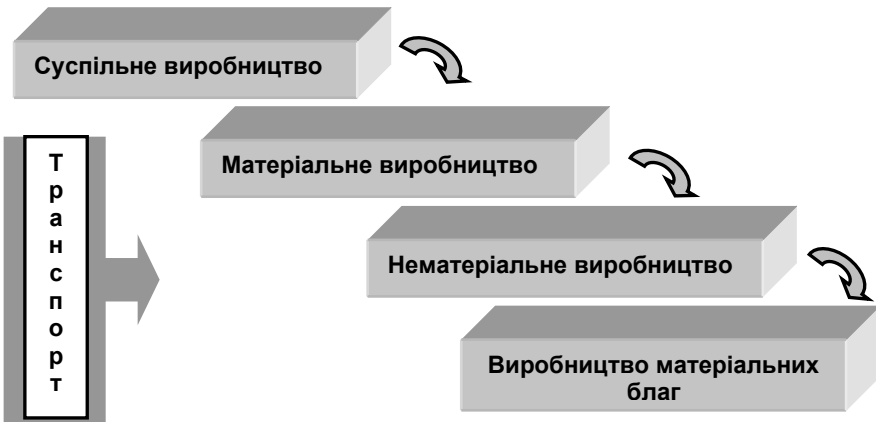


— **по-перше**, він є складовою або компонентом основних функціональних галузей логістики (закупівельній, виробничій, розподільчій);

— **по-друге**, транспорт є однією із галузей економіки, у якій також розвивається підприємницька діяльність: транспорт пропонує на ринку товарів і послуг свою продукцію — транспортні послуги, за які отримує доходи і має прибуток.

{ ¹ Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — С. 270—271. }

Будучи галуззю матеріального виробництва, транспорт має свою продукцію, процес переміщення, який характеризується:



1) - відсутність речової форми, але водночас матеріальність за своїм характером, тому що в процесі переміщення затрачуються матеріальні засоби: відбувається зношення рухомого складу і засобів обслуговування, використовується праця робітників транспортної сфери і т. ін.;

2) - неможливість зберігання і нагромадження, тому транспорт може мати тільки деякий резерв своєї пропускної та провідної здатності для задоволення потреб у транспортних послугах;

3) - втілення в додаткових транспортних витратах, які пов'язані з переміщенням матеріального потоку, тому транспорт необхідно використовувати так, щоб транспортні витрати були найменшими за інших однакових умов;

4) - прив'язаність до певного місця, району, регіону (наприклад, до місця, де розташовані шляхи сполучення і є відповідні транспортні підприємства).

Завдання транспортної логістики:

А) - створення транспортних систем, зокрема створення транспортних коридорів та транспортних ланцюгів;

Б) - спільне планування транспортних процесів на різних видах транспорту;

В) - забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу;

Г) - координація транспортного і виробничого процесів;

- Д) - вибір виду транспортного засобу;
- Е) - вибір типу транспортного засобу;
- Ж) - забезпечення технологічної єдності транспорт процесу;
- З) - визначення раціонального маршруту доставки;
- І) - усунення конфлікту мети, зниження транспортних витрат та мети підвищення складських витрат.

Види транспорту

За призначенням виділяють дві *основні групи транспорту*¹:

1. Транспорт загального користування — галузь народного господарства, яка задовольняє потреби всіх галузей народного господарства і населення у перевезеннях вантажів та пасажирів. Його часто називають магістральним. Поняття транспорту загального користування охоплює залізничний транспорт, водний транспорт (морський і річковий), автомобільний, повітряний транспорт і трубопровідний.

2. Транспорт не загального користування - внутрішньовиробничий транспорт, а також транспортні засоби всіх видів, що належать нетранспортним підприємствам, є, як правило, частиною яких-небудь виробничих систем і має бути органічно в них вписаний. Відповідно, організація його роботи є одним із завдань організації логістики на підприємстві в цілому і здійснюється разом із вирішенням завдань виробництва, закупівель і розподілу.

Предметом вивчення транспортної логістики є вирішення комплексу завдань з організації переміщення вантажів транспортом загального користування.

Крім виду транспорту, сьогодні важливе значення має вибір типу транспортування або транспортної складової логістичних систем.

Ознаки класифікації транспортної складової логістичних систем:

1. За видом доставки:



- пряма;
- з переробкою на транспортних терміналах;
- з переробкою і зберіганням у розподільчих центрах.

2. За видом обслуговування:



- зі складу постачальника або розподільчого центру на склад споживача або розподільчий центр;
- зі складу постачальника або розподільчого центру



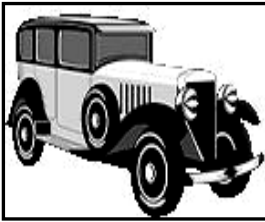
- безпосереднього споживачу;
— з виробництва постачальника у виробництво споживача без складського зберігання та переробки.

3. За видами транспортного сполучення:



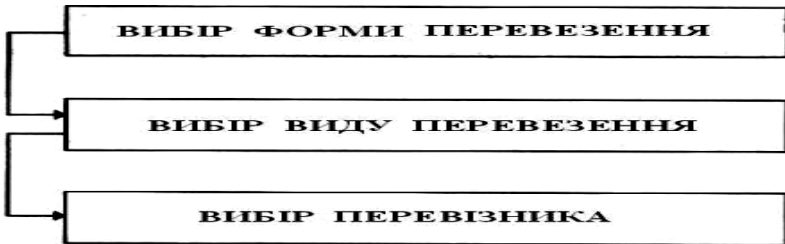
- пряме;
— змішане.

На вибір типу транспортної складової логістичних систем впливають такі фактори, як: вид вантажу, вартість перевезень, мета транспортування, відстань, якість транспортних шляхів. У сучасних умовах роль транспортного обслуговування визначається не інтересами окремого відправника (одержувача), а оптимальним співвідношенням витрат і прибутку в зазначеному циклі виробництва і споживання, а також у мінімізації загальних логістичних витрат¹.



Логістичні рішення при транспортуванні

Оскільки транспортні операції є безпосереднім вираженням зв'язків між окремими етапами товароруку, ефективність цього процесу суттєво залежить від правильності прийнятих логістичних рішень.



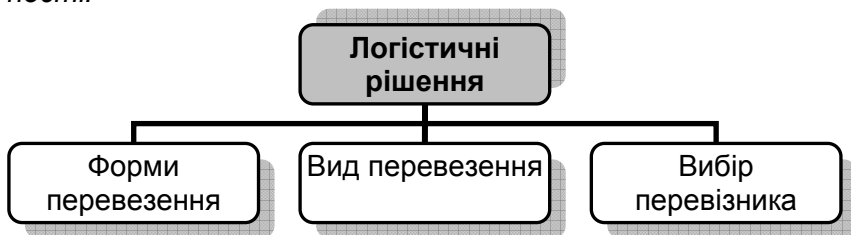
Ми виділяємо три логістичних рішення: вибір форми перевезення, вибір виду перевезення та вибір самого перевізника

Перше рішення — вибір форми перевезення. Для споживачів транспортних послуг можливі дві форми отримання транспортних послуг (перевезень):

1) - за допомогою створеного власного відділу доставки;

¹ Гаджинский А.М. Логистика: Учеб. для высших и средних спец. учеб. заведений. 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Информац.-внедренческий центр "Маркетинг", 2000. — 375 с; Леншин ИА., Смольников Ю.И. Логистика: В 2 ч. — Ч. 1. — М.: Машиностроение, 1996.— 246 с.

2) - користування послугами сторонніх транспортних організацій.
Вибір форм перевезення здійснюється в такій послідовності:



1-й етап. Детальний аналіз переваг і недоліків форм перевезень. Переваги створення власних відділів доставки (аргументи проти користування послугами сторонніх транспортних організацій):

- 1) - можливість оренди транспортних засобів на одне перевезення або певний період часу;
- 2) - міжкорпоративні перевезення;
- 3) - забезпечення потрібної якості транспортних послуг;
- 4) - запобігання аварійним ситуаціям або їх швидке усунення;
- 5) менші вимоги до упакування;
- 6) - наскрізний контроль за якістю надання послуг та збереженням вантажу;
- 7) - можливості розміщення реклами на транспортних засобах;
- 8) - можливість отримання додаткового прибутку за рахунок надання транспортних послуг іншим підприємствам;
- 9) - зниження транспортних витрат і ретельний контроль їх величини;
- 10) - контроль за розкладом, часом та маршрутами перевезень

Недоліки, що виникають при створенні власних відділів доставки (аргументи за користування послугами сторонніх транспортних організацій):

- 1) - високі адміністративні витрати, витрати на ремонт і обслуговування транспортних засобів;
- 2) - потреба в значних капіталовкладеннях;
- 3) - повна відповідальність за пошкодження та псування вантажу;
- 4) - необхідність у складанні розкладів, маршрутів;
- 5) - ризик неокуплення зроблених капіталовкладень;

- 6) - витрати на страхування вантажів, транспорту та ін.;
- 7) - проблеми з ліцензуванням;
- 8) - імовірність отримання збитків унаслідок аварій.

2-й етап. Оцінка рівня обслуговування та витрат за різних форм перевезень. Підприємство (отримувач транспортних послуг) має визначити бажаний рівень та якість обслуговування, проаналізувати можливості його забезпечення у випадку створення власного відділу доставки чи залучення сторонніх транспортних організацій. Надалі визначаються сумарні витрати для обох форм перевезень. Рівень загальних поточних витрат визначається як сума витрат на опрацювання замовлень, пакування, перевезення, збитків від пошкодження (при створенні власного відділу доставки долучаються ще й витрати на ліцензування, заробітну плату, паливо).

3-й етап. Прийняття кінцевого рішення. Критеріями для прийняття рішень про вибір форми перевезень є:



- 1) - необхідність у капіталовкладеннях та їх достатність;
- 2) - прогнозований рівень окупності капіталовкладень;
- 3) - рівень якості обслуговування;
- 4) - рівень загальних поточних витрат.

Якщо рівень загальних витрат власного відділу доставки буде нижчим, то рішення на користь власного відділу доставки може бути створене за умови достатності капіталовкладень. Щодо пріоритетності критеріїв, то її визначає замовник транспортних послуг.

Друге рішення — вибір виду транспорту — вирішується у взаємозв'язку з іншими задачами логістики, а саме:

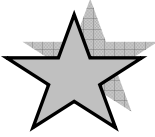


- створення та підтримка оптимального рівня запасів;
- вибір виду пакування.

Основою вибору виду транспорту, оптимального для конкретного перевезення є інформація про характерні особливості видів транспорту¹.

Існують такі основні *види транспорту*: -- залізничний;
— морський;

{ 1 Альбеков А.У., Федько В.П., Митько ОЛ. Логистика коммерции. Ростов н/Д.: Феникс, 2001. 512 с; Гаджинский А.М. Логистика: Учеб. для высших и средних спец. учеб. заведений.— М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 2000. }



- внутрішній водний (річковий);
- автомобільний;
- повітряний;
- трубопровідний.

Кожний з видів транспорту має конкретні особливості з погляду логістичного управління, переваги і недоліки, які визначають можливості його використання в логістичній системі.

Таблиця Порівняльні логістичні характеристики різних видів транспорту

Види	Переваги	Недоліки
Залізничний	Велика провізна спроможність; дешевий вид транспорту; регулярність перевезень	Дорого коштує будівництво залізниць; невелика швидкість доставки вантажів
Автомобільний	Велика швидкість доставки; можливість доставки вантажу від дверей до дверей без перевантаження, маневреність, регулярність. Можливість відправлення вантажу малими партіями	Мала провізна спроможність, дорогий вид транспорту, дорого коштує будівництво доріг
Водний	Дешевий вид транспорту, має велику провізну спроможність, не вимагає капітальних вкладень у будівництво провізних шляхів	Відсутність регулярності, обмежений у застосуванні; невелика швидкість доставки. Залежність від географічних, навігаційних і погодних умов. Жорсткі вимоги до упакувань.
Повітряний	Має велику швидкість доставки спроможний доставити вантаж у будь-який район, де немає інших видів транспорту. Найкраще збереження вантажу	Мала провізна спроможність відсутність регулярності, дуже дорогий вид транспорту. Залежність від погодних умов

Види	Переваги	Недоліки
Трубопровідний	Найдешевший вид транспорту, велика провізна спроможність, швидкість перекачування вкладає вища та капітальні вкладення нижчі ніж на залізничному транспорті	Обмежений у застосуванні

У вищенаведеній таблиці, ви з'ясували оцінки факторів, які впливають на вибір виду транспортного засобу.

Виділяють **шість основних факторів**, які впливають на вибір виду транспорту¹:



- час доставки;
- частота відправлень вантажу;
- надійність дотримання графіка доставки;
- здатність перевозити різні вантажі;
- здатність доставки вантажу;
- вартість перевезення.

Експертні оцінки значущості різноманітних факторів показують, що при виборі транспорту в першу чергу враховують:

- надійність дотримання графіків заводу;
- час доставки;
- вартість перевезення.

Обираючи засіб доставки конкретного товару, відправники враховують до шести факторів одночасно. Так, якщо відправника цікавить швидкість, його основний вибір зосереджується на повітряному або автомобільному транспорті. Якщо його мета — мінімальні витрати, вибір обмежується водним і трубопровідним транспортом. Найбільше переваг пов'язано з використанням автомобільного транспорту, чим і пояснюється зростання його частки в обсязі перевезень. Однак остаточний висновок про варіант доставки вантажів ґрунтується на техніко-економічних розрахунках.

Третє рішення — вибір перевізника. Якщо здійснено вибір на користь сторонніх перевізників, обрано вид транспортного засобу, то наступним етапом є вибір конкретної фірми-перевізника. Одним із суттєвих факторів, які впливають на вибір перевізника, є вартість перевезення. Споживачі, купуючи транспортну продукцію, відшкодовують ці витрати у формі *тарифів* і *фрахтових ставок*, що є одночасно грошовим вираженням вартості транспортної продукції.

У цілому, під час прийняття рішень про транспортування потрібно враховувати складні компроміси між різними видами транспорту, а також наслідки цих компромісів для інших видів діяльності в системі розподілу, таких як складування і підтрим-

¹ Гаджинский А.М. Логистика: Учеб. для высших и средних спец. учеб. заведений. 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Информац. центр "Маркетинг", 2000. — 375 с; Леншин ИЛ., Смольняков Ю.И. Логистика: В 2 ч. Ч. 1. М.: Машиностр. 1996. 246 с.

ка товарно-матеріальних запасів. Оскільки з часом відносні витрати різних видів транспорту змінюються, фірмам необхідно переглядати свої схеми транспортування з метою знаходження оптимального варіанта товароруку.

Враховуючи, що діяльність з організації товароруку пов'язана з великими компромісами, потрібно використовувати системний підхід для прийняття таких рішень.

На практиці часто використовується модель абстрактного засобу.

Концепція моделі відображає проблему надання переваги якомусь одному перевізнику та засобу транспортування.

Ця модель охоплює *чотири* транспортні характеристики:



- витрати;
- величину відправлення;
- середній час перевезення;
- коливання цього часу.

Вплив характеристики змінюється залежно від товару і вимірюється за допомогою вартості і витрат на зберігання. Товари просуваються від джерела до споживача або отримувача. Якщо товар перевозиться франко-вагоном до місця призначення, то на відправника впливають транспортні витрати і транзитні матеріально-технічні запаси, на споживача — вибір засобу перевезення, вартість матеріально-технічних запасів, які перевозяться до місця призначення.

Загальні витрати на постачання одного ринку впродовж одного року, рухаючись від фабрики до споживача або дистриб'юторського центру є:



- витрати на транспортування;
- витрати на матеріально-технічні запаси;
- витрати на обробку замовлення;
- матеріально-технічні запаси у використанні;
- та інше.

Або математично:

$$TB = p\Pi + VzVt\Pi + Vz(\Pi/Mt) + VzVt(Mt/2),$$

де **TB** — загальні витрати на транспортування за рік;

p — розцінка на засіб транспортування;

Π — попит на товар за рік, переведений у вагу;

Vz — витрати на зберігання запасів (виражені у % вартості товару);

Ч — час перевезення (виражений як частка одного року);

Вт — вартість одного товару (в умовних одиницях);

Вз — витрати на замовлення та його виконання;

Мт — величина замовлення або місткість одиниці цього засобу транспортування.

Складові моделі абстрактного засобу:

1) - *витрати на транспортування або безпосередню доставку*, транспортний тариф (**р**) помножити на кількість відправлених одиниць за рік (**Пт**) — **рПт**;

2) - *витрати на матеріально-технічні запаси в дорозі*, витрати на зберігання матеріально-технічних запасів (**Вз**) помножити на час перевезення (**Ч**) помножити на вартість товару (**Вт**) помножити на об'єм перевезення за рік (**Пт**) — **ВзЧВтПт**;

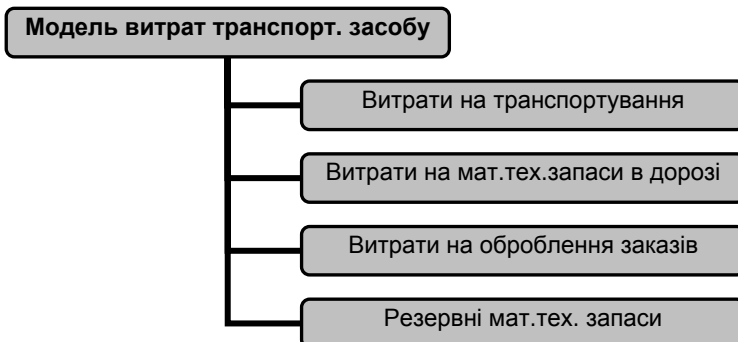
3) - *витрати на оброблення замовлення, витрати на організацію і відправлення замовлення*. Вони обумовлені кількістю разів замовлення цього товару, що залежить від розміру відправлення (**Мт**), попиту (**Пт**) і витрат на окреме замовлення (**Вз**)-**Вз(Пт/Мт)**;

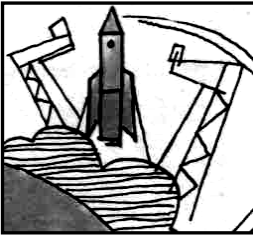
4) - *матеріально-технічні запаси у використанні*, які складаються з циклічних, звичайних і резервних запасів, що використовуються для поповнення запасів, коли замовлення не може бути відправлене, як очікувалось. Циклічний запас - це витрати на зберігання матеріально-технічних запасів (**Вз**) помножене на вартість товару (**Вт**) та на середню наявну кількість:

(Мт/2) - ВзВт (Мт/2).

Резервний запас для цієї моделі — це довільна оцінка очікування коливань.

Модель абстрактних витрат транспортного засобу





Системи поставки вантажів

Поїздка – це завершений цикл транспортної роботи, що складається з декількох послідовних операцій: навантаження, доставка, розвантаження та повернення транспорту. За кількістю видів транспорту, що беруть участь у доставці вантажів, транспортні системи бувають унімодальні, (одновидові) та інтермодальні (багатовидові).

Табл. Характеристика систем доставки вантажів

Одновидова (унімодальна)	Багатовидова (інтермодальна)
Одновидова система, незважаючи на доступність та поширення за участі автомобільного транспорту, який забезпечує поставку вантажів "від дверей до дверей" ускладнюється за рахунок експлуатації автомашин та автопоїздів різної вантажопідйомності на етапах підбору вантажів, формування великих відправок, особливо в умовах термінальної системи. Це потребує застосування таких сучасних транспортних технологій, як система тягових плеч, мінітермінальні системи і т. ін.	Інтермодальна система — система доставки вантажів деякими видами транспорту за єдиним перевізним документом із переданням вантажів у пунктах перевантаження з одного виду транспорту на інший без участі вантажовласника. Інтермодальна система доставки вантажів є більш складною, ніж унімодальна, особливо у міжнародному сполученні

При застосуванні інтермодальних перевезень кожен перевізник несе відповідальність за вантаж з моменту прийняття його від відправника або іншого перевізника до моменту передачі його суміжному виду транспорту або видачі вантажоотримувачу. Суть цієї логістичної інтермодальної транспортної системи полягає в єдності всіх ланок логістичного транспортно-технологічного ланцюга, що забезпечує поставку вантажів в усі кінці земної кулі з використанням наскрізного тарифу за єдиним перевізним документом під керівництвом єдиного оператора. Крім інтермодальних перевезень використовують змішані роздільні перевезення.

Табл. Порівняльна характеристика змішаних, роздільних та інтермодальних перевезень

Змішане роздільне перевезення	Логістична інтермодальна транспортна система
Вантажовідправник	Експедитор магістральний
Експедитор, перший вид транспорту	Транспорт перший
Другий вид транспорту	Магістральний транспорт другий експедитор транспортного ланцюжка
Вантажоотримувач	Вантажоотримувач
Змішане роздільне перевезення	Логістична інтермодальна транспортна система
Оператор інтермодального перевезення	Фінансово-економічна взаємодія. Комерційно-правова взаємодія. Просування вантажу. Технічна взаємодія
Ознаки змішаних роздільних перевезень	Ознаки логістичної інтермодальної транспортної системи
Два або більше види транспорту. Відсутність експедитора. Знижена відповідальність за вантаж. Декілька транспортних документів. Відсутність єдиної тарифної ставки фрахту. Послідовна схема взаємодії учасників	Збільшена вантажна одиниця. Наявність оператора. Доставка "від дверей до дверей" або в інших межах. Єдина відповідальність за вантаж та виконання договору перевезення. Єдиний транспортний документ. Єдина наскрізна ставка фрахту. Послідовно централізована схема взаємодії ланок транспортного ланцюга

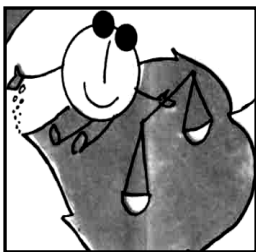
Інтермодальна система перевезень є більш досконалою порівняно зі змішаним розподільним перевезенням. Гарантом та організатором взаємодії всіх ланок транспортного ланцюга в системі інтермодальних перевезень є оператор міжнародної інтермодальної поставки вантажів.

Наявність оператора визначає деякі відмінні ознаки, які належать до комерційно-правового аспекту функціонування інтермодальної транспортної системи:



- єдиний транспортний документ за зразком;
- доставка «від дверей до дверей» або в інших межах, передбачених транспортним документом;
- єдина відповідальність за виконання договору та збереженість вантажу;
- єдина наскрізна ставка фрахту.

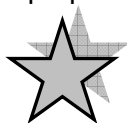
При створенні мережі інтермодальних перевезень найбільше значення приділяється створенню терміналів. Відповідно до типів ринків різниця у мультимодальних перевезеннях виявляється в ланках водних та наземних систем. Залежно від типу перевезень визначається тип терміналу, його організаційна структура, функції та місця в транспортній мережі.



Транспортні витрати і тарифи

Наукове обґрунтування та практичне використання транспортних витрат і тарифів, грошово-кредитних важелів економічної політики, має визначальне значення для підприємців. Розрахунок за послуги, що надаються транспортними організаціями, здійснюються за допомогою транспортних

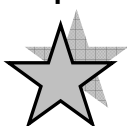
тарифів. **Тарифи включають:**



- плату, що стягується за перевезення вантажів;
- збори за додаткові операції, пов'язані з перевезенням вантажів;
- правила обчислення платні та зборів.

Тарифи як економічна категорія є формою ціни на продукцію транспорту.

Транспортні тарифи мають забезпечувати:



- транспортному підприємству — відшкодування експлуатаційних витрат та можливість отримання прибутку;
- транспортним послугам — можливість покриття транспортних витрат.

Види залізничних тарифів.

1. Загальні тарифи: (визначають вартість перевезення основної маси товарів).

2. Залізничні тарифи: (встановлюються з відхиленням від загальних тарифів у вигляді спеціальних надбавок та знижок):

- - підвищені;
- - занижені.

3. Пільгові тарифи: (при перевезенні вантажів для певних цілей, а також вантажів для самих залізниць).

4. Місцеві тарифи: (встановлюють начальники залізниць, діють у межах цих залізниць).

Основні фактори, що впливають на розмір плати при перевезенні вантажів залізницею:

1) - *вид відправки* (вантаж може бути відправлено вагонною, контейнерною, малотоннажною вагою до 25 т, обсягом до пів-вагону та дрібною відправкою — до 10 т і обсягом до 1/3 місткості вагона);

2) - *швидкість відправки* (висока, вантажна або пасажирська);

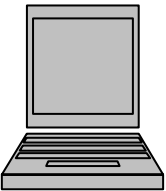
3) - *відстань перевезення* (плата стягується за відстань за найкоротшим напрямком (тарифна), при перевезенні вантажів вантажною або високою швидкістю; за дійсно пройдений шлях — при пасажирській швидкості);

3) - *тип вагона* (універсальний, спеціалізований, ізотермічний);

4) - *приналежність вагона чи контейнера* (власність залізниці, вантажоотримувача, вантажовідправника);

5) - *кількість вантажу*, що перевозиться.

Види тарифів автомобільного транспорту:



- відрядні тарифи;
- тарифи на умовах платних авто-тонно-годин;
- тарифи за погодинне користування вантажними автомобілями;
- тарифи по кілометрового розрахунку;
- тарифи за перевезення рухомого потягу;
- договірні тарифи.

Фактори, що впливають на розмір тарифної плати на автотранспорті:



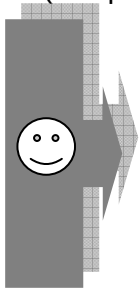
- відстань перевезення;
- вага вантажу;
- об'ємна вага вантажу;
- вантажопідйомність автомобіля;
- загальний пробіг;
- час використання автомобіля;
- тип автомобіля;
- район перевезення та інше.

Оптимізація поставки товару. Економія сукупних витрат — здійснюється шляхом включення оптимальних норм товарору-ху в оперативні плани поставок та перевезень, у тому числі й разових.

Фактори, що впливають на планування разових поставок:

► — вантажопідйомність (детермінована величина, яка є основою для формування нормативів разового відвантаження продукції);

(в Україні поки враховуються недостатньо):



- можливість перевезення контейнерами;
- перспективи розвитку міжміських автоперевезень;
- використання декількох автомобілів;
- використання декількох видів транспорту та ін.
- різні ситуації перевезення вантажів;
- інтереси транспортувальників;
- інтереси вантажовідправників та вантажоотримувачів;
- витрати на усіх стадіях переміщення продукції.

В умовах ринкових відносин набуває актуальності економічне стимулювання товароруху. Складові економічного стимулювання товароруху наведені на рис. 12.3. Розглянемо кожну з цих складових.

1. Нормування транспортних витрат.

Недоліки діючої системи:

А) - була розповсюджена тільки на ту частину продукції, яка реалізувалася за цінами, що включали витрати на перевезення;

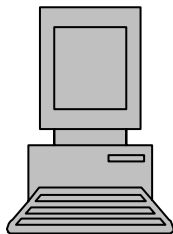
Б) - не стимулювалася робота закупівельно-торговельних та інших комерційно-посередницьких організацій;

В) - орієнтація на перевезення одним видом транспорту.

Нормативи транспортних витрат

Нормативи транспортних витрат - витрати на перевезення одиниці продукції, що регулярно коригуються та рекомендовані для використання закупівельно-торговельними та комерційно-посередницькими організаціями.

Нормативи повинні:

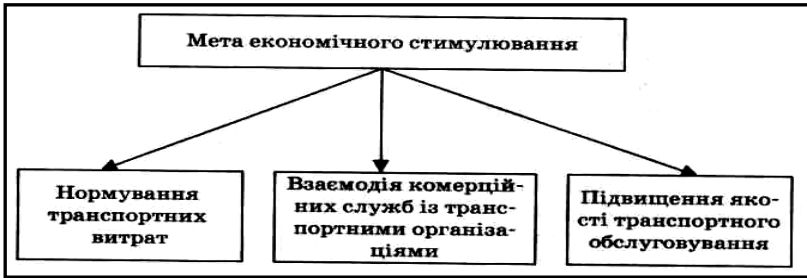


1) - стимулювати зниження транспортних витрат;

2) - бути максимально диференційовані продуктовими та регіональними ознаками (на відміну від середніх цін);

3) - відображати відмінності у витратах на перевезення (залежно від вантажопотоків і транспортних операцій).

Мал. Складові економічного стимулювання товароруху



2. Взаємодія комерційних служб із транспортними організаціям досягається шляхом забезпечення спільної зацікавленості у підвищенні ефективності товароруху у взаємозв'язку з галузевими економічними інтересами.

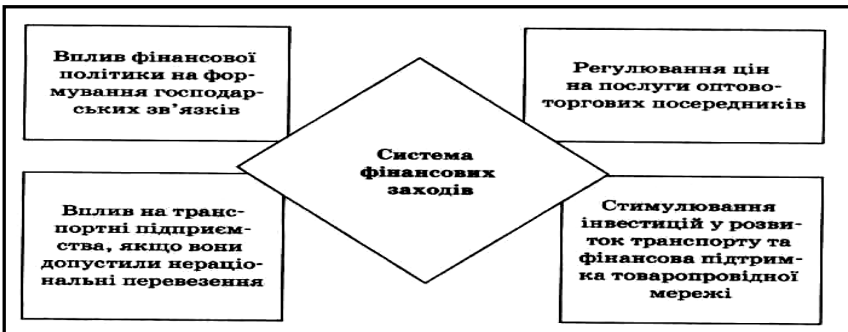
3. Підвищення якості транспортного обслуговування.

А). Вихідні передумови підвищення якості транспортного обслуговування:

- зацікавленість транспортних організацій;
- економічні гарантії транспортних організацій комерційно-посередницьким організаціям та вантажовідправникам;
- узгодження з ними планів перевезень.

Б). Способи економічного впливу на транспортні організації:

- відповідальність за зменшення відстані перевезення;
- відповідальність за своєчасне задоволення потреб у перевезеннях.



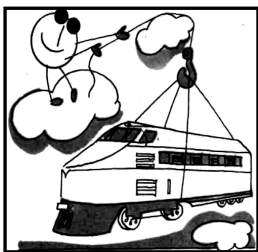
Мал. Система фінансових заходів процесів товароруху

З метою забезпечення дотримання транспортними організаціями зазначених видів відповідальності на державному рівні застосовується система фінансових заходів.

У випадку недотримання відповідальності держава застосовує **фінансові санкції** у вигляді:

А) — сплати транспортними підприємствами додаткових податків з прибутку, отриманого по тарифах за нераціональні перевезення;

Б) — відрахування в бюджет усієї чи більшої частини фінансової виручки за нераціональні перевезення



Сутність транспортних задач

Транспортні задачі — це задачі вибору оптимального варіанта логістики товарів від пунктів виробництва до пунктів споживання з урахуванням усіх реальних можливостей. Використання розрахунків транспортних задач, як правило, знижує транспортні витрати на 10—30 %. Зазвичай її

математичну модель можна розглядати як модель розподільної задачі лінійного програмування.

Групи транспортних задач за постановкою.

1. Задачі мінімізації вартості перевезень товару від пунктів виробництва до пунктів споживання.

2. Задачі мінімізації довжини маршруту при перевезенні від одного постачальника до кількох споживачів.

3. Задачі мінімізації строків перевезення товару від пунктів виробництва до пунктів споживання та ін.

Розглянемо **два сучасних методи розв'язання транспортних задач**:

► — метод Вогеля;

► — метод мінімальної вартості.



Метод Вогеля. У цьому методі використовується поняття штрафної вартості.

Штрафна вартість для кожного рядка та стовпчика — різниця між найбільш дешевим маршрутом та наступним за ним (з погляду критерію мінімізації вартості перевезень).

Суть методу — мінімізація цих штрафів. Порядок застосування методу:

1. Щоб обчислити значення штрафної вартості для кожного рядка та стовпчика, необхідно знайти клітинки з найменшою вартістю та найближчим до них значенням вартості. Для кожного рядка та стовпчика найменше значення вартості віднімається від найближчого до нього значення, знайденого за критерієм мінімізації вартості. Така процедура дає змогу отримати значення штрафів за відсутність перевезень у клітинках з найменшою вартістю.

2. Вибирається рядок чи стовпчик із найбільшим значенням штрафної вартості, і в клітинку з найменшим значенням вартості перевезення для цього рядка чи стовпчика розміщується найбільш можлива кількість продукту. Така процедура дає змогу уникнути призначення високих штрафів.

3. Як і в попередньому методі, здійснюється коригування підсумкових значень по рядках та стовпчиках таблиці.

4. У рядках чи стовпцях, в яких пропозиція чи попит набули нульового значення, ставиться прочерк в усіх клітинах, в яких відсутні перевезення, оскільки ці клітини не можна використовувати в процесі подальшого розподілу перевезень.

Вказані кроки повторюються до тих пір, поки увесь попит не буде задоволено.

Індекси, що відповідають кількості перевезень, відображають порядок вибору штрафних вартостей і розподілу перевезень.



Метод мінімальної вартості. *Послідовність використання:*

1. У клітинку з мінімальною одиничною вартістю записують найбільш можливу кількість продукту.

2. Здійснюється коригування обсягів пропозиції та потреб, що залишилися.

3. Вибирається наступна клітинка з найменшою вартістю, в якій фіксується найбільш можлива кількість продукту, та ін., поки попит та пропозиція не дорівнюватимуть нулю.

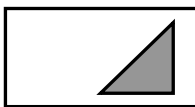
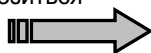
4. Якщо найменше значення вартості відповідає більш ніж одній клітинці таблиці, вибір здійснюється випадково.

Початкове розподілення ресурсів, отримане методом мінімальної вартості, здійснюється у вигляді, яке зображено на наступному малюнку:

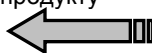
Мал. Результат розподілу ресурсів

Торгов. склад	Роздрібний магазин					Загальн. пропозиц.
	А	Б	В	С	?	
1						
2						
3						
Заг.потр.						

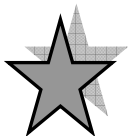
Загальна кількість що перевозиться



Одиниця вартості продукту



Зауважимо, що транспортні задачі використовуються для:



- 1) досягнення регулярності вантажних перевезень;
- 2) оптимізації складських запасів;
- 3) зниження собівартості перевезень;
- 4) оптимізації роботи транспорту та підйомно-транспортного устаткування.

Роль логістики в організації міжнародних перевезень



Питання впровадження транспортної логістики в міжнародну діяльність підприємств мають свою специфіку і потребують особливого підходу і вирішення. Найбільш докладно роль логістики в організації міжнародних перевезень описує К.М.Таньков, О.М.Тридід, Т.О.Колодязєва, Л.М.Гуч і т.д.

Особливість правового регулювання доставки товарів у міжнародній торгівлі полягає в тому, що основні питання вирішуються в міжнародних угодах і конвенціях, що містять уніфіковані норми, які однаково визначають умови транспортування та інші умови, що пов'язані з транспортуванням товарів.

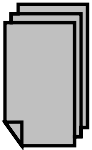
Регулювання міжнародних перевезень здійснюють міжнародні організації. Розглянемо перелік міжнародних організацій, що регулюють кожен вид перевезень, а саме автомобільні, морські, річкові, залізничні та повітряні перевезення.

Міжнародне регулювання автомобільних перевезень. Є близько 40 міжнародних організацій, що займаються питаннями організації автомобільних перевезень. До найбільш відомих відносять:

1. Комітет із внутрішнього транспорту (**КВТ**) Європейської економічної комісії (**СЕК**) ООН. У діяльності **КВТ** відображені питання, без вирішення яких неможливо було б організувати міжнародний автомобільний рух і перевезення вантажів. На підставі нормативних документів, що розроблені **КВТ**, укладена велика кількість двосторонніх угод про міжнародне автомобільне сполучення та перевезення вантажів.

2. Міжнародний союз автомобільного транспорту (**МСАТ**). Створений в 1948 році за ініціативою європейських автомобільних і автотранспортних асоціацій. Налічує більш ніж 150 асоціацій і союзів із 45 країн.

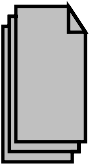
До основних найважливіших конвенцій, які розроблені даними організаціями, належать:



— "Конвенція про оподаткування дорожніх транспортних засобів, що використовуються для міжнародних перевезень вантажів" — 1950 р.;

— "Конвенція про договір дорожнього перевезення вантажів" — 1956 р.;

— Європейська угода про міжнародне перевезення небезпечних вантажів — 1957 р.;



— Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення пасажирів і багажу — 1973 р.;

— Європейська угода про міжнародні автомагістралі — 1975 р.;

— "Митна конвенція про міжнародне перевезення вантажів з застосуванням книжки Міжнародного дорожнього перевезення (**МДП**)". Конвенція **ТІК** 1975 р.

3. Міжнародне регулювання морських перевезень. Основними угодами у сфері міжнародних морських перевезень, що носять комерційно-організаційний характер є:



— "Міжнародна конвенція з морського права" — Брюссель, 1922 р.;

— "Брюссельська конвенція про уніфікацію деяких правил про коносамент" (Гаагські правила);

— Конвенція ООН про морське перевезення 1978 р.

4. Міжнародне регулювання річкових перевезень. Важливою угодою у сфері організації та здійснення міжнародних річкових перевезень є "Конвенція про режим судноплавства на Дунаї". На підставі цієї Конвенції створена Дунайська комісія як орган міжнародного співробітництва.

Комерційно-правове регулювання перевезень вантажів по Дунаю здійснюється на підставі трьох Братиславських угод:



- Угоди про загальні умови перевезення вантажів;
- Угоди про єдині тарифи;
- Угоди про буксировку в наданні допомоги при аваріях і агентуванні.

5. Міжнародне регулювання у сфері залізничного транспорту. Найстарішою організацією у сфері міжнародних залізничних перевезень є Міжнародний союз залізничних шляхів, який був створений у 1922 р. Мета його створення — покращення умов будівництва і функціонування залізничного транспорту в міжнародному і внутрішньому сполученні країн-учасниць.

До основних конвенцій, які регламентують комерційно-організаційні питання здійснення міжнародних залізничних перевезень, належать:



- "Міжнародна конвенція про перевезення вантажів залізницею", Берн, 1890 р. її нова редакція: "Конвенція про міжнародні перевезення залізницею" 1980 р.;
- Угода про міжнародне вантажне сполучення.

6. Міжнародне регулювання повітряних перевезень.

У 1945 р. була створена Міжнародна асоціація повітряного транспорту (**IATA**). Це міжнародна, міжурядова організація, яка об'єднує 127 авіакомпаній із 86 держав.



Названа організація займається переважно комерційними питаннями діяльності авіапідприємств і розробкою рекомендацій щодо рівня, побудови і правил застосування тарифів, затверджує єдині правила авіаперевезень і т. ін. Міжнародна організація цивільної авіації була створена згідно з Чиказькою конвенцією 1947 р., яка регламентує використання повітряного простору в транспортних цілях.

Важливе значення в організації міжнародних перевезень має вибір та дотримання умов постачання, до яких належать¹:



- місце, в яке мають постачатися матеріальні цінності;
- термін постачання;
- спосіб поставки;
- розподіл ризику;
- страхування ризику.

Тлумачення цих базисних умов поставки вантажів у міжнародній практиці здійснюється згідно з **міжнародними стандартними умовами поставки "Інкотермс-2000"**. В «Інкотермс-2000» представлені 13 базисних умов поставки, кодові назви яких узгоджені з Європейською комісією ООН.

У **першу групу** входить **Е-умова (EXW)** — "Франко-завод". Ця умова передбачає мінімальний ризик для продавця. Згідно з нею продавець тільки відвантажує товар покупцеві на своєму підприємстві або складі й не несе відповідальності за його транспортування. Усі витрати та ризики, пов'язані з доставкою до місця призначення, несе покупець.

Другу групу становлять **Ф-умови: FCA** (Франко-перевізник), **FAS** (Франко уздовж борту судна) і **FOB** (Франко-борт). Обов'язки продавця за цими умовами полягають у поставці товару перевізнику, вказаному покупцем.

До **третьої групи** входять **С-умови: CFR** (Вартість і фрахт), **CIF** (Вартість, страхування і фрахт), **CPT** (Перевезення оплачене до), **CIP** (Перевезення та страхування оплачені до). Вони вимагають, щоб продавець уклав договір перевезення товару, але без ризику для нього втрати або пошкодження товару.

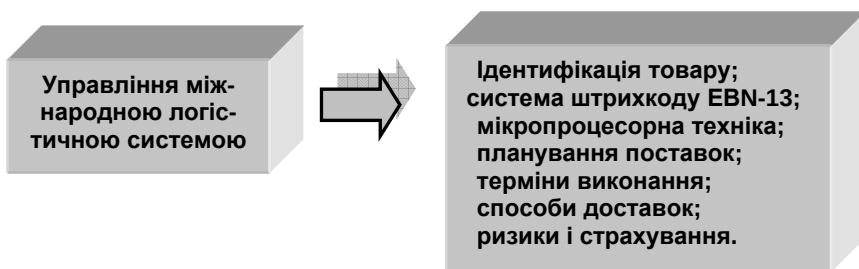
До **четвертої групи, D-умов** входять: **DAF** (Поставлено на кордон), **DES** (Поставлено франко-судно), **DEQ** (Поставлено

¹ *Таньков К.М., Тридід О.М., Колодязева Т.О. Виробнича логістика: Навч. посіб. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2004.*

франко-причал), **DDU** (Поставлено, мито не сплачене) **DDP** (Поставлено, мито сплачене). За цими умовами продавець несе всі витрати та ризики, пов'язані з поставкою товару в країну покупця.

Деякі з умов Інкотермс визначають вид транспорту, який може застосовуватися для виконання контракту. Інші умови передбачають декілька видів транспорту, а ряд інших — будь-які види.

Застосування базисних умов постачань Інкотермс у міжнародних перевезеннях дає змогу уникати суперечностей між учасниками міжнародних каналів товароруку та регулювати процес встановлення цін на продукцію, що реалізується.



Для ефективного управління міжнародною логістичною системою необхідно в будь-який момент мати інформацію про матеріальні потоки. Ця проблема вирішується шляхом використання мікропроцесорної техніки, здатної ідентифікувати окрему вантажну одиницю.

Устаткування, здатне зчитувати різноманітні штрихові коди, дає змогу одержувати інформацію про логістичну операцію в момент і в місці її здійснення (на складах промислових підприємств, оптових баз, магазинів, на транспорті).

Система штрихового кодування EAN-13

Споживчий ринок товарів і послуг є найбільшою сферою високорентабельного використання технологій штрихового кодування. Найчастіше в міжнародній практиці використовується *система штрихового кодування EAN-13*, що є 13-значними кодами, застосовувані для кодування товарів народного споживання. Ці коди містять інформацію про країну, підприємство-виробника товару, характеристики товару і контрольну цифру.



Завдання

Вибір найоптимальнішого варіанта перевезення вантажу залежно від виду транспорту та умов доставки

Завдання. Необхідно проаналізувати транспортні витрати, розглянути та проаналізувати всі можливі схеми перевезень, зазначивши задіяні ланки з урахуванням конкретної ситуації. Розрахувати сукупні витрати по кожному можливому варіанту перевезення. Обрати найоптимальніший варіант перевезення вантажу залежно від виду транспорту. Розробити та обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності використання транспорту з урахуванням логістичних зв'язків підприємства зі своїми партнерами.

Методичні вказівки:

Щоб вирішити питання про спосіб транспортування вантажу, необхідно розрахувати сукупні витрати за кожним можливим варіантом перевезення вантажу. Для цього слід розглянути всі можливі схеми перевезень, зазначивши незадіяні ділянки.

Умовні позначення¹:

Q — обсяг транспортованого вантажу, тис. т.

P_3 — вартість перевезення залізницею 1 т вантажу, тис. грн.

P_a - вартість перевезення автомобілем 1 т вантажу, тис. грн.

$P_{гв}$ — вартість перевезення залізничною гілкою відправника 1 т вантажу, тис. грн.

$P_{го}$ — вартість перевезення залізничною гілкою отримувача 1 т вантажу, тис. грн.

$P_{ап}$ — вартість автопідвезення від/до залізничної станції 1 т вантажу, тис. грн.

P_v — вартість вантажно-розвантажувальних робіт на 1 т вантажу, тис. грн.

C_3 — вартість перевезення залізницею, $C = QP_3$

C_a — вартість перевезення автомобілем, $C_a = QP_a$.

$C_{гв}$ — вартість перевезення залізничною гілкою відправника,

$C_{гв} = QP_{гв}$.

$C_{го}$ — вартість перевезення залізничною гілкою отримувача,

$C_{го} = QP_{го}$.

$C_{в.р}$ - вартість вантажно-розвантажувальних робіт $C_{в.р} = QP_{в.р}$

{ ¹ Гурч Л.М. Логістика. Навч. посібник. — К. МАУП. 2008. С - 560. }

$C_{a,п}$ — вартість автоперевезення від/до станції, $C_{ап} = QP_{яп}$.

X — обсяг вантажно-розвантажувальних робіт.

Y — обсяг автоперевезень.

Визначення загальних витрат.

При визначенні загальних витрат розглядаємо варіант, коли відправник підвозить товар до станції автомобілем, перевезення здійснюється залізницею, від станції отримувача до споживача — автопідвезення.

