

## ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі мережі супермаркетів “СІЛЬПО”)

© Бойко Н.І., 2007

Подано визначення логістики торговельного підприємства та логістичного менеджменту. Розглядається місце логістики в загальній стратегії торговельної фірми. Проаналізовано стратегію торговельного підприємства у сфері логістики. Розглянуто типи стратегічних рішень. Описано розробку логістичної стратегії торговельного підприємства. Наведено організаційну структуру служби логістики мережі супермаркетів “Сільпо”.

Determinations of logistic of auction enterprise and logistic management are given. The place of logistic in general strategy of auction firm is examined. Strategy of auction enterprise in the field of logistic is analyzed. The types of strategic decisions are examined. Development of logistic strategy of auction enterprise is described. Resulted organizational structure of service of logistic of network of supermarkets of “Сільпо”.

**Постановка проблеми.** Перш ніж приступити до організації управління логістикою в роздрібному торговельному підприємстві, необхідно зрозуміти місце логістики в загальній стратегії торговельної фірми. Менеджер повинен розробляти систему логістичного менеджменту, ґрунтуючись на вже існуючих процедурах ухвалення рішень, оскільки логістика торговельного підприємства являє собою організований процес управління матеріальними та інформаційними потоками від постачальника (через розподільну систему компанії — склади і транспорт) до продажу та доставки покупцю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Роль і місце логістики в управлінні бізнесом та аналіз організації управління логістикою в роздрібній торговельній мережі досліджуються на рівні зарубіжної практики – Джеймсом С. Джонсоном, Дональдом Ф. Вудом, Деніелом Л. Вордлоу, Полем Р. Мерфі, Д. Ретліфом, У. Налті [4], К.Ю. Ковальовим, С.А. Уваровим, П.Є. Щегловим [2], Д.А. Івановим [1] та ін. Певні розробки з питань впровадження логістичної концепції в управління підприємством належать вітчизняним науковцям, зокрема, Є. В. Крикавському [3]. Відзначимо, що в працях цих та інших учених основна увага зосереджена на інтегрованому управлінні усіма логістичними потоками в торговельній мережі.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті, на основі дослідження ролі і стану проблем управління різними логістичними функціями, є вивчення та узагальнення теоретичних засад управління логістикою в роздрібному торговельному підприємстві та пропозиції щодо якісного застосування цих функцій.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні менеджер з логістики торговельного підприємства має значно більший вибір управлінських функцій, ніж раніше. Він повинен сконцентрувати свої зусилля у сфері логістики на чотирьох питаннях: обслуговування споживачів, розміщення елементів інфраструктури, політика запасів і транспорт. Причому їх вирішення обов'язково повинно вкладатися в русло загальнофірмової стратегії. Остання визначає, на яких цільових покупцях буде сфокусовано увагу роздрібного торговця, які товари і послуги він пропонуватиме та в який спосіб досягне перевагу перед конкурентами в довготривалому періоді [3].

Для аналізу стратегії підприємства у сфері логістики необхідно порівняти загальнофірмову стратегію із завданнями логістики – забезпечення цільового рівня обслуговування споживачів за мінімальних загальних витрат. Менеджер з логістики зобов'язаний усвідомлювати, що від

недоліків або переваг його діяльності багато в чому залежить успіх реалізації стратегії фірми, адже логістичний менеджмент торговельного підприємства полягає в створенні та налагодженні таких підсистем управління, які б слугували основою виконання цієї стратегії.

Призначення логістики в мережі “Сільпо” повинно розглядатися через призму якості обслуговування покупців, витрат і оперативних цілей. Це пояснюється змінами, що відбулися у конкурентному середовищі українського торговельного бізнесу. Компанія, що не використовує найсучасніші методи конкурентної боротьби та не дотримується політики безперервних удосконалень, не може бути лідером бізнесу.

Передові торговельні підприємства, такі як “Сільпо”, “Інтермаркет”, “Metro”, перевершують конкурентів з таких показників, як оборотність, виручка з кв. м торговельної площі, витрати на зберігання запасів та обслуговування покупців. Проблема полягає в тому, що необхідно врівноважувати очікування, пов’язані з якістю сервісу, та необхідні витрати, які пов’язані з оперативними цілями. Наскільки логістична система відповідає своєму призначенню, можна судити за величиною властивих їй загальних витрат і за її результативністю. Результативність визначається доступністю запасів, якістю і продуктивністю. Величина витрат на логістику знаходиться в безпосередньому зв’язку з бажаним рівнем результативності. Як правило, чим вищий цей рівень, тим більші витрати на логістику. Основою для створення ефективної системи логістики є вміння підтримувати рівновагу між рівнем сервісу та величиною загальних витрат. Взаємозв’язок логістики із стратегічним баченням бізнесу та з традиційними функціями в роздрібній торгівлі можна побачити у таблиці.