I. Автомобіль — залізниця — автомобіль (**A3A**). Розглянути варіанти, коли на станціях навантаження і розвантаження відбуваються безпосередньо між автомобілем і залізничним контейнером і коли використовуються складські приміщення залізничної станції.

Загальні витрати: $C_{заг} = XC_{в.р} + YC_{ап} + C_3$.

II. Автомобіль—залізниця—залізниця (**A33**). Відправник підвозить товар до залізничної станції автомобілем, перевезення здійснюється залізницею, а вантажоотримувач має під'їзну залізничну гілку. Розглянути два варіанти: коли на станції відправлення товар завантажується безпосередньо у вагон та із застосуванням складу (розвантаження, навантаження). Загальні витрати: $C_{заг} = XC_{вр} + C_{ап} + C_3 + C_{чо}$

1. При використанні прямого способу завантаження вантажу у вагон (тобто з автомобіля безпосередньо у вагон) кількість операцій, пов'язаних з вантажно-розвантажувальними роботами скоротиться до трьох. Схема транспортування виглядатиме так: **1-2-3-4-5-6-7**

Де: (1 — вантажовідправник (навантаження автомобіля); 2 — автопідвезення; 3 — станція відправлення (перевантаження з автомобіля у вагон); 4 — залізничне перевезення; 5 — станція призначення; 6 — перевезення під'їзним шляхом споживача; 7 — споживач (розвантаження вагону).

Отже, у цьому варіанті два навантаження (автомобіля і вагону) і одне розвантаження (вагону): $C_{заг} = 3C_{вр} + C_{ап} + C_3 + C_{чо}$

2. При визначенні загальних витрат, пов'язаних з перевезенням вантажу залізницею від вантажовідправника до вантажоотримувача, що має під'їзну колію (гілку) з використанням складу в пункті навантаження, схема транспортування виглядатиме так: **1-2-3-4-5-6-7-8**

Тут: (1 — вантажовідправник (навантаження автомобіля); 2 — автопідвезення вантажу до станції відправлення; 3 — розвантаження автомобіля на

станції відправлення на залізничну рампу; 4 — навантаження вантажу у вагон на станції відправлення; 5 — перевезення залізницею; 6 — станція призначення; 7 — перевезення вантажу до вагону під'їзним шляхом споживача; 8 — розвантаження вагону у споживача).

Отже, наведено схему, коли вантаж розвантажується на станції відправлення на залізничну рампу, а потім вже завантажується у вагон.

Загальні витрати $C_{\text{заг}} = 4C_{\text{вр}} + C_{\text{ап}} + C_3 + C_{\text{чо}}$

III. Залізниця — залізниця — автомобіль (33A). Відправник має залізничну гілку, а вантажоотримувач відвозить вантаж від станції автомобілем. Розглянути два варіанти, коли на станції отримання вантаж з вагону перевантажується на автомобіль одразу з використанням складу (завантаження, розвантаження). Загальні витрати $C_{\text{заг}} = XC_{\text{вр}} + C_{\text{чв}} + C_3 + C_{\text{ап}}$

IV. Залізниця — залізниця — залізниця (333). Перевезення здійснюється залізницею, а відправник і отримувач мають під'їзні залізничні гілки. Загальні витрати:

$C_{\text{заг}} = XC_{\text{в.р}} + C_{\text{г.в}} + C_3 + C_{\text{ап}}$

Якщо вантаж транспортуватиметься лише залізницею, тобто відправник і споживач мають під'їзні шляхи, схема транспортування матиме такий вигляд: **1-2-3-4-5-6-7**

Тут: (1 — відправник (завантаження вантажу у вагони); 2 — перевезення під'їзним шляхом відправника; 3 — станція відправлення; 4 — перевезення залізницею; 5 — станція призначення; 6 — під'їзний шлях споживача; 7 — споживач (розвантаження вагонів).

Цей варіант також передбачає лише дві вантажно-розвантажувальні операції. Отже, $C_{\text{заг}} = 2C_{\text{в.р}} + C_{\text{г.в}} + C_3 + C_{\text{ап}}$

V. Автомобіль — автомобіль — автомобіль (AAA). Перевезення автотранспортом. Загальні витрати

$C_{\text{заг}} = XC_{\text{в.р}} + C_{\text{а}}$

При перевезенні вантажу автомобілем від відправника до споживача схема транспортування матиме такий вигляд: **1-2-3**

Де: (1 — відправник (завантаження автомобіля); 2 — перевезення автомобілем; 3 — споживач (розвантаження автомобіля).

У такому разі витрати на вантажно-розвантажувальні роботи скоротяться вдвічі порівняно з першим варіантом. Отже:

$C_{\text{заг}} = 2C_{\text{в.р}} + C_{\text{а}}$

Рівень здобутих знань можна перевірити, виконавши індивідуальні завдання для самостійної роботи.



Чи здатні протистояти чужому впливові?

- 1). Чи вносите у свій одяг ґрунтовні зміни, якщо мода докорінно змінюється?
 - А. В такому разі Ви повинні це зробити.
 - Б. Ні, бо Ви одягалися не за рекомендаціями модних журналів, а відповідно до своєї індивідуальності.
 - В. Дуже мало. Ви запозичуєте те, що Вам подобається.
- 2). Чи вмієте Ви дискутувати?
 - А. Так. Найчастіше Ваша думка одержує верх над іншими.
 - Б. Навряд чи. Як правило, Ви знаходите, що тією чи іншою мірою права інша людина.
 - В. Ні, тому що як би не були впевнені у своїй правоті, Ви не зможете підшукати відповідних аргументів.
- 3). Чи довіряєте думці інших про людину, яка Вам незнайома?
 - А. Залежить від того, хто висловлює цю думку.
 - Б. Чому б і ні?
 - В. Ні, тому що Ви довіряєте лише тому, в чому самі переконалися.
- 4). Чи трапляється так, що нікому в компанії не подобається телепередача, яка подобається Вам?
 - А. Звичайно, наші думки не завжди збігаються.
 - Б. Навряд чи. Як правило, ми одностайні в оцінках таких речей.
 - В. Навіть якщо і трапляється, то найчастіше переконують, що Ви не праві.
- 5). Вам дорікають за щось. Що Ви зробите: зміните поведінку чи навмисне продовжуватимете робити своє?
 - А. Не зміню.
 - Б. Залежить від того, в якій формі про це сказано.
 - В. Якщо зауваження справедливе — зміню.
- 6). Чи можете рівно писати на не лінованому папері?
 - А). Ви не можете писати і на лінованому.
 - Б). Ні. Рядки у Вас "повзуть" вниз і вгору.
 - В). Можете.
- 7). Чи підтримуєте дружні стосунки у чужому колективі з незнайомою людиною?

А. Ні. Чому ж той, кого всі не люблять, повинен ставитись доброзичливо

Б. Якщо вона Вам симпатична, то так.

В. Так. Навіть тоді, що почуваєте, себе беззахисним.

8). Більше чи менше подобаються Вам будинки у старовинному стилі, ніж побудовані 5 років тому?

А). Більше.

Б). Менше.

В). Тією ж мірою.

9). Чи, на Вашу думку, всяка плітка безпідставна?

А. Так.

Б. Інколи у плітці є частка істини.

В. Немає диму без вогню...

10). Чи сподобається Вам одяг, який раніше не подобався, якщо його хвалять?

А. Так. Раптом інші бачать краще за Вас?

Б. Ні, тому що в будь-якому випадку Ви почуваєтеся незручно в ньому.

В. Залежить від того, наскільки Ви вірите тим, хто хвалить.

11). Чи вважаєте Ви правильним те, що пишуть критики в рецензіях на кіно?

А. Так. Ті, що пишуть, в усякому разі, професіонали.

Б. Ні. Й абсолютно протилежне тому, що пишуть, теж неправильно.

В. Не можна узагальнювати: іноді так, іноді ні.

12). Якщо якимось на роботі трапиться неприємність, чи схильні Ви ввечері сперечатися в компанії?

А. Тільки в такому разі дійсно сперечаєтесь.

Б. Ні. У такий період Ви намагаєтесь запобігти таким випробуванням.

В. Ці дві речі не залежать одна від одної.

13). Чи боретеся за свої переконання, якщо це не подобається комусь із Ваших колег по роботі?

А. Якщо це варто робити, то звичайно.

Б. Залежить від того, проти кого слід боротися.

В. Ні. Ви вже багато разів обпеклися на цьому.

14). Якщо помічаєте, що Ваші товариші по роботі занадто багато собі дозволяють, як вчините?

- А.** Дозвольте собі те ж саме.
Б. Не будете звертати уваги.
В. Вчините так, як Вам найбільш вигідно.
15). Якщо сидите вдома біля вікна з книгою, а надворі погана погода, то про що Ви думаєте?
А. Як добре вдома!
Б. Шкода, що така погана погода.
В. Прекрасна книга.

Підрахуйте свої бали, скориставшись таблицею

Відповідь	Запитання														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А	8	3	5	5	0	5	2	9	0	9	10	0	1	8	8
Б	5	9	10	9	2	10	10	1	5	0	0	10	7	1	10
В	5	7	0	8	5	0	3	5	0	6	5	5	9	5	2

Резюме Менше 40 балів.

Вас потік не підхопить. Що б не трапилося, твердо стоїте на ногах, залишаєтесь при своїй думці. Осінній дощ марно барабанить, на Вас не впливає не лише погода, але і справжні незгоди — конфлікти. Не завжди знаєте, чого хочете, і стоїте на своєму за будь-яких обставин. А якщо зустрічаєте опір — то тим більше! З такою рішучістю далеко підете і багато чого досягнете. Але звертаємо Вашу увагу: боротися варто лише за гідну мету!

Від 41 до 90 балів.

Вами керують не емоції, а раціональні міркування. Тверезо обдумуєте, а при необхідності наслідуйте принцип "поступається той, хто розумніший", але якщо вважаєте справу важливою, відстоюєте свою точку зору. У Вас твердий погляд на речі, що не змінюється, як флюгер за вітром, але не залишається він одним і тим самим протягом усього життя, якщо здоровий глузд диктує інше.

Понад 90 балів.

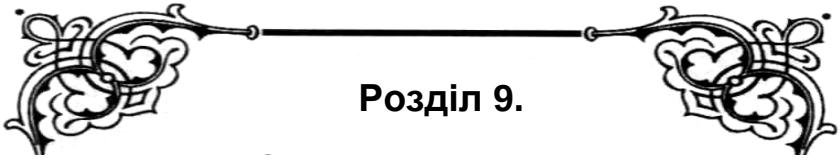
Розумний поступається — це так, але питання в тому, до яких меж. Можливо, Ваша поступливість іноді надмірна? Чи замислювалися, що тому причиною? Ви не можете за себе по-

стояти? Або не хочете? Повірте, що те, чому поступаєтеся, не завжди стрімкий потік, іноді це лише струмок. Так, у майбутньому, перш ніж вирішувати, чи варто постояти за себе, тобто за свої погляди, насамперед перевірте, а може, відмовитися від них.



Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте наявні види транспортно-експедиційних послуг.
2. Поясніть суть концепції загальних витрат.
3. Назвіть переваги і недоліки транспортно-технологічних систем доставки вантажів.
4. Складіть схему вибору перевізника.
5. Опишіть послідовність надання транспортно-експедиційних послуг.
6. Розкрийте сутність міжнародного постачання.
7. Назвіть відмінності між логістичним каналом і міжнародним логістичним каналом.
8. Розкрийте роль та охарактеризуйте засоби державного регулювання потоків у міжнародній торгівлі.
9. Охарактеризуйте діяльність професійних організацій та асоціацій, що займаються логістикою на міжнародному рівні.
10. Що таке стратегія найбільшої спостережливості?
11. Що таке стратегія додаткового резерву?
12. Що таке стратегія відсотка від попиту?
13. Мета формування оптимальних партій поставок.
14. Що впливає на розмір тарифної плати за перевезення?
15. Як здійснюється економія сукупних витрат в транспорті?
16. Фактори впливу на планування разових поставок.
17. Що таке нормативи транспортних витрат?
18. Економічні методи державного регулювання товароруку.
19. Основне завдання транспортної логістики.
20. Дайте аналіз транспортної агенції.
21. Розкрийте поняття «тарифи» та їх види.
22. Що таке поїздка?
23. Функції терміналів.
24. Методи економічного стимулювання.
25. Критерії вибору транспорту.
26. Характеристики видів транспорту.



Розділ 9.

Успіх у бізнесовій логістиці

Поклик душі

Згаслий погляд. Щоденність. Людина горбиться під гнітом життєвих обставин. Дещо виходить, дещо ні. Досягнувши невеликого життєвого комфорту, вирішує: «Вистачить із мене і цього». Але справжній успіх приходить з роками – через працю. Автори.

- 9.1. Формули успіху у бізнесі
- 9.2. Двадцять п'ять звичок успіху
- 9.3. Шляхи успіху у торгівельній логістиці
- 9.4. 25-ть фатальних помилок менеджера з логістики
- 9.5. Інтегрована логістика успіху
- 9.6. Завдання
- 9.7. Тести
- 9.8. Питання для самоконтролю





Формули успіху у бізнесі

Перш ніж перейти до наших формул успіху давайте ненадовго зупинимось на трьох найбільш важливих пунктах, які менеджер повинен постійно мати на увазі й урахувати у своїй роботі.

Перше і головне, що ви повинні розуміти, - це те, що ваші клієнти стали сьогодні мислити набагато більш раціонально й більше

націлені на одержання конкретної інформації. З першого ж моменту вашого контакту з клієнтом, ви повинні бути готові привести приклади успішного співробітництва з іншими споживачами й продемонструвати реальні переваги, від володіння вашим продуктом або послугою. Крім того, з першої ж зустрічі із клієнтом ви повинні продемонструвати йому вашу незаперечну компетентність в області застосування вашого товару. Це не означає, що до моменту висновку угоди вам належить мати енциклопедичні знання, або хизуватися технічною термінологією, половину з якої клієнт просто не зможе знати. Але в наше метушливе й до межі насичене справами суперечливої інформації час, ви повинні зуміти переконати клієнта в тім, що ваша компанія має у своєму розпорядженні унікальні й всеохоплюючі знання, а також професійними навичками по пропонованим нею товарам і послугам, готова щедро поділитися цими знаннями й навичками зі своїми діловими й торговельними партнерами.

По-друге (і це часто стає для менеджерів дійсним одкровенням), ви повинні настроюватися на активний характер проведених вами презентацій, які не обов'язково повинні адресуватися тим потребам, які клієнт сам для себе визначив.

Протягом десятиліть нас націлювали на особливу увагу саме до таким, пропонованим самим клієнтом потребам, але зараз питання складається, скоріше, у тім, що менеджер сам повинен узяти на себе обов'язок допомогти клієнтові визначитися з його дійсними проблемами.

На фірмі, маючи гранично завантажений щоденною поточною роботою персонал, його менеджери змушені «одночасно жонглювати інформацією, напрацьовуючи» клієнтуру. У наші

дні працюють так, якщо компанії дійсно щось необхідно, це питання виникає лише тоді, коли керівник компанії сам укаже вам, як відповідальній особі звернути особливу увагу на той або інший аспект роботи, і тільки потім комерційний директор вже не стане чекати, поки потрібний постачальник подзвонить або нанесе візит. Він просто самостійно, звернеться до безпосереднього виробника товару й улагодить питання забезпечення

Так що не варто особливо покладатися на «постачальника Іванова». Сьогодні ключем до продажу стає з'ясування того, чим займається потенційний клієнт, яким чином він це робить де й коли веде свій бізнес, чому саме так і особисто ви можете допомогти йому в тім, щоб справи його пішли ще успішніше.

В обстановці найгострішої конкуренції процвітаючому менеджеру доводиться не стільки розраховувати на те, що потреби клієнта будуть запропоновані йому на блюдечку, скільки цілеспрямовано концентрувати свої зусилля на спільному із клієнтом з'ясуванні цих проблем.

І нарешті, сьогоднішній процвітаючий менеджер повинен попереджати виникнення різних ситуацій і думати про майбутнє



► - Це означає, що він постійно націлений на перехід до наступного етапу циклу реалізації.

► - Це означає постійний пошук нових перспективних клієнтів і збереження контакту із уже виявленими, які поки що не стали покупцями, навіть у тому випадку, якщо ви володієте на дійсний момент досить великою діючою клієнтурою.

► - Це означає також підготовленість до найбільш імовірних заперечень із боку клієнта й уміння йти від непродуктивної з ним розмови.

► - Це означає вміння міняти підходи, які втратили свою ефективність, хоча, можливо, були цілком оправдані в минулому.

► - В остаточному підсумку думати про майбутнє, означає брати на себе відповідальність за власну кар'єру. Для дійсного менеджера, тобто для того, хто вміє приймати виклик і хоче сам бути хазяїном своєї долі, користуватися цими принципами не складе ніякої проблеми.

Не треба, однак, помилятися у відношенні того, що вам дійсно «прийдеться боротися» за завоювання й збереження клієнтури. Запекла конкуренція - неминучий фактор сучасного ринку. Час спокійної, розмірної роботи на ниві продажів, (реалізації) товарів і послуг, навіть якщо вони колись й існували, безповоротно «канули в Літа».

Для успішної роботи, ми вам пропонуємо ознайомитися з 25 звичками менеджера, які ви запам'ятаєте і будете використовувати в своїй роботі:

Звичка	Що треба зробити
1	Вміти заслужити довіру клієнта
2	Вміти задавати правильні питання
3	Брати ініціативу на себе
4	Налагодження тісних контактів з клієнтами
5	Виявляти ключові потреби
6	Вміти «приручити» випадкового клієнта
7	Пошук нових шляхів реалізації
8	Весь час вважати себе консультантом
9	Завжди пропонувати нову зустріч
10	Вести записи про клієнтуру, реалізацію, послуги
11	Планувати роботу з новими клієнтами
12	Просити про рекомендацію для нових клієнтів
13	Проявляти ентузіазм
14	Викликати повагу до своїх можливостей
15	Говорити клієнту правду
16	Підтримувати власну форму, відмова від поганих звичок
17	Завжди приходити на роботу - завчасно
18	Знайомитесь з спец. виданнями ваших клієнтів
19	Закріплювати результати попередніх розмов з клієнтами
20	Вміти виступати перед аудиторією

21	Відчувати себе членом вашого товариства
22	Вміти брати відповідальність за негативні наслідки
23	Вміти оцінювати можливості своєї компанії
24	Розповідати всім про свою роботу, товари і послуги
25	Завжди зберігати властивий гумор



25-ть звичок успіху. Звичка № 1: У першу чергу заслужити довіру клієнта.

І чим більше ми спілкуємося з людьми, тим з більшою кількістю найрізноманітніших «професійних секретів» маємо можливість ознайомитися. Мова йде про ті самі маленькі професійні хитрості, за допомогою яких окремі особи намагаються швидко й з найменшими для себе витратами обійти всіх своїх конкурентів, (їм так у всякому разі представляється). Єдина проблема полягає в тім, що такі «секрети» зводять нанівець всі зусилля по досягненню головної мети, що складається в необхідності допомогти клієнтові усвідомити, що його рішення довіритися вам і мати з вами справу стане для нього воістину «соломоновим рішенням», від якого він тільки виграє.

Говорить клієнту конкретно про те, чому найбільш розумним буде придбати цю річ саме у вас. Цураєтесь «професійних» вивертів і фокусів. Вони будуть вам шкодити, підривати вашу ж репутацію й, отже, обійдуться вам занадто дорого.

Створення атмосфери довіри між вами, припускає розвиток у вас якостей лідера. Це не означає, що ви повинні опановувати навичками маніпулювання людьми. Ніяка довіра й ніякий авторитет не перетворюють фокуси в стилі «я знайшов гаманець, який ви ніколи не губили» у спосіб завоювання поваги. Лідерство має на увазі глибоке знання й розуміння переваг свого продукту або послуги, розуміння суті бізнесу, за допомогою якого менеджер заробляє собі на життя, і прийняття на себе відповідальності за сприятливий для клієнта результат вашої спільної роботи, результат на досягнення якого ви покладете всі свої сили. Якщо ви пропонуєте клієнтові товар, (послуги) чесно, то він обов'язково відчує щирість і серйозність ваших намірів і не зможе відмовитися від спілкування з вами

Що ж значить бути дійсним лідером?

- - Дійсний лідер володіє даром передбачення.
- - Дійсний лідер уміє викликати повагу.

- ▶ - Дійсний лідер має масштабне мислення.
- ▶ - Дійсний лідер знає, коли варто виявити гнучкість, і готовий на компроміс.
- ▶ - Дійсний лідер здатний чітко обрисувати проблему й обговорювати способи її вирішення.
- ▶ - Дійсний лідер вселяє довіру як своїм підходом до справи, так і своїм відношенням до нього.
- ▶ - І нарешті, дійсний лідер передбачуваний і зрозумілий у своїх діях.

Наявність всіх цих якостей сприяє створенню атмосфери повної довіри.



Звичка № 2

Вміти задавати правильні питання

Задавайте істотні питання. Задавайте питання, на які у клієнта є конкретні відповіді. Якщо для початку розмови необхідні питання типу "Як вам подобається сьогоднішня погода?" або "Чи добре ви провели нинішній відпочинок?", задайте їх. Але потім неухильно впливайте у своїх розпитах принципу: *не витратити час клієнта даремно*.

Це може здатися очевидним і саме собою зрозуміло, однак більшість менеджерів підходять у реальній ситуації прямо протилежним образом. Чітко уявляйте собі, коли настає момент покінчити з «повітряними мереживами» галантного політесу з його світськими зауваженнями щодо чарівних інтер'єрів, з останніми новинами, з тонкими спостереженнями про стан атмосфери або чогось там ще. Ви прийшли в справі, і рано або пізно клієнт буде готовий до того, щоб перейти від приємної бесіди до розмови по суті вашого візиту. Будьте пильні й не пропустіть цей момент.

Що ви робите після того, як небагато розповіли клієнтові про свій бізнес? Будемо виходити з того, що ви одержали позитивну відповідь на питання, яким завершили ваш невеликий вступ (це вже гарний знак), і тепер можете перейти до своїх основних питань.

Питання перше - про минуле. «Чи використали ви коли-небудь, продукцію, (послуги) фірми, що ви в цьому випадку надаєте?» (Якщо так, то як вона себе показала?). Слід привести приклади порівняння на користь вашої продукції, відмітити її якості і гарантії.

Питання друге - про сьогоднішнє. «Якою ідентичною продукцією ви користуєтеся в даний момент?» ("Чи задоволені ви її характеристиками?")

Питання третє - про майбутнє. «Будьте ласкаві прояснити мені вашу політику щодо використання подібної продукції, скажемо, на найближчі півроку». ("Який ви маєте намір використати її в роботі над досягненням мети?")

Якщо ж поки ви не зважуєтеся переходити до розмови на серйозні теми, зокрема про використання клієнтом вашого товару сьогодні й у найближчому майбутньому (хоча бесіда, мабуть, вичерпала можливості продовження дискусії про вчорашні новини), те, перш ніж переходити до суті справи, можете скористуватися менш акцентованими питаннями. От кілька можливих варіантів:

1. Чи не скажете ви мені, на який рід клієнтури ви орієнтуєтесь?

2. Де розташовані підрозділи вашої компанії?, або де перебуває ваша штаб-квартира?

3. Якими способами поширення вашої продукції ви користуєтесь?

4. Як давно ваша компанія працює в даному бізнесі?

5. Які особливості роботи у вашій галузі або проблеми, з якими вам постійно доводиться зіштовхуватися?

Такі питання також можуть дати вам чимало корисної інформації й послужити як би містком для перемикання бесіди на основний предмет візиту.

Заключне «правильне» питання

Останнє «правильне» питання, що вам необхідно поставити наприкінці візиту до клієнта, може бути задане приблизно в наступній формі:

«Спасибі, шановний В...., за те, що знайшли час поговорити із мною й надали мені можливість довідатися дійсно багато цікавого й корисного. Дозвольте мені тепер показати, яким я бачу продовження нашої спільної роботи. Я думаю, що самим розумним буде для нас зустрітися ще раз; на той час я обміркую й проаналізую всю отриману сьогодні інформацію й підготую пропозиції з нашої сторони, які, я сподіваюся, зможуть допомогти у вирішенні ваших проблем. Чи влаштує вас зустрітися знову у вівторок, скажемо, о третій годині?»



Звичка № 3

Брати на себе ініціативу

Не нагадуйте клієнтові, на якому етапі відносин ви перебуваєте в кожний окремо взятий момент вашого спілкування. Та не будьте занадто педантичні у своєму бажанні направити розмову в потрібне вам конструктивне русло.

Звичайно, наш світ далекий від досконалості, далекі від цього і його мешканці. Кожна із них, з деякою мірою загадка, зі своєю індивідуальною моделлю поведження й багато в чому непередбаченими реакціями. Не виключено, що потенційний клієнт раптом обірве вашу мову словами: «Почекайте, не так швидко. Я поки не готовий до цього кроку. Ви зайво форсуєте події, і я за вами не поспіваю».

І що з того?

Так нічого особливого, просто ви одержали недвозначний сигнал про те, що існує проблема, на яку ви не звернули увагу. Поки ви не з'ясуєте, у чому складається ця проблема, вам не вдасться завершити й саму угоду. Замовчувати незручні моменти й намагатися закривати на них очі - нема рації, саме розумне в цьому - виявляти їх на можливо більше ранній стадії спілкування шляхом, постановки «контрольних питань».

Залишаючи приємні моменти «на потім», будьте готові до того, що, поставивши зрештою питання про надання послуг, або заключення контракту, почувєте раптом саме те, чому з помилкової делікатності так і не зважилися приділити достатньої уваги. Виходить, що ви знову повернулися «на початок перепонів»

Одержання інформації, необхідної для поетапного переходу до заключної стадії переговорів, нехай навіть ця інформація - зовсім не та, котру ви хотіли б почути – ось основна ваша мета.

Нерідко, задаючи контрольні питання, ви можете виявити проблеми, які реально існують, але про які покупець ще нічого вам не говорив. Може трапитися й так, що ви приходите для продовження розмови про виріб «**А**», або товар «**Б**», яким клієнт явно зацікавився, однак у процесі постановки питань, покликаних просунути цикл реалізації, виявляєте моменти, що вказують на те, що тільки виріб «**С**» здатний розв'язати існуючі проблеми покупця! Не забувайте, що ваша мета саме й складається в розв'язанні його проблем, а не в тім, щоб змушувати

клієнта зміцнити вас у вашій упередженій думці. Виходить, що вам дійсно варто перекинути його увагу на виріб «С». Зробіть помітку, що саме відповіді, отримані на контрольні питання, дали вам вірний напрямок для подальшої роботи з клієнтом.

Природно, треба усвідомлювати те, що для різних видів бізнесу й при роботі з різними клієнтами, цикли реалізації можуть значно відрізнятися по параметрах. По суті, ніколи не можна сказати заздалегідь, у який момент той або інший клієнт погодиться на покупку. Ми далекі від того, щоб рекомендувати вам силоміць перетаскувати покупця із щабля на щабель, або іншим способом маніпулювати процесом ухвалення рішення про покупку. Навіть якщо ви дійсно задаєте питання, про які ми говорили, то й тоді повинні бути готові до того, щоб добросовісно проводити кожен етап підготовчої роботи. А неодмінною умовою того, що ці етапи вплинуть на клієнта, є ваше обопільне розуміння того, до чого ви прийшли й у якому напрямку вам треба рухатися далі.



Звичка № 4

Налагоджуйте тісний контакт з клієнтом

Налагоджувати із клієнтом особистий контакт - це досить митецький процес, якому непросто дати чітке визначення або запропонувати готові рецепти. Постараємося пояснити його сутність методом виключення. Налагодження контакту аж ніяк не припускає спроб негайної, рефлексорної реакції на будь-яке висловлене зауваження або ледь намітилося невдоволення.

► - Особливі обставини, характерні для конкретного клієнта.

Кожен клієнт - це своєрідна й неповторна особистість. Співрозмовники можуть зовсім протилежним образом реагувати на ваші слова. Одні поводяться так, немов часу в них не міряно, інші вважають, що присвячені вам п'ятнадцять хвилин здатні зовсім вибити їх з робочого графіка. Одні зробили кар'єру завдяки своєму незмінно скептичному відношенню до людей, інші ж пишаються своєю відкритістю й широтою поглядів, часом дозволяючи собі досить нетривіальний підхід до розв'язу проблем. Одним словом, не доводиться розраховувати на те, що якась єдина «домашня заготівля» дозволить вам домогтися поваги й симпатії з боку будь-якого клієнта або що створення атмосфери взаєморозуміння - справа лише декількох перших

хвилин спілкування. Вам доведеться з'ясувати, що є посправжньому важливим саме для цього клієнта, а потім вирішити, як можна відповідним чином «обіграти ситуацію».

От вам кілька підказок у відношенні того, як можна викликати клієнта на розмову й у такий спосіб покласти початок продуктивній бесіді. Природно, що пропоновані способи мають потребу в коректуванні залежно від особистісних особливостей кожного вашого співрозмовника.

По-перше, беріться обговорювати тільки ті теми, які вам найближчі й знайомі. Не варто пускатися в міркування про абстрактний експресіонізм, якщо маєте досить приблизне бачення в цьому напрямку сучасного мистецтва. З іншого боку, активно висловлюватися про колекціонування мініатюрних паровозів, різноманітній атрибутиці на сюжети диснейських мультфільмів або підтримувати розмову про методику розвитку пам'яті. Ваша компетентність в обраній темі для розмови, особливо, якщо ви вгадали відповідний інтерес до неї з боку співрозмовника, неодмінно зробить належне враження.

Майте на увазі, що завжди вірніше почати ту або іншу із вираження власних оцінок і суджень, природно, при прояві достатнього такту й спритності. У такий спосіб ви дозволите клієнтові скинути із себе зайву напругу, що неминуче виникає в людині при побоюванні бути змушений висловлюватися першим.

Зробіть кілька зауважень із приводу навколишньої вас обстановки. Кабінет, у якому ви виявилися, є в значній мірі відбиттям натури його хазяїна. Ви без труднощів знайдете в його оздобленні - привід для вдалого початку розмови про те, наскільки своєрідно й зі смаком підібрані колір і дизайн меблів, офісного встаткування, який чудовий вид, що відкривається з вікна і т.д.

По-друге, виявляйте своє розташування до клієнта.

Обов'язково виявіть зацікавлену увагу, коли клієнт стане розповідати вам про себе, сім'ю, дітей - тощо. Виявляйте щиру цікавість до питань, що тривожать вашого клієнта.

Помніть, що ви прийшли для того, щоб допомогти йому. Коли клієнт говорить про його проблеми, що турбує його, виявляйте заклопотаність, немов це ваші власні проблеми.

Зрештою, адже ви дійсно хочете, щоб його проблеми стали вашими, бо від цього залежить ваш успіх в роботі.



Звичка № 5

Виявляйте ключові моменти і вимоги. Чи можете ви дозволити собі поставити мету – «пошук власних клієнтів, яким потрібний ваш товар»? І тільки так? Відповідь на це питання не настільки однозначна, як може здатися на перший погляд.

Економічна ситуація в Україні змінилася, і якщо ви хочете встигнути, зробити, щось значне, то теж повинні мінятися.

Більшість із тих, хто займається сьогодні реалізацією продукції й послуг, аж ніяк не формують нових ринків. Іншими словами, ми не можемо керуватися лише перевіреним часом й устояним девізом: «Виявити потребу й задовольняти її», оскільки це було б занадто великою розкішшю. Економіка України вже протягом майже 20 років планомірно викорінює наявність незадоволених базових потреб. Але ми знаємо, що досить великих успіхів у цьому напрямку немає.

Відшукайте свою ділянку ринку, свою «конкурентну нішу». Намагайтеся класифікувати проблеми й складності, які уже випробовували різні категорії ваших менеджерів і «досвідчених клієнтів» й які ви змогли переробити, і за допомогою свого товару, (послуг) - вити на нових подібних клієнтів. Простіше сказати так: «Враховуйте помилки інших і ідіть далі вперед». Природно, що ви не станете відвертатися від тих, хто не відповідає вимогам саме вашого споживача, але хоче щось купити саме у вас. Однак, повторюємо, що найбільш процвітаючі з відомих нам менеджерів, виробляють у собі чітке подання про те, хто є саме їхнім потенційним покупцем, і намагаються налагодити контакт із максимально більшим числом людей.

Продавець - уважний учитель і тактовний помічник, а не «парова ковзанка» на якій ви хочете заробити. Ставтесь з повагою до свого клієнта.

Безсумнівно, що існують такі області ринку, де основна увага може приділятися саме новим споживачам, і страховий бізнес – це перше, що приходить на думку. Але й тут було б занадто спрощеним, розглядати справу як усього лише як «пошук потреби». Любий гарний страховий агент скаже вам, що основна його робота складається в навчанні, тобто в ліквідації пробілів у знаннях клієнта, який вперше вирішив звернутися до послуг страховика. Далі клієнт одержує інформацію, що необ-

хідна йому для ухвалення вірного рішення. Вся ця процедура вимагає відомої частки такту, терпіння й самовіддачі - важливо ширше дивитися на речі, (і мати терпіння) при роботі з потенційним клієнтом

Не піддавайтеся бажанню негайно викласти свої козири, поводьтеся більш дипломатично. Ніхто не пропонує вам замовчувати переваги вашого товару, хвалить товар і робить це - упевнено. Питання в тому - яким образом ви будете це робити? Красномовство із приводу того, як прекрасний продукт, а в порівнянні з усіма іншими конкуруючими товарами – буде убивчим. Зовсім інша справа - розповідь про те, завдяки яким своїм характеристикам продукт «**А**» забезпечить більше високу продуктивність, виявить більшу надійність або виявиться дешевше в експлуатації, чим продукт «**Б**». Такий підхід дійсно буде сприяти успішному завершенню угоди.

Розглядайте кожного потенційного клієнта як об'єкт установлення стійких професійних відносин і пам'ятайте, що всякі ділові відносини вимагають певного часу для їхнього успішного розвитку.



Звичка № 6

Вміти «приручити» випадкового клієнта. Тоді ваша мрія, стане втілюватися в реальність. Наприклад, ви спокійно займаєтеся звичайною роботою за своїм столом, раптом лунає телефонний дзвінок, і - немов грім серед ясного неба - ви чуєте від людини на тім кінці дроту - що б ви думали? - саме так - пропозицію купити ваш товар. От так сюрприз! Не встигнувши стартувати, ви вже на фініші! Маєте великий продаж. Стоп! Зупиніться.

У цей момент, будемо чесні, вам буде потрібна вся ваша витримка. Якщо ви дійсно маєте намір перетворити несподіваний дзвінок невідомого клієнта в надихаючу багатьма нулями суму своїх комісійних, те, повірте нам, самим вірним способом досягнення бажаної мети буде зробити зараз глибокий подих, поррахувати до трьох і виконати кілька нескладних операцій.

Три необхідних дії:

Перше. Зберіться й спробуйте зав'язати контакт. Якщо мова йде про людину, з якою ви ніколи не зіштовхувалися, то не може бути ніякої впевненості в тім, що підхід типу «давайте відразу перейдемо до справи» або «так, звичайно, ми зможемо

вам допомогти» - дійсно спрацює. Поспішність цілком може привести до прямо протилежного результату, що дуже часто й трапляється. Тому для початку обмінуйтеся із клієнтом декількома загальними фразами й жартами з метою прощупати співрозмовника й скласти загальне уявлення про людину, з якою маєте справу.

Друге. З'ясуєте, про що, властиво, мова йде. Скажіть: «Я дуже радий, що ви із мною зв'язалися, але роз'ясніть, будь ласка, що змусило вас це зробити». Це дуже важлива фраза! Ви повинні чітко представляти, з ким і чим маєте справу, адже потенційний клієнт не може просто взяти й матеріалізуватися з навколишньої атмосфери. Ситуація може бути зовсім іншою, чим здається на перший погляд. Часом люди дзвонять із начебто б очевидною готовністю негайно підписати контракт, а насправді мають потребу в щирій увазі з вашої сторони, й з надією очікують, що ви виявите до них батьківську турботу й любов. Так що зробіть «рекогносцировку», озброїтеся для початку необхідними відомостями. Не піддавайтеся своєму гарячому пориву відразу щось продати. Для вирішального кроку може бути ще замало часу.

Третє. Запропонуєте клієнтові зустрітися й поговорити особисто. Саме так, навіть якщо клієнт намагається укласти угоду негайно й прямо по телефону. (Якщо, звичайно, торгівля по телефону не є елементом маркетингової політики вашої компанії.) Ви повинні встановити із клієнтом особистий контакт.

Не тіште себе необґрунтованими надіями, що клієнт «уже у вас у кишені». Продаж - це гра, і чим більше факторів ви обернете собі на користь, чим більш мистецьки зможете вести цю гру за своїми правилами, тим більше шансів на кінцевий виграш.

Звичка № 7



Шукайте своєму товару – нові області застосування. Як ви можете пристосувати існуючий продукт або послугу до потреб клієнта?

Візьмемо для приклада саму повсякденну річ. Припустимо, що ви займаєтеся реалізацією канцелярських засобів - скріпка. Як ви думаєте, скільки можливих способів застосування можна знайти для звичайної скріпки? Природно, що ви представляєте скріпку як невелику штучку із дроту, і в першу чергу вам спадає

на думку скористатися нею для скріплення разом декількох аркушів паперу. Але якщо ви небагато подумаєте над цим питанням, то згадаєте, що, крім основної функції, люди використовують скріпку в інших цікавих цілях. Деякі згинають її так, щоб одержати імпровізований шплінт або шпильку, інші використовують для чищення важкодоступних місць в офісному встаткуванні, треті застосовують для лагодження окулярів або виготовлення саморобних декоративних гірлянд. Особисто ми користуємося (з великою обережністю!) двома скріпками для вирішення найрізноманітніших домашніх поломок. Імовірно, у скріпки є ще добра сотня інших цікавих справ, крім як пришпилювати разом аркуші пописаного паперу. Можливо, що й у вашого товару, яким торгуєте ви, є чимало корисних областей застосування, тільки ви про це ніколи не замислювалися. Перш ніж безнадійно махнути рукою на подібне несерйозне заняття, подумайте про те, що для істотного збільшення ваших продажів сотні способів і не потрібно. Спробуйте хоча б один-два.

Додатково Задайтеся питанням!

Чи дійсно для того, що ви продаєте, можливо тільки одне застосування? Чи можете ви виправити таке положення? Чи можете зробити так, щоб ваш товар послужив іншим цілям або виконував інші функції? Чи не можете ви представити ваш продукт або послугу в новому світлі або запропонувати увазі іншої категорії споживачів? Усе буде залежати від вашої уяви в пошуку несподіваних варіантів і від наступних дій по практичному втіленню ідей, що виникли в результаті подібного цілеспрямованого пошуку.



Звичка № 8

Вважайте себе консультантом. З досвіду роботи як до надання консультативної допомоги, кращі менеджери, (продавці) є одночасно професіоналами в розв'язанні чужих проблем. Якщо ви продаєте автомобілі, то повинні розглядати свою роботу з погляду здатності розв'язувати проблеми транспортування. Якщо ви продаєте копіювальні апарати, то вважайте себе залученим у бізнес із дозволу проблем розмноження документації. Якщо ви торгуєте стільниковими телефонами - то ви, відповідно, фахівець із питань зв'язку й комунікацій. У кожному разі ви повинні в першу чергу розібратися в суті питання й лише потім брати на себе місію його рішен-

ня. Ви повинні налаштовувати себе на те, щоб перед тим, як переступати поріг кабінету або офісу клієнта без свідомої інформації про конкретний спосіб розв'язання його проблеми, знайти спосіб такої розв'язки, або напрямок дій, оскільки поки не маєте необхідної інформації про цю проблему.

У відношенні багатьох менеджерів принцип консультування клієнта може бути ще більш спрощений. Якщо ви займаєтеся продажем продукції виробничого призначення, то можете вважати себе залученим у бізнес із розв'язування проблем рентабельності. І завдання, яке вам у кожному разі необхідно вирішувати, зв'язана саме із проблемою підвищення прибутковості компанії-споживача. Усе, що ви будете робити, і все, що будете говорити, повинне бути так чи інакше націлене на поліпшення даних параметрів у роботі виробника, що вирішив удатися до ваших послуг. Привчіть себе розглядати своє заняття саме з таких позицій, і можете вважати, що більша частина шляху до успішного продажу вами вже пройдена.

Якщо у вас не має інтересу до того, щоб допомагати людям розв'язувати їхні проблеми, то ми з більшим жалем змушені констатувати, що ви займаєтеся не своєю справою. Якщо ви не можете націлити всі свої дії на досягнення клієнтом важливих для нього цілей, то або будете опиратися у своїй роботі на принципах маніпулювання людьми, ви просто не зможете переконати клієнта в тім, що пропонуєте йому щось дійсно варте. Обидва цих варіанта невблаганно спричиняють, або ваше повне фізичне й моральне виснаження, або неминуча відмова з боку споживача мати з вами справу.

Відчувайте себе консультантом - дійте як консультант. Тому що менеджер в першу чергу консультант.



Звичка № 9

При першому візиті, просить клієнта про наступну зустріч. Це, мабуть, найпростіший із пропонованих у даному навчальному посібнику - рад. Однак менеджери звичайно не надають йому особливого значення. Багато хто ж просто бояться про це говорити, хоча й знають, що для інших такий крок є невід'ємним елементом першої зустрічі із клієнтом і дійсно творить чудеса в подальшому.

Ви домагалися першої зустрічі не заради власного задоволення. Ви робили це, оскільки мали перед собою ясну мету: за

допомогою свого продукту або послуги допомогти клієнтові в дозволі виниклих у нього проблем. По закінченні першої бесіди з потенційним покупцем ціль ваша залишилася не досягнутою й, отже, буде зовсім логічним забезпечити ще до моменту закінчення попередньої розмови, домовитись про наступну зустріч і це буде наступний етап процесу продажу, (просування).

Якщо при першому візиті ви не почули від клієнта твердого й недвозначного "ні", то розмова обов'язково повинна бути продовжена. І зараз настав самий час визначитися з наступним візитом для переходу на наступну стадію обговорення проблеми. Обоє ви маєте перед очима календар. В обох у вас у руках ручка або олівець. Коли ж ще починати розмову про дату наступної зустрічі? Саме зараз! Якими мотивами можете ви керуватися в тім, щоб покинути стіни цього кабінету, не маючи ні найменшого подання про час наступної зустрічі із цією людиною?

Необхідно сказати приблизно таке: «Добре, думаємо, що на сьогодні ми зробили все, що могли. Нам варто знову зустрітися через пару тижнів. Як щодо п'ятниці п'ятнадцятого числа?»

Послухайте, що вам на це відповідь клієнт, (так чи інакше, але відповідь на свою пропозицію ви одержите), і потім дійте відповідно до вашого плану й з урахуванням накопиченої інформації.



Звичка № 10

Уміти вести необхідні записи. Ведення записів у процесі розмови з потенційним покупцем може стати одним з найдійовіших ваших інструментів.

► - Націленість на результат

Сам факт ведення вами записів акцентує як ваша власна увага, так й увага співрозмовника на основній меті вашого візиту, а саме: на вашому бажанні вникнути в суть вартої перед клієнтом проблеми.

► - Вислуховування

Ведення записів допоможе вам слухати. Є щось таке в лежачому перед вами білому аркуші паперу, що дивним образом надихає вас на граничне і уважне сприйняття того, що говорить ваше візаві, і не дозволяє вам відволікатися від бесіди з ризиком пропустити щось важливе. Умійте слухати і прислухатися, клієнт сам, усе вам розкаже.

► - Авторитетність

Ведення записів надає вам авторитетність і свідчить про серйозність ваших намірів. Повірте, що протягом приблизно двадцяти перших хвилин вашої першої бесіди із клієнтом не варто зневажати цим способом для того, щоб вселити людині довіру й повагу до себе як до професіонала, коли він бачить ваші нотатки.

► - Аналітичні здатності

Ведення записів сприяє прояву ваших аналітичних здатностей. Роблячи запису під час розмови, ви пускаєте в хід три системи сприйняття:



- дотик (за допомогою руки, що, властиво, і робить записи),
- слух (дає вам матеріал для записів),
- зір (контроль написаного).

Із власного досвіду знаємо, що, розглядаючи будь-яку проблему з використанням трьох відповідних органів, людина в істотній мірі підвищує свої шанси на успішне її вирішення.

► - Одержання інформації

Ведення вами записів допоможе клієнтові перебороти скутість і розговоритися. Ви, можливо, сумніваєтеся в цьому, однак не варто, просто спробуйте. Щораз, коли ми проводимо чергову бесіду, незмінно знову й знову переконуємося, наскільки ефективною дією володіє простий факт запису чогонебудь (наприклад, на дошці) для того, щоб викликати відповідну реакцію аудиторії й пожвавити взаємне спілкування. Коли ми просто розмовляємо з слухачами, то ставимо їм запитання: «Які позитивні моменти можна відзначити в тільки що прослуханій презентації?» Звичайно нічого цікавого не відбувається. Якщо ж ми підходимо при цьому до дошки й пишемо схеми і таблиці, відображаємо заголовок «Сильні сторони презентації, або бізнесу» то присутні пожвавлюються, і відповіді та запитання не змушують себе довго чекати.

► - Позитивний імпульс

Ведення записів дає бесіді гарний позитивний заряд й у цілому дозволяє клієнтові сприймати вас у позитивному ключі. Коли він говорить, що компанія має у своєму розпорядженні парк в 50 вантажних автомобілів, кожний з яких уміщає по 75 одиниць продукції, і доставка здійснюється протягом 320 днів у

році, і бачить при цьому, що ви в себе відзначаєте "50шт. х 75 од. х 320 днів/г.", ви не вгадаєте, що відбувається у нього в середині? Ви автоматично набираєте очки у свою користь! Клієнт бачить, ви уважні. Значить ви серйозний менеджер і робить свої висновки.



Звичка № 11

Постійно плануйте роботу з кожним новим клієнтом. Для вас все це може бути самою повсякденною ситуацією, але людина, яку ви бачите перед собою, ніколи раніше не мала з вами справи. Мабуть, кращим з відомих нам способів уникнути відношення до нового партнера типу «ну от, знову всі спочатку» - буде складання індивідуального письмового плану роботи. План повинен ґрунтуватися на відомостях, одержуваних вами в процесі першого візиту й у ході наступних зустрічей із клієнтом.

- - Уважно слухати - це перший крок до рішення завдання.
- - Вироблення взаємоприйнятого рішення – це другий крок до успіху.

Наполегливо прояснюйте для себе такі нюанси, повністю віддаючи собі при цьому звіт у своєрідності й унікальності обставин із зустрічі вашого нового клієнта. Далі викладете на папері можливі шляхи виходу зі складної ситуації, оформляючи разом з новим партнером позначки плану, що повністю буде відповідати реальній ситуації на даний момент часу.

Для прикладу. Умовно представте, що ви - лікар. Не важливо, зі скількома пацієнтами ви зустрічалися колись. Зараз перед вами сидить людина зі своїми проблемами. Як гарний лікар, ви повинні приступитися до проведення ретельної діагностики й перейти до ефективного лікування. Менеджер, діючи таким чином, не тільки забезпечує власне конструктивне відношення до даного конкретного випадку, але й підвищує ймовірність того, що клієнт сам повірить в успіх, й буде активно сприяти, вам на користь.



Звичка № 12

Не бійтеся просити рекомендувати вам інших клієнтів. Давайте вирішимо нескладну задачу на множення. Припустимо, що п'ять різних людей дали вам по п'ятьох нових клієнтів, що в сумі склало двадцять п'ять. Припустимо далі, що шістдесят відсотків з отриманих у

такий спосіб, згодом також дали вам по п'ятьох нових кандидатур. У підсумку ви одержуєте - п'ятнадцять, помножене на п'ять, - сімдесят п'ять перспективних споживачів вашого товару. Якщо 60% із цих сімдесяти п'яти, знову дадуть вам по п'ять позитивних кандидатур, то... ви уже маєте масу конкретних шансів реалізувати свій товар. Якщо ви націлені на постійне розширення вашої клієнтської бази, то кращого способу, чим одержання подібних відомостей від вдячних клієнтів, вам просто не знайти.

Одержувані відомості про потенційних клієнтів - воістину «золота жила» для тих, хто націлений на розвиток успішної кар'єри в продажах і послугах. Але багато менеджерів звичайно випробовують велику зніяковілість, коли справа доходить до того, щоб запросити такі дані (рекомендації) у своїх клієнтів.

Часто їх мучать побоювання, що прохання до клієнта, порекомендувати його своїм колегам або партнерам, якимсь образом поставлять під погрозу сформовані добрі відносини з цією людиною. Зрештою, не виключено при одній умові, що клієнт не вдоволений вашим продуктом або послугою, і адресоване йому прохання назвати інші імена, може тільки загострити його невдоволення вами, або навіть дати привід для того, щоб виплеснути претензії, які накопилися.

Однак обережність - це одне, а мислити неперед - зовсім інше.

► - Довіряйте своїм відчуттям. У принципі, не так складно зрозуміти, чи задоволений вами ваш клієнт і чи ні. Проявляє потенційний покупець у відношенні вас певний ентузіазм, чи байдужий до вас. Якщо у вас є позитивне відчуття, то це означає, що вам вдалося закласти основу конструктивного й взаємовигідного співробітництва. У такому випадку з якої статі самому клієнтові не побажати того ж своїм друзям і партнерам? Якщо в гру не вступають міркування конкурентного порядку або справа не ускладнюється якимсь конфліктом інтересів між клієнтом і цими людьми, то у вас є всі підстави сподіватися на подібну послугу з його боку.

► - І все-таки, як краще виразити своє прохання? Припустимо, що ви поставили собі за мету здобувати за тиждень п'ять нових потенційних клієнтів. Постійно майте при собі незаповнені реєстраційні картки розміром із блокнот. По закінченні

бесіди з одним із клієнтів або із уже добре знайомим імовірним споживачем, скажіть йому щось начебто наступного: «Шановний В..., смію думати, що ви знаєте людей у вашому бізнесі (регіоні, суміжних галузях), яких також змогла би зацікавити моя розповідь про наш продукт (послугу)». При цьому ви дістаєте з портфеля п'ять своїх карток. Нехай співрозмовник побачить, що їх саме п'ять. Скажіть далі: «Чи знаєте ви п'ять чоловік, з якими я міг би переговорити із цього приводу?» Продовжуйте поволі допомагати клієнтові зібратися з думками. Все це набагато простіше, ніж ви думаєте. Вид заздалегідь приготовлених п'яти карток робить ваше прохання природнім й продемонструє вашу впевненість у доброзичливій і негайній відповіді зі сторони клієнта. Ваше професійне поводження не дасть співрозмовникові підстав для того, щоб сприймати висловлене вами прохання як недоречне.

Розкладете картки в ряд перед собою й впишіть спочатку тільки імена, названі ним. Після цього знову поверніться до першого кандидата і попросіть назвати вам найменування його фірми, посаду, телефон, а також іншу вихідну інформацію. Робіть так завжди, якщо дійсно хочете полегшити собі перший і дуже важливий етап придбання нових клієнтів.

Звичка № 13



Завжди проявляйте ентузіазм. Ні, мова йде не про жаркі обійми, багаторазових енергійних струшуваннях рук клієнта, або про вигадані компліменти на адресу його здорового зовнішнього вигляду.

Є певна різниця між ентузіазмом і погано прихованою панікою. Ентузіазм – мости наводить, панічний стан - їх руйнує.

Ділова зустріч те саме що будь-який інший вид людського спілкування. Перш ніж спілкування придбає невимушений характер, повинно пройти якийсь час. Якщо у вас є достатній досвід спілкування з потенційними клієнтами, то ви розумієте, що прояву ентузіазму в тій або іншій їхній формі залежать від самого процесу розвитку відносин між людьми.

► - Початковий етап, міжособистий контакт.

При зустрічі з незнайомою людиною, люди мають звичай проходити кілька етапів налагодження міжособистого контакту. Спочатку виробляється якесь зондування ґрунту з метою з'ясувати, що за людина перебуває перед вами. На цій стадії ви не

можете з достатнім ступенем переконливості сказати все, що хотіли б, про можливі шляхи вирішення проблем клієнта, оскільки поки що ви не досить один - одного знаєте. Подібно більшості дорослих особин роду людського, перш ніж клієнт буде готовий настроїтися до вас доброзичливо й з певною часткою довіри, він неодмінно повинен буде перебороти період сторожкості й мимовільної підозрливості.

Тому самим розумним, на початковому етапі відносин, буде проявляти стриманий ентузіазм. На першому плані - довіра, що вселяє надію на подальшу співпрацю. Ваше поводження припускає:

- - прямий погляд в очі співрозмовника (не занадто пильний, щоб не здаватися навмисним),
- - помірковано міцне рукостискання,
- - плавність і передбачуваність у рухах і жестах.

Такий стиль спілкування підкреслить вашу зацікавленість у встановленні добрих людських відносин з новим знайомим.

- - Другий етап, перехід до наступної фази спілкування.

Тільки ви самі можете визначити, коли клієнт готовий буде перейти до наступної фази ваших взаємин і зможете це зробити тільки після того, як одержите досить очевидні тому підтвердження. Ознаками зміни послужать вам його більша розкутість і відкритість рухів і жестів, що часто проявляється у спілкуванні. Ви очікуєте того моменту, коли співрозмовник буде слухати вас не тому, що заздалегідь погодився це робити, а тому, що йому цього дійсно хочеться. Відчувши зміни, що відбулися, - (вони можуть відбутися в процесі першої ж зустрічі або в результаті наступних контактів) - ви самі можете повестися більш природно, у властивій вам манері.

Можливо, ви знайдете доречним удатися до більше виразної жестикуляції, почати застосовувати іншу форму особистого спілкування, що притаманне вашому співрозмовнику. Може бути, ви навіть вбачаєте доречним виражатися менш офіційним і більше образною мовою, застосовуючи фрази типу: «Не соромтеся, хто платить, той і замовляє музику», або «А як вам сподобається такий розклад?» та інше.

Стежте, однак, за культурою своєї мови й жестів, уникайте стомлюючих повторень або зайвої фривольності в позах. Саме

недбалість у поведженні часто робить атмосферу спілкування вимушеною й стомлюючою.

► - Третій етап, будьте уважні.

Тільки загальні зауваження. Природно, що стиль вашого поведження буде багато в чому залежати від індивідуальних особливостей кожного окремого співрозмовника, з яким вам доведеться мати справу. Суть полягає в тому, що демонстрація власного ентузіазму, здатність додати бесіді природності й невимушеності, (особливо на наступних етапах спілкування) є найважливішим чинником професійного успіху менеджера.



Звичка № 14

Вселяйте повагу до своїх можливостей. Розповідьте про себе, але... будьте скромні. Одне аж ніяк не виключає іншого, і ми постараємося підказати вам, як зберегти розумний баланс. Немає нічого соромного в тім, щоб увійти в кабінет потенційного клієнта й почати з оптимізмом і гордістю говорити про те, чим ви займаєтеся. Занадто багато менеджерів не віддають собі звіту в тім, що в першу чергу саме ці почуття дозволили їм нанести візит до свого майбутнього покупця! Єдине, чого варто уникати, - це здаватися самовпевненим. На щастя, робити це не так уже складно.

► - Стримана впевненість у собі.

Коли ви приходите до клієнта, то хочете продемонструвати йому свою переконаність в успіху, віру у власні сили й готовність до компромісу. Це не самовпевненість. Це прояв вашого професіоналізму, і ви в праві цим пишатися. Ви повинні вміти переконливо й компетентно говорити про те, що дозволяє вам домогатися успіху.

Єдине, що ми пропонуємо, - це активно вселяти клієнтові думку про вашу здатність знайти найкраще рішення даного конкретного завдання, і вміння донести цю ідею до самого клієнта. Ви повинні вміти оцінювати ситуацію, розуміти, коли треба «здати назад». Ви повинні усвідомлювати те, що методи, які прекрасно працюють із клієнтом «**А**», можуть виявитися зовсім марними в роботі із клієнтом «**Б**». Якщо ви не маєте достатню проникливість в аналізі ситуації, то наші поради можуть привести до того, що ви просто придушите ініціативу свого ще що не відбулася покупця. Але питання власного авторитету

коштує того, щоб не скидати з рахунків необхідність його ризику, оскільки багато менеджерів самі виявляються «подавленими співрозмовниками», що обіцяє ще більш погані перспективи, чим ваша власна напористість. Діючи впевнено й рішуче, ви принаймні не розчинитеся в нескінченній низці інших, нічим не примітних менеджерів, з якими клієнтові по більшій частині й доводиться мати справу.

Для всякого професіонального менеджера люди діляться на дві категорії:

► - тих, хто додає цінності всьому, до чого доторкається їхня рука,

► - тих, чиє втручання свідомо прирікає будь-яку справу на неуспіх.

Доведіть співрозмовникові, що ви належите до фахівців першої категорії. Пр продемонструйте свої достоїнства! Недвозначно дайте зрозуміти цінність своєї участі в справі! Випромінюйте впевненість у своїх силах! Змусьте клієнта перейнятися духом майбутнього успіху! Якщо вам вдасться зробити це без натяків на власну перевагу, то ваша самореклама буде сприйнята як гарантія розв'язування проблем. Ніякої самовпевненості, тільки очевидна й тверда віра у розумінні стоячих перед вами завдань й у власній здатності ефективно їх вирішити.

Звичка № 15



Клієнтові говорити тільки правду, (не заплутаєшся). В одному з Кіровоградських інститутів не дуже давно було проведене дослідження щодо того, скільки разів у середньому кожна людина вимовляє слова «безневинної неправди» щодня. Були отримані цікаві результати. Середнє число, різної складності «брехні» склало приблизно 200 разів на добу.

Це багато, чи не так? І це в середньому. Однак не будемо лукавити із приводу підрахунку очок. Коли мова йде про «безневинну неправду», то мається на увазі кожен факт проголошення ким-небудь фраз типу: «Я радий, що ви заглянули до мене сьогодні» і так далі. Хоча людина могла й не проявляти при цьому ніякої особливої радості. Такого роду маленькі хитрості, які можна також розглядати як прояв звичайної «брехні», прийнятої в людському суспільстві - люб'язності, зовсім не те, що ми маємо на увазі, радячи вам говорити клієнтові правду.

► - Наведення мостів.

Менеджери відносяться до людей, професійно зацікавлених у налагодженні міцного співробітництва. Вони встановлюють взаємини на основі довіри й особистого контакту зі співрозмовником, і саме їхнє життя, (або небуття) у бізнесі залежать від якості таких взаємин. Ця обставина служить досить вагомим аргументом на користь необхідності користуватися «безневинною неправдою» й одночасно причиною відмови від будь-якого іншого виду неправди. Давайте ж розглянемо кілька конкретних ситуацій.

1). Менеджер: «Ух ти, у вас дійсно чудовий офіс. Я б із задоволенням працював у такій обстановці». Насправді ваш власний офіс дасть цьому приміщенню сто очок вперед.

Гріх невеликий. Деякі продавці вважають такого роду безневинні лестощі досить удалим способом почати розмову, маючи на меті - полегшити перші хвилини спілкування й зламати лід сторожкості. Звичайно, висловлена оцінка явно перебільшена, але в цьому дійсно немає нічого жакливого. Навіть якщо клієнт зрештою з'ясує, що ви працюєте в трохи кращих умовах, чим можна було подумати, немає ніяких підстав відмовлятися від таких компліментів, якщо вони виражені з тактом і без зайвої екзальтації.

Далі: «Ви згодні із приводу строків поставки, про які ви запитували. Я думаю, що в нас не виникне із цим проблем, хоча після того, як ми оформимо сьогодні всі необхідні папери, мені потрібно буде переговорити з нашими технічними фахівцями». Але ви точно знаєте, що поставка буде зроблена із двотижневим запізненням, незалежно від вашої розмови з техпрацівником. Ось тут уже небезпека.

Стій, червоне світло! Зараз ви робите велику помилку, намагаєтеся налагодити з новим клієнтом відносини партнерства шляхом навмисного перебільшення своєї здатності розв'язати проблему так, як того бажає покупець. Через дві неділі товару не буде. Коли ситуація ускладниться - а в цьому випадку ймовірність виникнення проблем становить 90%, - клієнт і не згадає про ваше застереження про те, що багато чого буде залежати від можливостей самого виробництва. Він згадає тільки те, що ви обіцяли доставку через два тижні, тоді як проклятий товар прибуде на склад не раніше ніж через місяць.

Тепер вас уже не будуть сприймати як фахівця з розв'язування проблем. Ви самі станете для клієнта проблемою, а саме таким партнером, що обіцяє більше, ніж може реально зробити. Ви підрубили гілку на якій самі сиділи. Сподіватися в такій ситуації на продовження співробітництва було б щонайменше з вашої сторони - наївно.

► - На слизькому льоді. Якщо ви ще не повністю переконані в перевазі - правди, то от вам ще доказ. Менеджери мають звичку говорити людям тільки те, що вони хочуть від їх почути, значить ви будете постійно зіштовхуватися із проблемою того, що ваші слова розходяться зі справою, а точніше, з невідповідними законами дійсності.

Ви працюєте з п'ятнадцятьма різними клієнтами й кожному з них пообіцяєте те, що буде максимально відповідати побажанням кожного з них, можливо, керуючись самими благими намірами. Так недовго й заплутатися. Ви стаєте заручником своїх порожніх обіцянок і власної слабохарактерності, а тепер ще й катастрофічних наслідків вашої недалекості політики. Не заганяйте себе в кут і не піддавайте свою кар'єру подібному ризику. Говорить правду, її легше запам'ятати.



Звичка № 16

Завжди підтримуйте власну форму. Не слухайте радіо, коли їдете ранком на роботу. Радіопередачі, як правило, заповнені недобрими новинами, які вас особисто ніяк не стосуються й проте «гнітуще» діють на вашу психіку. Про розвиток подій ви зможете послухати в більш пізніх випусках, а в ранкові години краще не перевантажувати себе інформацією негативного характеру. Придбайте кілька касет з мотивуючими записами й візьміть собі за правило використати час ранкових поїздки на роботу для зарядки позитивними емоціями й продумування на свіжу голову вашої роботи на майбутній день. У нас є багато менеджерів, які послідовно керуються цим принципом, і це надає їм позитивної енергії.

► - Додайте своїм цілям і бажанням упереджену форму. Можливо, що ви марите про власну машину. Чудова мрія. Поставте фотографію червоного автомобіля на своєму робочому столі або повісьте її на холодильнику. Можливо також, що ви дивитесь на речі більше прагматично й вас більше турбує перспектива здійснення шести угод у наступаючому місяці.

Візьміть листок паперу й викладете свій намір у письмовому виді. У такий спосіб ви зробите свою мету більш наочною і підвищите ймовірність здійснення ваших бажань.

► - Примножте свої сили. Ми вважаємо, що існує безліч способів ведення командної гри. Взяти, приміром, двох менеджерів, які діють зовсім автономно, але які підтримують постійний контакт, знаходячи в тісному спілкуванні - психологічну підтримку, одержуючи слушні поради й маючи можливість вислухати конструктивну, професійну критику своїх дій. Для більшості з вас таке співробітництво дозволяє відчувати себе набагато комфортніше психологічно, чим при роботі поодиночі. Якщо ви можете встановити такі відносини з кимсь із вашого робочого оточення, то спробуйте це зробити й подивитися, як це позначиться на вашому стані й на ваших результатах.

► - Виходьте частіше на повітря. Вам просто необхідна обідня перерва. Не варто проводити час обіду за робочим столом. Наші спостереження зміцнили у думці, що ті, хто взяв собі за правило відкладати на 1 год. всі свої справи й виходити провітритися на сонечко, працюють більш продуктивно в плані обсягу зчинених продажів, чим ті фанатики-ентузіасти, що не дають собі ні хвилини перепочинку й трудяться, не піднімаючи голови. Дивитися на речі ширше і з позитивом.

У офісі нашого товариша, стало вже традицією періодично нагадувати один - одному в жартівливій формі: «Здоров'я - дорожче». Так, здоров'я дійсно дорожче! Безрезультатні дзвінки, повискакували з голови цифри, проблеми із замовниками, як би неприємними не були всі ці речі, то жити можна. Але це ще не кінець світу. Часом ми дійсно схильні робити з «мухи - слона». Не забувайте про це, коли вас осягне невдача або гірке розчарування. Дивитися на речі ширше й сприймайте життя філософськи.



Звичка № 17

Хто рано встає, тому Багато хто з менеджерів, мають звичай з'являтися у своїх кабінетах перш, ніж почнуть підтягуватися на робочі місця інші співробітники. Якщо ви подзвоните їм саме в цей момент, то велика ймовірність того, що менеджер, спілкування з яким ви шукаєте, сам зніме трубку телефону. І у вас відбудеться конструктивна домовленість про зустріч.

► - Численні переваги. Це лише один з очевидних доводів на користь того, щоб починати свій робочий день раніше офіційно встановленого у вашій фірмі часу. Крім нього є чимало інших. З одного боку, ви зможете щасливо уникнути загальних психологічних труднощів з переходом до активної роботи з ранку.

З іншого боку - звільните самий продуктивний час контактів із клієнтами від перегляду преси, що розсіює увагу, і циркулярів, від неминучої роботи з паперами, що нагромадилися, і чекають вас на столі. Ми любимо порівнювати ситуацію, у якій працюють менеджери, з роботою магазинчика товарів першої необхідності, для яких вирішальним фактором процвітання є його місцезнаходження. Отож, для нашого з вами успіху, вибір правильної позиції в часі й у просторі, необхідно приходити і розпочинати роботу - завчасно.

► - Поїздка на роботу. От вам ще один плюс. Ми думаємо, що добратися до свого офісу ранком, вам буде набагато простіше, якщо ви відправитеся в дорогу раніше. Все це може здатися дріб'язками, що не заслуговують особливої уваги, але лише доти, поки ви не усвідомите, наскільки важливо для менеджера відповідний спокій і психологічний настрой на майбутній день. Сьогодні в багатьох великих містах потрібен певний час, щоб ранком переїхати з пункту **«А»** в пункт **«Б»**. Втрати часу й самі по собі мають значення, не говорячи вже про стресові ситуації, які впливають у процесі поїздки (на машині, автобусі або метро) по вулицях, загаченим транспортом й «сонними» пішоходами.

Якщо перші дев'яносто хвилин наступаючого дня ви бурмочете про себе лайки на адресу навколишніх людей, або нервуєте перед світлофорами, які, схоже, спеціально придумані, щоб не дати вам можливості добратися до роботи, то ваші ранкові дзвінки клієнтам навряд чи дадуть бажаний ефект. Ви свідомо «вибиті з колії» й маєте потребу у відпочинку ще до того, як встигли зв'язатися зі своїм першим клієнтом сьогоднішнього дня.

Коли ви знаходитесь на роботі завчасно, думаючи про себе і про роботу, ви забезпечуєте іншим приємне з вами спілкування

Нарешті, дозвольте нам висловити спостереження, засноване як на моєму власному досвіді, так і на досвіді багатьох

процвітаючих менеджерів, пліч-о-пліч із якими нам пощастило працювати. День, як правило, починається набагато більш вдало й обіцяє більший успіх, якщо, перш ніж «уплутатись в бізнесову бійку», ви дасте собі якийсь час на те, щоб зібратися з думками й настроїтися на майбутню роботу. Є щось негативне й сумбурне в діях тих менеджерів, хто уривається в офіс за 2 хвилини до початку роботи, і занурюється в круговіть подій, не маючи можливості задуматися про ймовірні наслідки своїх перших поспішних кроків.

Ми практично впевнені, що прихильники подібної тактики переходу від сну до справ у підсумку гублять позитивні напрацювання, які самі собі створювали. Так чи інакше, а перші ранкові дзвінки виходять у них «розминкою з клієнтом». Самим розумним було б все-таки з'являтися на робочому місці за 20-30 хвилин раніше, щоб отямитися й привести думки в порядок.

Звичка № 18



Необхідно ознайомитись із спеціалізованими виданнями своїх клієнтів. Відповідайте швидко! Ви читаете журнали: дорожнє будівництво, сільське господарство, видавнича справа, рекламний бізнес, або автомобілебудування? Немає часу. Дуже жаль. Ви не будете успішним менеджером. Саме в цих і сотнях подібних журналах і бюлетенях є цікаві і найбільшою мірою необхідні відомості про ваших клієнтів. Галузь або вид бізнесу, представники яких є вашими основними клієнтами, напевно мають свої спеціалізовані друковані видання, якими жваво цікавляться й постійно користуються люди, зайняті тим або іншим видом виробництва, або іншою професійною діяльністю. Маючи перед собою й уважно переглядаючи подібні публікації, ви ставите себе у свідомих вигравше положення в порівнянні з багатьма конкурентами. Користуйтеся ними, і ви будете постійно тримати руку на пульсі професійного життя ваших покупців і клієнтів. Ви повинні це робити для того, щоб завжди бути готовим вчасно відреагувати на кон'юнктурні зміни, що прямо зачіпають обставини діяльності як активного, так і потенційного споживача вашого продукту або послуги.

Постійна підписка може бути досить дорогим задоволенням, так що не зневажайте послугами великих міських бібліотек, які напевно нададуть вам можливість знайти час від часу з

галузовими виданнями відповідно до вашої клієнтури.

► - Переваги інформованості. Вам, безсумнівно, полегшує розуміти специфічну мову й професійний жаргон тих, хто входить у коло потенційних споживачів вашого товару, якщо ви візьмете собі за правило періодично ознайомитись з публікаціями. Не треба бути вундеркіндом, щоб зрозуміти, коли клієнт розмовляє з менеджером, який хоча трохи б ознайомлений з його працями, то це вже викликає довіру. Зовсім інша ситуація, коли слабкий менеджер, нічого не знає про свого клієнта. Природно, що ви будете при цьому зазнавати певних труднощів у розумінні суцього наукових, теоретичного характеру статей по окремих розділах галузі, і зазнаєте поразки. Набагато розумніше спробувати розібратися в друкованому викладі з професійними проблемами клієнта, щоб потім розпочати розмову на побутові теми. Якщо цього не зробити, ви будете на прикладі «китайського болванчика» кивати головою, коли град незрозумілих термінів обрушиться на вас із вуст співрозмовника при особистому спілкуванні.

Особливо коштовними джерелами важливих відомостей стануть для вас такі розділи з професійних видань, як «Хто є хто» й «Нові призначення». Під цими рубриками ви виявите імена й посади людей, які за останній час зайняли той або інший пост, або одержали підвищення в посаді. Кому з таких людей не буде приємно одержати від вас письмове поздоровлення з новим призначенням, а через кілька днів, цілком доречно, відбудеться ваш дзвінок до цього клієнта із пропозицією розглянути можливість співробітництва з вашою фірмою?

► - Ваша скарбничка. Непоганою ідеєю може стати ведення свого невеликого архіву по компаніях і персоналіях, що згадуються у галузових журналах й інших спеціальних публікаціях. Підібрані в такий спосіб відомості можуть надати вам незамінну допомогу при початку розмови з новим клієнтом і дозволять швидше налагодити контакт двох дійсних професіоналів. Особисто ми з набагато більшим задоволенням зробили б парутрійку компетентних зауважень, почерпнутих зі сторінок відповідних видань, чим обговорювати протягом перших двадцяти хвилин особливості мінливого клімату або намагатися виразити своє «милування квітучим виглядом» сімейства з фотографії на столі вашого співрозмовника.



Звичка № 19

Закріплюйте результати попередньої розмови. Наступного дня після вашого візиту до клієнта, ще раз подзвоніть йому, або відправте невеликий лист. Гнітюча більшість менеджерів, навіть не усвідомлюють необхідність таких дій. Ми постійно рекомендуємо вносити такі дзвінки або відправлення подібної кореспонденції у свій робочий графік, що забезпечить вам успіх і закріплення досягнутого, при повторній зустрічі. Якщо ви так зробите, 30% успіху вам уже вже забезпечено, інакше ваші зусилля можуть пропасти даром винятково через власне невміння й небажання забезпечити безперервність процесу спілкування.

Не намагайтеся відкладати дзвінок або письмове послання на потім, нехай навіть на післязавтра. Метою вашої негайної «закріплюючої» реакції на розмову, що відбулася, є підтвердження клієнтові серйозності ваших намірів і готовності негайно приступити до розв'язання хвилюючих його проблем. Ваше усне або письмове нагадування про себе повинне виражати ваш професійний підхід до питань ділового спілкування й бути виражене в дусі рівної зацікавленості сторін в успіху порозуміння і співробітництва.



Звичка № 20

Вчіться виступати перед аудиторією. Страх перед великою аудиторією, один з найпоширеніших страхів, властивих практично кожному з нас. І все-таки ми пропонуємо вам прикласти спеціальні зусилля до розвитку своїх ораторських здібностей, не уникати, а навпроти, прагнути до спілкування з аудиторією, ділитися з нею вашими професійними (і унікальними у своєму роді) знаннями й думками. Під аудиторією ми маємо на увазі не тільки ваших колег або клієнтів, але й найрізноманітніших слухачів, нехай у самій несподіваній обстановці. Хочете - вірте, хочете - ні, але ваша націленість на публічні виступи, зрештою допоможе позбутися від сковуючого страху перед спрямованими на вас десятками уважних очей. Виступи перед людьми принесуть вам подвійну користь:

По-перше, ви сповнитесь повагою до самого себе й вірою у свої сили від свідомості того, що люди сприймають вас як експерта у своїй справі.

По-друге, ви розвиваєте у себе знання і авторитет експерта. До речі, якщо ви себе таким не відчуваєте, то не тушуйтеся й намагайтеся подати товар (послуги) з особливим шиком, адже клієнти дійсно уповають на вашу компетентність і знання.

Отже, **перша перевага** виступів перед людьми - це ваша все зростаюча впевненість у собі. Ви особисто можете бути зовсім усвідомленим, що ваша компанія й ви самі зможете допомогти розв'язати проблеми клієнтів, але, повірте, якщо ви здійметеся на сцену й спробуєте переконати в тім же зацікавлену аудиторію. Використовуючи слова, слайди, графіки і схеми, успіх вам забезпечений. Якщо ви сумніваєтеся – попробуйте, в такий спосіб вам вдасться переконатися і потім більш упевнено вести себе з потенційними клієнтами.

Друга перевага ще більш відчутна. Дослідження показали, що в тому випадку, коли менеджери або консультанти беруть участь у публічних виступах, у середньому один з десяти слухачів згодом звертається за їхніми послугами. Іншими словами, 10% учасників тієї або іншої аудиторії стануть вашими потенційними клієнтами й будуть залучені у ваш цикл реалізації. І хто знає, яка буде реакція у випадку, коли ви вирішите потиснути комусь із присутніх руку, зробити позитивні репліки на адресу того, чи іншого слухача, або в перерві зборів, чи по його закінченні почнете роздавати свої візитні картки. Бажаючих стати потенційними вашими клієнтами зростає до 15-17%.

Для того щоб почувати себе перед аудиторією по-справжньому комфортно, прийдеться чимало попрацювати над собою, але ваші зусилля, запевняємо вас, коштують того й окупляться вам - сторицею. Помніть, що навіть самі спокушені професійні оратори зізнаються в незмінному відчутті страху перед виходом на сцену. Ваш стан страху перед виступом складається не в тім, щоб придушити в собі цей страх, а в тім, щоб змусити, його додати вам адреналіну. Починайте – у вас все вийде.

Звичка № 21



Завжди відчувайте себе членом професійної команди. Наш народ каже: «Як гукнеться - так і відгукнеться». Для більшості менеджерів, виявляється досить непростою справою керуватися цією приказкою, коли справа доходить до спілкування з колегами-конкурентами.

І все-таки зневажати мудрість цього вислову не варто,

оскільки, замикаючись у собі й не проявляючи щирої доброзичливості до своїх побратимів по ремеслу, ви скоріше втратите, чим щось придбаєте.

Ніколи не замикайтеся в собі й у розумних межах діліться з іншими тим, чим володієте самі як професіонал. ми ще жодного разу не чули, щоб хто-небудь із менеджерів постраждав від прояву уваги й участі до своїх колег. Часто та інформація, якою володіють інші менеджери, пригодиться вам в роботі.

Звичка № 22



Уміти брати на себе відповідальність за негативні наслідки в роботі, (презентації). Прийняття на себе особистої відповідальності за хід процесу реалізації є надзвичайно діючим робочим інструментом.

Ефективність цього інструменту настільки очевидна, що, з'ясувавши техніку користування ним, у вас виникнуть питання. Коли ми вперше довідалися, про що, властиво йдеться мова в цьому випадку, виникло запитання: «Як же так трапилося, що ми жодного разу не скористалися цим методом для успішного завершення вже, здавалося б, проваленої справи?»

Насамперед ви повинні бути абсолютно й зовсім щиро впевнені в тім, що ви й ваша фірма маєте повну можливість запропонувати клієнтові найкращий спосіб вирішення його проблеми. Якщо такої впевненості немає, то техніка, про яку мова йтиме нижче, просто не спрацює. Якщо потенційний клієнт, (або хтось інший) попросить вас розповісти про свою компанію, ви повинні змогти з непідробленою щирістю заявити, що працюєте на унікальну у своєму роді фірму, що у своїй роботі повністю орієнтована на споживача, і що пишаєтеся справою, якою займаєтеся.

Коли при спілкуванні з майбутнім покупцем ви нарешті вступаєте в завершуючу стадію угоди, то просто запитаете, коли, на його думку, буде необхідно поставити продукцію або з якого часу потрібно почати робити послуги, і що він особисто пропонує. Після цього можливі два варіанти розвитку подій:

► - ваш співрозмовник або дасть вам доброзичливу відповідь, ставши в такий спосіб діючим співучасником;

► - або негативно покачає головою й скаже вам «ні», вирішуйте самі.

Саме в другому випадку ви й повинні взяти на себе відпо-

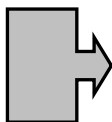
відальність, якщо щось піде не за планом.

Звичайно, визнати свою провину в тимчасовому провалі угоди непросто. Всі ми схильні вважати себе непогрішними й бездоганними у своїх професійних діях. Але що для вас зрештою важливіше: бути «завжди правим» або довести справу до успішного й взаємовигідного завершення?



Звичка № 23

Тверезо оцінюйте можливості фірми і характер команди. Якщо сьогодні ви поставлені в умови, які не відповідають вашим вимогам про належну якість товару, вашим поглядам на питання ділової й людської етики або власному розумінню необхідності орієнтуватися на інтереси клієнтів, то вам варто задуматися про перехід на інше місце. Занадто часто менеджери не знаходять у собі рішучості залишити «команду», принципи діяльності якої не відповідають їхнім особистим переконанням. Причини подібної нерішучості можна перераховувати довго:



- нестача власного часу,
- відсутність потрібних зв'язків,
- непевність у тім, що десь буде краще,
- сумніви у власній кваліфікації.

Однак при ближчому розгляді все це не більш ніж відмовки, якими можна обдурити хіба що іншого, але не самого себе.

Нерішучість і невизначеність у даному питанні чреваті далеко ідучими наслідками:

- - втрата доброго імені;
- - некомфортність особистого стану, позначиться на роботі.

Ігнорування власного некомфортного стану в нинішній компанії й загнаного вглиб негативу, неминуче знайдуть відбиття у цій зростаючій кількості одержуваних відмов й, як наслідок, у непевності й незадоволеності собою. У своєму відношенні до компанії ви повинні бути гранично чесні із самим собою, чітко представляючи, до чого ви прагнете й чи збігаються ваші особисті устремління із цілями й політикою вашої компанії.

Чому? Так тому, що на карту поставлена ваша кар'єра. Ви націлені на встановлення продуктивних і взаємовигідних відносин з усіма тими людьми, які так чи інакше задіяні в процесі вашої професійної діяльності. Якщо ж місце вашої роботи не

забезпечує вам достатніх стартових умов для цього, якщо ви бачите, що залишаєте після себе лише юрби розлючених і роздратованих клієнтів, то крах вашої персональної кар'єри не за горами.

► - Небезпечні ігри. Деякі менеджери схильні самі із собою грати в досить сумнівні ігри. Вони навмисно ставлять себе в положення людини, що махнула рукою на свої переконання й що намагається представити ситуацію в більш-менш прийнятному для себе світлі, маніпулюючи як власною совістю, так і тими людьми, яким покликані допомогти. Ми застерігаємо вас від подібного підходу до роботи, яку ви собі плануєте обрати. Не рийте самі собі яму. Довіра та дружба – дорожче за гроші.

Ви повинні знати собі ціну й вірити в те, чим займаєтеся. Ви повинні бути зовсім переконані в тім, що все, що ви робите, повністю вписується в систему ваших особистісних цінностей, проходження якої забезпечить вашу ефективну, професійно й етично бездоганну роботу. Яка б не була перед вами мета, для її успішного досягнення ви повинні бути абсолютно впевнені в її прийнятності для себе, як до особистості. Ви повинні мати внутрішню переконаність у тім, що людина, маючи з вами справу, неодмінно виграє і отримає задоволення. Ви повинні вірити в те, що все, що робить наша компанія, пронизано чистими помислами й добрими намірами.

У протилежному випадку не варто дивуватися тому, коли раптом перед вами виник цілий клубок психологічних, моральних і фінансових проблем.

Звичка № 24



Розповідайте всім про свою компанію і про те що реалізуєте. А чому б і ні? Наприклад, чому не розповісти вашому лікареві, електрикови, або вашому дантистові? Чому не розповісти про вашу роботу таксистові, що довів вас ранком до офісу? Вашому приятелеві, що працює в іншій фірмі? Сусідові по кріслу в літаку? Своєму перукареві? Чому не ознайомити зі своєю професією сусідів, членів благодійної організації, тим же хлопцям, поруч із якими ви сидите на трибуні стадіону?

Чому б не скласти свого роду рекламу своєї професії перед всіма тими людьми, з ким ви так чи інакше зустрічаєтеся або просто зіштовхуєтеся в повсякденному житті, причому робити

це ненав'язливо й з гордістю за свою справу? Ми, звичайно ж, не пропонуємо вам ставити кожного із них в положення безпосереднього покупця, обрушуючи на невідготовленого слухача всю силу свого переконання. Ми пропонуємо вам, взяти це собі за правило і зробити частиною своєї натури. Відкрита і ясна розповідь кожному, з ким ви просто готові перекинутися парою слів, допоможе вам в роботі. Від цих дій у вас прибавиться 5% потенційних клієнтів.

Ми повинні не менш інших спеціалістів, пишатися професією менеджера, ми особисто маємо до своєї справи саме таке почуття. Ми точно знаємо, що економіка в українському суспільстві, просто не могла б існувати без таких спеціалістів, як ми. Ми переконані, що всі дії менеджерів з цих 25 правил, підуть на благо всім сторонам українського суспільства. Виникає питання: «З якої ж статі вам не відчувати гордість за те, чим ви займаєтеся в житті?». Головне - розпочати!

Якщо вам необхідне «певне розгойдування», то почніть із найпростішого. Спробуйте розповісти про свою роботу тим своїм друзям і людям, яких ви добре знаєте, які поки не інформовані про природу ваших професійних занять. Сама зараз виникає момент, щоб розповісти їм про свою роботу. Все це набагато простіше, ніж вам здається, і, крім того, може принести вам, чк менеджеру - непогані дивіденди.



Звичка № 25

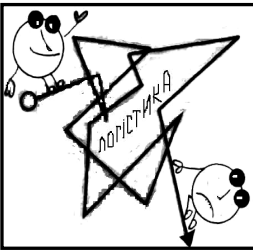
Завжди зберігайте почуття гумору. Не будемо лукавити. Часом бути менеджером - ой, як не весело й не просто. Звучить, імовірно, парадоксально, але саме тому до нашої роботи треба підходити з почуттям гумору й зауважувати властиві їй забавні моменти.

Можемо лише поділитися з вами своїми спостереженнями відносно інших колег-менеджерів. Знайте - сміх завжди виручає. І не тільки виручає в якихось несприятливих ситуаціях, він є по-справжньому вірним союзником і помічником. Комерційний агент, менеджер, або реалізатор, як, ніхто інший, залежить у своєму успіху від власного позитивного іміджу. Створити ж його й підтримувати в очах навколишніх практично неможливо, не маючи здатність подивитися на якусь ситуацію як би з боку, оцінивши її комічність, або сприймаючи самого - себе не серйозно, властиво всім. Підходьте до всього з практичним гумо-

ром. Наше життя настільки серйозне, що без гумору до нього ставитись неможливо.

Тільки ви самі можете забезпечити свій успіх завтра, різкий зліт у наступному місяці й заможність своєї кар'єри в цілому. Зрештою, вам і карти в руки, адже ви є професіоналом у розв'язанні головолomних проблем. Саме ви краще будь-якого іншого, здатні контролювати складну ситуацію, вчасно радіючи силі свого інтелекту, задаючи правильні питання й уміючи дати пораду, що виявиться самим правильним і розумним в роботі менеджера. Помніть, ви гідні, щоб бути кращим менеджером.

Шляхи успіху торгівельної логістики



Вивчаючи тему шляхи успіху в логістиці, менеджерам необхідно відстежувати тенденції розвитку ринку, вивчати наукову літературу з питань теорії і практики логістики. Де звертається увага на структури поточкових процесів, характеристика видів логістики та механізмів реалізації товарів і послуг. Потім менеджер детально вивчає

особливості збутової, транспортної та складської логістики.

Для прийняття будь-якого рішення, необхідні певні знання і навички, про це ми розповідали вам у кібернетичному підході динамічних систем в логістиці. Для прикладу, коротко розглянемо шляхи успіху у торгівельній логістиці.

Значне скорочення частки державної торгівлі у загальному обсязі роздрібного товарообороту не є дивним, тому що найбільш радикальні зміни форми власності у процесі приватизації відбувалися у сфері торгівлі і, в першу чергу, у її роздрібній ланці. Цим же пояснюється зростання частки приватної торгівлі, де істотну роль відігравала лібералізація торгівлі і демократизація суспільно-політичного життя України. Скорочення частки змішаних форм власності в основному обумовлено різким падінням темпів зростання кооперативної торгівлі, зокрема, системи споживчої кооперації. Стійке зростання частки інших форм власності можна віднести на рахунок неорганізованої торгівлі, обсяги продажу якої враховуються непрямим чином.

Зміна відносин власності на торговельних підприємствах з точки зору торговельної логістики має як позитивні, так і нега-

тивні наслідки. З одного боку, економічна самостійність господарюючих у сфері торгівлі суб'єктів розв'язує їм руки у виборі каналів товароруху, розширює горизонт пошуку оптимальних варіантів побудови логістичних ланцюжків. З іншого – економічна автократія є перешкодою процесу узгодження інтересів усіх учасників логістичної системи, що фактично підриває організаційно-економічну базу торговельної логістики. Встановлено, що потенційні можливості логістичного підходу до організації торгівлі достатньо успішно реалізуються за умов економічної та політичної стабільності суспільства.

За винятком технологічної структури, може скластися уява, що форми організації торговельної логістики і форми організації торгівлі сходяться. Ідентичність форм логістики і торгівлі зовсім не є очевидною тому що специфіку форм організації торговельної логістики можна відшукати лише у межах певних форм торгівлі. Більш суттєвою відмінність між торгівлею і логістикою стає тоді, коли досліджуються логістичні операції торгівлі. Принципова блок-схема організації торговельної логістики передбачає таку послідовність логістичних операцій:



- 1) - планування закупівель товарів для наступного перепродажу. Для цього потрібно знати платоспроможний попит покупців і мати необхідні ресурси задоволення виявленого попиту;
- 2) - вибір форм організації закупівель. Ефективність торго-

вельної логістики багато в чому залежить від наявності альтернатив у плануванні й організації закупівель;

3) - організація закупівель товарів для наступного перепродажу. Бажано дотримуватись затвердженого плану й оптимальних форм організації закупівель, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища торговельної логістики;

4) - вибір форм управління запасами. Можливі варіації політики підприємства комерційного посередництва у галузі управління запасами. Ефективною визнається така політика, за якою максимум надійності поставок товарів споживачам забезпечується при наявності мінімуму товарного запасу;

5) - управління запасами товарів. Сукупність заходів з управління товарними запасами передбачає підтримання їх на оптимальному рівні. Крім того, дана логістична операція містить все, що пов'язано зі складською переробкою товарів, аж до викладення їх на полиці магазинів чи на спеціальні стенди;

6) - вибір форм організації поставок. Головним напрямом діяльності комерційних посередників є продаж (поставка) товарів споживачам. Різноманітність способів продажу (поставок) дає змогу встановити придатний для кожного покупця варіант, що буде вигідним і підприємству комерційного посередництва;

7) - планування і організація поставок товарів споживачам. План поставок має бути збалансованим за ресурсами (фінансовими і трудовими), за технологією товароруху, за контрагентами та іншими елементами;

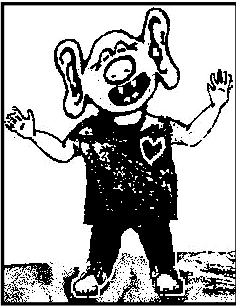
8) - вибір форм обслуговування споживачів. Торговельна логістика набуває досконалих форм, коли передбачає не тільки закупівельну та постачальницьку діяльність, а й максимально можливий комплекс послуг, пов'язаних з фізичним переміщенням товарів і підготовкою їх до споживання. При виборі форм обслуговування споживачів необхідно керуватися принципом оптимальної достатності, суть якого полягає у тому, що та чи інша послуга взаємовигідна як посереднику, так і покупцю;

9) - організація обслуговування споживачів. Після обрання послуги має бути розроблена технологія її надання і створені необхідні організаційно-економічні передумови. За певних умов (наприклад, розширення сфери комерційного посередництва) сама торгівля може бути доповненням системи обслуговуван-

ня, як це ми вже спостерігаємо на практиці, коли підприємства сфери послуг займаються торговельно-посередницькою діяльністю.