#### Ієрархія рішень в логістиці торговельного підприємства

Області ухвалення рішень	Зміст	Функції
1. Традиційні спеціалізації роздрібних торговців	Логістичні операції, що розглядаються як складові елементи господарської діяльності	1. Визначення асортименту товарів та послуг 2. Закупівлі товарів 3. Категорійний менеджмент 4. Обслуговування споживачів
2. Операційна структура логістики	Об’єднує тимчасові та просторові аспекти логістики, пов’язуючи їх в єдиний процес	1. Логістика закупівель торговельного підприємства 2. Внутрішньомагазинна логістика 3. Логістика продажів торговельного підприємства
3. Система логістичних рішень	Особливі види робіт, що мають вирішальне значення для кінцевого успіху і призначені для задоволення потреб логістики	1. Формування і управління інфраструктурою торговельного підприємства 2. Управління інформаційними технологіями 3. Управління запасами 4. Управління логістичними витратами 5. Управління складським і транспортним господарством
4. Оновлення бізнес-процесів	Система постійного самовдосконалення	На вибір менеджера. Може включати антикризове управління, реінжиніринг, бенчмаркінг, брендінг, аутсорсинг, факторинг

Аналізуючи реалізацію стратегії, виділяють, з одного боку, діяльність, направлену на уникнення проблем, а з іншого, – на розширення можливостей. Роздрібні торговці виконують ряд функцій, що збільшують цінність товарів і послуг, які вони продають. Колись ця діяльність розглядалась як специфіка торгівлі та з логістикою вона зовсім не синхронізувалась. Сьогодні вона виступає важливою операційною складовою інтегрованого бізнесу торговельних фірм різних форматів.

Операційна структура логістики обслуговує її функціональний цикл. Різним стадіям цього циклу (купівля товарів, управління товарними запасами і продажі) властиві різні операційні потреби. Оперативні підрозділи логістичної системи торговельної мережі “Сільпо” пов’язані з постачальниками

в єдину систему і повинні будуватися з врахуванням динаміки та структури циклу виконання замовлення. Функціональний цикл в логістиці цієї мережі складається з трьох стадій [2]:

1. Логістика закупівель торговельного підприємства. Часто цей процес позначають як “логістика “на вході”” і пов’язують з придбанням товарів у зовнішніх постачальників. У сфері гуртової та роздрібною торгівлі широко використовується термін купівлі (buying), оскільки підприємство торгівлі лише перепродує вже готовий товар, а не споживає матеріали з недостатнім ступенем готовності. Головна мета — підтримка торгівлі шляхом закупівель з якнайменшими загальними витратами. Включає: прогнозування потреб, планування закупівель, вибір джерела поставок, переговори, розміщення замовлення, транспортування, отримання, перевірку, зберігання тощо.

2. Внутрішньомагазинна логістика. Діяльність, що забезпечує планування і підтримку торговельного процесу. Метою є забезпечення безперебійної торгівлі. Включає: вантажопереробку, управління запасами торговельного підприємства у міру їх своєчасної передачі в торговий зал, забезпечення доступності товару.

3. Логістика продажів торговельного підприємства. Охоплює широкий спектр дій від пошуку і залучення нових покупців до доставки замовлень клієнтам. Мета — просування товарів споживачам із мінімальними загальними витратами. Включає у взаємодії з маркетингом: ціноутворення, визначення рівня сервісу, мерчандайзинг, стимулювання збуту; самостійно (через логістику закупівель) зв’язок із виробником і (або) посередником, доставку, рециклінг. Відзначимо, що надійна логістична стратегія також не може бути розроблена без врахування зворотних потоків.

З позиції бізнесу логістика існує для того, щоб товарні запаси поступали в потрібний час та потрібне місце і з належною користю за найменших загальних витрат [4]. Для того, щоб логістика приносила максимальні стратегічні результати, всі її функціональні ланки повинні працювати на основі інтеграції. Успіхи в кожній такій ланці мають сенс тільки в тому випадку, якщо вони сприяють підвищенню інтегрованої системи логістики загалом. Тому досягнення стратегічних цілей будь-якого підприємства залежить від інтеграції функцій логістики.

Згідно з [1, 2, 3] існують два типи стратегічних рішень в області логістики. Перший задає правило, яке необхідне виконувати (наприклад, “підтримка конкурентної переваги за рахунок низьких витрат”), інший показує, як фірма досягатиме виконання цього правила на практиці (“оплата постачальнику проводитиметься тільки після продажу товару” — це один із засобів, що забезпечує його виконання). При переході до реалізації менеджеру з логістики необхідно сконцентрувати свої зусилля на п’яти основних областях: формування логістичної інфраструктури; інформаційні технології; управління запасами; управління витратами на логістику, а також управління транспортно-складським господарством.

Багато фахівців не без підстав вважають, що поступовий підхід до вдосконалення операцій, навіть і тих, які безперервно здійснювались, — це далеко не кращий підхід. Якщо логістика не відповідає вимогам часу, то покращання в окремих частинах не приведе до реальних перетворень. У менеджера є вибір між антикризовим управлінням (turnaround management), яке часто реалізується в складних умовах, і менш радикальним – оновленням бізнес-процесів (business process re-engineering).