Основні принципи відмінності логістичної організації торгівлі від традиційної — це потенційна можливість одержання ефекту інтеграції зусиль всіх учасників процесу фізичного переміщення товарів у сфері комерційного посередництва.

Двадцять п'ять фатальних помилок менеджера з логістики



Багато менеджерів ставляться до своєї роботи без певного порозуміння. Роблять багато, а результатів - мало. Логістичні менеджери часто запитують:

- - Чому у нас весь час не хватає грошей?
- - Чому багато робиш, а результатів мало? Давайте разом знайдемо відповіді на поставленні питання.

Страх грошей - одна з головних причин подібних проблем. Він проявляється в трьох видах:

1. Занепокоєння із приводу недостачі грошей.
2. Острах їх втратити.
3. Страх перед більшими грішми.

Занепокоєння з'являється щораз, коли ми починаємо думати про те, що засобів для прожиття недостатньо. Потреба в захисті й самозбереженні народжує наш страх.

Останній є сигналом небезпеки, що дає нам підсвідомий розум. Але гроші – це неживий предмет, вони не можуть таїти в собі небезпеку.

Сум'яття в душі людини відбувається тоді, коли він ставить «ці папірці» на одне з перших місць у своєму житті. Обоюдноючи гроші, він стає їхнім рабом. Приклад тому - думки типу:

- - Важливі не гроші, а їхня кількість;
- - Гроші не важливі, але як без них прожити?;
- - Усе впирається в гроші і т.д.

Постійно думаючи про гроші і переживаючи за них, людина добровільно віддає свою життєву енергію цьому образу, тим самим поневолюючи свою душу. Бачачи людські переживання через «якісь папірці», підсвідомість прагне забрати їх з вашого

життя. І тоді людина починає втрачати гроші. З'являється страх перед втратою грошей, майна, роботи та інше.

Як тільки людина перемикається й перестає в першу чергу думати про ці речі, починає міркувати про життя в цілому, піклуватися про себе й інших людях - занепокоєння зникає. Робота, гроші, майно починають з'являтися як засіб для реалізації благих бажань і намірів цієї людини. Це не заклик до того, щоб не працювати, навпаки, це підказка, сам «образ» грошей не повинен стояти у вас на першому плані.

Тепер перейдемо до питання: «Чому багато робиш, а результатів мало»? Ми пропонуємо вам ознайомитися з 25 фатальними помилками в роботі менеджерів.

Помилка № 1

ВІДСУТНІСТЬ ОДЕРЖИМОСТІ.

Щохвилини свого робочого часу підтримуйте в собі постійну націленість на результат. Мобілізуйте всі засоби на його досягнення й негайно випробуйте на практиці нові ідеї менеджменту.

Помилка № 2

НЕУВАЖНІСТЬ ДО ТОГО, ЩО І ЯК ГОВОРИТЬ КЛІЄНТ.

Ніколи не перебивайте клієнта. З'ясуєте ситуацію, визначите суть проблеми й дайте клієнтові недвозначно зрозуміти, що ви прийшли до нього саме для того, щоб допомогти йому.

Помилка № 3

НЕВМІННЯ ПРОЯВЛЯТИ УЧАСТЬ В ПРОБЛЕМАХ ЛЮДЕЙ.

З розумінням ставтеся до проблем інших людей. Помніть, що ви не стоїте першим номером у списку їхніх справ на поточний день. У кожного клієнта є свої проблеми і вони хочуть як найшвидше їх розв'язати. Учїться слухати, допомагати, поважати і берегти як своїх клієнтів, так і їх час.

Помилка № 4

ПОГЛЯД НА КЛІЄНТА ЯК НА СУПРОТИВНИКА.

Намагайтеся залучити потенційного клієнта до спільної роботи. Не ставайте до процесу реалізації, або надання послуг з позицій неминучого протистояння сторін.

Помилка № 5

ВІДСУТНІСТЬ ГОСТРОТИ СПРИЙМАННЯ.

Зберігайте гостроту сприйняття клієнта протягом всієї бесіди, не дозволяйте потенційному клієнтові збивати вас з думки

не коректними репліками, негативними діями або відволікаючими пропозиціями.

Помилка № 6

ЗНЕВАГА ОСОБИСТИМИ ЗАПИСАМИ.

Візьміть ситуацію під контроль і шляхом ведення особистих записів по основних моментах переговорів, стимулюйте бажання потенційного клієнта надати вам максимальну кількість інформації.

Помилка № 7

НЕВМІННЯ «ВЕСТИ» ПОТЕНЦІЙНОГО КЛІЄНТА.

Професійно ставтесь до професії менеджера, не забувайте відсилати подячних листів на адресу клієнта на кожному етапі спілкування і циклічної реалізації товару.

Помилка № 8

ВІДСУТНІСТЬ ЗВ'ЯЗКУ З КОЛИШНІМИ КЛІЄНТАМИ.

Не забувайте, що споживач, що вирішив один раз скористався вашим продуктом або послугою, як правило, зникає згодом зі списку вашої клієнтури, хоча, цілком імовірно, залишається для вас досить коштовним і вже підготовленим резервом.

Не переривайте зв'язків з колишніми клієнтами.

Помилка № 9

ВІДСУТНІСТЬ ЩОДЕННОГО ПЛАНУВАННЯ.

Привчіть себе до складання щоденного плану дій і плануйте свою роботу відповідно до наміченого графіка.

Привичку, прийшов на роботу, а там буде видно що робити, забудьте назавжди. Ваш успіх – це чітко налагоджене планування в роботі.

Помилка № 10

НЕНАЛЕЖНИЙ ЗОВНІШНІЙ ВИГЛЯД

Маючи справу з перспективним клієнтом, подбайте про те, щоб виглядати щонайкраще з першої своєї появи. Зробіть враження підтягнутого й уважного до деталей професіонала. Не забувайте: «Зустрічають по одежі, - проводжають по розуму». Це дуже актуально для роботи менеджера.

Помилка № 11

НЕПРОДУМАНІСТЬ У ПІДГОТОВЦІ РОБОЧИХ ДІЙ.

Упевніться в тім, що ваш портфель зі зразками продукції, послуг й інші матеріали належним чином підготовлені й допоможуть вам у твердженні вашого професійного іміджу.

Помилка № 12**НЕВМІННЯ ВСТАТИ НА ПОЗИЦІЮ КЛІЄНТА.**

Вмійте слухати і переконувати. Особливо виділіть споживчі переваги свого товару (послуг) й професійно донесіть їх до свідомості клієнта.

Помилка № 13**ВІДСУТНІСТЬ ПОЧУТТЯ ГОРДОСТІ ЗА СВОЮ КОМПАНІЮ**

Випробовуйте почуття щирої гордості за свою компанію й за товар, що продаєте, або надаєте послуги. Найчастіше розповідати навколишньому середовищі про компанію та свої справи, роботу, якою заробляєте собі на життя.

Помилка № 14**НЕВМІННЯ ПЕРЕКОНАТИ, І «ПІДВЕСТИ» ДО НАМІРУ КУПИТИ.**

Покажіть наочно клієнтові, як ваш продукт або послуга може впоратися з його конкретною проблемою. Не промінійте у своїй роботі техніку «тиску», при якій ігноруються дійсні потреби покупця.

Помилка № 15**НЕДООЦІНКА ЗНАНЬ ПОКУПЦЯ.**

Прагнете до того, щоб бути ефективним провідником інформації. У роботі із клієнтом направляйте свої зусилля на те, щоб, *по-перше*, ідентифікувати проблему, *по-друге*, знайти найкращі шляхи її розв'язки.

Помилка № 16**НЕУВАЖНІСТЬ ДО ЗМІН, ЩО ВІДБУВАЮТЬСЯ.**

Ви помиляйтеся щодо того, що, один раз уклавши із клієнтом угоду, вам немає більше потреби бути в курсі пережитих їм проблем. Розширюйте коло джерел інформації про колишнього клієнта й відслідковуйте спеціальні публікації для порозуміння тенденцій, характерних для тієї або іншої області, його ділової активності. «Вчорашній» клієнт, через деякий час може надати вам декількох «сьогоднішніх» покупців.

Помилка № 17**ПОСПІШНІСТЬ ДІЙ**

Надайте процесу реалізації товару розвертатися в тому темпі, що найбільшою мірою відповідає конкретному стану вашого потенційного клієнта. Умійте спішити – грамотно.

Помилка № 18**ІГНОРУВАННЯ ПРЕЦЕДЕНТІВ.**

Формуйте атмосферу довіри шляхом нагадування про реально досягнуті успіхи при роботі з іншими клієнтами.

Помилка № 19**САМОЗНИЩЕННЯ.**

Виходьте з того, що викладаєте перед клієнтом набір ефективних і перевірених часом навичок, а також знань по предмету своїх послуг, якими той має тепер можливість скористатися собі на благо. Станьте перед клієнтом як партнер, а не як принижений прохач, щось купити у вас.

Помилка № 20**ОКРИЛЕНІСТЬ НАДІЯМИ.**

Не дозволяйте райдужним надіям на «вірну угоду» запаморочити вам голову, знижуючи ефективність щоденної роботи з вашим списком перспективних клієнтів.

Помилка № 21**ВІДНОШЕННЯ ДО ОДЕРЖУВАНИХ ВІДМОВ ЯК ДО ОСОБИСТОЇ ОБРАЗИ.**

Постарайтеся виробити в собі психологічну гнучкість і набутти впевненості у своїх силах, це допоможе вам протистояти відмовам.

Помніть, що тільки через численні «ні» з боку клієнтів, ви зможете наблизитися до бажаного «так».

Помилка № 22**НЕВМІННЯ БРАТИ НА СЕБЕ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.**

Зі штовхнувшись із відмовою з боку клієнта, спробуйте запитати його, де ви припустилися помилки у своїй презентації й що зі сказаного вами змусило його прийняти несприятливе для вас обох рішення.

Помилка № 23**НЕДООЦІНКА ВАЖЛИВОСТІ РОБОТИ З ВИЯВЛЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ КЛІЄНТІВ.**

Розвивайте в собі навички роботи з перспективними клієнтами й щодня шукайте нових споживачів вашої продукції або послуг.

Помилка № 24**БАЧИТИ ВСЕ В ЧОРНОМУ СВІТЛІ.**

Підходьте до виникаючої перед вами проблеми з позицій позитивного й тверезого сприйняття життя, уникайте зневіри й захоплення дозвільними розмовами.

Помилка № 25

ВІДСУТНІСТЬ БІЙЦІВСЬКИХ ЯКОСТЕЙ.

Майте чітку стратегію ведення «бойових дій», що сприяла б рішенню вартих перед вашою «командою» - завдань.



Інтегрована логістика успіху

Вдосконалення якоїсь однієї логістичної операції у системі торговельної логістики рідко дає загальносистемний ефект. Часто потрібним стає комплексний підхід до всіх елементів системи, що має вираз в інтеграції логістичних зусиль.

Недоліки дрібнотоварної організації торговельної логістики поглиблюються через нерівномірне розповсюдження торговельної інфраструктури (за територією країни).

Потреба в інтеграції торговельної логістики регіонів з відносно більш низькою інфраструктурою забезпеченості є більш нагальною, ніж у регіонах, що мають порівняно більш розвинену торговельну інфраструктуру. За рахунок інтеграції торговельної логістики регіону можна одержати ефект кооперації логістичних зусиль, що дає змогу компенсувати недостатність інфраструктурної забезпеченості.

Основними принципами логістичної інтеграції успіху є:

- 1)** - координація всіх процесів товароруху, починаючи із закупівлі товарів і закінчуючи поставкою їх споживачам (логістична координація);
- 2)** - інтеграція управління і контролю за матеріальними потоками (управлінська інтеграція);
- 3)** - єдина технологія матеріального потоку, включаючи комплекс послуг, що надаються клієнтам торгівельного підприємства (технологічна інтеграція);
- 4)** - адаптація логістичних систем до змінюваних умов внутрішнього і зовнішнього середовища торгівельної логістики (адаптивна інтеграція);
- 5)** - раціональна організація усіх елементів торгівельної логістики, забезпечення їх узгодженості (організаційна інтег-

рація).

Конкретні форми інтеграції торгівельної логістики визначаються найрізноманітнішими факторами, починаючи від технологічної узгодженості основних ланок логістичного ланцюжка, і закінчуючи економіко-правовими обмеженнями монополізації сфери торгівлі, що встановлюються державою. Узагальнюючи теорію і практику торгівельної логістики, можна виявити найбільш загальні напрями її інтеграції.



Внутрішньофірмова інтеграція торгівельної логістики (тобто інтеграція логістики у межах торговельного підприємства) можлива за трьома основними напрямками:

1) - технологічна інтеграція, що має вираз у розробці єдиної технології матеріального потоку торговельного підприємства;

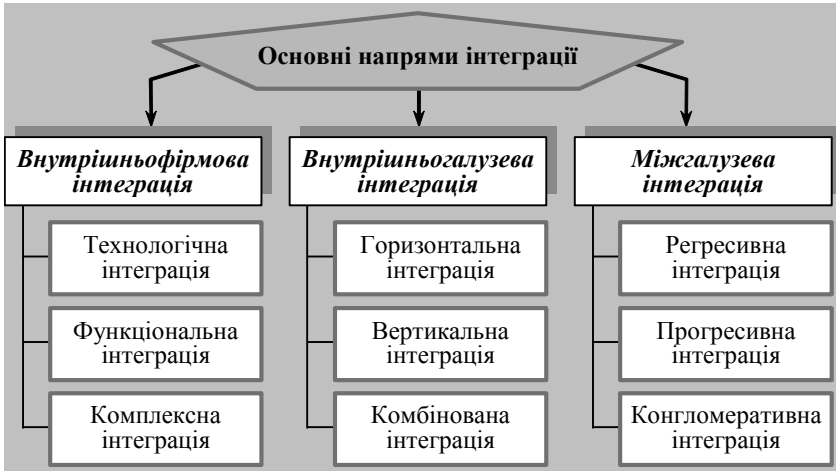
2) - функціональна інтеграція, що може бути представленою створенням інтегрованої системи управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками;

3) - комплексна інтеграція, що являє собою синтез технологічної та функціональної інтеграції.

Технологічна інтеграція розглядається як матеріальна основа всієї внутрішньофірмової інтеграції торгівельної логістики. Вона передбачає техніко-технологічну узгодженість основних логістичних операцій торговельного підприємства, що дає змогу забезпечити:

- оптимальний режим завою товарів;
- своєчасне проведення кількісного і якісного приймання вантажів;
- раціональне використання рухомого складу та піднімально-транспортного обладнання;
- ефективну організацію праці транспортно-складських робітників;
- чітку роботу транспорту з доставки товарів покупцям;

- використання прогресивних видів тари і систем пакування вантажів;
- зниження втрат від технологічної неузгодженості логістичних операцій;
- підвищення якості обслуговування клієнтів фірми.



Мал. Основні напрями інтеграції торгівельної логістики

Найважливішими принципами технологічної інтеграції торгівельної логістики, на нашу думку, є уніфікація та стандартизація. Уніфікація логістичних операцій породжує ефект взаємодоповнюваності та взаємозамінюваності, що підвищує рівень надійності логістичних ланцюжків. Стандартизація логістичних операцій передбачає, в першу чергу, стандартизацію основних технологічних процесів матеріального потоку.

Стандарти закупівель містять як стандартизовані технології закупівель товарів торговельними підприємствами, так і кількісне й якісне приймання вантажів. Стандарти зберігання містять як практично усі технології обробки вантажів на внутрішньому рівні торгівельного підприємства, так і підготовку товарів до відпуску покупцям.

Стандарти поставок визначають як порядок відпуску (доставки) товарів покупцям, так і забезпечення заміни (повернення) недоброякісних товарів. Стандарти обслуговування охоплюють достатньо широкий спектр стандартів на ті логістичні

операції, що пов'язані з допродажним та післяпродажним обслуговуванням клієнтів торговельного підприємства.



Мал. Основні технолог. стандарти торгівельної логістики

Функціональна інтеграція торгівельної логістики ґрунтується на об'єднанні зусиль різноманітних підрозділів торговельного підприємства в управлінні матеріальними потоками. Це досягається за рахунок знання та ефективного використання логістичних принципів керівництвом фірми. Великим підприємствам комерційного посередництва можна рекомендувати створення спеціалізованої служби управління матеріальним потоком.

Статус керуючого матеріальним потоком фірми має бути достатньо високим, щоб успішно розв'язувати конфлікти неузгодженості процесів різноманітних підрозділів торговельного підприємства, пов'язаних з організацією матеріального потоку. Очевидно, що безпосередньо в його підпорядкуванні має бути транспортно-складська служба, яка забезпечувала б фізичний рух матеріального потоку. Що стосується служб закупівель і продажу, то їх бажано було б інтегрувати у межах торгівельної логістики на функціональній основі, тобто зберігаючи їх адміністративну незалежність від керуючого матеріальним потоком, але забезпечуючи безумовне виконання ними логістичних операцій.

Немає сумніву, що найпродуктивнішою формою внутрішньо-фірмової інтеграції торгівельної логістики є комплексна інтеграція, основа якої — синтез технологічної та функціональної інтеграції. Частіше за все вона реалізується у вітчизняній торгівельній практиці інтуїтивно, але було б краще, якщо б керівники торговельних підприємств підходили до неї свідомо, активно використовуючи у своїй роботі основні принципи логістики.

Внутрішньофірмова інтеграція успіху дає змогу керувати матеріальним потоком торговельного підприємства, але кар-

динально не впливає на фактори зовнішнього середовища. Для уникання втрат неузгодженості основних елементів систем торгівельної логістики необхідно доповнити внутрішньо фірмову інтеграцію внутрішньогалузевою та міжгалузевою логістичною інтеграцією. Значний логістичний потенціал успіху закладений у внутрішньогалузевій інтеграції торгівельної логістики.

Розглядаємо три можливих напрями:

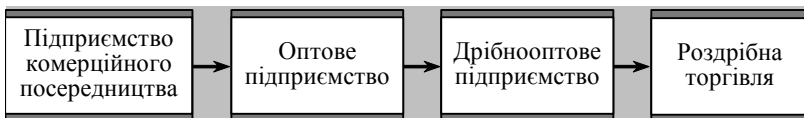


- 1) - горизонтальна інтеграція, базується на узгодженні інтересів торгівельних підприємств-конкурентів;
- 2) - вертикальна інтеграція, що передбачає поєднання логістичних зусиль представників різних підгалузей галузі «торгівля», що розуміють у широкому сенсі цього слова, включаючи підприємства, що спеціалізуються на комерційному посередництві;
- 3) - комбінована інтеграція, що сполучає вигоди двох попередніх форм внутрішньогалузевої інтеграції.

За умов горизонтальної інтеграції торговельне підприємство намагається одержати у володіння чи поставити під контроль інші торговельні підприємства-конкуренти. Можливі різноманітні форми поглинання підприємств-конкурентів, починаючи зі скуповування підприємств цілком і завершуючи банкрутством конкурентів. Ще більш різноманітними є форми контролю за діяльністю підприємств-конкурентів, включаючи різноманітні види об'єднань (асоціацій), придбання контрольного пакету акцій тощо. У всіх випадках необхідно враховувати економічні та правові межі горизонтальної інтеграції з підприємствами-конкурентами, а правові межі — діючим антимонопольним законодавством.

Вертикальна інтеграція у торгівельній логістиці будується на об'єднанні логістичних зусиль незалежних, але взаємопов'язаних торгівельних підприємств. Найбільш тісний взаємозв'язок спостерігається між оптовою та роздрібною ланками

торговельної логістики. Якщо уявити логістичний ланцюжок, що складається тільки з внутрішньогалузевих ланок, у загальному вигляді можна одержати таку систему.



Мал. Принципова модель вертикальної інтеграції торгівельної логістики

У даній системі підприємство комерційного посередництва може виконувати різноманітні торгівельні функції, у тому числі й такі, як збут готової продукції товаровиробників. Оптове підприємство виступає у ролі великого посередника (дилера), встановлюючи зв'язки чи то безпосередньо з товаровиробниками, чи то опосередковано через комерційних агентів та роздрібну мережу. В принципі, між оптовою та роздрібною ланками логістичного ланцюжку можуть існувати дрібнооптові торговельні посередники, які виконують функції підсортування та комплектації, тобто доведення виробничого асортименту товарів до споживчого стану.

Вертикальна інтеграція, як правило, можлива на добровільних засадах шляхом об'єднання відокремлених логістичних елементів у інтегровану систему. При цьому форми координації логістичних зусиль усіх учасників такої системи будуть здійснюватись глибиною інтеграції, рівнем узгодженості технологій переробки вантажів, іншими факторами.

Комбінована інтеграція торговельної логістики у межах галузі «торгівля» сполучає у собі переваги горизонтальної та вертикальної інтеграції. Припустимо, що приборкання конкуренції можливо шляхом горизонтальної інтеграції, а вигоду від кооперації логістичних зусиль учасників внутрішньогалузевого логістичного ланцюжка більш раціонально одержати на базі вертикальної інтеграції.

Саме широке поле інтеграції торгівельної логістики успіху відкривається на міжгалузевому рівні.

Пропонуємо три можливі форми міжгалузевої інтеграції успіху:



1) - регресивна інтеграція, що полягає у намаганні торгівельного підприємства жорстко контролювати основних постачальників товарів (товаровиробників);

2) - прогресивна інтеграція, суть якої полягає в тому, що торговельне підприємство намагається одержати чи поставити під жорсткий контроль інші підприємства торгівельної інфраструктури (наприклад, підприємства транспорту, зв'язку тощо);

3) - конгломератна інтеграція, що сполучає елементи інших форм міжгалузевої інтеграції.



Завдання

Визначення оптимального обсягу замовлення

Завдання. Компанія "Ярус" з продажу комп'ютерних комплектуючих визначила, що обсяг замовлення на комплектуючі не оптимальний. Вам як логістику - менеджеру доручено визначити оптимальний обсяг замовлення. У результаті розрахунків було визначено:

- 1) - що вартість одного замовлення становить 200 ум. од.,
- 2) - річна потреба в комплектуючих 1550 ум. од.,
- 3) - ціна одиниці комплектуючого виробу 560 ум. од.;
- 4) - витрати на зберігання на складі — 20 % закупівельної ціни вибору¹.

Обсяг замовлення, сумарні витрати на подання замовлення і зберігання запасу. Умовні позначення:

I — витрати на зберігання одиниці запасу;

Q — обсяг замовлення;

Q_1 — оптимальний обсяг замовлення;

S — потреба в товарно-матеріальних цінностях за певний період;

¹ Гурч Л.М. Логістика. Навч. посібник. — К. МАУП. 2008. С - 560.

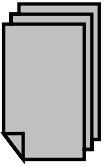
А — вартість подання замовлення;

Р — ціна одиниці замовленого комплектуючого.

Індивідуальні завдання для самостійної роботи за варіантами

Варіант	Вартість подання одного замовлення, ум. од.	Обсяг потреби в товарно-матеріальних цінностях за певний період, шт.	Ціна одиниці комплектуючого виробу, ум. од.
1	220	1560	200
2	210	1467	310
3	200	1378	210
4	190	1450	430
5	193	1790	216
6	145	1689	211
7	189	1636	314
8	231	1309	234
9	250	1590	124
10	219	1575	231
11	234	1384	275
12	240	1283	319
13	241	1748	416
14	209	1379	136
15	205	1836	324
16	199	1520	158
17	194	1245	154
18	185	1739	148
19	167	1843	162
20	159	1429	423
21	203	1249	321
22	206	1628	347
23	214	1493	226
24	152	1405	222
25	238	1734	412
26	140	1902	333

Витрати **C** на зберігання запасів протягом певного періоду складаються з кількох елементів:



- загальної вартості подання замовлень (вартості форм документації, витрат на розробку вимог поставки, на каталоги, на контроль за виконанням замовлення та ін.);
- ціни замовленого комплектуючого;
- вартості зберігання запасу.

Математично витрати визначають так:

$$C = AS / Q + SP + IQ / 2.$$

Витрати необхідно мінімізувати: **C** → **min**.

Диференціювання за **Q** дає формулу для розрахунку оптимального обсягу замовлення (формулу Вільсона):

де $\sqrt{}$ - корінь квадратний:

$$Q_1 = \sqrt{2AS : I}$$

Розв'язання. Використовуючи формулу Вільсона, визначаємо оптимальний обсяг замовлення, шт.:

$$Q_1 = (2 \times 200 \times 1550) : (0,2 \times 560) = 74,402$$

За виконаними розрахунками доходимо висновку, що для запобігання дефіциту комплектуючих оптимальний обсяг замовлення повинен становити 75 шт.

Рівень здобутих знань можна перевірити, виконавши індивідуальні завдання для самостійної роботи за варіантами.

Примітка.

Витрати на зберігання одиниці запасу становлять 20 % закупівельної ціни виробу.



Чи боїтеся ви відповідальності?

1. Закінчивши школу, як ухвалювали своє рішення щодо виборі професії?

- а)- самостійно, керуючись своїм бажанням, і своєю підготовкою;
- б) - прислухаючись до порад батьків, або знайомих;
- в) - слухали тільки чужі поради.

2. На що ви розраховували, коли вирішили вчитися?

- а) - на свої сили й знання;
- б) - на те, що вам повезе, а також на зв'язки;

- в)- тільки на зв'язки знайомих;
- 3.** Як ви влаштовувалися на роботу?
- а)- по розподілу;
- б)- шукали роботу, використовуючи інформацію знайомих, або друзів;
- в)- використали зв'язки батьків.
- 4.** Чим буде продиктований ваш майбутній вибір до шлюбу?
- а)- самі приймете рішення;
- б)- прислухаєтеся до порад друзів;
- в)- відразу порадитися з батьками.
- 5.** Ваша дружина (чоловік) у від'їзді. Чи станете ви вибирати й купувати, скажемо, дорогі меблі?
- а)- так;
- б)- зрозуміло, що краще б вирішити вдвох;
- в)- ні.
- 6.** Наскільки завзято ви відстоюєте свої погляди на роботі, із друзями?
- а)- відстоюю незалежно від обстановки;
- б)- у більшості випадків - так;
- в)- рідко.
- 7.** У ваших друзів є недоліки:
- а)- ви змушуєте їх від них позбутися;
- б)- тактовно підказуєте, що потрібно зробити;
- в)- намагаєтеся зробити, але вас не слухають.

Оцінка відповідей: а - 4 очка; б - 2 очка; в - 0 очка.

Результати

0-10 очка. Ви боїтеся відповідальності.

12-20 очка. У вас розумний баланс між бажанням, взяти на себе відповідальність й ухилитися від цього заради самозбереження.

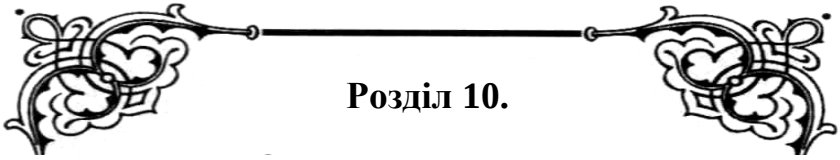
22-28 очка. Брати на себе відповідальність - ваш природний стан. Ви, безумовно, сильна особистість. Однак не забувайте, що відповідальність - це величезне навантаження на вас. Іноді треба й поберегти себе.

Управління, це не завжди виконання інструкцій і методів жорсткого адміністрування. Ніколи не забувайте чим відрізняється керівник від лідера. Держіть свої емоції під контролем.

Питання для самоконтролю



1. Наведіть основні відомості про історію виникнення менеджменту і логістики.
2. У яких сферах життя використовується термін логістичний менеджер?
3. Охарактеризуйте зміст мотивації менеджера з різних точок зору.
4. Яку роль відіграє мотивація менеджера у підвищенні ефективності управління?
5. Яким чином мотивація впливає на функцію контролю?
6. Розкрийте зв'язок між мотивацією та організацією як функціями управління.
7. Як мотивація впливає на контроль та прийняття рішень?
8. Дайте характеристику основним видам мотивації.
9. З яких стадій складається мотиваційний процес?
10. Чому мотиваційний процес є безперервним?
11. Назвіть елементи мотиваційного процесу.
12. За якими ознаками можна класифікувати потреби людей?
13. Розкрийте місце мотивів у поведінці людини.
14. Дайте визначення термінам: «спрямованість особистості, установки особистості та інтереси особистості».
15. Які існують методи задоволення основних потреб підлеглих?
16. Що таке винагорода і як вона впливає на мотивацію працівників?
17. Розкрийте рекомендації менеджерам з практичного застосування методу впливу.
18. Яку роль відіграє матеріальне стимулювання у мотивації підлеглих?
19. Порівняйте основні форми заробітної плати.
20. Яким чином можна збагатити зміст праці персоналу?
21. Існує легенда, згідно з якою людина, винаходячи шахи, попросила в нагороду покласти лише одне пшеничне зерно за першу клітинку шахової дошки, за другу — два, за третю — чотири і так далі. Сума виявилася неймовірно великою: 8 624 366 313 386 270 208 зерен. Запитання, чи вистачить зерен, щоб розрахуватися з винахідником шахів?

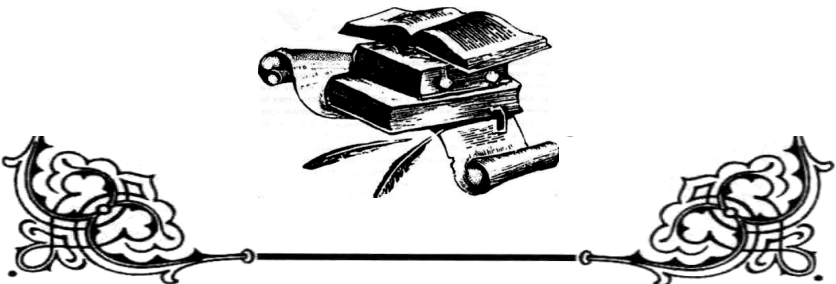


Розділ 10.

Стратегічні напрямки менеджменту логістики

Те, що твориться з українською економікою, потребує усвідомлення нації.
Автори.

- 10.1. Напрямки стратегічно-економічно-логістичної політики України
- 10.2. Економічна політика – компроміс регулювання в логістиці
- 10.3. Переваги та вади стратегічних напрямків логістики
- 10.4. Пріоритети логістичної економіки
- 10.5. Стратегічні координати економічно-логістичної політики
- 10.6. Шляхи логістичних реформ в Україні
- 10.7. Як підняти економічну та логістичну ефективність країни?
- 10.8. Завдання
- 10.9. Тести
- 10.10. Питання для самоконтролю



Напрямки стратегічно-економічно-логістичної політики України



Хочемо ми цього, чи ні, але економічна політика ніколи не зможе мати у своєму арсеналі повного комплексу інструментарію регулювання, який можна було б використати виходячи з відомих, на сьогодні, знань економічної теорії. Причиною цьому, як не парадоксально, є сам суб'єкт, який

займається проведенням економічної політики – це держава¹.

Будь-яка держава, вже своїм існуванням, «невидимими ножами» своєї політичної доктрини, нормами свого Державного Права та своєю системою соціальних зобов'язань відрізає частину надбань економічної теорії не допускаючи їх впровадження відповідними інструментами економічної політики. Цей процес здійснюється через соціально-політичні дискусії та громадянські домовленості, що відображається на результатах всенародних виборів до органів влади, а практично узаконюється в законодавчих актах, прийнятих обраними органами влади. Адже обрані органи влади представляють певну політичну партію (блок партій) чи коаліцію партій, котра сповідує певну політичну ідеологію, невід'ємною частиною якої є економічна парадигма, що визначає прийнятні для цієї політичної сили засоби і параметри економічної політики.

Табл. Залежність логістики від стратегічної політики.



¹ Новак А.Я. Як підняти українську економіку : Монографія. 2-е видання, перепрац. і доповн. — К.: «Гнозис» 2007 – 344 с.

Так політична ідеологія та її складова - економічна парадигма, штучно обмежують використання всіх засобів економічної політики на основі всього спектру досягнень економічної теорії.

Отже, явище звуження надбань економічної теорії до реальних можливостей її використання в економічній політиці відбувається в декілька причинно-наслідкових етапів.

Мал. Об'єктивна обмеженість можливостей логістики у використанні досягнень економічної політики.



Наведені вище фактори обмеження можливостей стратегічно-логістичної політики у використанні надбань економічної теорії мають політичну природу в Україні, хоча й безпосередньо впливають на потенціал економічного розвитку. Але, крім політичних обмежувачів існують обмежувачі, що носять вже суто економічний характер. Це, перш за все, наявна економічна ситуація в Україні, яка диктує свої умови щодо можливостей використання засобів стратегічної політики і окреслює друге економічне коло обмежень - ряд економічних теоретичних течій, здобутки яких можуть бути використані з врахуванням всіх політичних та економічних обмежувачів.

Стратегічно-економічних теоретичних течій багато, а конкретна економічна ситуація все рівно є особливою дією.

Мал. Науково-практичне підґрунтя для проведення стратегічної політики.

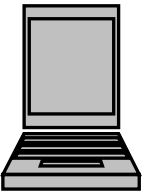


Як гірко не звучить, але ми повинні сказати, що вибір серед стратегічно-економічних течій, придатних до застосування в наявному економічно-логістичному стані, здійснюється вже не в політичній, а в економічній площині, хоча із залученням всіх категорій суспільства. Процес вибору логістичних стратегій проходить в декілька етапів із залученням декількох інституцій. Кожна із інституцій (влада, громадяни, наукові та політичні кола) має свою точку зору щодо вибору, свої інтереси та симпатії. Кожна із сторін відстоює свою позицію, розуміючи, втім, необхідність узгодження компромісу.

Ми знаємо, що вибираючи стратегічну політику ми вибираємо і політичну систему, і систему соціальних відносин, закладаємо систему цінностей, і, навіть, формуємо напрямки культурного розвитку.

Основою для такого складного суспільного вибору в логістиці виступають декілька факторів:

- характеристики поточної економічної ситуації;
- сукупність загальних економічних пріоритетів (цілей), задекларованих державою;
- задекларовані терміни досягнення поставлених цілей;
- пануючі в суспільстві симпатії щодо досвіду економічних досягнень певних країн;

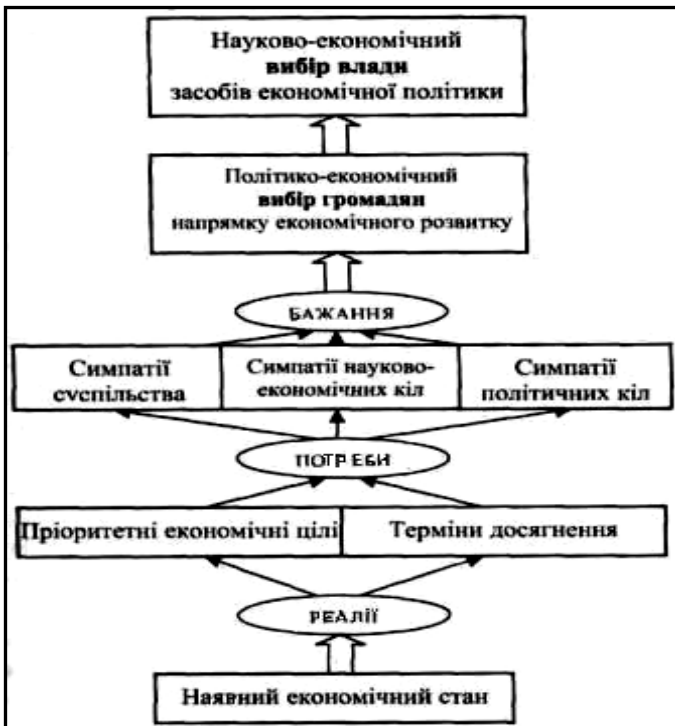




- пануючі в науково-економічних колах країни схильності-симпатії до певних напрямків економічної теорії;
- пануючі в політичних колах симпатії до певних напрямків економічного розвитку;
- політичний, а за ним і відповідний економічний вибір громадян здійснений на виборах (референдумі);
- науково-економічний вибір влади у використанні надбань певної течії економічної теорії чи їх комбінації та відповідних засобів економічної політики.

Найскладніше в такому виборі - примирити емоції з холодним розумом, бажання з реаліями, і вдало визначити оптимальне співвідношення потреб суспільства з можливостями сьогоdnішнього дня і найближчої перспективи.

Процес вибору засобів стратегічної політики здійснюваний в логістиці можна відобразити простою економічною схемою:



Менеджери розуміють, що стратегічні цілі в логістиці повністю залежать від стратегічного розвитку економіки тієї чи іншої держави, регіону або міждержавної політики декількох країн. Тому ми за основу візьмемо основні стратегічні напрямки в економіці України, розглянемо основні шляхи і стратегії, намітимо першочергові заходи і дамо рекомендації. А вже потім, знаючи стратегію економічного розвитку держави, перейдемо до стратегії дій в логістичних системах.

Стратегія економічного розвитку держави відображає, здебільшого, ставлення влади до міри задоволення суспільних потреб та типу практичних засобів реалізації цього задоволення - ринкових, адміністративних, змішаних. Крім цього, стратегія економічного розвитку повинна прогнозувати і передбачати тенденції економічного розвитку з врахуванням декількох визначальних факторів-впливів:



- по-перше**, науково-технічного прогресу;
- по-друге**, світової кон'юнктури ринків;
- по-третє**, світової політичної кон'юнктури;
- по-четверте**, світових фінансових ризиків;
- по-п'яте**, національних економіко-політичних переваг в контексті дії вищеназваних факторів.

Останній фактор потребує ретельного осмислення і прорахунку, адже від точності його відтворення залежить ефективність використання економічних ресурсів країни.

Реалізація стратегії економічного розвитку країни повинна відбуватись за допомогою сформованої економічної моделі, яка б відповідала науково-економічному вибору влади, якій громадяни доручили повноваження для здійснення економічної політики.

Модель економічного розвитку країни має бути розроблена і запущена в стратегічну реалізацію, та має бути максимально захищеною від політичних перестановок, які перманентно виникають після кожного виборчого періоду. Тут важливо не допускати впливу змін політичної кон'юнктури на зміну політичного курсу держави, а, отже, і стратегічного економічного курсу.

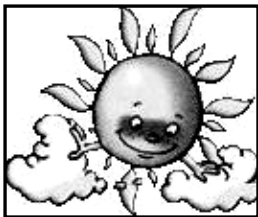
Модель економічного розвитку країни повинна враховувати стан не лише внутрішнього, а й зовнішнього економічного середовища. Вона має органічно вплестись у світову економічну павутину на юридично-інституційних правах та економічних

умовах, які вже в ній сформувались, переважно, на жаль, без нашої участі. На сьогодні, світові економічні відносини набули глобалізованого характеру - це незаперечний факт і, водночас, це реальні умови для проведення економічної політики не лише на зовнішніх напрямках, а, навіть, всередині країни. Модель економічного розвитку країни мусить поєднувати власні національні економічні амбіції з реаліями світового глобалізованого економічного розвитку.

У випадку невідповідності економічної політики влади з економічними бажаннями і потребами суспільства відбувається громадянський спротив, протест, у вигляді зміни влади під час виборів, або, в разі неможливості виборчої зміни, виникає силовий варіант зміни владної верхівки.

При цьому менеджерам треба врахувати, що суспільство завжди об'єктивно оцінює наявні економічні ресурси своєї держави і, відповідно, її економічні можливості і перспективи, а, звідси, і власні претензії на рівень соціально-економічного і гуманітарного розвитку.

Економічна політика - компроміс регулювання в логістиці



Без сумніву, стратегія логістичного розвитку своєю реалізацією передбачає певне втручання держави в економічні відносини між суб'єктами економічного процесу. Дилемою є міра та методи втручання.

Однак, безперечно те, що рано чи пізно політичний процес з характерною для нього динамікою почне суперечити розвитку економічної ситуації. Як правило приватна економічна ініціатива випереджає консервативний політичний поступ, особливо, якщо мова йде про консервативних політиків минулого, які намагаються будь-що подовжити своє перебування в політичному полі, а, значить, у полі влади.

Сучасні економічні потреби розвитку логістики вимагають значно більшої динаміки ніж тривалі політичні дебати і «консенсуси». Та, в умовах перехідного типу економічної системи, політична владна ініціатива може і повинна бути стимулятором економічної діяльності, а найбільше, при формуванні нового типу економічних взаємовідносин, нового типу власника.

Політична влада країни з перехідною економічною системою наділена особливою відповідальністю за державні економічні ініціативи, тобто, за економічну політику держави. Наприклад, невеликі розміри приватного сектора в країнах з перехідною економікою змушують уряд надавати тимчасову бюджетну підтримку приватним ініціативам. Але, державні економічні ініціативи, державне втручання має бути організоване таким чином, щоб при цьому не виникало конфлікту з процесом становлення і діяльності приватного сектора.



Практика регулювання економічних взаємовідносин між суб'єктами економіки і логістики демонструє декілька характерних закономірностей:

- **по-перше**, з усіх форм взаємовідносин в межах трикутника головних суб'єктів економічної системи - фізичні особи, юридичні особи, держава - найефективнішою є відносини на основі розвитку вільного ринку попиту і пропозиції;

- **по-друге**, державне втручання в систему економічних взаємовідносин є необхідним для спрямування економічних ресурсів держави та приватного сектору (матеріально-технічних, наукових, трудових, фінансових) у найбільш рентабельні та перспективні сфери економіки даної країни;

- **по-третє**, спроби держави надто соціалізовувати результати економічної діяльності перерозподілу доходів для вирівнювання доходності всіх призводить до паразитування найменш ефективно працюючих та зниження загальної продуктивності праці;

- **по-четверте**, в процесі регулювання економічних відносин методами податково-бюджетної та грошово-кредитної політики надмірне зловживання на користь будь-якого із напрямків призводить, до дисбалансу в стратегічному економічному ланцюгу: «прибутковість - заощадження – інвестиції»;

- **по-п'яте**, податково-бюджетна та грошово-кредитна політика повинні мати єдині стратегічні економічні цілі, які мають бути наперед вироблені і проголошені з обумовленими періодами їх досягнення;

- **по-шосте**, різкі зміни напрямків проведення як податково-бюджетної так грошово-кредитної політики, особливо у протилежних за своїми цілями напрямках, дають довготривалі негативні наслідки для економіки країни.



Уповільненість змін у відносинах власності, у бюджетній системі та системі оподаткування, яка є зараз в нашій державі, призвела до того, що грошовий сектор є самотнім лідером реформ...Монетарні механізми не можуть компенсувати невміння (або небажання?) прискорювати реформи, в результаті яких і має сформуватися ліберальне економічне середовище та економічні агенти, які цивілізовано використовуватимуть переваги цього середовища.

Важливим моментом в стратегії є те, що в Україні податково-бюджетні та грошово-кредитні відносини не розглядаються у своєму цілісному взаємозв'язку як складові елементи відображення єдиного і цілісного економічного процесу і, відповідно, тісно взаємозв'язані, хоча й різно-функціональні, взаємозалежні напрямки єдиної економічної політики¹.

Основними засобами проведення економічної політики держави є податкові, бюджетні, грошові та кредитні важелі впливу на економічно-логістичні процеси в країні. В процесі організації практичної реалізації економічної політики їх згруповують за функціональною спорідненістю характеру впливу на суб'єктів логістики та державними органами регулювання на податково-бюджетну та грошово-кредитну.

Податково-бюджетна політика своїм функціональним призначенням має вплив на сукупний попит та пропонування в логістиці шляхом вилучення частини грошового потоку через податки та його перерозподіл через бюджетну систему для досягнення загальнодержавних цілей та політичного впливу.

{ ¹ Ющенко В. Лисицький В. Гроші: розвиток попиту та пропозиції в Україні. –К.1998 }

Грошово-кредитна політика виконує ті ж завдання, але шляхом впливу на сукупний попит і пропонування безпосередньою зміною кількості грошей в обігу або їх вартості через кредит, з метою стимулювання чи стримування економічного росту на певних етапах економічного розвитку.

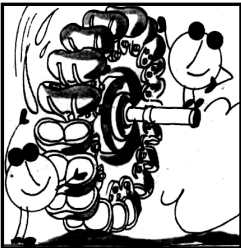
Тісний зв'язок кількісного і вартісного відображення результатів логістичної діяльності та адміністративного і економічного методів її регулювання породжує об'єктивний взаємний зв'язок податково-бюджетних та грошово-кредитних важелів економічної політики.

Та цей же зв'язок забезпечує нерозривність впливу кожного з напрямків економічної політики на загальну логістичну ситуацію, і на стан параметрів кожного із напрямків економічної політики.

Це зобов'язує розглядати податково-бюджетний та грошово-кредитний напрямки економічної політики у цілісності впливів на менеджмент–маркетинг-логістику, (ММЛ), значить, у цілісності використання їх інструментів для бажаних змін економічних процесів.

Наукове обґрунтування та практичне використання взаємозв'язку податково-бюджетних та грошово-кредитних важелів економічної політики має визначальне значення для реалізації політики менеджмент–маркетинг-логістики (ММЛ) і економічного зростання України.

Переваги і вади стратегічних напрямків



Ми наголошуємо, що грошово-кредитний і податково-бюджетний напрямки макроекономічного регулювання володіючи, кожен, достатньо широким набором засобів впливу на економіку країни, тим не менше, не можуть одноосібно забезпечити повноту впливу на економічний та логістичний розвиток. Не здатні вони самостійно спрямувати

чітку цільову функцію економічно-логістичної системи у конкретних макроекономічних завданнях та загальнодержавних економічних стратегіях. А також, кожен окремо взятий, податково-бюджетний чи грошово-кредитний напрямки економічної політики не може гарантувати максимально ефективного захис-

ту логістику від природних чи штучних кризових явищ, таких як різкі перепади на ринках цінних паперів чи валютних ринках, або ж при інфляційних спекуляціях.

Ні грошово-кредитні, ні податково-бюджетні засоби економічного регулювання не володіють самодостатніми властивостями однозначного впливу на розвиток параметрів логістичної системи країни. Кожен із цих напрямків такої політики здатен здійснювати свій регулюючий вплив лише на певну сукупність категорій економіки країни.

Це об'єктивна особливість інституційності управління та функціональної ролі грошово-кредитних і податково-бюджетних інструментів. Така особливість наділяє інструментарій економічно-логістичної політики своїми спеціалізованими об'єктивними сферами регуляторної дії.

Подібна спеціалізація, з одного боку, дає можливість вдосконалення регуляторних механізмів кожного об'єкту економічної системи, але з іншого боку, «атрофіє» вплив на інші її об'єкти. Звідси, кожен із напрямків економічно-логістичної політики має свої об'єктивні функціональні переваги і недоліки, зумовлені єдністю суперечностей у впливі на економіку і логістику в державі.





До переваг ми відносимо:

1). Швидкість і гнучкість, засоби грошово-кредитного регулювання можуть оперативнo реагувати на ті зміни, які проходять в економіці і логістиці, бо форми їх реалізації не потребують детально і заздалегідь розробленої підготовки. Зміна параметрів грошово-кредитної політики не потребує спеціального законодавчого супроводу - достатньо лише рішення керівництва Національного банку країни. Провести в Верховній Раді новий податок або підняти ставку по вже існуючому, значно складніше, ніж змінити облікову ставку Національного Банку, або рівень грошової пропозиції в обігу. Ця перевага інструментарії грошово-кредитної політики набуває особливого значення в ситуаціях фінансових криз і масштабних спекуляцій.

2). Слабка залежність від політичного впливу. Національний банк, що є провідником грошово-кредитної політики в Україні, є політично-юридично-фінансово незалежною установою, максимально звільненою від обставин політичної кон'юнктури і віддаленою від політичних торгів. Результати політичних виборів не мають, також, безпосереднього впливу на діяльність Національного банку країни. Це дозволяє мінімізувати вплив політичних мотивів на прийняття суто економічних рішень.

3). Загальне економічне вчення монетаристів ґрунтується на твердженні, що зміна грошової пропозиції є ключовим чинником, який визначає рівень економічної активності. Тобто, зміною лише одного, сповна контролюваного і точного, показника - об'єму грошової маси в обігу, можна дійсно суттєво впливати на темпи логістичної динаміки, залежно від тієї ринкової кон'юнктури і тих економічно-логістичних завдань, які виникають в державі в певний конкретний період часу.



Недоліками грошово – кредитної політики, що впливають на стратегічні напрямки в логістиці є такі фактори:

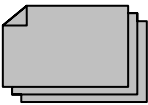
А). Циклічна асиметрія між реальною економічною ситуацією і очікуваними результатами від грошово-кредитної політики. Оскільки інструменти грошово-кредитної політики вважаються конкретними і швидкодіючими, такими, що впливають на параметри логістичної системи і такими ж швидкими і однозначними є і очікування від їх застосування. Але оскільки сама еконо-

мічна система залежить не лише від грошово-кредитних інструментаріїв, то невідповідність очікувань і реальної економічної ситуації може видаватись як неефективність або помилковість заходів грошово-кредитної політики.

Б). Зміна швидкості обігу грошей. Швидкість обігу грошей має тенденцію змінюватись в напрямку протилежному пропозиції грошей, чим стримує зміни в останній і може знівелювати старання грошово-кредитної політики. Тобто, при інших незмінних факторах, збільшення грошової пропозиції в обігу для активізації економічно-логістичної активності може зменшити швидкість обігу грошей, що сповільнює цю активність.

В). Вплив інвестицій несприятливим розміщенням своєї кривої попиту може ускладнити дії грошово-кредитної політики. Інвестиційний голод, як і різкий інвестиційний бум вносять дезорієнтацію в напрямки і величину застосування інструментів грошово-кредитної політики, що призводить до необхідності вичікувальної позиції у її діях.

Г). Неможливість одночасно стабілізувати і грошову пропозицію і процентну ставку. Рівень пропонування грошей і рівень процентної ставки знаходяться у протирічних тенденціях, що ускладнює їх регулювання, а значить і старання грошово-кредитних заходів у впливі на логістичні процеси в країні.



Своїми перевагами і недоліками у впливі на економічно-логістичні процеси володіють і податково-бюджетні важелі регулювання. *До переваг ми відносимо:*

1). Однозначність і передбачуваність зміни збережень, доходів та продуктивності праці на зміни в оподаткуванні. Зниження податків означає збільшення доходів «на руках», а значить і збільшення можливостей для заощаджень, що стимулює і підвищення продуктивності праці, адже працюєш більше на себе, ніж на податки, і навпаки, зворотні реакції при збільшенні податків - ця однозначна формула дозволяє чітко передбачати наслідки податкового регулювання.

2). Можливість «прямого» регулювання інвестицій через податкову систему. Інвестиційна привабливість країни, окрім політичної стабільності і передбачуваності, найбільшою мірою залежить від рівня податкового навантаження, що забезпечує високу ефективність податкової політики у сфері спрямування

вектору та інтенсивності інвестиційних потоків.

3). Можливість «прямого» управління політики галузевих пріоритетів. Методами простого запровадження довгосереднього, та короткотермінових податкових преференцій, їх виду та розміру, а також пропорціями розподілу бюджетних ресурсів центрального та місцевих бюджетів, держава може ефективно здійснювати потрібну, в певній економічній ситуації, галузеву політику в логістиці.

4). Податки і бюджет це головні інструменти проведення соціальної політики держави. Податкове навантаження на фізичних осіб та величина і структура соціальних виплат, доходів, пільг і субсидій населення в бюджетах всіх рівнів, є ключовими інструментами реалізації державної соціальної політики, замінити або продублювати які неможливо ніякими іншими засобами як економічної, так і логістичної політики.



Недоліками податково-бюджетних важелів управління логістикою є наступні:

А). Існування «часового лагу», розпізнавання і реагування на порушення рівноваги в економіці. Мова йде про ефект «часового лагу» між впровадженням заходів податково-бюджетної політики та наслідками і реакцією на ці заходи в економіці.

Б). Функціональне бюрократичне запізнювання початку дій прийнятих заходів. Інститутом проведення податково-бюджетної політики є Уряд, який складається з чисельних міністерств і відомств, кожне з яких має свої економічні інтереси і свій стан економічних проблем. Врахування цих різнопланових проблем та узгодження цих, часто економічно протилежних, інтересів займає багато часу. І навіть після прийняття логістичних рішень бюрократична машина виконавчої урядової вертикалі працює, як правило, дуже повільно.

В). Схильність прийняття стимулюючих заходів лише під політичним тиском. Бюрократична статика порушується, як правило, з причини тиску зацікавлених політичних мотивів, які є не завжди економічно обґрунтованими і виваженими, що призводить до викривлень оцінки економічної ситуації та спотворюють відповідні економічно-логістичні заходи.

Г). Ефект витіснення інвестицій у відповідь на стимулювання. Стимулювання інвестиційних потоків у логістичну галузь чи

у інші проекти може призводити до згортання інвестицій в конкурентних, взаємозамінних чи суміжних галузях і проектних програмах.

Д). Ефект зростання імпорту при стимулюванні інвестицій. Стимулювання інвестицій може призводити до росту імпорту матеріалів і обладнання для технологізації цих інвестицій у виробничий процес, що звужує можливості вітчизняних виробників відповідної продукції.

Податково-бюджетні важелі регулювання

Переваги:

1. Передбачуваність змін доходів на зміни оподаткування.
2. Пряме регулювання інвестицій через податкову систему.
3. Пряме управління політики галузевих пріоритетів
4. Податки і бюджет взаємозв'язані з соціальною політикою держави.



Недоліки:

1. Існування часового лагу на порушення рівноваги в економіці.
2. Бюрократичне запізнюван-ня початку дій прийнятих заходів.
3. Прийняття стимул. заходів лише під політичним тиском.
4. Ефект витіснення інвестицій у відповідь на стимули.
5. Ефект зростання імпорту при стимулюванні інвестицій

Отже, очевидним є той факт, що жоден із основних засобів економічної політики, а саме податковий, бюджетний, грошовий, кредитний, не здатен самотійно виконувати всю повноту функцій державної логістичної політики. Це зумовлено об'єктивними причинами, які полягають в природній суті і функціональній обмеженості методів впливу на параметри самої економічної системи країни кожного із напрямків макроекономічного регулювання і в логістиці в тому числі.

Така природна спеціалізація регуляторних важелів економічно-логістичної політики жодним чином не означає автономності у їх використанні, скоріше навпаки - потребу їх взаємного доповнення і системної синхронізації.

Таким чином, навіть саме існування об'єктивних переваг і недоліків кожної із податково-бюджетної та грошово-кредитної

груп важелів економічно-логістичної політики настановує на потребу і, навіть, необхідність їх ситуативно-вибіркового, поетапно-послідовного, та, при цьому, завжди взаємоузгоджених дій.

Взаємоузгодженість використання фіскальних і монетарних важелів необхідна для нівелювання негативних впливів окремих заходів однієї групи на показники впливу заходів іншої групи, а отже для підвищення ефективності логістичної політики нашої держави.

Взаємозв'язок фіскальних і монетарних важелів в економічній і логістичній політиці.

Економічні і логістичні взаємовідносини між суб'єктами економіки відбуваються на єдиному економічному просторі, який сформований спільними та загальними для всіх суб'єктів об'єктами - землею, нерухомим та рухомим майном, енергетичними, трудовими, фінансовими ресурсами, інформаційним середовищем, науково-технічними досягненнями та інше.

Численні комбінації зв'язків між суб'єктами та об'єктами логістичного простору створюють систему економічних відносин. Характер економічних і логістичних взаємовідносин є відображенням якості, кількості, змісту, параметрів зв'язків між суб'єктами та об'єктами.

Формування характеру таких відносин відбувається в залежності від сформованих і узаконених «правил гри» у стосунках між суб'єктами та об'єктами. «Правила гри» створюються державною владою і відображаються у методах проведення податкової, бюджетної, грошової та кредитної політики.

Оскільки бюджети (міські та державний) формуються в залежності від кількості та структури податкових надходжень, а структура бюджетних витрат впливає потім на кількість та структуру податків, то податкова та бюджетна політика знаходяться в тісному взаємозв'язку створюючи потребу у тісній і єдиній податково-бюджетній політиці. Так само, кількість грошей, попит на них формують ставки відсотків по їх отриманню створюючи тісну залежність грошової та кредитної політики.

Як податково-бюджетна, так і грошово-кредитна політика, бачимо, можуть, теоретично, власними економічними інструментами вирішувати проблеми логістики в країні, спрямовувати її розвиток в необхідному на даному етапі руслі. Як подат-

ково-бюджетна, так і грошово-кредитна напрямки економічної політики володіють, кожна, засобами як стимулювання логістичного росту, так і стримування логістичної активності. І тому податково-бюджетна і грошово-кредитна політика здатні вирішувати як середньострокові, так і довгострокові стратегічні завдання логістичного розвитку в Україні.

Але об'єктивні процедурні, ринкові, процесуальні обмеження притаманні обом напрямкам економічної політики в Україні не дають змоги в повній мірі досягати поставлених економічних цілей та максимально використовувати потенціалу логістики.

Дійсно, причиною інфляції, наприклад, стає і надмірна кількість грошей в обігу, і дефіцит бюджету. Усунення лише однієї з цих причин не дасть необхідного результату у приборканні інфляції. До того ж динаміка кількості грошей в обігу значною мірою залежить від збалансованості держбюджету. В іншому випадку, зростання інвестицій та ділової активності в логістичних напрямках відбувається і при зниженні процентних ставок, і при зменшенні податкового навантаження.

Таким чином, для повноцінного використання важелів в логістичних системах, як податково-бюджетного, так і грошово-кредитного напрямків економічної політики, є узгоджене, синхронно-послідовне їх поєднання. Вид інструментів, що повинні використовуватись, має бути адекватним до того економічного завдання (стимулювання чи стримування), яке стоїть на даному етапі логістичного розвитку. А послідовність і термін дії податково-бюджетних і грошово-кредитних інструментів повинні відповідати швидкості, силі та напрямку реакції економіки відповідно до логістичного впровадження.

Приоритети логістичної економіки



Економічні важелі в логістичній політиці розділяють, як відомо, на два основні напрямки відповідно до сфер економічної діяльності: виробничо - розподільчої – податково-бюджетну та обігово-розподільчої - грошово-кредитну. Податкова та бюджетна політика в межах економічно-логістичної політики безпосередньо пов'язані з виробничою стороною економічного процесу. Маніпулювання податками і бюджетом

формує підвалини виробничо-господарських відносин в логістиці, як в межах окремо взятого підприємства, так і в міжкорпоративних та міжгалузевих взаємовідносинах. Оперування податками, їх видами, кількістю, ставками, формами стягнень створює систему економічно-логістичних можливостей для створення, функціонування та розвитку кожного підприємства, а отримання, споживання і збереження доходу громадян. Податкова політика безпосередньо формує такі економічні напрямки в логістичних організацій як надання послуг, планування потоків, собівартість, амортизація, доходність та рівень інвестицій, а також можливості маніпулювати ними.

Оперування бюджетом, його величиною, структурою, рівнем збалансованості, принципами формування, міжрівневими пропорціями створює систему логістичних, соціальних та інших пріоритетів та характеру економічного середовища, що безпосередньо відображається на економічній діяльності всіх юридичних та фізичних осіб в логістиці.

Податкова та бюджетна політика носять, більше, адміністративний характер в регулюванні економічних процесів оскільки реалізуються шляхом встановлення законодавчих директивних норм обов'язкових до виконання, вироблених внаслідок політичних торгів (консенсусів).

Гроші, будучи вартісним відображенням продуктів господарської діяльності в логістиці, формують систему вартостей всіх продуктів, в якій відбувається безперервний логістичний процес, переоцінки вартості послуг та продуктів.

Ми повинні зрозуміти, що регулюванням кількості вартісних еквівалентів - грошей, здійснює регулювання рівня вартостей - цін. Але, зміна рівня цін залежить не лише від зміни кількості грошей (прямо пропорційно), а й від зміни кількості продуктів та послуг господарської діяльності (обернено пропорційно) та зміни вартості самих грошей (прямо пропорційно).

Зміна вартості грошей (проценту) призводить до зміни собівартості послуг та продуктів господарської діяльності і, відповідно, до зміни їх кінцевої вартості (ціни), що безпосередньо впливає на кількість реалізованих послуг і продуктів, величину отриманих прибутків і відповідно, величину податкових платежів та розмір бюджету.

Так формується **перший рівень** об'єктивного тісного взає-

мозв'язку грошово-кредитної та податково-бюджетної політики. **Другий рівень** формується при зміні кількості грошей, яка викликає пряму швидку реакцію зміни рівня цін і продовження розвитку подій за першим сценарієм.

Аналогічний взаємозв'язок відбувається і в протилежному напрямку - від податково-бюджетної сфери до грошово-кредитної. Змінюючи податкове навантаження на суб'єктів господарювання держава змінює, змінивши кінцеві ціни, їх прибутковість та до певної міри, (це відома крива Лаффера) рівень податкових надходжень і, відповідно, величину держбюджету, що відображається на величині сукупного попиту і пропонування в логістиці. А також кількості грошей в обігу, а звідси, на вартості самих грошей. Змінюючи саму величину держбюджету (дефіцит чи профіцит) держава безпосередньо змінює сукупний попит на послуги, провокує зміни сукупного пропонування і відповідні наступні зміни за попереднім сценарієм розвитку економічних подій в логістичних системах.

Таким чином, очевидним є безпосередній об'єктивний причинно-наслідковий зв'язок податкової, бюджетної, грошової та кредитної сфер, як економічної, так і логістичної системи нашої країни. Зміна тих, чи інших параметрів будь-якої із цих сфер викликає відповідні зміни економічних параметрів всіх інших сфер.

Зв'язок між податковою, бюджетною, грошовою, та кредитною сферами економіки і логістики існує завдяки зв'язку кількісної і вартісної парадигм самого економічного процесу. Цей зв'язок відображається при проведенні податково-бюджетної та грошово-кредитної політики, при чому, як в одному, так і в іншому напрямку, тобто, має місце взаємний зв'язок.

Зараз ми бачимо, що проведення самої економічної політики в Україні, за роки незалежності, характеризується певною відокремленістю, автономністю регулювання її основними напрямками - бюджетним, податковим, грошовим і кредитним. Навіть в межах функціонально споріднених напрямків економічної політики - податкової і бюджетної та грошової і кредитної не спостерігається управлінської узгодженості в їх регулюванні. І в логістиці це видно найкраще.

В результаті такої політики, яка триває майже 20 р. податкова система стає все жорсткішою із постійним зростанням

армії податківців, а наповнення бюджетів все скромнішим з переходом у тінь. Ці тіньові сфери не обійшли і логістику.

В грошово-кредитній сфері хоча й помітна єдина цілеспрямованість на забезпечення стабільності національної валюти та мінімізації інфляції, але спостерігається невідповідність ліберальної, часто легковажної кредитно-боргової політики уряду та жорсткої грошової позиції Національного Банку.

Щодо узгодженості в проведенні податково-бюджетного та грошово-кредитного напрямків економічної політики в логістиці, то в Україні ще не відбулося розуміння безпосереднього взаємного впливу обох груп економічних важелів на кожну із сфер регулювання в логістиці, а також необхідності синхронізації цілей і дій між обома напрямками економічної і логістичної політики як передумови і запоруки забезпечення стабільного економічного зростання країни.

Шляхи перехідного періоду логістики в Україні

Процес трансформації старої командно-адміністративної економіки в ринкову почався в Україні з проголошенням її незалежності. Політичне звільнення потягло за собою звільнення економічне. Економічна свобода поставила перед логістикою запитання: що далі робити, в якому напрямку розвиватись, який шлях логістичного розвитку обрати?

Те, що логістичну систему треба було змінювати ні в кого не викликало сумнівів, адже до політичного розвалу значною мірою підштовхнув економічний занепад. Крім цього, стара економічна система не давала змоги влитися і продуктивно працювати в системі логістичних напрямків.

Постає завдання формування абсолютно нової макроекономічної моделі логістики. На якій теоретичній основі здійснювати перехідний процес? На це запитання слушною є відповідь вітчизняного економіста І.Розпутенка: «...будь-яка з теоретичних розробок з претензією на наукову новизну має досить віддалене відношення до реального життя. Якщо і є щось оригінальне, то воно не в наявних фрагментах теорії, а в конкретному житті - перехідному періоді, - до якого ні класичний марксизм-ленінізм, ані концепції соціального ринкового господарства чи монетаризму прямого відношення не мають».

А тому орієнтація в розвитку як економіки, так і економічної теорії на ринок повинна послідовно «обростати» новими зав-

даннями і так само звільнятися від них в міру втрати актуальності, в міру їх реалізації. Власне, ці питання і мають чергуватися впродовж усього перехідного періоду і складати його суть. Але, для того щоб було чим «обростати» потрібен хоча б будь-який стержень - концепція економічних реформ - який став би опорою в перехідний період. На жаль, за всі роки реформ ми ще не спромоглися сформулювати цей стержень.

Мусимо визнати, що логістична політика в Україні маючи орієнтир, погоджений суспільством, на соціальну ринкову економіку, не має єдиної чіткої концепції досягнення цього орієнтиру. Основною проблемою української економіки вбачає відсутність її цілеспрямованого реформування на дійсно ринкових засадах, що проявляється у суперечливості заявленої стратегії розвитку логістики з тактичними діями, спрямованими не на втілення цієї стратегії в життя, а на розв'язання нагальних поточних виробничих проблем.

Оскільки економічна політика в країні є прерогативою держави, як інституту влади, очевидно саме держава повинна брати на себе функції пов'язані з реалізацією переходу логістики країни на ринкові засади функціонування.

В цьому контексті держава має, на наш погляд, виконувати ряд функцій:



1) - розробка, обґрунтування та реалізація стратегії економіки та логістики шляхом створення програми ринкових перетворень без якої перехідний процес носить не прогнозований, невпорядкований, несистематизований, хаотичний характер;

2) - програма повинна носити не декларативний загальний характер, а містити набір, послідовність та терміни конкретних економічних і логістичних заходів спрямованих на досягнення тактичних та стратегічних цілей реформування;

3) - законодавче забезпечення реформ необхідне державі для легалізації змін в економіці, логістиці, а також для створення єдиних «економічних правил гри» для всіх суб'єктів економічного процесу. Реалізація цієї функції досягається шляхом розробки та лобювання затвердження парламентом відповідних законодавчих актів;

4) - макроекономічне регулювання мусить забезпечувати єдину направленість економічних та логістичних реформаторських процесів по всій країні з метою монолітності та передбачуваності розвитку національної економіки. Дана функція виконується засобами податково-бюджетної та грошово-кредитної політики уряду;

5) - мікроекономічне стимулювання в умовах перехідної економіки має надзвичайно важливе значення в контексті необхідності забезпечення нових умов роботи підприємств та організацій на основі нової ринкової системи взаємовідносин. Ця функція виконується шляхом проведення економічної політики в сферах розвитку підприємництва, забезпечення вільної конкуренції, розвитку інституцій ринкової інфраструктури;

6) - інвестиційне сприяння набирає неабиякої важливості в трансформаційному процесі, який вимагає залучення значних внутрішніх та зовнішніх фінансових ресурсів не тільки для структурних змін економіки, а й для техніко-технологічної модернізації виробництва і логістичних послуг.

Завданням держави в перехідний період є створення та підтримування сприятливого інвестиційного клімату в країні, формування позитивного економічного та логістичного іміджу країни. Для виконання цих функцій необхідними є забезпечення політичної стабільності, визначеності та передбачуваності країни, економічної цілеспрямованості на реформування та розвиток, економічної та фізичної безпеки інвестора, сприяння

в початковому пільговому оподаткуванні, мінімізації адміністративних перешкод. Інвестиції в логістичних системах дійсно є локомотивом економічного зростання.

На сьогодні, в цілому, можна вважати, що окремі завдання макроекономічної стабілізації в Україні є виконані, окрім, напевне, одного, але найважливішого для подальшого економічного поступу - виведення показників доходів населення до європейського рівня, достатнього для забезпечення споживання, систематичного заощадження і логістичного обслуговування.

Очевидно, провалина у цьому найсуттєвішому аспекті, пояснюється тривалим фінансовим провалом реальних доходів населення і підприємств часів затяжної гіперінфляції на початку 1990-х, непродуманістю механізмів та непідготовленістю населення і зловживаннями в процесі приватизації, повторним фінансовим обвалом національної грошової одиниці у 1998 р., надмірно високим «отупінням» вітчизняної економіки впродовж всіх років Незалежності, численними податковими «ноу-хау» в кавичках, з витягування майже всіх вільних ресурсів підприємств, а найголовніше, відсутністю і до сьогоднішнього часу єдиної цілісної моделі економічно-логістичного розвитку України, яка б цілеспрямовано реалізовувалась незалежно від змін внутрішньої політичної кон'юнктури. Такий букет, з якого складалась до сьогодні «українська економічна політика», не дозволяє досі встати в один економічний ряд хоча б з країнами колишнього СРСР.

Логістична мікроекономічна лібералізація включає такі основні методи:



Політика лібералізації основними завданнями має створення умов для збільшення приватного сектору в економіці, збільшення частки продажів товарів та послуг за вільними цінами,

розширення форм та засобів торгівлі з метою досягнення головної своєї мети - швидкого переходу до ринкових відносин.

Для впровадження лібералізаційних заходів як в економіці так і логістиці потрібно:



- ▶ - спрощення оподаткування та бюджетних відносин,
- ▶ - ліквідація подвійного оподаткування в зовнішньоекономічних відносинах,
- ▶ - лібералізація і регулювання цін через грошову масу,
- ▶ - спрощення валютних операцій важелів, при обов'язковому їх взаємоузгодженому поєднанні з унеможливленням взаємозаперечних, різновекторних рішень в окремі складові.

Недотримання цього принципу призводить до тяжких наслідків банкрутств (втрати ринків збуту, постачальників і т.п.) підприємств та миттєвого знебожіння великих груп населення, як це відбувалось в Україні на початку 1990-х.



Стратегічні координати економічно - логістичної політики в Україні

Проблема українських економічних та логістичних реформ в тому, що лібералізація, у свій час, активно почалась не зі сфери виробничої діяльності, а зі сфери торгівлі. Тобто відкрито внутрішній ринок для іноземних виробників товарів і послуг, не провівши перед цим необхідні інституційно-організаційно-регуляторні дії для налагодження належного власного, вітчизняного виробництва кінцевих споживацьких товарів і послуг конкурентного рівня. Це була велика системна помилка українських економічних реформ першої половини 1990-х, наслідки якої відчуються зараз і будуть відчуватись ще довго, а головне, ця помилка відкинула далеко назад конкурентноздатність українських виробників.

Економічні результати проведення реформ в Україні і їхнє відображення в логістиці можна оцінювати з різних аспектів, але існують три основні координати виміру якості економічної та логістичної політики перехідного періоду та один додатковий - логістичний радикалізм:



1) - швидкість введення економічних реформ - час між політичним переломом та початком реалізації комплексної економічної програми. В цей період формується нова політична та економічна еліта, яка проводить логістичну політику відредаговану під власні інтереси. Політична економія на цьому періоді віддає і значну логістичну економію для країни, розуміючи те, що чим швидше країна пройде даний період, тим менше втрат зазнає національна економіка.



2) - графік впровадження основних елементів економічної та логістичної політики перехідного періоду. Тут має значення комбінація, послідовність та терміни, в яких заплановано запроваджувати в дію заходи стабілізаційної, лібералізаційної та інституційної політики.



3) - темпи практичної реалізації запланованих заходів економічних та логістичних програм. Тут розуміється швидкість проведення реформ, яка залежить як від вихідної ситуації початку реформ, так і від розстановки політичних, економічних та логістичних сил країни і їхнього бачення реформаторських дій.



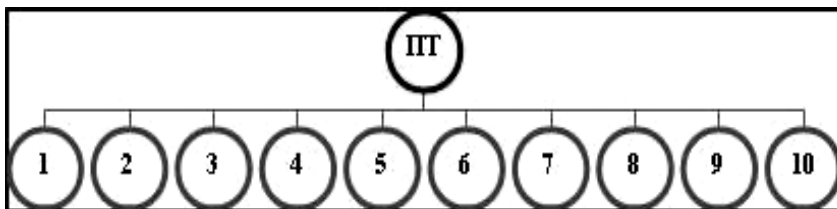
4) - Із швидкістю проведення реформ часто пов'язують логістичний радикалізм. Хоча логістичний радикалізм характеризується ще й глибиною проведення змін в середині самої держави.

В цій реформаторській системі координат Україна максимально наближена до нуля. Не відбулося ні зміни політичної еліти, а тільки її «переформатування», ні проведення розроблених системних і спланованих цілісних трансформаційних реформ з поетапним завершеним їх виконанням.

Українські економічні та логістичні проблеми значною мірою спричинені ставленням до реформ влади. Як зазначають інші автори, керівники виконавчої влади на місцях не бачать свого місця в системі нових економічних і логістичних відносин, бояться втратити свій вплив і авторитет, а тому не заінтересовані в економічно-логістичному реформуванні.¹ Небажання здійснювати реальні економічні реформи супроводжується ще й невмінням менеджерів управління працювати в нових умовах.

{ ¹ Кравченко В.І. Фінанси місцевих органів влади України: Основи теорії та практики. - К.: НДФІ, 1997. - С.6. }

Дуже вичерпними є аналітичні висновки про проведення економічної та логістичної політики в умовах перехідної економіки «батька» польських, найуспішніших в Східній Європі, економічних реформ Лешека Бальцеровича, які він сформулював у своїй книзі, що була присвячена підсумкам економічних реформ постсоціалістичних країн. Автор виділяє 10 основних висновків процесу трансформації економіки і логістики, а саме¹:



1. Радикальний підхід є менш ризикованим. Початкова стабілізація принесла кращі результати там, де радикальні програми були приведені в дію в період «надзвичайної» політики відразу після політичного перелому.

2. Між типом реформ і політичною стабільністю відсутній прямий зв'язок. Політична еволюція різних країн суттєво відрізнялась. Прикладами служать Угорщина і Чехія (політично стабільні, з різними економічними та логістичними програмами і схожі економічні успіхи) та Румунія і Польща (політично нестабільні, але одна з них сформувала послідовну економічну та логістичну програму і успішно реалізувала її, а інша ні).

3. Не слід на старті надто «доводити» програму. Краще «пересолити» з надмірною жорсткістю проведення програми і продовжити жорстку політику. Це потрібно тому, що невдача початкової стадії стабілізації потребує наступних спроб, але вже в гірших економічних, логістичних та політичних умовах, при більш низькій довірі до програми.

4. Грошова і бюджетна політика може бути потужною зброєю в боротьбі з інфляцією та стабілізацією валютного курсу. І навпаки, стабілізація може вислизнути після початкової лібералізації цін, якщо фінансова політика не створить довіри до збереження національних фінансових активів.

{ ¹ Бальцерович Л. Соціалізм, капіталізм, трансформація: }
 { очерки на рубежі епох. - М.: Наука, 1999. - С. 251. } }

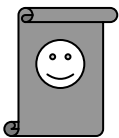
5. Особливу роль відіграє контроль за заробітною платою. Його значення випливає з неухильного запізнювання приватизації по відношенню до політики стабілізації та лібералізації.

6. Лібералізація зміцнює стабілізацію. Теоретично стабілізації можна досягнути і при збереженні широкого контролю держави за економікою. Однак на практиці існує тісний зв'язок між стабілізацією і лібералізацією, за винятком сфери заробітної плати.

7. Значення постійних валютних курсів залежить від характеру інфляційних очікувань. Дилема між контролем курсу своєї валюти (фіксація курсу або «коридор») та контролем за заробітною платою залежить від того, чи інфляційні очікування пов'язані з ростом цін чи з дефіцитом.

8. Радикальна політика стабілізації та лібералізації сприяє пожвавленню економіки і логістики при переході до ринку. Переривання або невдача стабілізації призводить до втрати дорогоцінного часу і запізнювання економічного пожвавлення.

9. Після першочергової фази стабілізації для стійкості реформи і збереження довіри до неї необхідні:



- ▶ - ріст приватного сектору;
- ▶ - певні витрати, бюджетна реформа та зовнішня фінансова підтримка;
- ▶ - зменшення боргів без порушення довіри до бюджетних обмежень.

На практиці мета збереження податкових надходжень не є кращим аргументом на користь свідомого сповільнення темпів змін, оскільки доходи все одно, не вдасться зберегти. Одночасно дуже високе оподаткування буде гальмувати ріст приватної економіки і логістики - це також наносить удар по реформі. Тому основні бюджетні реформи повинні стосуватись витрат. Масове анулювання боргів викликає великі сумніви.

10. Фіаско першої спроби стабілізації не є аргументом проти продовження політики лібералізації та інституалізації. В такій ситуації необхідно використовувати любий політичний поворот для того, щоб реалізувати стабілізаційну програму, і запровадити стратегічні питання в економіці і логістиці.

Аналізуючи хід проведення економічно-логістичної політи-

ки в Україні та порівнюючи його з вищенаведеними рекомендаціями вченого, який успішно провів економічні реформи у своїй країні, видаються показовими багаточисельні помилки, яких припускалися автори українських економічних і логістичних перетворень. Українські економічні та логістичні реформи виявились сиротою в полі економічного безладу, правового нігілізму, політичної апатії владних кіл та реформаторської необізнаності населення України.

Шляхи логістичних реформ в Україні



Аналізуючи та систематизуючи видання інших авторів, щодо економічної і логістичної політики в умовах трансформації, ми проходимо до трьох основних висновків:

А). Логістичні та політичні фактори:

1. Кризова гіпотеза: реформи успішніші, коли економічно-логістичні обставини в країні стають нестерпними. Тоді постає безлад у провідних соціальних групах, населення щораз сильніше натискає на уряд, щоб він активно діяв.

2. Зовнішня допомога - може бути інтелектуальною, або фінансовою. Найважливішою формою першої є поради зарубіжних спеціалістів. Матеріальна допомога не менш важлива, зокрема для макроекономічної стабілізації.

3. Політичні обставини - є проблемою, які уряди, авторитарні чи демократичні, є більш сприятливими для здійснення економічних реформ. За досвідом, результат реформ, скоріше не залежить від політичної системи.

4. Ідеологічно правий чи лівий уряд - питання також неоднозначне. Правий уряд має підтримку в багатших класах населення, які намагаються забезпечити стабільність цін навіть ціною підвищеного безробіття. Лівий уряд підтримують професійні спілки та взагалі робітники з надією на підвищення зайнятості та заробітної плати.

5. Гіпотеза «медового місяця»: можна думати, що новий уряд, обраний на платформі економічно-логістичних реформ, буде мати на початок добрі перспективи успіху. Це не однозначно підтверджується досвідом реформованих країн.

6. Солідна політична база – реформи можуть бути введені в результаті законодавства. Без підтримки впливової політич-

ної групи чи партії, яка становить переконливу більшість у парламенті, реформи не матимуть перспективи.

7. Зруйнована та дезорганізована опозиція - це важливо для парламентської перемоги, але попередній пункт про економічні та логістичні реформи - важливіший.

8. Соціальний консенсус - реформи мусять мати підтримку в усім народі, чи то з огляду на очікувані матеріальні покращення чи з психологічних міркувань (наприклад ненависть народу до радянського режиму). Бувають випадки коли народ спочатку не підтримує реформ, але коли лідер держави досягає добрих результатів, народ піде за ним.

9. Лідер-візіонер - для успіху реформ є важливим, щоб провідником держави була людина з візією майбутнього для своєї нації. Навіть коли б реформи були спочатку непопулярними, їхній успіх чи добрі перспективи успіху привернуть народ на його бік.

Б). Роль менеджерів.

1. Ефективна логістична порада - допомога економічними дорадами урядові та парламентові у формі вичерпної, послідовної та одностайної поради була практично в усіх реформованих країнах передумовою успіху самих реформ.

2. Присутність технополі: присутність сильного менеджера, який займаючи високі політичні посади з можливістю приймати самостійні рішення щодо економіки та логістики, має можливість та відповідальність їх реалізовувати на відповідальному посту майже завжди є дуже корисною для успіху реформ.

В). Деякі характеристики економічних реформ.

1. Вичерпність програми реформ - в неї повинні бути включені всі аспекти економіки, менеджменту, маркетингу, логістики, які потрібно змінити, та визначено час, як швидко потрібно їх змінити. Однак, навіть найкраще теоретично обґрунтовані програми мусять бути пристосовані до місцевих умов.

2. Політика щодо передвиборчих обіцянок, стосується вибору політика у застосуванні передвиборчих обіцянок на виборному етапі та ризику їх невиконання.

3. Застосування засобів масової інформації, не треба покладати забагато надій на ці засоби. Сильнішим аргументом для населення є конкретні результати реформ.

4. Адаптація опозиції - не завжди можна опозицію прихилити до економічних та логістичних реформ матеріальними користями.

5. Прискорення користей для прихильників реформ - тактика до певної міри є нечесною. Але з іншого боку, не можна забувати, що реформи відбуваються не в якійсь порожнечі, а в політичному оточенні. Тому завжди треба мати підтримку впливових кіл населення.

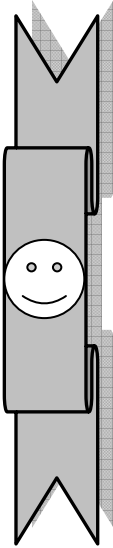
Економічна політика періоду трансформації в різних країнах характеризується певними спільними ознаками і для успішної її реалізації вимагає використання сукупності загальних методів, підходів та інструментів. При цьому, обов'язковим є врахування особливостей економічних та логістичних умов потенціалу країни. На це вказує і О.С.Григор'єв наголошуючи на тому, що жодна країна, яка ступила на шлях незалежності, при розбудові власної держави не досягла успіхів, копіюючи чужий досвід.¹

З огляду на практику трансформації в постсоціалістичних країнах та «досвід» в кавичках світової фінансової кризи, які відобразились в так званому «поствашингтонському консенсусі», відомий вітчизняний вчений А.С. Філіпенко так охарактеризував особливості сучасного етапу ринкових перетворень перехідних економік:²



1. Використання більш широкого і гнучкого набору інструментів і цілей економічної трансформації.
2. Ринкові перетворення мають спиратись на міцну і розгалужену національну фінансово-економічну базу та всебічне наукове обґрунтування логістики.
3. Вирішального значення набувають інституціональні аспекти реформ логістики, синхронізація у просторі і часі ринкових перетворень та їх законодавчого нормативно-правового забезпечення.
4. Ключовим фактором логістичної політики стає соціальна сфера, завдання, що впливають з необхідності поліпшення якості людського розвитку.

{ ¹ Григор'єв О.С. Шляхи переходу до ринку // Економіка і управління. 2001. С-24. }
 { ² Філіпенко А.С. Економічний розвиток сучасної цивілізації. - К. 2000. С-158, 160. }



5. Зміна структури виробництва шляхом часткового чи повного закриття нерентабельних підрозділів, урізноманітнення та розширення асортименту, відокремлення в самостійні підприємства цілісних структурних підрозділів логістики, започаткування нових видів логістичної діяльності.

6. Встановлення ефективних коопераційних зв'язків різного ступеня жорсткості та інтенсивності - від простих спільних підприємств до холдингів і промислових груп національного і міжнародного рівня.

7. Впровадження системи корпоративного управління в логістиці, що базується на використанні сучасних форм менеджменту, принципів міжнародного маркетингу, гнучкої системи ціноутворення, механізмів активізації інноваційно-інвестиційної діяльності та на широкому залучені до процесу розробки, прийняття рішень акціонерів і співробітників підприємств.

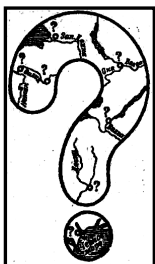
В цілому, для отримання позитивних економічних результатів логістична політика перехідного періоду повинна поетапно виконати три основні умови переведення економічної системи на ринкові відносини:



Україна досі не змогла виконати цих умов. Причиною спаду нашої економіки і логістики в цілому, як стверджує В.Рябошлик, є негативна макроекономічна політика, так як не спрацьовує механізм макроекономічної стабілізації через неузгодженість з методами керівництва плановою економікою, і по суті це означає, що в Україні відбувається «ручне управління» економікою¹.

Прямим «досягненням» такого ручного управління сміливо можна назвати тотальну тінізацію української економіки, внаслідок чого вже більша її частина є невидимою для податково-бюджетної системи.

{ ¹ Рябошлик В. Якою має бути економічна політика у період рецесії?
// Економічний часопис. - 1999. - №10. - С.12. }



Як підняти економічну та логістичну ефективність України.

Підвищення ролі економіки та логістики в процесі українського державотворення є вже, очевидно, не простою потребою, а критичною необхідністю Національне відродження та політичне утвердження вимагає. переростання у прагматичні приватні вигоди і переваги.

Політична боротьба та боротьба за власність повинні в Україні нарешті, перерости у розуміння залежності приватних вигод і ефективність вже приватних засобів виробництва від ефективності економічної системи країни та рівня життя всього населення країни - якщо не розвивається все економічне і логістичне поле країни, то розвиток, перерозподілених засобів виробництва та іншої власності є дуже обмеженим.

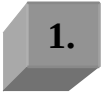
Логістичну систему країни необхідно розглядати лише цілісно, як єдиний механізм взаємодії багатьох, але рівнозначущих елементів. Кожен елемент логістичної системи виконує свою функцію, але не є самостійним і самодостатнім для вирішення питань ефективності всієї економічної системи країни. Більше того, ефективність кожного елементу самої економічної системи залежить від ефективності інших елементів та ефективності їх взаємозв'язку. Неможливо досягнути високих результатів в окремій логістичній сфері, в окремій економічній галузі чи на окремій території якщо в інших є криза чи застій в Україні.

Суть економічної та логістичної трансформації полягає у розробці і впровадженні цілісної моделі загального, економічного розвитку країни. Така модель повинна бути своєрідною економічною конституцією країни, один раз розробленою, прийнятою на озброєння на значний період часу і виконуваною владою країни не залежно від особистих якостей і примх персон на найвищих державних посадах та кольорів політичних партій при владі - це нагальна потреба для розвитку національної економіки та логістики.

А.Новак у своїй книзі: «Як підняти українську економіку» пропонує за потрібне виконання 8 принципових економічних умов функціонування ефективної економічної системи України. Ми пропонуємо 16 умов економічно-логістичних пріоритетів: «Як

підняти економічну та логістичну ефективність в Україні».

Для здійснення деяких із цих умов вкрай необхідною є економічна і логістична далекоглядність, концептуальність і послідовність стратегій, а в інших стратегічних напрямках - політична сміливість і принциповість керівників країни.



Зовнішня економічна безпека держави.

Зовнішня економічна безпека держави - основна складова загальної економічної безпеки, і формується за допомогою, переважно, політичних факторів.

Політичними засобами вирішується більша частина проблем зовнішньої економічної безпеки. Розвиток - один із компонентів економічної та логістичної безпеки, і якщо економіка не розвивається, то у неї різко скорочуються можливості виживання, опірність та адаптація до внутрішніх і зовнішніх загроз. Але, при цьому, конкретний зміст проблеми взаємозв'язку логістичної безпеки і економічного розвитку змінюється залежно від внутрішніх і зовнішніх умов, що складаються в даний період.¹

Базується зовнішня економічна безпека держави на забезпеченні і регулюванні взаємних зовнішніх потоків ресурсів, товарів і грошей. Велике значення мають міграційні потоки (трудові ресурси) та інформаційне поле.

Сьогодні, найбільшу увагу зі сторони влади, дослідницьких інститутів, вчених привертають такі аспекти економічної безпеки держави як залежність від забезпечення країни енергоносіями всіх видів, залежність від економіко-технологічних зв'язків в межах колишнього СРСР, кредитно-боргова залежність від іноземних держав та міжнародних фінансових організацій, незаконний вивіз капіталу з України, протизаконний логістичний експорт, імпорт і транзит товарів, тощо. Всі ці руйнівні для економіки процеси, безумовно, мають місце. Але всі вони є зовнішніми факторами, що загрожують економічній безпеці держави і, певною мірою, є вже наслідком падіння внутрішньої економічної та логістичної безпеки (захищеності) країни на рівні особистості, підприємства, регіону (географічного та економіко-технологічного).

Безпека ресурсного забезпечення, на сьогодні, є однією з найважливіших і найважчих проблем економічної і логістичної

¹ Карпов В.Є., Закревський П.Ф. Менеджмент безпеки. — Кіровоград, МАУП. }
Навчальний посібник 1 том С – 380; 2 том С – 340. 2007. }

безпеки України. Адже українська економіка на 75% залежить від зовнішнього постачання енергоносіїв (нафти і газу), до того ж переважно із одного джерела - Російської Федерації.

Складність історичних та політичних відносин між нашими країнами ще більше загострює цю проблематику, яка із суто економічної стала засобом політичного впливу на Україну.

Єдиним шляхом розв'язання цього вузла є диверсифікація енергопостачання в Україну із укладанням довгострокових угод з Середньоазійськими, Кавказькими, Арабськими та Північно-африканськими країнами на взаємовигідних умовах із частковою оплатою (де це можливо) у формі інших товарів чи послуг зі сторони України.

2.

Внутрішня логістична безпека.

Внутрішня логістична незахищеність фізичних, юридичних осіб, міст, регіонів, галузей є джерелом безупинної «тонізації» економіки України та системної руйнації економічної безпеки держави.

Внутрішні фактори логістичної безпеки держави формуються категоріями економічної безпеки особистості, підприємства, регіону тощо.

Логістична безпека кожної із цих категорій стосується трьох складових економічного процесу:



- засобів отримання доходу;
- методів збереження активів;
- шляхів витрачання доходу.

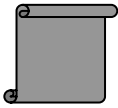
Безпека логістичних послуг формується з таких чинників:



- засоби отримання доходу;
- гарантія отримання заробітної плати;
- гарантія отримання соціальних виплат;
- законодавчо-економічні можливості отримання корпоративних дивідендних виплат;
- можливості отримання казначейських процентних виплат;
- можливості отримання банківських процентних та дивідендних виплат.

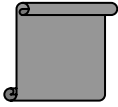
Методи для підвищення логістичних послуг:

- гарантія можливості депозитних заощаджень (анонімних);
- гарантія легальності інвестицій, корпоративні цінні папери;



- гарантія легальності інвестицій в цінні папери фінансових організацій;
- можливості мінімізації інфляційних втрат заощаджень.

Шляхи витрачання доходу на логістику:



- гарантія легальності єдиних грошових знаків;
- можливості уникнення знецінення наявних грошей;
- можливості вільного вибору методів і напрямків витрачання грошей.

Зазначенні чинники також відносяться до фінансової безпеки особистості, формують у громадян України довіру до держави, її логістичної політики та існуючої економічної системи, що має своє вираження у продуктивності праці, діловій активності, видах та розмірах приватних заощаджень та інвестицій у вітчизняні підприємства та фінансові установи.

Логістична безпека малих та середніх підприємств країни формується з таких чинників:



- засоби отримання доходу;
- гарантія вільного вибору виду діяльності;
- гарантія вільного вибору форми власності;
- можливості залучення основних фондів;
- можливості найму робочої сили;
- вибору форми та розмірів оплати праці;
- вибору форми амортизації основн. фондів;
- величина податкового тиску;
- можливості вільного проведення банківських розрахункових операцій;

Методи збереження активів підприємства:

- - гарантія вільного розпорядження наявними безготівковими фінансовими активами;
- - можливості проведення валютних операцій та взаєморозрахунків;
- - гарантія власності на основні фонди та землю;
- - гарантія та можливості лізингових операцій.

Методи витрачання доходу підприємств мають схожі проблеми економічної та логістичної безпеки, але на додаток:

- - можливості довільного розпорядження чистим прибутком;
- - правові та ринкові інвестиційні можливості.

Забезпечення вищезазначених умов створює підґрунтя для

сприяння виробничій, науковій та інвестиційній діяльності вітчизняних підприємств їх логістичного розвитку, впровадженню новітніх технологій, розширенню ринків збуту, що зменшує потреби зовнішніх фінансових впливань і, відповідно, знижує вплив зовнішніх факторів логістичної безпеки держави.

А). Детінізація української економіки та логістики виглядає, сьогодні, пріоритетом загальнодержавних заходів, які складаються з комплексу економічних та кримінальних законодавчих актів, які повинні зробити перебування логістики в тіні економічно не вигідним або невиправданим з одного боку, та дуже ризикованим і небезпечним з іншого.

Б. Без детінізації не можемо розраховувати ні на високий рівень інвестицій, ні на адекватну віддачу від них.

В). Без детінізації під постійною загрозою знаходяться всі соціальні зобов'язання держави.

Г). Без детінізації будь-яке вкладення коштів частину з них спрямовує на фінансування і підтримку тіні.

Адже українська економічна тінь є не виробничо-заборонною, а фінансово-звітною, тіньовими є не так підпільні виробництва, які продукують недозволені товари чи послуги, як тіньовими є всі підприємства які створюють національний продукт, (послуги), але не відображають всього об'єму своєї діяльності.

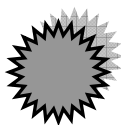
Парадигмою мусить стати розуміння того, що:

перше – детінізація;

друге - програми економічного та логістичного розвитку.

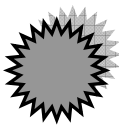
Інакше будь-яка програма та її фінансування буде частково фінансувати тіньовий бік цієї ж програми.

Де коріння тіні? Безумовно у приховуванні доходів для несплати податків у повному обсязі. Чому юридичні і фізичні особи не платять сповна податки? Думаємо із трьох головних причин:



1. Не хочуть платити при будь-яких умовах - це суто кримінальна проблема способу мислення певних осіб і вирішувати її можна лише застосуванням кримінального законодавства.

2. Не можуть платити через обтяжливість податкового навантаження - сплачуючи всі чисельні подат-



ки за їх ставками, діяльність для підприємця стає збитковою або неприбутковою, втрачає всякий сенс.

3. Не хочуть платити через недовіру владі бюджетному розподілі зібраних податків - платник податків спостерігаючи те, як влада «нераціонально» та не прозоро використовує податкові надходження, не хоче довіряти державі свої зароблені кошти.

Перша причина може усуватись лише методами кримінального переслідування і покарання.

Друга причина витікає з надмірного податкового тиску, який не витримують суб'єкти економічної діяльності, і може вирішуватись лише пом'якшенням податкового навантаження через відповідні зміни у податковій системі країни.

Третя причина може бути ліквідована лише досягненням відкритості і прозорості бюджетного розподілу і раціоналізації його принципів і співвідношень - громадяни у кожному куточку країни повинні на власній кишені і на власні очі відчувати присутність бюджетних витрат на соціальні, комунальні, гуманітарні цілі та програми (проекти) розвитку.

Треба зазначити, що усунення трьох першопричин тіньової діяльності мусить відбуватись паралельно, не виключаючи жодного елементу, інакше буде відбуватись перетікання тіньових потоків з однієї «моральної діри» в іншу.



Митна безпека.

3. Митна безпека є найважливішим елементом впливу на логістичні потоки товарів в країну та з неї, і включає такі основні складові: митне законодавство, митні процедури та митний контроль. Митне законодавство як елемент податкової політики визначає спрямованість та насичення зовнішніх товарних потоків в залежності від потреб внутрішнього ринку та експортних можливостей вітчизняної економіки.

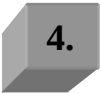
Лібералізація внутрішнього ринку України реалізується, саме через лібералізацію митного законодавства. Митні процедури повинні забезпечувати вимоги митного законодавства, а митний контроль - дотримання процедур та присікання порушень. Звичайно, митне законодавство не може виступати самостійною позицією економічної та логістичної діяльності, бо лише забезпечує виконання певних параметрів податкової та зовнішньоекономічної політики. Тому найбільш вузьким місцем

дотримання митної безпеки держави є митні процедури та митний контроль. Корупція на митниці відбувається саме на цих двох етапах. Масштаби корупції на українській митниці набули такого критичного розміру, що, часто, нівелюють норми закладені в митному законодавстві, спотворюючи його суть.

Боротьба з такими корупційними діями очевидно повинна вестись у двох напрямках:

- - максимальне спрощення митних процедур;
- - посилення спеціального митного контролю.

Безпека зовнішніх логістичних операцій безумовно є ключовим фактором оцінки інвестиційної привабливості та зовнішньоторговельної інтенсивності економіки. А це - основа ділової активності в країні, особливо зважаючи на значну експортну орієнтацію української економіки.



Інформаційна безпека

Інформаційна безпека держави має бути обов'язковою складовою, і чи не найважливішим елементом внутрішньої і зовнішньої політики - це засіб забезпечення політичної, економічної а значить і логістичної стабільності і передбачуваності в країні. Крім цього, державна інформаційна політика повинна захищати внутрішнє інформаційне поле країни від зовнішніх інформаційних потоків, які дестабілізують, чи можуть дестабілізуєчим чином впливати на політичну, економічну або логістичну ситуацію в країні, погіршувати її імідж у світі.

Відповідність до світових стандартів і можливостей обігу Інформаційна безпека в еру інформаційного суспільства є невід'ємною складовою логістичної безпеки держави, і впливає на всі без винятку сфери економічної і політичної діяльності. Інформаційна безпека стосується двох головних напрямків інформаційних потоків:

- - спеціалізованих;
- - масових.

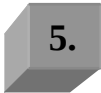
Спеціалізовані (закриті) інформаційні потоки (наукові, урядові, дипломатичні, військові і ін.) є об'єктом турботи відповідних служб забезпечення і безпеки. *Масові* (відкриті) інформаційні потоки (через засоби масової інформації) мусять бути предметом особливої уваги і, водночас, контролю на рівні державної політики. Адже вони безпосередньо формують громадську

думку та ділову поведінку, що напряду впливає на розвиток політичних, соціальних, економічних і логістичних відносин як всередині країни, так і з зовнішнім світом.

Важливим завданням інформаційної політики є розвиток:

- ▶ - національної культури і мистецтва,
- ▶ - мови і спорту,
- ▶ - здійснення пізнавальної, навчальної і патріотично-пропагандистської функції.

Над завданням інформаційної політики держави є гуманітарно-економіко-політична експансія України у зовнішній світ.



5.

Міграційна безпека

Міграційна безпека України набуває, з часом, все більшої актуальності і гостроти. Глобалізація економічної діяльності і лібералізація візових режимів у світі, та значний дисбаланс між рівнем життя в багатих і бідних країнах вивели на поверхню проблему, яка раніше видавалась тимчасовою і навіть корисною - міждержавна міграція населення.

Масовим це явище виросло після значного полегшення візових режимів окремими країнами, для вільнішого доступу на свою територію емігрантів із бідних африканських, арабських і азійських країн, готових працювати за значно меншу платню - як засіб зниження собівартості продукції підприємств власних країн.

Політика сприяння міграції дешевої трудової сили в розвинутих країнах Європи видавалась панацеєю для підвищення конкурентноздатності власної економіки порівняно з азійськими країнами, які її використали, як дешевизну власної робочої сили для загальносвітової експансії власної продукції. Згодом ця трудова міграція вже набрала надмірного і неконтрольованого розмаху.

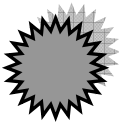
Сьогодні, трудова незайнятість нових хвиль міграції викликає масове незадоволення не лише серед корінного населення України, але й в середовищі самих мігрантів. Даний, в результаті негативний досвід інших країн, потрібно обов'язково врахувати у нашій державі, для унеможливлення його повторення. Тимчасова економічна вигода може призвести до важких економічних, соціальних, політичних і, навіть логістичних проблем через деякий час на території України.

6.

Розвинене фінансове середовище

Як ми раніше зазначали, над важливою частиною економіки будь-якої країни є її фінансові ринки, на яких здійснюється перерозподіл створених логістичних і залучених фінансових ресурсів - це загальне фінансове поле економічної системи країни.

Нагромаджуюча функція грошей зумовлює наявність в економіці великої кількості «вільних» на даний момент капіталів фізичних і юридичних осіб. Через фінансові ринки здійснюється акумулювання цих коштів для багатьох інвесторів, що створює логістичні можливості для:



- виконання капіталоємких проектів;
- мобілізації тимчасово вільних коштів;
- перерозподілу коштів між різними ланками економіки, що в цілому сприяє логістичним послугам.

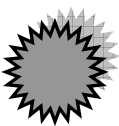
Відбувається цей процес посередництвом кредиту та інших форм фінансового перерозподілу в логістиці.

Існування грошей дає можливість відділити акт інвестування від акту заощадження. При цьому виграють обидві сторони: ті, хто заощаджував, мають процентний дохід на кошти, які у них певний час лежали б без усякої користі, а інвестори мають можливість розширяти свій логістичний бізнес для збільшення прибутків.

Фінансові ринки є частиною системи ринкових відносин в логістиці, основною функцією якої є спрямування грошових капіталів від тих, хто має заощадження, до тих, хто надає послуги. Основна функція таких фінансових ринків - акумуляція та перерозподіл позичкових капіталів для інвестування їх в логістичні напрямки діяльності.

Заощадження тимчасово виникають у будь-якій економічній ланці, оскільки як «заощаджувачами», так і «позичальниками» можуть бути домашні господарства, фірми, уряд.

Заощадження для логістики важко переоцінити:



- без росту заощаджень неможлива стабільна монетарна і фінансова політика;
- без фінансового сектору – не буде заощадження;
- без ефективної банківської системи і фінансових ринків - реальний логістичний ріст країни

Схематично цей процес можна зобразити таким чином:



Передача коштів від «заощаджувачів» до «позичальників» через фінансові ринки є прямим фінансуванням логістики, а через фінансових посередників — знову опосередкованим фінансуванням логістики. Обидві форми мають своїх виконавців в логістичних системах

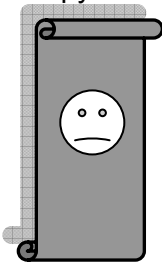
Одним з основних критеріїв функціонування фінансових ринків є їх стабільність. Стабільність фінансових ринків є запорукою зосередженості капіталу на переважно інвестиційній діяльності в логістиці. В цьому аспекті українські вчені є одиницями, вважаючи, що стабільність фінансових ринків забезпечує економічну та логістичну стабільність.

Роль держави у становленні національного фінансового поля полягає не лише у формуванні фінансових інституцій, а й у активізації і стимулюванні суб'єктів господарської діяльності.



Розвинені фінансові ринки

З погляду природи залучених коштів для логістичної діяльності, фінансові ринки поділяються на такі, що дають можливість за допомогою певних фінансових інструментів:



- взяти гроші в борг і використовувати їх згідно зі своїми намірами, тобто забезпечують потоки боргових інструментів, боргові ринки або ринки кредиту. Основними фінансовими інструментами на зазначених ринках є облігації, закладні та векселі;
- об'єднати гроші декількох інвесторів, вкласти їх у певний проект, прибутки розподіляти відповідно вкладеним коштам - ринки акціонерного капіталу.

Основними фінансовими інструментами є акції. Найважливішою складовою ринку кредитів є ринок облігацій. Ринок облігацій є дуже важливою частиною фінансової системи, оскільки

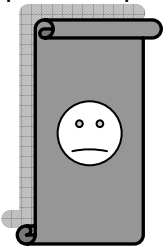
саме на ньому визначаються процентні ставки.

Слід зазначити, що процентні ставки різних видів облігацій відрізняються між собою. Крім того, кожна з них коливається, але, що важливо, загальна тенденція зміни процентних ставок різних видів облігацій залишається однакою.

Домінуючою частиною ринків акціонерного капіталу є ринок акцій. Принциповою відмінністю акції від облігації є те, що обсяг виплат за акціями (дивіденди) не є встановленою величиною і залежить від результатів діяльності об'єкта інвестицій в логістичних, або інших підприємствах. Тут також існують варіанти можливих виплат. Крім того, акції не мають терміну погашення.

Ринок акцій є дуже важливим для визначення можливостей логістичних фірм з інвестування, оскільки ціни акцій безпосередньо впливають на обсяг коштів, які фірма може залучити шляхом випуску акцій.

З погляду власності на цінні папери, що продаються на ринках, фінансові ринки поділяються на:



- первинні, тобто такі, на яких цінні папери продають ті фірми або державні органи, що їх випустили з метою залучення коштів (фірма, що продає свої акції; уряд, що випускає державні облігації);
- вторинні, тобто ринки, де цінні папери продаються та перепродуються різними власниками. Ці ринки доступніші широким колам фізичних та юридичних осіб порівняно з первинними ринками.

Важливо, що обсяг залучених коштів фірмою або урядом визначається цінами первинного ринку, тоді як зростання або зниження цін на вторинному ринку цінних паперів приносить прибутки або збитки лише тим, хто працює на цьому ринку. Однак логістичній фірмі не байдуже, які ціни встановлюються на її цінні папери, оскільки вторинний ринок відображає таку дуже важливу характеристику, як ліквідність цінних паперів.

З погляду дії цінних паперів фінансові ринки поділяють на:

А) - грошовий ринок. Ринок короткотермінових капіталів у формі позик та цінних паперів терміном здебільшого на 90 днів. У деяких країнах (США) до короткотермінових капіталів також відносять цінні папери з терміном погашення до року. В Україні

ринок короткотермінових капіталів активно розвивається. Дозволено комерційний кредит та використання векселів, формуються фондові біржі з мережею брокерських контор. Інструментами грошового ринку служать скарбничькі і комерційні векселі, депозитні сертифікати, банківські акцепти, угоди про зворотний викуп (продаж) та ін.;

Б) - ринок капіталів. Відповідно ринок довготермінових капіталів. Цінні папери грошового ринку мають вищу ліквідність та менші коливання цін порівняно з цінними паперами ринку капіталів (акції, державні та корпоративні облігації, закладні тощо). Тому на грошовому ринку активніше працюють банки та корпорації, а на ринку капіталів — такі посередники, як страхові компанії, логістичні підприємства та пенсійні фонди.

Сучасний стан фондового ринку в Україні дає підстави говорити про те, що рух капіталів носить:

- - розподільчий характер;
- - накопичувальний характер;

► - спекулятивний характер з елементами криміналу, а не інвестиційний, як це відбувається при розвинутих ринкових відносинах. Однією з головних причин такого стану є те, що відбулась переоцінка можливостей національного фондового ринку, штучне форсування його розвитку та стратегічні помилки у процесі проведення приватизації.

Для «цивілізування фінансових ринків», сьогодні необхідним є суттєвіше втручання держави. Адже саме держава є першою і, водночас, останньою ланкою у довгому ланцюгу безпеки логістичних операцій в країні.



8.

Розвинені ринки іноземних валют

З погляду державної приналежності цінних паперів серед фінансових ринків виділяються ринки іноземних валют. Коливання обмінних курсів мають безпосередній вплив на рівень добробуту населення країни. При цьому висока мета турботи про логістичні послухи та добробут населення не повинні призводити до спокуси силового управління валютним ринком, як це відбувалось в Україні в перші роки незалежності. При здійсненні валютної політики треба враховувати, що будь-яка адміністративно чи економічно не обґрунтована довгострокова зміна валютного курсу небажана, навіть якщо

вона передбачає стимулювання експорту або інші конкурентні переваги в логістиці. До чого приводять цілеспрямовані, або непродумані дії на валютних ринках за роки незалежності, наші майбутні та працюючі менеджери з логістики - відчули на собі.

Як бачимо, стан, розвиток і динаміка кредитного, фондового і валютного ринків країни безпосередньо залежить від параметрів як податкової і бюджетної політики Уряду, так грошової і кредитної політики Національного банку. Ці впливи Уряд направляє на реалізацію цільових галузевих кредитних програм і логістичних проектів.



Суспільно прийнятне оподаткування.

Досягнення логістичного зростання як важливого завдання соціально-економічного розвитку потребує злагодженої взаємодії всіх механізмів економічної системи - ринкових, державо-регульованих, незалежних і неприбуткових громадських, заангажованих політико-економічних. Система оподаткування країни повинна відповідати діючим в державі формам власності, методам державного регулювання логістики та системі управління економікою. Будь-які невідповідності між податковою системою, економічною моделлю та логістичними послугами в країні, призводять до деформації взаємопов'язаних процесів. Україна за всі роки незалежності ще не вирішила фундаментальної проблеми вибору як економічної, так і логістичної моделі розвитку. З кожною зміною в вищих рівнях державного управління, чи то Президента, чи то прем'єр-міністра, змінювались принципи регулювання.

Єдиної, чітко сформульованої моделі економічного та логістичного розвитку країни вироблено взагалі не було. Є окремі цілі в системі логістики, грошово-кредитних відносин, бюджетного регулювання, системі оподаткування, соціальній сфері т.д.

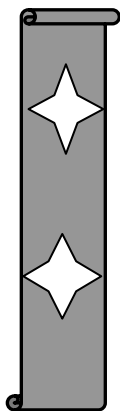
Але ці цілі та методи їх реалізації переважно не адаптовані одна відносно іншої, не узгоджені, не мають концепції взаємодії, тобто не систематизовані в єдину економічну модель.

Наприклад, сьогодні, фактично система оподаткування зводиться лише до виконання податками своєї фіскальної функції.

Функції регулювання та, особливо, стимулювання логістичної та економічної діяльності сучасна податкова система України виконувати неспроможна.

Але, перш ніж говорити про механізми вдосконалення, нам

потрібно розібратись з її фундаментальними засадами. Для цього необхідно звернутись до економічної теорії. Вона підказує декілька базових принципів¹:



А) справедливність - загальність і рівномірність оподаткування залежно від доходу, отриманого під захистом держави;

Б) визначеність - термін сплати, спосіб і сума платежу мають бути точно і заздалегідь визначені і відомі платнику;

В) зручність - час і спосіб сплати податків мають бути як найзручнішими для платника;

Г) економія - мінімізація витрат на стягнення податків та раціоналізація системи оподаткування.

Доцільно доповнити сюди ще один принцип:

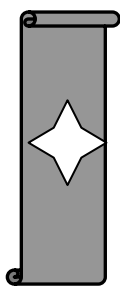
Д) етичність - недоторканість особистої свободи при оподаткуванні та стягненні податків, сумірність оподаткування із платіжною здатністю платника.

Досвід формування податкових систем та їх функціонування дає можливість *доповнити ще один принцип:*



Е) доцільність змін - підставою для появи нових, або підвищення ставок діючих податків може бути лише збільшення відповідних державних витрат, а не ліквідація бюджетного дефіциту, що виник внаслідок економічного спаду чи недоїмки до бюджету.

Реалії сучасної української економіки дають підставу говорити авторам про необхідність запровадження і дотримання ще одного принципу:



Ж) недоторкана стабільність - система оподаткування повинна бути незмінною в жодній своїй складовій на протязі, щонайменше, одного фінансового року, або будь-якого іншого, наперед визначеного періоду;

З) гнучкість - податкова система повинна бути здатною швидко реагувати на економічні зміни обставин;

И) економічна ефективність - податкова система не повинна перешкоджати ефективному розподілу ресурсів і логістичним послугам;

¹ Климко Г.Н., Новак А.Я. Багатовекторність напрямків стимулюючої ролі податкової системи держави. - К. Матеріали ВНПК, 10-11.03. 2000. }



І) та політична (соціальна) відповідальність - податкова система має бути спроектована так, щоб індивіди були переконані в доцільності своїх податкових виплат.

Нестабільність податкового законодавства, з одного боку, збільшує ризик підприємницької діяльності в логістиці і стає чинником виходу підприємства у «тінь», а з іншого, - знижує надійність прогнозу бюджетних доходів і не прогнозованих логістичних дій.

Необхідним є визначити декілька основних напрямків спрямування векторів податкової системи в сторону стимулювання економіки і логістики;



- розвиток виробництва;
- стимулювання підприємства (ділової активності);
- зростання зайнятості;
- забезпечення зростання податкових надходжень;
- стимулювання інвестицій;
- легалізація тіньових капіталів;
- стимулювання зростання доходів громадян.

Надмірність податкового навантаження яскраво підтверджена таким критерієм як рівень «тонізації» в економіці і логістиці, які в Україні, за різними оцінками складає 35 - 45 %. При такій величезній частці тіньового обороту неможливо говорити про якісний і суттєвий кількісний розвиток вітчизняної логістики, та, особливо, про підвищення рівня життя населення. Оскільки, одним з найважливіших аргументів для платника податків є нормативна і раціональна прийнятність податкових відрахувань, то українська податкова система потребує приведення її до рівня економічної доцільності, не конфіскаційності та підприємницької і громадської прийнятності за кількістю податків, доречністю баз оподаткування та виправданістю самих ставок податків.

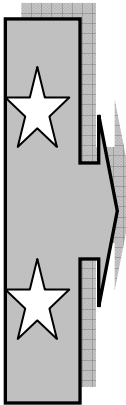
10.

Раціональний бюджетний розподіл.

Гострою проблемою економіки та логістики України є структура бюджетної системи держави та частка бюджетування в структурі ВВП. Ця гострота найбільше відчувається в регіонах України, де сучасна бюджетна система держави не створює можливостей для реалізації розвитку логістики та місцевого самоврядування. До того ж, нестачу гарантованого фінансування на місцях дуже «вигідно» поправляти в

ручному режимі на власний розсуд - чудове поле для хабарництва і корупції. Лише один практичний економічний показник має значення у даній проблемі – це бюджетне співвідношення розподілу Зведеного бюджету між Державним (центральним) бюджетом України і місцевими бюджетами.

Розвиток місцевого самоврядування в умовах відсутності на місцях фінансових ресурсів для його забезпечення, виглядає лише імітацією бажань задовольняти потреби і контролю за ними. Надмірна централізованість бюджетного регулювання породжує виникнення і розвиток декількох негативних економічних явищ, які негативно впливають на логістику:



- надмірна доцентровість руху державних фінансових та логістичних потоків;
- неефективність централізованого використання державних фінансових та логістичних ресурсів;
- відсутність достатніх важелів бюджетного регулювання на місцях;
- надмірне розмежування фінансового та логістичного забезпечення між столицею та за її межами;
- нерівномірність державного фінансового та логістичного регулювання по країні галузей, областей, районів, міст, системи соціального забезпечення, державних підприємств та бюджетних організацій;
- неможливість розвитку місцевого самоврядування.

Велике значення для системного логістичного планування мають саме бюджетні програми, особливо ті, що стосуються розвитку комунікаційної, транспортної, транзитної, інформаційної інфраструктури держави, а також комплекс соціальних, освітніх, культурних програм. Повноцінне виконання зазначених завдань неможливе без бюджетної підтримки та цільових державних інвестиційних програм.

Низький рівень бюджетного перерозподілу в державі є результуючою, надмірно жорсткою податковою політикою, і як наслідок - безупинної «тонізації» в економіці і логістиці, високої корумпованості в управлінні важливими фінансовими і ресурсними потоками країни, відсутності систематизованої макрологістичної та інвестиційної політики сприяння, а в результаті - надвисокої залежності економіки і логістики від політичних процесів в Україні.

Виникла ситуація податкового бумерангу - при високому рівні оподаткування спостерігається низький рівень бюджетних надходжень. Суб'єкти господарювання, і не тільки в логістиці, відмовляються сплачувати, повністю або частково, надмірні податкові зобов'язання, дивлячись, при цьому, як неефективно і корумповано використовуються залучені через податки бюджетні кошти. А це означає, що податкова система України не виконує своєї функції - перерозподілу економічних ресурсів для зростання логістичних послуг¹.

Політичні декларації про побудову в Україні соціально-орієнтованої ринкової економіки, першочергову турботу про соціальні обов'язки держави повинні, врешті, перерости у реальний економічно-логістичний вираз, який, у відношенні соціальних витрат, можна надійно здійснювати, переважно, через бюджетний розподіл.

Компенсувати соціальну функцію держави не в змозі жодні, навіть найкращі і наймасштабніші, корпоративні соціальні проекти чи програми, оскільки вони завжди носять тимчасовий, одноразовий і вузько-спрямований характер і можуть слугувати лише додатком, доповненням до системної соціальної політики держави по наданню логістичних послуг.

Для повноцінного виконання державою своїх соціальних зобов'язань і функцій немає іншого механізму як соціальні витрати бюджетної системи країни, тобто Державного (центрального) і місцевих бюджетів, які акумульовані у Зведеному бюджеті України.

Для порівняння: рівень соціальних витрат та задоволення логістичних послуг в структурі державної бюджетної системи таких сусідніх з нами і ще недавно «єдино-соц.блокових» країн як Польща, Угорщина, Прибалтійські країни сягають 70%, що у поєднання з набагато вищим ніж в Україні рівнем бюджетизації економіки, забезпечує кращі логістичні послуги, значно вищий рівень життя населення цих країн у порівнянні з рівнем життя українців, при значно менших економічних ресурсах і економічному потенціалі у порівнянні з Україною.

¹ Данилишин Б.М. Передумови та перспективи сталого економічного розвитку України. - Поглиблення ринкових реформ та стратегія економічного розвитку України до 2010 року / Матеріали НК. -К.: UKPINTEL. - С 6.

11.

Взаємоузгодженість фінансової і грошової політики.

Податково-бюджетні (фінансові) та грошово-кредитні (грошові) важелі регулювання економічних та логістичних процесів, повинні використовуватись для виконання визначених загальноекономічних завдань, які на певних етапах вирішує держава.

Кожен із напрямків економічної та логістичної політики повинен узгоджуватись один з одним, тобто з різних сторін спрямовувати економічно-логістичний розвиток в одному напрямку до досягнення єдиних економічних цілей. Неузгоджений рух, а тим більше різновекторний рух важелів такої політики нівелює всі її зусилля.

Багатовекторність в політиці можлива, і навіть, буває корисною і вигідною, але в економіці і логістиці вона неприпустима. Для порівняння, економіка і логістика - це ріка, що повинна текти лише в обраному руслі, а політика є човном, що може рухатись у будь-якому напрямку, але лише в межах цієї ріки.

Міжпараметричний аналіз макроекономічного регулювання в Україні нашоє на один цікавий і, водночас, неприємний факт - податково-бюджетний та грошово-кредитний напрямки економічної політики в Україні не відповідають один одному за впливом на розвиток економіки та логістики.

Провідні українські теоретики вважають, що найважливіше завдання сьогодні в Україні - знайти ключ до створення не просто ринкової економіки самої по собі, а тієї системи організації ринкового господарства, яка найповніше розкривала б можливості та стимули для ефективної реалізації всього спектру суспільних потреб, а для цього аж ніяк не достатнім, та й неможливим є точне перенесення чужого (навіть найкращого) досвіду на рідний «український ґрунт».¹

Надмірне зловживання переносом на українську перехідну економічно-логістичну систему ринкових моделей розвинутих країн, з їхнім ж фінансуванням впровадження таких моделей, створило численні штучні боргові проблеми на додаток до вже об'єктивно існуючих.

{ ¹ Леоненко П.М., Бодров В.Г., Кредисов А.І. Соціальне ринкове господарство. }
- К.: Либідь, 1995. – С 9.

Необхідно підкреслити, що пріоритетним повинні бути забезпечення внутрішньої фінансової, макроекономічної та логістичної стабільності для стимулювання зростання самої економіки, що, зрештою, в майбутньому і дасть можливість скорочувати борги держави.

Для забезпечення виходу економіки України з тривалої кризи стагнації та переходу до реального сталого економічного зростання, необхідно активізувати проведення економічно-логістичних реформ в 3 основних напрямках трансформації:



- повторна макроекономічна стабілізація;
- мікроекономічна лібералізація;
- ринкова інституалізація.

При цьому, потрібно зосередитись на виконанні декількох необхідних макроекономічних завдань українських економічних логістичних перетворень про які ми казали раніше.

11.

Корпоратизація

Сьогоднішній стан українських логістичних підприємств та реалії світового глобалізованого економічного розвитку, вимагають здійснити в Україні необхідний механізм інституційних змін – це корпоратизацію, або поєднання крупних і середніх профільних українських логістичних підприємств у спільний технологічний ланцюг, організаційну структуру, з юридичними формами та фінансовими схемами - корпорації - за принципом належності до певного виду ринків товарів, або послуг.

Слід зазначити, що українська економіка сьогодні не може підтримувати, чи не підтримувати – світову глобалізацію, заперечувати чи визнавати її, по тій причині, що ця глобалізація вже відбулась. Вона вже функціонує за своїми писаними (міжнародним економічним законодавством, угодами) і неписаними (об'єктивними і суб'єктивними ринковими) законами, логістичними правилами та умовами. Українська економіка може лише пристосуватись або не пристосуватись до цих умов, при цьому пристосуватись вдало або невдало.

А умови глобалізованої світової економічної системи відповідно до логістики є такими, що основними гравцями на світових ринках, і водночас законодавцями правил гри є крупні національні і транснаціональні корпорації. Саме ці логістичні

корпорації виробляють основний споживацький продукт, розвивають технології, науку, культуру - рухають світ. Саме такі корпорації фінансують владу у країнах, та й опозицію до влади також. Саме такі корпорації, внаслідок конкурентної боротьби в глобалізованих масштабах світу, формують рівень розвитку продуктивних сил сучасної економіки¹.

Сьогодні, колись вимушене, а тепер необхідне завоювання нових логістичних ринків в масштабах світу набуло рис справжньої війни - міжкорпоративної, міждержавної економічної війни. І навіть, сучасні суто військові конфлікти і війни часто несуть за собою тінь корпоративних інтересів.

Так, світом правлять корпорації і не тільки логістичні. Ми мусимо спитати в себе: чи хочемо ми зайняти достойне місце в цьому світі і впливати на його розвиток, чи піддамося сьогоднішнім «творцям», а значить станемо у повну їхню залежність? Ви повинні зрозуміти, що виборювати місце України в глобалізованому світі можна за одним з двох підходів:

- - максималістським;
- - мінімалістським.

1. Якщо обирати перший варіант відповіді, то не існує іншого шляху поведінки, як створювати власні крупні національні, або транснаціональні корпорації. І в логістичних напрямках також.

2. Якщо обирати другий варіант, то потрібно усвідомлювати, що за умов відкритості вітчизняного економічного простору, наші підприємства будуть розкуплені існуючими світовими корпораціями з різних континентів і стануть частиною їхнього виробничого і торгівельного процесу. І в логістичних системах теж.

А це значить повна залежність від економічної та логістичної політики інших країн. Це значить, що економіка та логістика України, (як і сьогодні), функціонуватиме лише як сировинний придаток, транзитна зона, доступні виробничі потужності та дешева робоча сила в центрі Європи.

Отже, реалії розвитку світових економічних та логістичних відносин зумовлюють необхідність проведення в Україні системного інституційного перетворення – логістичної корпоратизації для забезпечення конкурентноздатності вітчизняної економіки у глобалізованому економічному середовищі.

{ ¹Карпов В.Е., Плаксиенко Л.Л. Реальные события: мифы и реальность. }
 { Н/п пособие. (На рус.яз). – Кировоград, МАУП. С – 468. 2010. }

Формувати об'єднання логістичних підприємств у корпоративну організаційну форму необхідно за принципом належності продукції підприємств до певних ринків - від ринку та його потреб, до наповнення підприємств - учасників корпорацій.

До кожної логістичної корпорації потрібно залучити ті підприємства, які забезпечують весь технологічний ланцюг виробництва товарів чи послуг, що відносяться до певного ринку. Наприклад, до автомобільної корпорації бажано залучити підприємства-виробники двигунів, КПП, мостів, кузовів, фар, електроніки, пластмас, коліс, шин, і т.д. Так само і для корпорацій ринку авіації, електроніки, меблів, сантехніки, одягу, взуття, дитячих іграшок, продуктів харчування і т.д.

12.

Маркетингова атака

Після формування крупних українських логістичних корпорацій внаслідок програми корпоратизації, необхідно створити для кожної корпорації портфель брендів (торгових марок) для продажу під ними на ринку продукції, яка вироблятиметься корпораціями. Це дуже відповідальна частина роботи, від якої великою мірою залежатиме успіх українських товарів і послуг як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Адже контакт товару чи послуги із споживачем відбувається через бренд, яким цей товар названий і зпозиційований.

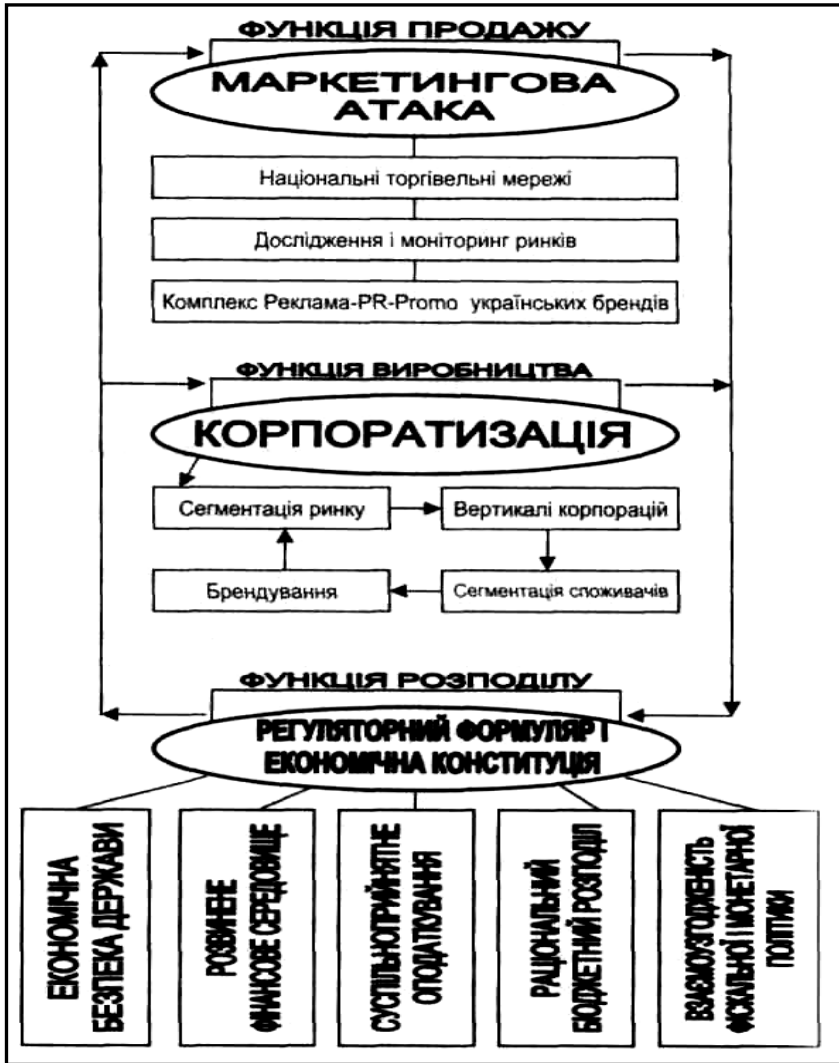
Після процесу створення брендів необхідним буде наступний крок - широка маркетингова підтримка і обслуговування новостворених українських брендів в логістиці, тобто масштабна і тривала маркетингова атака українських брендів на внутрішньому та зовнішніх логістичних і споживчих ринках.

13.

Брендування.

В сучасному матеріалізованому світі, в цивілізованій частині якого спостерігається перевиробництво і переспоживання, виробити якісний товар є лише необхідною умовою його продажу, але не достатньою. Треба вміти гарно подати інформацію про товар чи логістичну послугу, тобто сформувані і підтримувати його імідж. Крім цього, важливим є вміння донести товар до споживача саме «там-тоді-так і в певний час», як цього потребує чи хоче споживач - це завдання маркетингової та логістичної політики.

Пропонуємо звернути увагу на схему логістичної функції продажу товарів:



Виходить, що для забезпечення повноцінної логістичної системи збуту виробленої продукції, новостворені бренди нових українських корпорацій потребуватимуть комплексної Програми маркетингового та логістичного обслуговування. Програма повинна включати комплекси трьох основних елементів-засобів формування іміджу відповідного бренду:



- реклама (пряма і опосередкована);
- PR-методи;
- PROMO-заходи.

Другим напрямком комплексної Програми логістичного обслуговування повинно стати, в тому числі за допомогою державної політики, забезпечення широкого доступу української продукції під новими брендами до оптової і роздрібної торговельних мереж в середині країни та лобіювання і поширювання інтересів вітчизняного продукту на зовнішніх ринках, це завдання внутрішньої і зовнішньої дистрибуції.

Українське виробництво вже не має часу на тривале розгонування і вичікувальну позицію на ринку збуту і послуг, в розрахунку на його сприятливу кон'юнктуру - надто багато часу втрачено за 20 років криз і стагнацій в українській економіці.

Створення нових українських брендів необхідно проводити виходячи з потреб і інфраструктурних характеристик ринків на яких ці бренди будуть позиціювати.

Ринок або сегмент певного інфраструктурного ринку є вихідною точкою для створення логістичного бренду та його іміджевого позиціювання.

Завдання менеджменту логістики в тому, щоб стереотипи сприяли продажам продукції. Крім цього, імідж логістичного бренду повинен чітко спрямовувати продукцію під цим брендом саме до того цільового споживача, сегменту ринку, для якого і призначений даний бренд.

14.

Національні торговельні мережі

Окремої уваги потребує проблема дистрибуції, або поширення в торговельній мережі, товарів і послуг українських виробників. Це питання доступу до ринку товарів і послуг вітчизняного виробництва. Адже, сьогодні, український виробник має значні проблеми із тим, щоб принаймні широко представити свою продукцію для свого ж вітчизняного споживача. Це актуально, навіть, для цілком якісних українських товарів, які не поступаються відповідним імпортним аналогам за якістю і ціною.

Після формування відповідних українських корпорацій та брендів для їх продукції, держава повинна взяти активну участь у здійсненні комплексної програми поширення (дистрибуції) цієї продукції на внутрішньому ринку.

Виконати це вкрай необхідне завдання можна за допомогою використання, колись централізованої, торгівельної мережі чотирьох типів:



- 1) - гастрономи (продтовари);
- 2) - універмаги (промтовари);
- 3) - універсами (продтовари і промтовари);
- 4) - будинки торгівлі (продтовари і промтовари).

Державний сектор економіки, щоб бути повноцінним і самодостатнім, повинен включати не лише витратні бюджетні сфери (соціальні, освітні, медичні, культурні, спортивні і т.д.) та виробничі потужності, а й повинен мати великі збутові, торгівельні та логістичні мережі. Це необхідно державі для можливості безпосереднього і оперативного впливу на ситуацію на основних ринках товарів і послуг, в разі значних і небажаних цінових чи забезпечувальних коливань.

Вітчизняні крупні торгівельні мережі повинні не лише домінувати на внутрішньому ринку, а поступово виходити на зовнішні, представляючи там продукцію українських виробників, забезпечуючи їм певний рівень експортних продажів. Це певний рівень гарантованого і прогнозованого збуту української продукції на європейському і світовому ринках.

Симбіоз, у внутрішній та зовнішньоекономічній діяльності, крупних національних корпорацій-виробників та крупних вітчизняних торгівельних мереж може здійснити швидкий якісний і кількісний прорив української продукції як на внутрішні, так і на європейські та світові ринки.

Комплексний і системний підхід в логістичній політиці держави, в даний період економічного розвитку України, виглядає як необхідний компонент сучасної загальної економічної політики.

Умови розвитку національної логістичної системи, умови господарювання для всіх суб'єктів господарювання в Україні, сьогодні, надмірно залежать від політичних процесів в державі, дій окремих політиків і окремих політичних сил, які, як правило, не мають реальної визначальної підтримки суспільства.

Є загальні, але конкретні цифрові економічні параметри, за межі яких не може виходити, і які повинна виконувати влада будь-якого політичного забарвлення - це «мотиватор» ефективної, державотворчої економічної та логістичної політики. З цього приводу пропонуємо «економічну Конституцію України».

15.

Стратегії розвитку економіки України

Політична боротьба в країні відзначається надзвичайною гостротою і безкомпромісністю зі сторони всіх ключових політичних гравців. Часто політичні війни ведуться лише для самого факту перемоги над політичним опонентом, а наслідки таких війн і таких «перемог» для країни, її громадян, для розвитку економіки і логістики, учасниками політичного процесу не враховуються та ігноруються¹.

Вважаємо, що параметрами, які мають бути закріплені стратегічні норми економіки та логістики в Україні є такі:



1. Рівень бюджетизації економіки (частка Зведеного бюджету країни у Валовому Внутрішньому Продукті-ВВП), це параметр, яким характеризується загальний рівень соціальної орієнтованості економічно-логістичної системи країни, адже майже всі соціальні зобов'язання виконуються за допомогою бюджетного розподілу держави.

Нагадуємо, що головним економічним пунктом Акту про державну Незалежність України 1991 року є побудова «соціально-орієнтованої ринкової економіки». Світовий досвід називає країни соціально-орієнтованими ті, в яких рівень бюджетизації складає 40-50% ВВП. Для довідки: за роки Незалежності України цей показник у лічених роках ледь сягав до 30 % ВВП.



2. Соціальний рівень бюджету (частка соціальних витрат у Зведеному бюджеті країни) - параметр, яким характеризується рівень соціальної спрямованості економічної політики держави.

До сьогодні цей показник в Україні лише одного року сягнув біля 60% позначки, тоді як, наприклад у сусідній Польщі він коливається біля показника 70%.



3. Міжбюджетне співвідношення розподілу бюджетних ресурсів між центральним (Державним) і місцевими бюджетами - показник, від якого реально залежить розвиток місцевого самоврядування, тобто можливість самоврядного господарювання місцевих громад.

Можна скільки завгодно говорити про розвиток місцевого самоврядування і регіонів на численних круглих столах, конференціях, семінарах, але, насправді, можливість розвитку місце-

{ ¹ Новак А.Я. Як підняти українську економіку : Монографія. 2-е видання., перепрац. і доповн. — К.: «Гнозис» 2007 – 344 с. }

вого самоврядування залежить, головним чином, від одного конкретного економічного показника – між бюджетного співвідношення витрат Державного і місцевих бюджетів.

Для довідки: у часи розвалу радянської економічної і політичної системи головною економічною причиною неефективності радянської економіки називалась її надмірна централізованість.

Так от, «надмірною централізованістю» називалось міжбюджетне співвідношення розподілу бюджетних ресурсів через центральний бюджет 52%, а через місцеві бюджети, відповідно 48% (дані 1990р.). Тобто, приблизно, 50/50 - це означало, тоді, вкрай негативне явище - на місцях повинно бути більше ресурсів для оперативного і динамічного реагування на особливості місцевих економічних умов і потреб.

За роки Незалежності в Україні міжбюджетне співвідношення сягнуло показника 72% до 28% на користь центрального (Державного) бюджету у порівнянні з місцевими!



4. Граничний дефіцит бюджету (величина дефіциту Зведеного бюджету до величини ВВП) - параметр, яким характеризується збалансованість і надійність державних фінансів.

Кожна країна самостійно визначає гранично допустиму норму дефіциту бюджету. Але, країни Європейського Союзу вважають і нормативно закріплюють величину граничного дефіциту бюджету на рівні 3% ВВП.



5. Мінімальний особистий дохід, показник, який відображає рівень матеріального забезпечення громадян країни. Особисті доходи громадян є, напевне, найважливішим критерієм ефективності роботи економічної системи країни та її спрямованості на інтереси народу.

Для кращої деталізації і наближеності до потреб громадян, показник мінімального особистого доходу варто формувати з трьох рівнів:

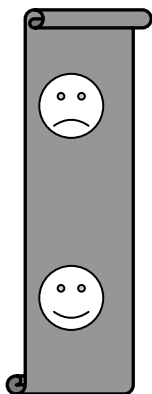


- А).** Мінімальний розмір пенсії;
- Б).** Мінімальний розмір місячної заробітної плати;
- В).** Мінімальний розмір погодинної оплати праці.

Рівень доходів населення необхідно забезпечити мінімальним економічним показником для захисту економічних прав громадян на гідні умови життя, праці, відпочинку. Держава для

того й існує, щоб забезпечувати своїм громадянам достойне життя і можливість саморозвитку.

Тому, пропонуємо законодавче закріплення показників мінімального особистого доходу такими нормами:



- Мінімальний розмір пенсії становить 1,5 величини прожиткового мінімуму.
- Мінімальний розмір заробітної плати становить 2 величини прожиткового мінімуму.
- Мінімальний розмір погодинної оплати праці становить 1/100 частки мінімального розміру заробітної плати.
- Прожитковий мінімум коригується щорічно в сторону збільшення з коефіцієнтом 1,2 від показника інфляції за рік, що минув, і встановлюється Законом «Про державний бюджет України» на наступний рік. У випадку дефляції за рік, що минув, прожитковий мінімум на наступний рік залишається незмінним.

6. Гранична девальвація національної валюти гривні, показник, яким характеризується стабільність і передбачуваність змін курсу національної грошової одиниці.

Це надзвичайно важливий критерій довіри до національної валюти, як зі сторони внутрішнього інвестора, так і для зовнішніх контрагентів, які працюють або мають намір працювати на території України чи з українськими партнерами. Прогнозованість вартості грошової одиниці є важливим елементом для розробки бізнес-проектів в логістиці та розрахунків доходності і прибутковості майбутньої діяльності інвестора.

6.1. «Курс національної валюти гривні щодо іноземних валют не може знецінюватись більше ніж на 2% протягом одного фінансового року». Це означає, що якщо, наприклад, на початок 2010 року курс гривні до долара США становить 7.50, то на кінець 2010 року він не може бути вищим за 7.60.



7. Гранична максимальна облікова ставка НБУ - це показник, що впливає на формування рівня банківського проценту в країні.

Однією з найбільших проблем і, водночас, найбільших гальм для розвитку «реального» сектору економіки, логістики, малого і середнього підприємництва, є надмірно високі ставки банківського кредитування, що існують, на сьогодні, в Україні. Це

великою мірою стримує загальні темпи росту національної економіки.

7.1. «Гранична максимальна облікова ставка Національного Банку України становить 5 %». Подібний, конституційно закріплений і обов'язковий до виконання, економічний показник поставить конкретне завдання для НБУ і відкриє можливості для поступового зниження рівня процентних кредитних ставок в країні.



8. Граничне зовнішньо-торгівельне сальдо (негативне) - показник, який визначає збалансованість національних зовнішньоекономічних рахунків.

Зовнішньо-торгівельне сальдо є зведеним балансом експортно-імпортного руху товарів в масштабах національної економіки. Сальдо є позитивним в разі перевищення експорту вітчизняної продукції над імпортом іноземної - така ситуація вважається бажаною для національних рахунків. Негативне сальдо виникає при перевищенні імпорту над експортом країни - це оцінюється як поганий діагноз для вітчизняної економіки.

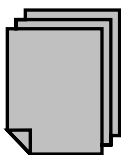
Тому, пропонуємо затвердження конституційної норми граничного рівня негативного зовнішньо-торгівельного сальдо таким чином:

8.1. «Граничне негативне зовнішньо-торгівельне сальдо України не перевищує 3 % Валового Внутрішнього Продукту» Це буде спільним завданням для Уряду та НБУ.



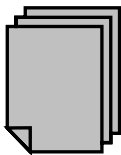
9. Граничне податкове навантаження - категорією, від якої, значною мірою, залежать такі економічні критерії країни, як: зручність і вигідність ведення підприємницької діяльності; інвестиційна привабливість країни у світі; ефективність і справедливність податкової системи; рівень тінізації економіки та логістики і т.п.

Тому, в сучасній ситуації, вважаємо необхідним конституційне закріплення певних загальних податкових категорій, які зменшать рівень податкового навантаження на всіх суб'єктів економіки України і впорядкують процес сплати податків:



- Обов'язковими базами оподаткування є: дохід громадян і підприємств, прибуток підприємств, земля, надра землі, рухоме і нерухоме майно.

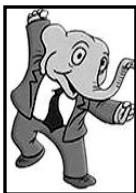
- В один період часу, існує загальнодержавних не більше 10 податків, не більше 10 зборів, не більше



10 акцизів.

- В один період часу, існує не більше 10 місцевих податків, не більше 10 місцевих зборів в кожній одиниці місцевого бюджету.

- Ставка оподаткування на категорію «оборот» не перевищує 5 % від суми обороту.

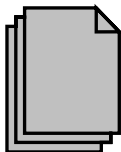


- Ставка оподаткування на категорію «дохід підприємства» не перевищує 10 % від суми доходу.

- Ставка оподаткування на категорію «дохід фізичної особи» не перевищує 15 % від суми доходу.

- Ставка оподаткування на категорію «додана вартість» не перевищує 15 % від суми вартості.

- Ставка оподаткування на категорію «прибуток» не перевищує 20 % від суми прибутку.



- Всі платники податків є рівними перед законом - пільг в оподаткуванні не існує, окрім як у 5 сферах:

I - охорона здоров'я,

II - освіта, III – наука,

IV - культура, V - спорт.

Форми і принципи сплати всіх видів податкових платежів є незмінними протягом бюджетного року. Такі конституційно закріплені норми будуть формувати загальні рамки податкової системи країни і унеможливають її скочування до рівня податкового ярма.



10. Порядок ведення економічної та логістичної політики - це методологія причинно-наслідкового і систематизованого підходу до етапів і послідовності заходів проведення державної економічно-логістичної політики.

Тому, вважаємо за необхідне закріпити законодавчою нормою правильну послідовність проведення державної економічно-логістичної політики таким чином:

- Державний бюджет України розробляється Урядом і Президентом України, затверджується Верховною Радою України на виконання і після розробки річної Програми соціально-економічного розвитку, яка розробляється Урядом і Національним Банком України, затверджується Верховною Радою України на виконання, після розробки і затвердження стратегічної національної економічно-логістичної моделі України.

16.

Стратегії розвитку логістики в Україні

Вже давно настав час в Україні перейти від фази державного політичного утвердження до фази економічної парадигми функціонування і розвитку держави. Адже відтепер саме економічний та логістичний розвиток України буде визначати її місце у світовому співтоваристві. Саме величина і ефективність вітчизняної економіки і логістики є і буде головним критерієм оцінки України як держави і українців як нації. Саме продукт економічно-логістичного розвитку буде забезпечувати необхідні ресурси для збереження і примноження тисячолітніх надбань і природних талантів українського народу.

А). Тепер економічно-логістичний розвиток є фактором державного самоутвердження, національної самоідентифікації і національного єднання.

Б). Можливо, економічний та логістичний розвиток і є сучасною українською національною ідеєю.

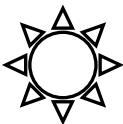
В). Єдиним механізмом забезпечення економічно-логістичного розвитку країни є сама економічна політика держави.

Г). Лише державна економічна політика формує параметри складових та принципи взаємодії складових економічної та логістичної системи країни, визначає напрямки розвитку цих систем і їх цільові функції, тобто формує модель національної економіки та логістики.

Д). Лише економічна політика держави задає «правила гри» для суб'єктів логістичного процесу.

Висновок, економічна політика держави є ключовим механізмом національного розвитку логістики, яка визначає долю держави як такої.

Економічно-логістичну систему України необхідно:

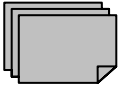


по-перше, зробити системою,

по-друге, зробити економічно-логістичною, тобто господарською. А будь-яке господарювання базується на розрахунках можливостей, доцільності і ефективності.

Отже, головною проблемою економічно-логістичної системи є її ефективність в цілому, та всіх її складових зокрема. Вирішення цієї проблеми лежить не в структурній площині, а в організаційній та регуляторній площинах.

Логістична система - працює на основі роботи і взаємодії трьох головних своїх функцій:



- функція виробництва та послуг;
- функція продажу виробленого;
- функція розподілу результатів проданого.

Кругообіг цих функцій є рушійною силою, механізмом і двигуном економіки. Всі функції економічно-логістичної системи знаходяться у тісному причинно-наслідковому взаємозв'язку і не можуть існувати у розриві між собою. Загальна ефективність логістичної системи країни залежить від ефективності всіх трьох головних і декілька додаткових її функціональних складових, при які ми вам розповідали раніше. Слабкість будь-якої функціональної складової унеможливорює ефективний розвиток всієї логістичної системи, оскільки слабка функціональна ланка нівелює ефективність роботи інших функцій.

Виробництво товарів і послуг є засобом реалізації всіх потреб окремої людини і суспільства в цілому. Від стану функції виробництва та надання послуг залежить стан розвитку решти ланцюга логістичних функцій - функції продажу і функції розподілу. Адже, не виробивши нічого, не можна нічого продати і, потім, розподілити результати від проданого. Це функція зачаткового механізму роботи всієї економічно-логістичної системи.

Котрий рік в Україні, ми не знаємо, що робити з власною економікою та логістикою:

- ▶ - яку економічну модель формувати;
- ▶ - куди і як прилаштувати логістичні підприємства;
- ▶ - як бути з енергозабезпеченням та надлишком енергоємності;
- ▶ - що робити із застарілими, непотрібними технологіями;
- ▶ - як відновити чи замінити старі економічні зв'язки;
- ▶ - з ким розвивати, а з ким згортати зовнішньоекономічні відносини;
- ▶ - чим утвердити довіру до національних грошей;
- ▶ - як побороти тотальні приховування доходів та несплату податків;
- ▶ - хто заслуговує на бюджетні пріоритети;
- ▶ - як підвищити продуктивність праці та ефективність управління;
- ▶ - де знаходяться ресурси економічного та логістичного

зростання;

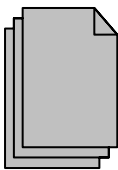
- - де, взагалі, центральна вісь механізмів економічної та логістичної системи країни?

А чого варті пошуки можливостей засіяти український ґрунт «шведською», «німецькою», «японською», «кореїською», «американською», «китайською» чи «польською» економічною моделлю або ж «раціональним їх поєднанням»? Доки наші стратегічні менеджери верхнього ешелону влади, будуть кида-тися від однієї крайності – до іншої, як «сліпі кроти»?

Поглянемо на наші логістичні реалії не з позиції жертви, а з позиції володаря найкращих на континенті природних та земельних ресурсів, надвидітного географічного розміщення, величезного науково-технологічного багатства та невичерпного інтелектуального і духовного потенціалу. Національний егоїзм мусить стати основою нашого життя, всіх видів діяльності, в тому числі економічної та логістичної. Нерозумно говорити, що економіка, або логістика не має до цього відношення, що вони не залежать від кольору шкіри, віку, національності.

Так, закони економіки та логістики єдині, як закони фізики, хімії чи біології, але на відміну від згаданих наук законами логістики можна маніпулювати, використовувати вибірково, дозовані комбінації, обмежувати або стимулювати їх прояви, та, врешті, при потребі штучно створювати деякі економічні та логістичні правила гри.

Національний егоїзм в логістиці повинен проявлятися у трьох напрямках:



- врахування національної автентичності при створенні логістичної системи;
- неухильне дотримання та захист національних економічно-логістичних інтересів;
- використання національного досвіду управління господарством.

Саме менталітет народу повинен бути стрижнем економічної та логістичної системи держави, оскільки в ньому відображені національні культура, традиції і досвід господарювання в умовах власних природних багатств та оточуючого сусідського господарсько-торгівельного середовища. Для України питання економічної та логістичної самоідентифікації це ще й питання політики, культури, історії і національного утвердження.



Завдання. Оптимізація збутової діяльності

Використовуючи національний досвід управління логістичним господарством, нам необхідно визначитися у оптимізації збутової діяльності на прикладі фармацевтики.

Мета: ознайомитися з логістичними рішеннями у сфері збутової логістики в галузі фармації.

Завдання:

1. Сформувати рекомендації щодо ширини каналу розподілу для наведених далі ліків і вибору їх медичного призначення.

Валідол — таблетки 0,06 — № 10.

Димексид — рідина — 20 кг — бутель.

Нітразепам — таблетки — 5 мг — № 20.

Міхури для льоду — № 1-3.

Розв'язання.

Валідол як безрецептурний серцево-судинний лікарський засіб користується повсякденним попитом. Тому для цього препарату придатний *інтенсивний розподіл*, тобто забезпечення наявності його запасів у максимально можливій кількості аптек.

Димексид в масі «ангро» (велика кількість) використовується для індивідуального виготовлення ліків в умовах аптек. Загальновідомо, що аптек з правом виготовлення лікарських засобів в Україні небагато. Разом з тим цей препарат не потребує виняткового збуту.

Реалізовувати його доцільно за селективним розподілом.

Нітразепам належить до психотропних засобів обмеженого обігу, реалізація яких дозволена лише державним і комунальним аптекам, що мають спеціальну ліцензію.

Реалізовувати цей препарат необхідно на правах винятковості, ексклюзивний розподіл.

Міхури для льоду найчастіше застосовуються в умовах стаціонару, тому їх збут слід організувати за допомогою між лікарських і лікарських аптек та аптек лікувально-профілактичних закладів, тобто використати селективний розподіл.

2. Здійснити порівняльну характеристику агента і дистриб'ютора за даними нижченаведеної таблиці порівняння.

Таб. Порівняльна характеристика агента і дистриб'ютора

Характеристика	Посередник	
	Агент	Дистриб'ютор
Право укласти угоду		
Право укласти угоду від власного імені		
Право укласти угоду за власний рахунок		
Право власності на лікарські засоби		
Наявність аптечних складів		
Формування цінової політики		
Форма винагороди		

Розв'язання:

Характеристика	Посередник	
	Агент	Дистриб'ютор
Право укласти угоду	Має право	Має право
Право укласти угоду від власного імені	Не має права	Має право
Право укласти угоду за власний рахунок	Не має права	Має право
Право власності на лікарські засоби	Не має права	Перебирає на себе право власності
Наявність аптечних складів	Не має аптечних складів	Має аптечні склади
Формування цінової політики	Може маневрувати цінами в межах угоди, укладеної з	Самостійно встановлює ціни
Форма винагороди	Винагорода у вигляді комісійних та, або окладу	Прибуток від реалізації придбаних ліків

3. Із зазначеного переліку виокремити функції збутової логістики фармацевтичного підприємства і вказати правильну їх послідовність:

3.1. Виконати зобов'язання за угодою купівлі.

3.2. Відправити виконане замовлення.

3.3. Дослідити фармацевтичний ринок.

3.4. Здійснити внутрішньо-фірмове транспортування.

3.5. Здійснити зберігання лікарських засобів і виробів медич-

ного призначення.

3.6. Здійснити пошук замовників ліків.

3.7. Контролювати виконання умов угоди продажу.

3.8. Опрацювати замовлення на лікарські засоби і вироби медичного призначення.

3.9. Отримати лікарські засоби і вироби медичного призначення

3.10. Планувати виробничий процес.

3.11. Планувати виробничу програму.

3.12. Прийняти рішення про придбання лікарських засобів.

3.13. Розподілити ліки (виконати замовлення).

3.14. Управляти запасами лікарських засобів і виробів медичного призначення.

3.15. Формувати план закупівлі лікарських засобів і виробів медичного призначення.

Розв'язання:

Збутову логістику фармацевтичного підприємства здійснюють з метою оптимізації збутової діяльності на основі максимізації корисності лікарських засобів для клієнтів при мінімізації загальних витрат на складування ліків, їх пакування, управління запасами, вантажно-розвантажувальні роботи, транспортування тощо.

До цього виду фармацевтичної логістики належать функції за номерами 2, 6-8,13 і 14, які здійснюють у такій послідовності:

► - *Управляти запасами лікарських засобів і виробів медичного призначення;*

► - *Здійснити пошук замовників ліків;*

► - *Опрацювати замовлення на лікарські засоби і вироби медичного призначення;*

► - *Розподілити ліки (виконати замовлення);*

► - *Відправити виконане замовлення;*

► - *Контролювати виконання умов угоди продажу.*

Тест для самостійної роботи

1. У поняття логістичної зовнішньоекономічної діяльності входять:

- 1) - надання послуг;
- 2) - торгівля;
- 3) - отримання інформації;
- 4) - співробітництво.



2. Ефективність логістичної зовнішньоекономічної операції розраховується за такими показниками:

- 1) - терміном окупності;
- 2) - фондівдачею;
- 3) - ефективністю витрат;
- 4) - коефіцієнтом рентабельності;
- 5) - усі відповіді правильні.

3. Для реалізації логістичної зовнішньоекономічної угоди необхідна така інформація:

- 1) - аналітична;
- 2) - довідкова;
- 3) - інформаційно-довідкова;
- 4) - усі відповіді правильні.



Питання для самоконтролю

1. Поясніть сутність стратегічної логістики як глобальної функції управління фірмою.
2. Охарактеризуйте головні стратегічні завдання логістичного менеджменту.
3. У чому полягає сутність управління логістичним шляхом ранжування стратегічних завдань?
4. Назвіть стратегічні функції маркетинго-логістичного менеджера на підприємстві.
5. Сутність і роль глобалізації логістичних процесів.
6. Порівняйте визначення понять «глобальна логістика» та «міжнародна логістика».
7. Роль регіоналізації в розвитку глобалізації логістичних процесів.
8. Що таке зовнішньоекономічна діяльність в логістиці?
9. Основні форми логістичної зовнішньоекономічної діяльності
10. Що таке логістична зовнішньоекономічна операція?
11. Які ринки називаються цільовими?
12. Фактори впливу на зміну попиту та пропозиції ринку.
13. Функції учасників зовнішньоекономічної діяльності.
14. Що таке інформаційні послуги в логістиці?
15. Зниження митних тарифів — можливість легалізації зовнішньоекономічної діяльності в логістиці?

Цікаві факти та жарти



Наш мозок складається з 20-ти мільярдів нервових кліток і здатний щодня запам'ятати 86 мільйонів біт інформації. До кінця життя наша пам'ять може зберігати близько 100 трильйонів біт інформації - цифра, про яку поки навіть не мріють розроблювачі комп'ютерної техніки.

Щосекунди в головному мозку відбувається близько 100 тис хімічних реакцій. Мережа нейронів мозку в 1400 разів складніше всієї телефонної мережі земної кулі. Швидкість біосигналів у нейронах може досягати від 288 до 400 км/ч. У старості швидкість біосигналів знижується на 15%. Мозку досить усього 1/20 сек., щоб точно розпізнати образ, колись зафіксований оком.

Наш мозок можна зрівняти з м'язами: чим більше його тренуєш, тим більше він росте. Мозок середнього дорослого чоловіка важить 1424 грм, до старості маса мозку зменшується до 1395 грм. Найбільший по вазі жіночий мозок важив - 1565 грм. Рекордна вага чоловічого мозку 2049 гр. Мозок І.С.Тургенєва важив 2012 грм.

Мозок еволюціонує: в 1860 році середня вага чоловічого мозку становила 1572 грм. Найменший по вазі нормальний неатрофований мозок належав 31-літній жінці - 1096 грм. Для порівняння, динозаври, що досягали 9 м. у довжину, і вагою 70 тн., мали мозок завбільшки з волосський горіх і вагою всього 70 грм.

1. Самий бурхливий розвиток мозку відбувається у віці від 2 до 11 років. Людський мозок досягає піка можливостей у 22 р. А с 27 років починається необоротний процес старіння. Люди скаржаться на погіршення пам'яті, втрату нитки міркувань, ясності думки, тощо.



2. Чим освічена людина, тим менше ймовірність захворювання мозку. Інтелектуальна активність викликає виробництво додаткової тканини, що компенсує захворюрілу.

3. Заняття незнайомою діяльністю - кращий розвиток мозку. Спілкування з тими, хто перевершує вас по інтелекті також є сильнодіючим засобом розвитку мозку.

Дослідники роботи головного мозку встановили, що мозок жінки влаштований інакше, чим мозок чоловіка. Якщо в чоловіка чітко розмежовані функції півкуль головного мозку, тобто ліве відповідає за логічне мислення, а праве - за абстрактне, то в жінки й ліве, і праве мало чим відрізняються один від іншого. Щоб вирішити якесь абстрактне завдання, у чоловіка інтенсивно працює тільки права півкуля, у жінки - обоє. Наприклад, коли чоловік читає, у нього задіяна лише невелика ділянка лівої півкулі головного мозку, у той час як у жінок працюють більше об'ємні частини обох півкуль. Є також інше спостереження: у середньому чоловіки говорять повільніше, ніж жінки, але зате вони швидше працюють на телеграфному ключі.

Великі ділянки мозку підключаються до роботи у жінок, коли вони поринають у спогади, особливо смутні, а у чоловіків - коли потрібно виявити свій інтелект. Але, читання, робота на ключі, бесіда, і інтелект - все це робота мозку. Виходить, що мозки в чоловіків і жінок улаштовані по-різному.

Часто чуємо вислів «залізна людина», але усього заліза, що втримується в нашому організмі, вистачило б на виготовлення одного-єдиного гвинтика від жіночого годинника.

Зараз ви читаєте ці рядки і повинні знати, що у нашому оці стільки аналітиків і рецепторів, що його цілком можна вважати частиною головного мозку. Уночі людина може побачити світло палаючої свічі на відстані 20 км¹.

Звичайно вважається, що людина може прожити без їжі не більше двох місяців. Однак 31-літній француз Пол-Арїї Дюген зміг протриматися без їжі 384 дня. Під час свого рекордного голодування він пив воду, чай, каву й розведені овочеві й фруктові соки. За цей час він втратив 133 кг., і це пішло Дюгену тільки на користь: до початку голодування він важив 215 кг.

Наймолодший студент, доктор філософії.

Наймолодший студент університету був Вільям Томсон, роки життя 1824-1907 р., згодом - лорд Кельвін. Він розпочав навчання у Глазговському університеті у віці 10 років й 4 місяців у вересні 1834 року. А математик Карл Витсс із м. Лохау 13.04. 1814 року став власником докторського ступеня в області філософії, що була присуджена йому Гисенським університетом у Німеччині у віці 12 років.

[¹Карпов В.Є. Наука совершенствования. Науч.-позн. пособ. - Кир-д. С 440. 2008.]



Жарти і розиграші менеджерів

Пропонуємо вам кілька варіантів:

Без чого хліб не спекти? (Без кірки).

Що буде робити ворона, проживши три роки? (Спокійно буде жити четвертий рік).

Що тепліше за одну шубу? (Дві шуби).

По чому качка плаває? (По воді).

Кому тепліше: один одягнув 3 сорочки на себе, а другий одну сорочку, але трійної товщини? (В сорочках де більше повітря).

Як можна пронести воду в решеті? (Замерзлу в лід).

Коли людина буває рибою, а коли рікою? (Імена Карпо, прізвище де корінь «карп», так само і від прізвища Нил).

Що буває в порожній кишені? (Дірка).

Коли чорній кішці легше всього пробратися в будинок? (Коли двері відкріють).

Коли хлопчика називають ім'ям дівчинки? (Коли довго спить - Соня).

Скільки на березі яблук, якщо на ній вісім сучків, на кожному сучку по п'ять яблук? (На березі яблука не ростуть).

Як зірвати гілку, щоб не злякати птаха? (Треба почекати, коли вона полетить).

На що найбільше схожа половина апельсина? (На другу половину).

На яке дерево сідає ворона під час проливного дощу? (На мокре).

На яких полях не росте трава? (На крисах (полях) капелюха).

Скільки яєць можна з'їсти натще? (Одне. Після першого вже не буде натще).

Яким гребенем не розчешеш голову? (Півнячим).

Назвіть п'ять днів, не називаючи чисел і назви днів? (Позавчора, учора, сьогодні, завтра, післязавтра).

Що робить сторож, коли в нього на капелюсі сидить горобець (Спить).

Яких каменів у море немає? (Сухих).

На яке питання не можна дати позитивна відповідь? (Ти спиш?)

Чому півень, коли співає, закриває очі? (Хоче показати, що співає напам'ять).



Термінологічний словник

Абстрагування - процес вироблення узагальненого замітника конкретного змісту шляхом відволікання від зайвих деталей. Функція абстрагування полягає у виділенні найістотніших частин з емпіричних знань про об'єкт і зв'язків між цими частинами¹.

Абстракція - результат побудови узагальненої схеми досліджуваного об'єкта, в якій усунуто всі малозначущі унікально-конкретні

деталі. Функція абстракції об'єкта, стати замінювачем усіх конкретних знань про нього, розкриваючи при цьому, за рахунок відволікання від нюансів, принципову основу об'єкта.

Адаптація — процес гармонізації чогось із зовнішніми умовами за рахунок внутрішніх трансформацій.

Адекватний — відповідний зовнішнім умовам. Це означає, що "щось" має здатність виявляти себе в зовнішньому середовищі відповідно до вимог цього середовища й особливостей конкретної ситуації (у якій "щось" виявляється), тобто спостерігається доцільна пропорційність між характером і силою зовнішнього впливу на "щось" та характером і силою зовнішнього реагування.

Акмеологія (вершина) — наука про досягнення максимальної ("вершинної") самореалізації людини. Професійна акмеологія, наука про досягнення максимальних висот фахівцем у своїй професійній сфері.

Акт діяльності — категорія, що відображає найбільш абстрактні структурні компоненти будь-якої діяльності: перетворювальний процес переведення вихідного матеріалу в кінцевий продукт із використанням засобу, що застосовує діяч, який діє за нормою такого перетворення і з відповідною якістю.

Актуалізація — процес прояву внутрішньо прихованого стану чогось.

Асоціативне мислення — суб'єктивний тип мислення людини, що характеризується випадковістю переходу від уявлення до уявлення на основі індивідуально значущих, значеннєвих зв'язків між цими уявленнями людини.

— ¹ Колпаков В.М. Маркетинг персоналу. Навч. посіб. - К. МАУП. 2006. 388 с. —

Агент — посередник, що є представником або помічником іншої основної щодо нього особи (принципала).

Асортимент продукції — склад і співвідношення товарів певного виду або назви, що різняться сортністю, типами, розмірами, марками, зовнішнім оформленням та іншими ознаками¹.

Базовий процес (у діяльності) — процес, який забезпечує реалізацію функціонального призначення цієї діяльності. Базовий процес описується актом діяльності, в якому розрізняють: вихідний матеріал, кінцевий продукт, діяча зі здатністю, засіб переведення матеріалу в продукт і норму використання цього засобу. На відміну від базового процесу службовий процес є допоміжним і обслуговує усунення ускладнень у базовому процесі.

"Базікало" (як групова роль), людина, схильна до неприборканого самовираження у формі довгих монологів. "Базікало" часто без особливих причин перериває роботу групи, вставляє недоречні, нерідко безтактні зауваження.

Брокер — посередник при підписанні договорів, що зводить контрагентів.

Вертикальна інтеграція — зв'язок між плановою, диспозитивною і виконавчою системами за допомогою вертикальних інформаційних потоків.

Визначення потреб — виявлення продуктів та послуг за їх якістю та кількістю.

Вимірність — здатність логістичної системи до вимірювання її характеристик.

Виробнича логістика — управління матеріальним потоком, який переміщується виробничими ланками від первинного джерела сировини до кінцевого споживача.

Виробничий (операційний) менеджмент — сукупність дій з планування, координації і виконання виробничо-технологічного циклу для створення продуктів і сервісу.

Витрати втрачених можливостей (навіяні витрати) — втрачена вигода, пов'язана з тим, що обмежений обсяг ресурсів може бути використаний тільки певним способом, який виключає застосування іншого можливого варіанта, що забезпечує отримання прибутку.

— { ¹ Гурч Л.М. Логістика. Навч. посіб. - К. МАУП. 2008. 358 с. } —

Відмова на користь держави — митний режим, відповідно до якого власник відмовляється від товарів, що перебувають під митним контролем, без будь-яких умов на свою користь. У режимі відмови на користь держави на товари не нараховуються і не справляються податки і збори, а також не застосовуються заходи нетарифного регулювання.

"Всезнайка" (як групова роль) — людина, впевнена у тому, що знає все про все. З будь-якого питання має власну думку, яку неодмінно хоче висловити, тому завжди вимагає слова.

Вертикальна інтеграція "вперед" (пряма повна вертикальна інтеграція), це процес побудови структур, що виконують усі функції в ланцюжку між виробленою корпорацією продукцією і кінцевим споживачем. Основними функціями є: маркетингові дослідження, збут, транспорт, логістика й обслуговування покупців. За повномасштабної інтеграції корпорація ставить за мету повне охоплення усіх цих функцій, побудову своїх структур і відмовлення від послуг посередників. Головними труднощами на цьому шляху є відсутність у корпорації досвіду і налагоджених технологій роботи зі споживачем. Перевага підходу — контроль над каналами збуту, можливість одержання синергійного ефекту і глибше розуміння попиту.

Вертикальна інтеграція "назад" (повна зворотна вертикальна інтеграція) — процес побудови структур, що виконують усі функції в ланцюжку між постачальником і виробничим процесом корпорації. На цьому шляху корпорація позбавляється послуг усіх постачальників, здобуваючи контроль над джерелами сировини, виробництвом комплектуючих виробів, напівфабрикатів, а також переходить до повної самостійності в галузі науково-дослідних і конструкторських робіт і у виробництві обладнання для власного виробництва. До зворотної інтеграції належить також первинна підготовка персоналу за допомогою створення власних навчальних центрів у межах корпорації.

"Виконавець" (нормореалізатор) (як групова роль) — член групи, схильний до одержання конкретних норм, який виявляє максимальну ефективність у їх реалізації. Відчуває дискомфорт у ситуації невизначеності або в нових умовах за відсутності конкретного алгоритму дій.

Вихідний матеріал — стан "чогось", залученого до логіки виробничого процесу, пов'язаного з переведенням цього

"чогось" у стан, що відповідає меті діяльності (кінцевого продукту). Вихідний матеріал, якщо він відповідає своїй функції, містить потенціал переведення його в кінцевий продукт.

Внутрішній розвиток корпорації — вертикальна інтеграція при створенні своїх бізнес-структур і (або) реструктуризація корпорації без вертикальної інтеграції, що забезпечує якісне її зростання.

"Генератор ідей" (як групова роль) — член групи, схильний до творчості та максимально ефективний при пошуку нестандартних ідей і вирішень "непробудних" проблем.

Горизонтальна інтеграція — зв'язок між окремими комплексами завдань у диспозитивних та виконавчих системах за допомогою горизонтальних інформаційних потоків.

Державна підтримка процесу товароруху — використання цілеспрямованих економічних та організаційних методів управління, які становлять систему фінансових заходів раціоналізації процесів товароруху та зменшення пов'язаних з ними витрат.

Дилер — оптовий, рідше роздрібний посередник, що здійснює операції від власного імені та за власний рахунок.

Дистриб'ютор — оптовий або роздрібний посередник, що здійснює операції від імені виробника за власний рахунок.

Демократичний (колегіальний) стиль управління — спосіб управління, в основі якого узгодженість у прийнятті рішень. Найбільш перспективний у складних проблемних ситуаціях, коли необхідні різнобічний аналіз і різноманіття версій. Усуває крайнощі директивного та анархічного стилів управління.

Динаміка — перехід чого-небудь з одного стану в інший.

Ділова гра — форма усунення ускладнень у діяльності за допомогою моделювання на "сцені" процесу їх аналізу силами учасників цієї діяльності. Існують різні види ділових ігор: інноваційні, імітаційні, організаційно-діяльнісні, організаційно-комунікативні, організаційно-розумові, навчально-прагматичні та інші. Якщо причина ускладнень полягає в нестачі у діячів необхідних професійних навичок, ділова гра може мати навчальний характер (імітаційна ділова гра). Якщо ж причина ускладнень — у сфері недосконалості форм організації діяльності, то гра набуває інноваційного характеру (інноваційна ділова гра), головною формою здійснення якої є "мозковий штурм".

Дія — цілеорганізована поведінка людини. Завершується після досягнення мети. Протилежні дії, з одного боку, пасивність; з іншого — хаотична, неспрямована поведінка.

Діяльність — процес реалізації норм з досягнення поставленої мети, результат якої має зовнішню соціальну значущість.

Дозрівання — мимовільна внутрішня зміна механізму чогось у напрямку актуалізації потенційно закладеного в ньому стану. Відбувається за невисокої значущості зовнішніх умов, хоч вкрай несприятливі умови можуть перешкоджати дозріванню (аж до його зупинення), а вкрай сприятливі умови — прискорювати (стимулювати) його.

"Душа компанії" (емоційний лідер) (як групова роль) — член групи, який користується в команді загальними симпатіями, активно створює і підтримує позитивний психологічний мікроклімат, особливо в разі виникнення проблемних ситуацій.

Експеримент — форма перевірки гіпотези в науковому дослідженні, здійснювана за рахунок побудови і вивчення моделі об'єкта дослідження.

Експертне консультування — вид управлінського консультування, за якого консультант самостійно здійснює діагностику проблем, розроблення рішень і рекомендацій з їх упровадження. Роль клієнта зводиться до забезпечення консультантові доступу до інформації про діяльність підприємства й оцінки результатів консультування.

Емпіризм — дослідницький підхід, що спирається на безпосереднє спостереження за реальністю. Віддає перевагу почуттєвому досвіду в опозиції до теоретичного конструювання об'єкта.

Експертні системи в логістиці — спеціальні комп'ютерні програми, за допомогою яких спеціалісти приймають рішення, пов'язані з управлінням матеріальними потоками.

Експорт — митний режим, відповідно до якого товари вивозяться за межі митної території України для вільного обігу без зобов'язання про їх повернення на цю територію та без встановлення умов використання за межами митної території країни.

Електронна комерція — ведення бізнесу в Інтернеті та за допомогою Інтернету.

Елемент логістичної системи — функціонально відособлений об'єкт, що не підлягає подальшій декомпозиції в межах

поставленого завдання аналізу та синтезу логістичної системи і здійснює локальну цільову функцію, пов'язану з виконанням певних логістичних процедур.

Ефективність логістичної системи — показник (або система показників), що характеризує рівень якості функціонування логістичної системи заданого рівня загальних логістичних витрат.

Запаси — частина активу підприємства, що залежить від виду його діяльності.

Збутова фармацевтична логістика — ефективна організація розподілу виробленої продукції, що сприяє підвищенню економічної ефективності функціонування фармацевтичного підприємства і забезпеченню переваг над фірмами-конкурентами.

Знищення, або руйнування — митний режим, відповідно до якого товари, ввезені на митну територію України, знищуються під митним контролем чи доводяться до стану, який виключає їх використання, без справляння податків, встановлених на імпорт, а також без застосування заходів не тарифного регулювання.

Здатність (у діяльності) — якість психофізичних механізмів діяча, що гарантовано забезпечує адекватну реалізацію ним норм.

"Знавець" (ерудит) (як групова роль) — член групи, який вирізняється гарною пам'яттю і знанням багатьох фактів у різних науково-предметних, філософських і практичних сферах діяльності.

Значення — образ чого-небудь, що конструюється і закріплюється за знаком.

Значущість — результат суб'єктивної оцінки.

Зовнішній розвиток корпорації — вертикальна інтеграція при закупівлі готових бізнесових структур; диверсифікованість будь-якого роду.

Зовнішній консультант — незалежний від підприємства-клієнта (зовнішній) фахівець, який запрошується для вирішення певних проблем підприємства (внутрішній консультант, співробітник підприємства). Перевага зовнішнього консультанта стосовно керівника або внутрішнього консультанта полягає в незалежності та неупередженості поглядів, у ширшому круго-

зорі. Внаслідок меншої завантаженості проблемами поточного характеру консультанти мають можливість отримувати більшу інформацію в різних сферах управління і господарювання. На зовнішнього консультанта не впливають традиції та канони, прийняті у фірмі-клієнті. Крім того, виконуючи безліч замовлень різних організацій, вони накопичують значний досвід, що дає їм змогу враховувати багато типових факторів, які перешкоджають упровадженню необхідних змін. Недоліками залучення зовнішніх консультантів є: необхідність надавати їм повну інформацію про діяльність підприємства, у тому числі таку, яка становить комерційну таємницю; відсутність можливості у фірми-клієнта встановити тривалий зв'язок з консультантом, оскільки послуги його вимагають високої оплати.

"Ідеолог" (як групова роль) — член групи, в основі дій якого фіксовані соціокультурні цінності та ідеологія діяльності. Характеризується акцентуванням ціннісного самовизначення. Беручи участь у групових процесах, контролює і коригує визначення ціннісних засад у групових проектах і діяльності.

"Інноватор" (як групова роль) — член групи, акцентований на внесення в норми життя команди нових елементів, що сприяють ефективнішій взаємодії всередині команди або досягненню загальнозначущих цілей за рахунок реалізації свого творчого потенціалу. Діяльність інноватора спрямована на внесення новизни у життя команди.

Інноваційна гра — тип ділової гри, специфікою якого є спрямованість на колективний пошук нових нестандартних способів вирішення проблем діяльності за "мозковим штурмом".

Імпорт — митний режим, відповідно до якого товари ввозяться на митну територію України для вільного обігу без обмеження терміну їх перебування на цій території та можуть використовуватися без будь-яких митних обмежень.

Інтермодальна система — система доставки вантажів різними видами транспорту за єдиним перевізним документом із переданням вантажів у пунктах перевантаження з одного виду транспорту на інший без участі вантажовласника.

Інтернет-торгівля — процес купівлі-продажу товарів чи послуг, коли весь цикл комерційної/фінансової транзакції або її частина здійснюється електронним способом із застосуванням Інтернет-технологій.

Інформаційна логістика — система опрацювання зростаючого масиву інформації, необхідної для планування і контролю логістичних заходів, а також розвитку комунікацій та комп'ютеризації господарської діяльності. Іншими словами, це управління інформаційним потоком на підприємстві та в зовнішньому середовищі з метою використання інформації для регулювання економічних процесів.

Інформаційна система — відповідним способом організована сукупність взаємопов'язаних засобів обчислювальної техніки, довідників і засобів програмування, які забезпечують виконання функціональних завдань (у логістиці — управління матеріальними потоками).

Інформаційний потік — сукупність інформації (зовнішньої, внутрішньої), необхідної для управління логістичними операціями і їх контролю.

Канал розподілу — сукупність підприємств і організацій, через які проходить продукція від місця її виготовлення до місця споживання, тобто шлях, яким товари переміщуються від виробника до споживача.

Комісіонер — оптовий або роздрібний посередник, який здійснює операції від власного імені та за рахунок виробника.

Комплексна логістична активність (логістична функція) — сукупність логістичних операцій, спрямованих на реалізацію завдань логістичної системи.

Концепція логістики — система поглядів на раціоналізацію господарської діяльності шляхом оптимізації поточкових процесів.

Кадри управління — діячі, які реалізують управлінські функції побудови і перебудови виконавської та власної діяльності.

Колегіальність — спільність у вирішенні діяльнісних завдань учасниками діяльності.

Команда (у діяльності) — об'єднання людей, залучених до спільної діяльності, згуртування яких зумовлено узгодженістю способів взаємодії, адекватних цілям, цінностям та ідеалам діяльності.

Комунікація проста — форма обговорення якоїсь теми, що передбачає для всіх її учасників всього дві позиції — автора і розуміючого. Комунікація проста, як будь-яка діяльність, має свої форму і зміст.

Комунікація складна — структурно організована взаємодія учасників обговорення в п'ятьох можливих позиціях (автор, розуміючий, критик, арбітр і організатор комунікації) у суворій відповідності вимогам до кожної позиції.

"Консерватор" (як групова роль) — член групи, акцентований на збереження апробованих і затверджених норм команди, противник частого перевизначення цих норм. Діяльність його спрямована на збереження норм, правил, традицій, що позитивно виявили себе в минулому житті команди.

"Критик" (проблематизатор) (як групова роль) — член групи, орієнтований на пошук причин ускладнень у діяльності команди. Виявляє себе у разі виникнення в команді ситуацій невизначеностей, конфліктів, проблем тощо стимулюванням активності команди в пошуку деструктивних факторів.

"Критик-деструктор" (критикан) (як групова роль), людина, скептично налаштована, яка критикує будь-які рішення групи. У своїй критиці користується не культурно-розумовими критеріями, а індивідуальними перевагами в баченні "поганого".

Кооперативність — тип відносин між діяльностями, за якого забезпечене і підтримується взаємовигідне співробітництво. Виникає за повної та відкритої узгодженості умов взаємодії між діяльностями, що забезпечує ефект синергії (ціле більше від суми частин).

Криза — стан буття "чогось", в якому колишній механізм уже не здатний до гармонізації з умовами зовнішнього середовища для підтримки свого існування і збереженість (без перебудови) якого призводить "щось" до загибелі.

Криза діяльності — стан діяльності, в якому колишній механізм уже не здатний до реалізації зовнішньої функції через входження в протиріччя зі зміненням зовнішнім і (або) внутрішнім середовищем. Для виходу з цього стану в діяльності повинна здійснитися перебудова внутрішнього механізму в бік більшої адекватності зовнішнім і (або) внутрішнім умовам.

Критерій — засіб вибору однієї з наявних альтернатив. Функцію критерію в реальній практиці можуть виконувати як об'єкти, що відповідають вимогам (поняття, категорії, концепції тощо), так і невідповідні (випадковий зразок, індивідуально-суб'єктивний досвід та ін.)

Критика думки (у комунікації) — процес виявлення комуні-

кантом недоліків у висловлюванні автора і висловлення своєї незгоди з ним. У культурній комунікації критика думки здійснюється людиною в комунікативній позиції критика тільки після розуміння версії автора (у позиції розуміючого).

Внутрішня робота критика полягає в зіставленні авторської та власної версії погляду на об'єкт думки.

Лекція — форма простої комунікації між лектором і аудиторією, спрямована на передання слухачам нових відомостей (знань, досвіду тощо).

"Лідер" (як групова роль) — член групи, схильний до активності, виявляє її у межах фіксованої програми. Лідер або індивідуалізує активний вплив на досягнення значущих цілей за принципом "роби, як я", або виявляє активність у залученні партнерів до реалізації ідеї, програми, проекту тощо та їх співорганізації (формування "команди"). У різних фазах життя команди функцію лідера можуть тимчасово виконувати "генератор ідей", "знавець", "теоретик", "душа компанії" та ін.

Лінійний керівник — керівник підрозділу, який займається основною для організації діяльністю і несе відповідальність за реалізацію її цілей. Приклад: генеральний директор, директор заводу, бригадир.

Логістизація митної обробки вантажів — цілеспрямований процес поширення логістичного підходу на основні митні режими, пов'язані з фізичним переміщенням товарів через митний кордон.

Логістика — нова ідеологія оптимізації управління і планування матеріальних та пов'язаних з ними інформаційних, фінансових потоків на основі системного підходу і економічних компромісів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Логістична альтернатива — можливий, незалежний спосіб дій для досягнення поставленої мети.

Логістична модель — будь-який образ, абстрактний чи матеріальний, логістичного процесу або логістичної системи, який використовується як їх заміник.

Логістична проблема — невідповідність між необхідним (бажаним) і фактичним станом справ у галузі логістики підприємства.

Логістична система — адаптивна система зі зворотним

зв'язком, що виконує певні логістичні функції, складається з підсистем і має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем.

Логістична функція — укрупнена група логістичних операцій, спрямованих на реалізацію цілей логістичної системи.

Логістична операція — будь-яка операція з речовинними предметами, продуктами праці у сферах виробництва і обігу, за винятком технологічних з виробництва матеріальних благ.

Логістична мета — бажаний кінцевий результат чи стан логістичної системи, що повинен бути досягнутий чи виникнути як результат прийняття рішень.

Логістичні витрати — витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій.

Магазин безмитної торгівлі — митний режим, відповідно до якого товари, а також супутні товарам роботи, не призначені для споживання на митній території України, перебувають та реалізуються під митним контролем у пунктах пропуску на митному кордоні України, відкритих для міжнародного сполучення, в інших, визначених митними органами України зонах митного контролю без справляння мита, податків, встановлених на експорт та імпорт таких товарів, і без застосування заходів нетарифного регулювання.

Макрологістична система — система управління потоками за участю кількох незалежних суб'єктів господарювання, не обмежених у територіальному розташуванні.

Матеріальний потік — вантажі, деталі, товарно-матеріальні цінності, які розглядаються у процесі застосування до них логістичних операцій і зараховані до часового інтервалу.

Митний склад — митний режим, відповідно до якого ввезені з-за меж митної території України товари зберігаються під митним контролем без справляння податків і зборів і без застосування до них заходів нетарифного регулювання та інших обмежень у період зберігання, а товари, що вивозяться за межі митної території України, зберігаються під митним контролем після митного оформлення митними органами до фактичного їх вивезення за межі митної території України.

Міжнародна комерційна угода — сукупність цивільних і правових норм, що визначають порядок і форми укладення угод, їх правовий зміст, умови дійсності та юридичні наслідки недійсності. Угода від імені та в інтересах однієї особи може

бути укладена уповноваженою на це іншою особою і у відповідний спосіб оформлена домовленістю.

Мікрологістична система — внутрішньовиробнича логістична сфера одного підприємства або групи підприємств, об'єднаних на корпоративних засадах.

Матричний аналіз — аналіз з допомогою матриць. Для стратегічного планування використовуються такі матриці:

- ▶ - Ансоффа,
- ▶ - Бостонської консультаційної групи (БКГ),
- ▶ - МакКінсей, Артур Д. Літл та ін.

Мета матричного аналізу — оцінка товарно-ринкових можливостей організації за межами її теперішньої діяльності та ухвалення остаточного рішення про те, чи повинна організація змінити межі свого портфеля за допомогою диверсифікації та (або) інтернаціоналізації. Основними перевагами матричної техніки є:

- ▶ - можливість аналізувати наслідки диверсифікації;
- ▶ - відображення необхідних грошових потоків між окремими бізнес-одинацями;
- ▶ - можливість правильно розподіляти ресурси;
- ▶ - концепція балансу бізнес-портфеля дає змогу ідентифікувати нинішню його структуру й оптимізувати довгострокову прибутковість.

"Маніпулятор" (як групова роль) — негативний лідер групи, який прагне "протиснути" вигідне йому рішення, незважаючи на етичність засобів ("мета виправдовує засоби"). Прагне будь-що контролювати ситуацію, нав'язувати свою волю навіть у незначних питаннях.

Модуль (у навчанні) — відносно автономний елемент системи, що має завершеність за формою і змістом навчання і дає змогу учневі засвоїти якусь одиничну, самостійно значущу процедуру.

"Мораліст" (як групова роль) — людина, яка бачить світ у "чорно-білих" кольорах і схильна до формального контролю та корекції інших щодо їхньої відповідності моральним правилам поведінки. У взаємодії з членами групи, як правило, звинувачує їх в аморальності, "темних" мотивах поведінки.

Мислення мовне — мислення, що використовує знакові засоби для переведення внутрішніх індивідуальних змістів у

загальнозначущі значення та їхнього оформлення в тексті.

Мислення уявне — мислення, що використовує споглядальні почуттєві образи в оформленні внутрішніх інтелектуальних змістів і емоційних переживань. Спрямоване на з'ясування сутності внутрішніх станів за допомогою виділення загального між внутрішніми переживаннями та яскраво виявленими рисами використовуваного образу.

Наповнення — усе, що може бути ресурсом, який поміщається на функціональне місце чогось для зняття напруження, спричиненого відсутністю цього ресурсу.

Наукова проблема — зафіксована невідповідність між теоретичним знанням (або його частиною), використовуваним як істинне, і фактичним матеріалом (зафіксованими явищами) у межах дії цього знання. Наукова проблема виникає при виявленні факту невідповідності розуміння сутності "чогось" у межах теорії та виявлення його сутності у зафіксованих феноменах (виявах) буття "чогось".

Неторговельний оборот — переміщення через митний кордон речей і предметів фізичними особами (туристами, особами, що прямують у службових і приватних справах); предмети, які вони переміщують, не є об'єктом зовнішньоекономічних договорів і призначені, як правило, для власного користування, подарунку тощо.

Норма запасів — мінімальна розрахункова кількість предметів праці, які повинні поміщуватись на виробничих чи торговельних підприємствах для забезпечення безперебійного постачання на виробництво продукції чи реалізації товарів.

Нормативи транспортних витрат — витрати на перевезення одиниці продукції, що регулярно коригуються та рекомендовані для використання закупівельно-торговельними та комерційно-посередницькими організаціями.

Оборот — одна або кілька поїздок, причому автомобілі обов'язково повинні повертатися в початковий пункт.

Оптимальність — характеристика якості прийнятих рішень (оптимальний розв'язок завдання: оптимальний план, оптимальне управління), а також стану системи або її поведінки (оптимальна траєкторія, оптимальний розподіл ресурсів, оптимальне функціонування системи).

Оптимізація логістичної системи — процедура (процес) управління логістичною системою для досягнення екстремального значення критерію оцінки її якості.

Переробка за межами митної території України — митний режим, відповідно до якого товари, що перебувають у вільному обігу на митній території України, вивозяться без застосування заходів тарифного та нетарифного регулювання з метою їх переробки за межами митної території України та наступного повернення в Україну.

Переробка на митній території України — митний режим, відповідно до якого ввезені на митну територію України товари, що походять з інших країн, піддаються у встановленому законодавством порядку переробці без застосування до них заходів нетарифного регулювання за умови вивезення за межі митної території України продуктів переробки відповідно до митного режиму експорту.

Поїздка — завершений цикл транспортної роботи, який складається з навантаження автомобіля, його руху з вантажем, розвантаження та подання для наступного навантаження (руху без вантажу).

Принцип логістики — узагальнені дані, закон явищ, виведений зі спостережень фахівців з логістики, тобто це постійно і послідовно застосовуваний метод.

Педагогічна технологія — нормативне уявлення про послідовності кроків і способи здійснення практичного навчально-виховного процесу розвитку учня.

Планування — процес ухвалення рішення, за якого будуються цільове уявлення про майбутній (бажаний і досконаліший) стан діяльності та поетапний шлях досягнення цільового стану з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх факторів (умов).

"Поважний птах" (як групова роль) — людина із завищеною самооцінкою, яка не терпить будь-якої критики, демонструє велику зарозумілість, вимагає особливо поважного ставлення до своєї персони.

Посада — місце в ієрархії діяльнісних позицій, що має як вимоги свої специфічні функції, зумовлені, з одного боку, типом діяльності, а, з іншого — вертикальними та горизонтальними позиційними відносинами в структурі діяльності.

"Практик" (реаліст, як групова роль) — член групи, який добре обізнаний з практичною стороною діяльності команди і тому може реально оцінювати реалізаційний потенціал певного рішення (проекту, програми тощо), виробленого в групі.

Принцип управління самовизначенням (у навчанні) — принцип, який передбачає вихідну мотивацію і самостійний вибір форм і змісту навчання, залучаючи за необхідності в цей процес допомогу того, хто навчає.

Принцип системності (або єдності) навчання — принцип, що затверджує твердий взаємозв'язок цілей і завдань навчання, змісту і методів освітнього процесу на різних етапах і ланках системи навчання;

Принцип усвідомленості навчання — принцип, що передбачає усвідомлення, осмислення учнем і вчителем всіх параметрів процесу навчання і своїх дій з його організації.

Професійне навчання — процес розвитку у співробітників специфічних професійних навичок за допомогою спеціальних методів навчання. Основні види професійного навчання — на робочому місці та поза ним (аудиторне навчання).

Професійний розвиток — здобуття співробітником нових знань, умінь і навичок, які він використовує або використовуватиме у своїй професійній діяльності; процес формування у працівників організації нових професійних навичок і знань. Основні методи професійного розвитку — професійне навчання, розвиток кар'єри, освіта.

Психодрама — один з видів індивідуально-психологічних тренінгів. Особливість його полягає в організації повторного переживання людиною негативних ситуацій зі свого минулого, що спричинили психологічні травми. У результаті такого тренінгу людина усвідомлює причину свого внутрішнього дискомфорту. Далі за допомогою тренера усувається розкрита причина, і "герой психодрами" переживає ту саму ситуацію вже без негативних емоцій, отримуючи задоволення в позбавленні від ірраціональних джерел негатива.

Рациональність — характеристика розумових процесів, що мають логічну обґрунтованість. Розглядається в опозиції до емоційно-почуттєвого, асоціативного мислення, до спонтанності та не аргументованості думки.

Редукція — процес усунення яких-небудь елементів структури "чогось", що призводить до спрощення його схеми, форми. За осмисленої редукції вилучаються, як правило, елементи, "надбудовані" над якоюсь базовою структурою, що дає можливість уникнути складності побудови "чогось" без істотних втрат для розуміння його сутності. Терміни, протилежні "редукції" за значенням, — "дедукція" (уточнення, конкретизація вихідної абстракції за логічними законами) і "доповнення" (внесення у вихідну структуру "чогось" додаткових ланок, що ускладнюють його конструкцію). Якщо редукцію розглядати як синонім спрощення, то протилежним буде "ускладнення".

Резерви (у діяльності) — наявні ресурси, не залучені до діяльності. Ці ресурси можуть бути залучені або в разі настання певної фази процесу, де вони будуть потрібні, або виникнення "збоїв" у процесі (в екстремальних ситуаціях) і (або) виходу з ладу раніше використовуваних ресурсів. Протилежним за значенням до резерву є ресурс, уже залучений у вирішення діяльнісних завдань.

Рефлексія (у діяльності) — аналіз власних дій, зумовлений ускладненням у досягненні мети і спрямований на його усунення. Цей аналіз є службовим стосовно ускладнення (тобто має своє завдання із усунення ускладнення) і містить три основні фази інтелектуальної роботи;

- 1) відновлення кроків дій до ускладнення (дослідження);
- 2) "розкриття" ключової причини ускладнення (критика);
- 3) внесення зміни у спосіб дії, за реалізації якого ускладнення усувається (перенормування).

Рівень професіоналізму — якісна характеристика ступеня відповідності реальних проявів людини в діяльності поставленим до неї вимогам. Розрізняють дилетантський, рутинний та інноваційний рівні професіоналізму.

Розвиваючі ігри — вид ігор, що забезпечують розвиток гравця. Здійснення таких ігор вимагає від керівників гри сутнісного розуміння законів розвитку людини, команди, підприємства тощо залежно від того, що піддається розвитку. Так, будь-який розвиток передбачає фази проблематизації наявного стану, виявлення атрибутів нового якісного стану і переведення об'єкта розвитку в цей новий стан. Протилежні розвива-

ючим іграм розважальні ігри, завданням яких є приємне проведення часу її учасниками.

Реєкспорт — митний режим, відповідно до якого товари, що походять з інших країн, не пізніше як у встановлений законодавством термін з моменту їх ввезення на митну територію України вивозяться з її території в режимі експорту.

Реімпорт — митний режим, відповідно до якого товари, що походять з України та вивезені за межі митної території України згідно з митним режимом експорту, не пізніше ніж у встановлений законодавством термін ввозяться на митну територію України для вільного обігу на ній.

Рівень розподілу логістичного потоку — будь-який посередник — учасник логістичної системи, який виконує розподільчі функції, трансформуючи матеріальні потоки у процесі їх переміщення до кінцевого пункту призначення.

Розподільча логістика — управління матеріальними і не матеріальними операціями (транспортуванням, складуванням та ін.), які здійснюються у процесі доведення готової продукції до споживача, а також передавання, зберігання та опрацюванням потрібної інформації.

Сервіс — діяльність з надання послуг для задоволення різних потреб.

Система управління запасами — сукупність правил і показників, які визначають час і обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів.

Системний підхід — напрямок методології наукового пізнання, згідно з яким кожна система є інтегрованим цілим навіть тоді, коли складається з підсистем.

Спеціальна митна зона — митний режим, відповідно до якого до товарів, які ввозяться на території відповідних типів спеціальних (вільних) економічних зон із-за меж митної території України, а також до товарів, які вивозяться з територій зазначених зон за межі митної території України, не застосовуються заходи тарифного і нетарифного регулювання, якщо інше не передбачено законом. Іншими словами, це частина території України, де запроваджено спеціальний митний режим. Для цілей оподаткування товари, ввезені на цю територію, вважаються такими, що перебувають за межами митної території України.

Складська логістика — процеси і операції, безпосередньо пов'язані з переробкою та оформленням вантажів і координацією зі службами закупівлі та продажу, розрахунком оптимальної кількості складів та місць їх розташування, систем і засобів складування, контролю товарних запасів.

Стан зовнішнього середовища (або зовнішні вихідні дані) — реальний стан справ, що не може піддаватися впливу і контролюватися фахівцем з логістики, який приймає рішення в межах планування.

Стратегія додаткового резерву — гарантія необхідності за рахунок резерву матеріальних ресурсів.

Структуризація — часткове впорядкування елементів і їх відносин за певною ознакою.

Самовизначення — у широкому значенні процес перебування прийнятної для людини рівноваги між своїми суб'єктивними прагненнями і зовнішніми вимогами, з провідним характером вимог. У вузькому значенні (за О. С. Анісімовим) — співвіднесення людиною двох образів себе: образу "Я"- бажаного й образу "Я"- потрібного у нормативних межах, що завершується або підпорядкуванням себе нормативним вимогам, або ігноруванням цих вимог.

Самовизначення в діяльності — вироблення ставлення до нормативних вимог діяльності через їхнє розуміння і прийняття (або неприйняття) як підстава для своїх дій.

Система — ціле, що має зовнішню сталу функцію і поєднує в собі різні частини за допомогою функціональних зв'язків. Кожна з частин системи має специфічну, але значущу для цілого функцію.

Самозміна — цикл процесів, що охоплює такі етапи:

- 1) спроба людини здійснити задану практичну дію;
- 2) стикання з ускладненням;
- 3) початок аналізу (рефлексії);
- 4) сам аналіз спроби (рефлексія) з акцентуванням здібностей людини як причини ускладнень і зі спрямованістю на усунення цієї причини ускладнення;
- 5) перехід до специфічної дії за результатами рефлексії — проектування шляху набуття відсутніх здібностей;
- 6) здійснення цієї перетворювальної дії; повернення в практичну дію й успішне її завершення.

Семінар — форма складної комунікації, що організує процес взаємодії між ведучим семінару та іншими учасниками зі спрямованістю на організацію розуміння знань, що передає учасникам ведучий семінару (в окремому випадку організація розуміння відомостей, отриманих учасниками на лекції).

Система діяльності — діяльність, що має чітку організаційну структуру і забезпечує безперерйну та ефективну реалізацію соціально-значущої функції за допомогою налагодженої взаємодії усіх залучених до неї різнофункціональних частин.

Службовий процес (у діяльності) — процес, що забезпечує усунення ускладнень у базовому процесі діяльності.

Співбесіда з відбору — обмін інформацією між представником організації та кандидатом на заміщення з метою оцінки кваліфікації та потенціалу останнього для роботи на вакантній посаді. Є найбільш поширеним методом добору персоналу. Інша назва — інтерв'ю.

Співробітництво — процес взаємовигідної спільної діяльності.

Становлення (організації) — процес виникнення (або формування) організаційної структури і колективу співробітників, істотною характеристикою якого є динамічність структури діяльності та складу працівників.

Стратегія — абстрактно-нормативне уявлення про спосіб досягнення перспективної мети організації (у межах її місії), що враховує зовнішні та внутрішні умови її існування і відображає етапи досягнення мети.

Стратегія виробництва — стратегічний план, що визначає вимоги до якості й обсягів продукції, яка випускається, план використання виробничих потужностей, ключові пріоритети в асортименті продукції, вимоги до якості сировини, матеріалів і комплектуючих.

Стратегія інвестиційна — стратегічний план, що визначає генеральну схему формування і розподілу інвестиційних ресурсів фірми, у тому числі розподіл фінансових коштів в основний та обіговий капітал, у статутні капітали створюваних підприємств, на придбання цінних паперів.

Стратегія інноваційна — стратегічний план, що фіксує основні пріоритети в науково-дослідних і конструкторських розробках, головні напрями у впровадженні новітніх технологій,

модернізацію колишніх технологій і розроблення нових видів продукції.

Стратегія кадрова — стратегічний план, що визначає спрямованість роботи з персоналом підприємства в контексті підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів; пріоритети мотиваційної політики, звільнення персоналу з певних напрямів бізнесу, зміцнення соціальної інфраструктури підприємства, вдосконалення охорони праці та поліпшення її умов.

Стратегія логістична — стратегічний план пристосування фірми до ринкових умов за рахунок досліджень ринку і підлаштування підприємства під його потреби; план заходів щодо формування попиту; план сегментів і методів збуту продукції; укрупнений план розподілу ресурсів на маркетингову та логістичну діяльність у цілому.

Стратегія організаційна — стратегічний план, що фіксує майбутню організаційну структуру управління, напрями вдосконалення господарського механізму, принципову схему відносин підприємства з акціонерним капіталом, а також різного роду інтеграції фірми із зовнішніми структурами (або дезінтеграції з внутрішніми), якщо в цьому є необхідність.

Структура — комплекс різнофункціональних, але взаємозалежних частин, об'єднаних єдиною метою.

Структура діяльності — комплекс різнофункціональних, але взаємозалежних частин діяльності, об'єднаних загальною метою, з виробництва і реалізації соціально значущої продукції (послуги).

Тип бізнес-стратегії — різновид стратегії, виведений на підставі якого-небудь критерію значущості, що має певний пріоритетний напрям у реалізації.

Тимчасове ввезення (вивезення) — митний режим, відповідно до якого товари можуть ввозитися на митну територію України чи вивозитися за її межі з обов'язковим наступним поверненням без жодних змін, крім природного зношення чи втрат за нормальних умов транспортування.

Торговельна логістика — новий науковий напрямок, пов'язаний з розробкою раціональних методів управління матеріальними та відповідними фінансовими потоками.

Торговельний оборот — товари, що переміщуються в межах міжнародних комерційних операцій. Основні потоки ван-

тажів (понад 99 %) переміщуються в межах цього обороту. Відповідно контроль за цими потоками — одне з основних завдань митних органів.

Транзит — митний режим, відповідно до якого товари і транспортні засоби переміщуються під митним контролем між двома митними органами або в межах зони діяльності одного митного органу без будь-якого використання таких товарів і транспортних засобів на митній території України.

Транспортна логістика — значна частина логістичних операцій на шляху руху матеріального потоку від постачальника до кінцевого споживача, що здійснюються транспортними засобами.

Транспортний термінал — місце для надання транспортно-експедиційних та складських послуг.

Транспортно-експедиційна агенція — підприємства з доставки товарів, тобто які виконують роботи та послуги для забезпечення ефективного розподілу товарів.

"Тягнуча" система — система, в якій деталі та напівфабрикати подаються на наступну технологічну операцію з попередньої в міру необхідності.

Тренінг — форма навчання, спрямована на формування умінь і навичок в учасників, недолік яких було виявлено раніше.

Тренінг виконавський — тренінг для працівників базового процесу діяльності з формування відсутніх, але професійно значущих якостей працівників.

Тренінг діловий (ДТ) — найбільш "жорстка" форма багаторазового відпрацьовування значущих для діяльності процедур, у виконанні яких фахівець відчуває ускладнення у своїй професійній практиці. У ДТ важливі лише ті якості фахівця, що прямо пов'язані з реалізацією ним своїх функцій. Тут, у *першу чергу*, нейтралізуються внутрішні суб'єктивні фактори, які перешкоджають нормальній роботі фахівця. ДТ як форма підвищення кваліфікації кадрів може або входити як складова в ділову гру, або здійснюватися як самостійна розвиваюча подія. Перевагою ДТ щодо інших форм додаткового навчання є цілеспрямована підготовка конкретних необхідних навичок за порівняно короткий час. Недолік - поверхневий (не глибинний), обмежений характер змін, що відбуваються в його учасниках. Проте у разі значного дефіциту часу ДТ — найбільш ефективний.

Особливість його полягає у формуванні й закріпленні у всіх учасників певних навичок у здійсненні професійно значущих процедур тренінгу шляхом багаторазового повторення й удосконалення найскладніших операцій.

Для підрозділу ДТ за формою здійснення необхідно розрізняти проблемний і задачний типи тренінгу. Для *проблемного* характерна відсутність чітких засад у діях, тобто дії чиняться в межах приблизних орієнтирів на підставі досвіду, інтуїції і не містять твердої обґрунтованості.

Задачний тип відрізняється тим, що за його реалізації існують певні обґрунтовані нормативні процедури, здійснення яких дає змогу гарантовано досягати мети. У такий спосіб за формою виконання ДТ може бути або *проблемно-заданим*, або *задачним*.

Суто проблемний тип дій за сутністю антитренінговий і власний радше проблемним семінарам або діловим іграм.

Тренінги поділяються за професійним складом на:

- - монопрофесійні;
- - поліпрофесійні;
- - а також за рівнями ієрархії в оргструктурі їх учасників.

Виділяють чотири основних типи тренінгів:

- 1) *управлінський* (макроуправлінський, мікроуправлінський);
- 2) *тренінг для аналітичних ланок*, що обслуговують керівників (економісти, бухгалтери, плановики та ін.);
- 3) *виконавський* (для працівників базового процесу);
- 4) *для представників сервісних служб* (які обслуговують базовий процес — ремонтники та ін.).

Тренінг задачний — тренінг, у якому цілеспрямовано відпрацьовуються намічені заздалегідь професійно-технологічні якості, навички учасників. У цьому тренінгу не виявляється нічого нового, а лише засвоюються вже наявні в професійній практиці технологічні засоби шляхом розвитку певних здібностей і навичок учасників. Тут тренер реалізує "жорсткий" корекційний стиль управління групою.

Тренінг індивідуально-психологічний (ІТП) — тренінг, спрямований на досягнення комфортного стану окремої особи, запобігання її несвідомим негативним установкам (таким, як страх, почуття провини, невпевненість у собі, низька самооцін-

ка тощо). Результатом такого тренінгу може бути розблокування психологічно-емоційних каналів, внутрішнє розкріпачення особи для нормальної життєдіяльності. ІТП допомагає людині сформувати гармонійні відносини із самим собою, а отже, з навколишнім світом.

Тренінг критеріально-психологічний — тренінг, головним завданням якого є засвоєння учасниками:

по-перше, концептуальних схем і,

по-друге, певних навичок дій на підставі цих схем.

Тренінг монопрофесійний — тренінг, за якого всі учасники є представниками однієї професійної галузі, наприклад фахівці з роботи з персоналом. У цьому разі вони спілкуватимуться в цілому загальною мовою, притаманною галузі, в якій здійснюється робота з персоналом. Ще одна перевага такого тренінгу — спільність проблем, які намагаються розв'язати учасники, оскільки вони перебувають в одній професійній площині.

Тренінг управлінський — тренінг для керівників різного рівня (як для макро-, так і мікрокерівників), що характеризується відпрацюванням специфічних для управлінської практики функцій (планування, дослідження, критика, мотивування, постачання, контроль і корекція).

Тренінг поліпрофесійний — тренінг, що передбачає участь в одному навчальному заході фахівців різних професійних сфер. У такого роду тренінгу, наприклад, можуть брати участь керівники виробничого відділу, збутовика, маркетингова та логістична служба та ін. Вибирають загальну для всіх проблему, яку необхідно вирішити, наприклад оптимізація взаємодії між представниками підрозділів фірми для підвищення обсягів продажу. Позитивним ефектом у такому разі може бути розгляд проблеми виробничих відносин з різних точок зору, залежно від специфіки роботи відділів. Це дає змогу не тільки погодити міжпрофесійні позиційні норми і правила співробітництва відділів, а й сформувати в учасників навички і здібності з відповідності погодженим нормам.

Управління людськими ресурсами — підхід в управлінні персоналом, за якого співробітники розглядаються як надбання компанії в конкурентній боротьбі, як людський потенціал, який необхідно мотивувати і розвивати, щоб досягти стратегічних цілей організації. Управління людськими ресурсами пов'язане з

динамікою всіх аспектів зовнішнього середовища діяльності компанії та потребує інтегрованого підходу.

Ускладнення (у діяльності) — виникнення перешкоди у процесі досягнення діячем мети, яка не може бути подолана в межах тієї норми, що реалізовувалася до появи перешкоди.

Ускладнення може бути неявно виражене і суб'єктивно не усвідомлюватися. У цьому разі критерієм його наявності (відсутності) може бути висновок зіставлення досягнутого реального результату з характеристиками поставленої раніше мети. За невідповідності результату меті можна говорити про наявність незафіксованого ускладнення в процесі нормореалізації. Існують три основних типи реагування діяча на ускладнення:

1) - спроба подальшого відтворення колишнього способу дії з доданням більшої енергії та зосередженості сил ("силовий" підхід);

2) - втрата актуальності мети: діяч дійде висновку, що можна обійтися без досягнення цієї мети і виходить із процесу її досягнення ("уникаючий" підхід);

3) - перехід до аналізу ускладнення для усунення його за допомогою зміни способу дії, тобто "вихід" у рефлексію (рефлексивний" підхід).

Функціональний керівник — керівник підрозділу, який забезпечує нормальне функціонування лінійних підрозділів, виконує щодо цього "допоміжні" функції. Приклади: віце-президент з людських ресурсів, начальник відділу постачання, керівник групи професійного навчання.

Фармацевтична логістика — упорядкована система знань, а також цілеспрямовані дослідження процесів формування і розвитку наскрізних (інтегрованих) матеріальних та нематеріальних потоків у фармацевтичній галузі.

Фінансова логістика — система знань, що вивчає питання управління та раціоналізації фінансових потоків на всіх етапах руху грошових засобів з метою вироблення і використання відповідних методів та фінансових інструментів для досягнення цілей підприємства.

Фінансовий потік — спрямований рух фінансових коштів у логістичній системі, необхідний для забезпечення ефективного руху відповідного товарного потоку.

Функціональна підсистема — сукупність розв'язуваних завдань, згрупованих за ознакою спільності цілей.

Цільовий ринок — ринок, на який орієнтується діяльність підприємств логістичної системи.

Ціледосягнення — процес просування діяча до наміченої раніше мети за допомогою попередньо обраного способу.

Ціль — нормативне уявлення про майбутній продукт діяльності.

"Чванько" (як групова роль) — людина, яка, перш ніж прийняти якесь рішення, воліє, щоб її довго вмовляли. Такі люди прагнуть вирішувати питання в ході серії переговорів, що розтягуються в часі. Увага до їхньої персони, вмовляння важливі для чванька не менше, ніж кінцевий результат переговорів.

Чисте мислення — тип конструктивного мислення, особливість якого полягає в його відповідності теоретичній логіці, співвіднесеній з "природою" об'єкта мислення (без врахування ситуативного матеріалу).

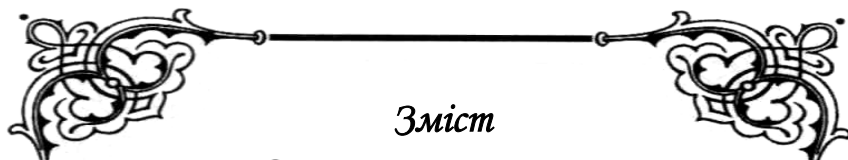
Штовхаюча система — система, в якій предмети праці надходять на виробничу ділянку, хоча безпосередньо цією ділянкою у попередньої технологічної ланки не замовляються.

Штрафна вартість для кожного рядка та стовпця — різниця між найдешевшим маршрутом та наступним за ним (за критерієм мінімізації вартості перевезень

Якість управління — характеристика ступеня організованості діяльності системи управління, спрямованої на забезпечення безперебійної роботи виконавської системи.

Fuzzy технологія — сукупність теоретичних принципів, методів, алгоритмів, процедур і програмних засобів, що базуються на використанні нечітких даних, оцінок і знань кваліфікованих спеціалістів при розв'язанні практичних завдань.





Зміст

Передмова	3
Вища освіта XXI століття	5
Тематичний план з дисципліни «логістика»	6
Розділ 1. Менеджмент і логістика в ринковій економіці	7
1.1. Логістика і менеджмент: основні поняття та рівні розвитку	8
1.2. Етапи еволюції менеджменту	11
1.3. Поняття і принципи розвитку сучасного менеджменту	13
1.4. Школа наукового управління	17
1.5. Перші ринкові системи управління	21
1.6. Генезис логістики	26
1.7. Сутність, функції та завдання логістики	37
1.8. Універсальна концепція теорії логістики	42
1.9. Основні принципи та методи теорії логістики	46
1.10. Види логістики	48
1.11. Сутність мікрологістики	49
1.12. Завдання	50
1.12. Тести	51
1.13. Афірмація логістики	54
1.14. Питання для самоконтролю	56
Розділ 2. Маркетинг і логістика в умовах ринку	57
2.1. Зв'язок методології маркетингу і логістики	59
2.2. Методологічне забезпечення взаємодії різних елементів логістики	63
2.3. Теорія дослідження операцій	65
2.4. Сучасний підхід до підприємницької діяльності маркетингу та логістики	66
2.5. Ранжування стратегічних завдань	74
2.6. Управління відповідно до цілей в системі: «менеджмент – маркетинг – логістика»	79
2.10. Логістичні ланцюги та канали	89
2.11. Теорія ефективності управління елементами	

логістичних витрат	96
2.12. Інформаційна взаємодія елементів: «маркетинг – логістика»	102
2.13. Завдання	105
2.14. Тести	108
2.15. Питання для самоконтролю	109
Розділ 3. Менеджери з логістики	100
3.1. Менеджмент логістики – це успіх організації	111
3.2. Логістика: менеджери та підприємці	116
3.3. Мікроклімат сучасних логістичних підприємств	121
3.4. Логістичний реінжиніринг	123
3.5. Професійне самовизначення менеджера логістики	125
3.6. Оцінка здібностей менеджера логістики та визначення придатності до управлінської діяльності	134
3.7. Особливості ментальності керівника і менеджера логістики	140
3.8. Морально-психологічний клімат в логістичних колективах	142
3.9. Вербальні і невербальні характеристики спілкування	148
3.10. Візуальна характеристика нещирої поведінки клієнта	154
3.11. Завдання	161
3.12. Тести	164
3.13. Питання для самоконтролю	166
Розділ 4. Логістика посередництва	168
4.1. Посередництво в логістиці	169
4.2. Види логістичних посередників	171
4.3. Логістичний сервіс та логістичні послуги	174
4.4. SESE – технології у логістичному менеджменті	181
4.5. Посередницькі транспортно-експедиційні послуги	183
4.6. Організація посередницької логістики з транспортно-експедиційного обслуговування	185
4.7. Вибір транспортно-експедиційних посередників	189
4.8. Перспективи розвитку посередницької логістики в Україні	193
4.9. Завдання	196
4.10. Тести	200
4.11. Питання для самоконтролю	203

Розділ 5. Логістика в умовах товарного ринку	204
5.1. Логістика в системах інфраструктури товарного ринку	205
5.2. Сучасна інфраструктура товарного ринку	211
5.3. Функції інститутів інфраструктури товарного ринку	215
5.4. Види та типи ринків	216
5.5. Сутність інфраструктури товарного ринку	221
5.6. Зарубіжна логістика товарного ринку	225
5.7. Завдання	229
5.8. Тести	233
5.9. Питання для самоконтролю	235
Розділ 6. Внутрішньовиробнича логістика	236
6.1. Предмет і мета внутрішньовиробничої логістики	237
6.2. Підходи до управління матеріальними потоками у виробничій логістиці	243
6.3. Виробничий та логістичний менеджмент	248
6.4. Мікрологістична концепція «Оптимізована виробнича технологія»	253
6.5. Мікрологістична концепція «Худе виробництво»	254
6.6. Завдання	256
6.7. Тести	257
6.8. Питання для самоконтролю	258
Розділ 7. Логістика складування	259
7.1. Логістичний процес на складі	260
7.2. Сучасні складські операції	267
7.3. Логістичний процес на складі	275
7.4. Логістичний персонал складів – як управлінська діяльність	280
7.5. Система складування та організація переробки вантажів	286
7.12. Завдання	290
7.13. Тести	292
7.14. Питання для самоконтролю	293
Розділ 8. Транспортна логістика	294
8.1. Особливості транспортної логістики	293
8.2. Сутність і завдання транспортної логістики	303
8.3. Логістичні рішення при транспортуванні	306
8.4. Системи поставки вантажів	313
8.5. Транспортні витрати і тарифи	315

8.6. Сутність транспортних задач	319
8.7. Роль логістики в організації міжнародних перевезень товару	321
8.8. Завдання	326
8.9. Тести	329
8.10. Питання для самоконтролю	332
Розділ 9. Успіх у бізнесовій логістиці	333
9.1. Формули успіху у бізнесі	334
9.2. Двадцять п'ять звичок успіху	337
9.3. Шляхи успіху торгівельної логістики	368
9.4. 25-ть фатальних помилок менеджера з логістики	371
9.5. Інтегрована логістика успіху	376
9.6. Завдання	382
9.7. Тести	384
9.8. Питання для самоконтролю	386
Розд. 10. Стратегічні напрямки менеджменту логістики	387
10.1. Напрямки стратегічно-економічно-логістичної політики України	388
10.2. Економічна політика – компроміс регулювання в логістиці	393
10.3. Переваги та вади стратегічних напрямків логістики	396
10.4. Пріоритети логістичної економіки	403
10.5. Стратегічні координати економічно-логістичної політики	410
10.6. Шляхи логістичних реформ в Україні	414
10.7. Як підняти економічну та логістичну ефективність країни?	418
10.8. Завдання	450
10.9. Тести	452
10.10. Питання для самоконтролю	453
Цікаві факти та жарти	454
Термінологічний словник	457
Зміст	482
Список серверів логістичної інформації	486
Список використаної літератури	487

*Список
серверів логістичної інформації*

Інтернет - адреса	Назва
1. www.mclog..ru	Міжнародний центр логістики
2. www.Logistics	Логістичні інтегратори
3. www.Miebach.com	Напрацювання логістичних проектів
4. www.om-express.ru	Діловий журнал "Партнер"
5. www.Carco1og.cot	База даних по компаніям (транспорт, склад)
6. www.loginfo.ru	Бюлетень логістичної інформації
7. www.loglink.com	Логістичні ресурси в Інтернеті
8. www.militzer.cot	Логістичні послуги транспортних компаній; мультимодальні перевози
9. www.logisticstraining.com	Навчально-консультаційний центр по логістиці LATA / FIATA
10. www.logistik.tbngroip.cot	Міжнародная транспортно-эксп. «Группа компаний ТБН Логистик»
11. www.mabi.ru / logistics	Всеросійська координаційна рада по логістики м. Москва
12. www.clm.org	Рада по логістичному менеджменту США





Список використаної літератури

1. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. — Ростов н/Д.: Феникс, 2001. 512 с.
2. Азаренкова Г.М. Финансовые потоки в системе экономических отношений: Монография. — Х.: ВД "ИНЖЕК", 2006. — 328 с.
3. Бажин И.И. Логистика: Компакт-учебник. Х.: Кон-сум, 2003. -239 с.
4. Бауэрсокс Дональд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2001. -640 с.
5. Боринець С.Я.: Міжнародні валютно-фінансові відносини.- К.: "Знання", 1999.
6. Брагинский СВ. Кредитно-денежная политика в Японии. - М.: Финансы и статистика, 1989.
7. Браунинг П. Современные экономические теории. - М.: Экономика, 1986.
8. Бровкова Е.Г., Продиус И.П.: Финансово кредитная система государства. - К.: Сирин, 1997.
9. Бугулов В.М., Бугулова Т.В. Національний банк та його операції. - К.: МАУП, 1997.
10. Буренин А.Н. Рынки производных финансовых инструментов. - М.: ИНФРА-М, 1996.
11. Вавилов Ю.Я. Государственный кредит: прошлое и настоящее. - М.: Финансы и статистика, 1992.
12. Варналій З.С. Тіньова економіка: сутність, причини, можливості легалізації // Економіка і управління. -1999. -№3.
13. Василик О.Д. Державні фінанси України. - К.: Вища школа, 1997.
14. Василик О.Д. Теорія фінансів. - К.: НІОС. - 2000.
15. Василик О.Д. Фінанси в економічній системі держави // Фінанси України. -2000. - №1.
16. Власова Н.О.Формування ефективної закупівельної політики підприємств роздрібної торгівлі: Нав. посіб. Х., 2003. 144 с
17. Гаджинский А.М. Логистика: Учеб. для высших и средних

учеб. заведений. 3-е изд., перераб. М.: Инф.центр. 2000. 375 с.

18. Гаджинский А.М. Практикум по логистике. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и Ко, 2003. 205 с.

19. Голиков ЕА. Маркетинг и логистика. — М.: 1999. -412 с.

20. Гордон М.П., Карнаухов СБ. Логистика товародвижения. М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. 208 с.

21. Джонсон Д.С., ВудД.Ф. Современная логистика: Пер. с англ. — 7-е изд. — М.: Вильяме, 2002.— 624 с.

22. Дыбская В.В. Управление складами в логистической системе. — М.: КИА-центр, 2000. — 110 с.

23. Залманова М.Е., Новиков О А. Производственно-коммерческая логистика: Уч. пос. Саратовский гостехн.ун-т, 1998.76 с.

24. Захаров К.В., Циганок А.В. Логистика, эффективность и риски внешнеэкономических операций. К. 2000. — 237 с.

25. Зеваков А.М., Петров В.В. Логистика производственных и товарных запасов: Учебник. СПб. 2002. — 320 с.

26. Как работают японские предприятия. — М.: Экономика, 1989. -262 с.

27. Кальченко А.Г. Логістика: Нав. пос. К.: КНЕУ, 2003. с 284

28. Кальченко А.Г. Основы логістики: Навч. посіб. — К.: Т-во "Знання", КОО, 1999. — 135 с.

29. Киршина М.В. Коммерческая логистика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2003. — 256 с.

30. Карпов В.Е., Закревський П.Ф. Менеджмент безпеки. Навч. посібник – теорія. Кіровоград. МАУП. 2007. -380 с.

31. Карпов В.Е., Закревський П.Ф. Менеджмент безпеки. Навч. посібник – прак-тика. Кіровоград. МАУП. 2007. -340 с.

32. Карпов В.Е. «Наука совершенствования». Навч.познавал. посібник. Кіровоград. МАУП. 2008. -440 с.

33. Карпов В.Е.«Непосредственное познание». Нач.познавал. посібник. Кіровоград. МАУП. 2008. -464 с

34. Козловский В.А., Козловская З.А. Логистический менеджмент: Учеб. пособие. 2-е изд., доп. СПб.: Лань, 2002. -272 с.

35. Козловский В.А. и др. Логистический менеджмент. — СПб.: Политехника, 1999. — 275 с.

36. Костоглодов Д.Д., Харисова Л.М. Распределительная логистика. — Ростов н/Д.: Эксперт-бюро, 1997. — 127 с.

37. *Колпаков В.М.* Маркетинг персоналу. МАУП. 2006. - 408 с.
38. *Карминский А.М.,* и др.. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях /— М.: Финансы и статистика, 1998. — 256 с.
39. *Крикавський Є.В.* Логістика. Основи теорії: Підруч. для ВНЗ / "Львівська політехніка", Л.: Інтелект-Захід, 2004. с – 414
40. *Крикавський Є.В.* Логістика для економістів: Підручник. "Львівська політехніка", 2004. — 448 с
41. *Крикавський Є.В.* Логістика в стратегії економічного розвитку // Тез.доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. "Інноваційна модель та стратегія економічного розвитку". Ів.Франк. 2002.
42. *Леншин И А.,* Смольняков Ю.Й. Логистика: В 2 ч. — Ч. 1.— М.: Машиностроение, 1996. — 246 с.
43. *Линдере Майкл Р.,* Фирон Харольд Е. Управление снабжением и запасами. Логістика. ООО "Полигон", 1999. — 768 с.
44. *Михайлова О.И.* Введение в логистику: Учеб.-метод, пособие. — М.: Дашков и Ко, 1999. — 104 с.
45. *Михайлова О.И.* Введение в логистику: Учеб.-метод, пособие. — М.: Дашков и Ко, 1999. — 104 с.
46. *Москвітін Т.Д.* Логістика. // Вісник КДТЕУ.1999. № 4. — С. 168—170.
47. *Москвитина ТД.* Логистические центры как элемент развития транспортной системы Украины // Мат. 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф. "Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики". К.: Автоекспо, 2000. С. 201.
48. *Москвітін ТД.* Актуальні проблеми розвитку електронного бізнесу в Україні // Матеріали 3-ї Міжнар.наук.практ. конф. "Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики". — К.: Автоекспо, 2001. — С 194—199.
49. *Неруш Ю.М.* Логистика: Учеб. для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 495 с.
50. *Николаева М.Л.* Товароведение потребительских товаров. Теоретические основы: Учебник. М.: НОРМА, 2000. - 283 с.
51. *Николайчук В.Е.* Логистика в сфере распределения: Учеб. пособие / Донец, гос. ун-т. ООО "КИТИС", 2000.— 210 с.
52. *Николайчук В.Е.* Основы логистики: Учеб. пособие / Донец, гос. ун-т. — Донецк: ООО "КИТИС", 1999. — 166 с.
53. *Николайчук В.Е.* Заготовительная и производственная

логистика. — СПб.: Питер, 2001. — 155 с.

54. Новиков ОА., Уваров СА. Логистика: Учеб. пособие. — СПб.: Бизнес-пресса, 1999. — 208 с.

55. Окландер М.А. Контуры экономической логистики: Монография. К.: Научная мысль, 2000. — 175 с.

56. Основы логистики: Учеб. пособие / Под ред. Л.Б. Миротина, В.И. Сергеева. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 200 с.

57. Отделы логистики в компаниях: Сб. материалов. — М.: КИА-центр, 2002. — 160 с.

58. Организация логист. систем. Перевозка экспортно-импортных грузов. Под ред. А.Кириченко. 2-е изд. СПб. 2004. - 505 с.

59. Перевозчикова О.Л. Сучасні інформаційні технології. -К. 2000. - 123 с.

60. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2003. — 189 с.

61. Родкина Т.А. Информационная логистика. М.: Экзамен, 2001. — 288 с.

62. Родников А.Н. Логистика: Термин, словарь. М.: ИНФРА, 2000. - 340 с.

63. Савин В.А. Склады: Справ, пособие. М.: Дело и сервис, 2001. —544 с.

64. Саркисов С.В. Управление логистикой: Учеб. пособие. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 2001. — 416 с.

65. Свірень М.О., Рижигов В.С. Дрига В.В.та інші. Інфраструктура товарного ринку. — Кіровоград. МАУП. 2010. - 212 с.

66. Семенов А.И. Сергеев В.И. Логистика. Основы теории: Учеб. для вузов. СПб.: Союз, 2001. - 544 с.

67. Семенов А.И. Предпринимательская логистика. СПб.: Политехника, 1997. — 350 с.

68. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: Учеб. М.: ИНФРА-М, 2001. - 608 с.

69. Сергеев В.И. и др. Глобальные логистические системы: Учеб. пособие. — СПб.: Бизнес-пресса, 2001. — 240 с.

70. Смехов А.А. Основы транспортной логистики. М.: Трансп., 1995. - 197 с.

71. Стаханов В.И., Шеховцов Р.В. Торговая логистика: Учеб. пособие. — М.: ПРИОР, 2000. — 112 с.

72. *Стефан Шифман*. Успех в бизнесе. – М. 1998. – 256 с.
73. Транспортная логистика: Учеб. пособие / Под ред. Л.Б. Миротина. — М.: МГАДИ (ТУ), 1996. — 211 с.
74. *Таньков К.М., Тридід О.М., Колодязева Т.О.* Виробнича логістика: Навч. посіб. — Х.: ВД "ШЖЕК", 2004. — 352 с.
75. *Тридід О.М., Колодязева Т.О.* Логістика: Конспект лекцій для студ. — Х.: Вид-во ХДЕУ, 2004. — 168 с.
76. *Тридід О.М., Лазаренкова Г.М.* Логістика. Нач. посіб. – К. Знання. 2008. – 566 с.
77. *Уотерс Д.* Логистика: управление цепью поставок: Учеб. для вузов: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 503 с
78. *Федуловна Л.І.* Бізнес-менеджмент. Навч. посібник. - К. МАУП. 2007. - 632 с.
79. *Філіпенко А.С.* Економічний розвиток сучасної цивілізації. - К.: Знання, 2000.
80. *Філіпенко А.С.* Цивілізаційні виміри економічного розвитку. - К.: «Знання України», 2002.
81. Хейне Пол. Экономич. образ мышления. М. Новости, 1991
82. *Хикс Дж.Р.* Стоимость и капитал. - М.: Прогресс, 1993.
83. *Циганов С.А.* Шляхи підвищення ефективності грошово-кредитного регулювання економіки // Фінанси України. -2000.
84. *Чистилін Д.* Проблеми самоорганізації у перехідній економіці // Економіка України. - 2000. - №4.
85. *Чудаков А.Д.* Логистика: Учебник. М. Изд.РДЛ, 2001. 480 с
86. *Чеботаев А.Л.* Логистика. Логистические технологии: Учеб. пособие. — М.: Дашков и Ко, 2002. — 172 с.
87. *Ющенко В., Лисицький В.* Гроші: розвиток попиту та пропозиції в Україні - К.: Скарби, 1998.



Навчальний посібник

Автори: **Карпов Валентин Євгенійович.**
Карпов Антон Валентинович

Менеджмент логістики

Рецензенти: **Рижиков В.С.**, канд.пед.наук, професор МКА,
голова науково-методичної ради Центру «Інноваційні технології».

Репало В.М. канд.екон.наук, приват-професор, завідувач
кафедрою економіки і управління персоналом Кіровоградського
інституту імені Святого Миколая, МАУП.

Здано в набір 01.03.2013. Підписано до друку 10.03.2013
Формат 60х84 1/16 . Бумага офсетна. Друк офсетний.
Гарнітура Arial. Авт. лист. 28,4. Умовно друков. лист 29,4
Тираж 1000.