Логістичну стратегію визначають довгострокові рішення, які пов’язані з логістикою. Вона складається з усіх стратегічних рішень, прийомів, планів і звичаїв, пов’язаних з управлінням ланцюга поставок; вона формує зв’язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та операціями, які виконуються в ланцюзі поставок. Якщо корпоративна і бізнес-стратегії описують загальні цілі, то логістична займається фактичним переміщенням матеріалів, необхідних для досягнення цих цілей. Усвідомлення власної впевненості в тому, що фірма володіє ефективною логістикою, дає змогу їй вибирати таку бізнес-стратегію, що надає клієнтам послуги найвищого рівня. Основні напрями логістичної стратегії такі [2]:

- Витрати. Їх мінімізація дає можливість одержувати великий прибуток.
- Обслуговування споживачів. Логістика контролює обсяг запасів, час доставки продукції, швидкість реагування на запити споживачів тощо. Виграш за рахунок цих показників уможливорює збільшити свою конкурентоспроможність.

– Тимчасові параметри. Своєчасність означає швидке постачання нових видів продукції або їх точну доставку.

– Якість. Логістика зобов'язана зробити свій внесок в підвищення конкурентоспроможності фірми.

– Гнучкість. Логістична стратегія повинна будуватися на основі надання послуг, що виконуються з врахуванням вимог конкретного замовника.

В ідеалі, торговельна фірма повинна робити все краще за своїх конкурентів: домагатися найнижчих витрат, кращого обслуговування, швидкої доставки, гнучкості, використання найкращих технологій. Проте це, звичайно, нереально. Тому доводиться йти на компроміси, врівноважуючи рівень послуг із їхніми витратами. Торговельне підприємство вибирає для своєї логістичної стратегії ту або іншу спрямованість, тим самим вказує на чинник, який вважає для себе найважливішим. Фірма може підтримувати стійку конкурентну перевагу на основі лідерства у витратах або на базі диференціації, або використовуючи і те й інше.

Розробка логістичної стратегії передусім повинна відштовхуватись від типу попиту на продукцію фірми. Динамічна стратегія найкраще працює в умовах, коли фірма пропонує широкий асортимент продукції, при цьому попит часто змінюється і передбачити його важко. Зрозуміло, ніякої єдиної “кращої стратегії” не існує, тому немає і ніяких способів, які мають єдине рішення. Загалом рекомендації для торговельної мережі “Сільпо” можуть бути такими:

1. Провести логістичний аудит зовнішнього бізнес-середовища, в якому діє логістика. Він показує чинники, що дають змогу досягти успіху в цьому середовищі, та встановлює значущість кожного з цих чинників.

2. В ході внутрішнього аудиту провести аналіз стратегії вищого рівня з погляду логістики, що дасть змогу врахувати контекст і задати загальні цілі логістики, визначити її стратегічну сфокусованість і, можливо, сформулювати логістичну місію.

3. Розробити загальні характеристики ланцюгів поставок, що дають змогу забезпечувати кращу доставку необхідних товарів і послуг. Цей етап включає розробку мережі, розташування її окремих елементів, вибір потужностей, технологій, що використовуються.

4. Встановити конкретні цілі, що показують, як можна реалізувати кожний логістичний вид діяльності. Внутрішній аудит показує, наскільки добре поточні логістичні види діяльності уможливають досягти цих цілей, і виявляє місця, де вимагається внести корективи.

5. Створити найбільш відповідну організаційну структуру, вбудувати в неї контрольні механізми та системи, що забезпечують роботу логістичної мережі.

6. Порівняти логістику з кращими зразками, вивчити показники роботи організацій-лідерів, вибрати параметри для порівняння фактичних показників із запланованими, оптимальними та показниками конкурентів.

7. Реалізувати стратегію на практиці, задавши умови, в яких ухвалюватимуться рішення логістичного характеру на більш низьких рівнях.

8. Відстежити фактичні показники, постійно вдосконалювати логістичний процес, реалізувати стратегічні цілі, забезпечити отримання зворотного зв'язку.

Логістичний менеджмент по суті являє собою управління інтегрованими бізнес-процесами, пов'язаними з просуванням продукції та послуг. Практика формування логістики у торговельних компаніях України показує, що на перших стадіях для середніх за розміром компаній доцільне впровадження організаційної структури служби логістики. Раціонально управляючи запасами продукції при закупівлях та дистрибуції, логістика сприяє зменшенню загальних витрат, зниженню ціни товарів і в результаті – покращанню стратегічних позицій торговельної компанії на ринку. Логістичний менеджмент може забезпечувати ефективну координацію обсягів закупівель товарів з прогнозованим обсягом продажів. Тому логістичний менеджмент підтримує системну стійкість торговельної фірми на ринку, згладжуючи внутрішньофірмові суперечності між закупівлями, маркетингом, фінансами, продажами та оптимізує міжорганізаційні взаємостосунки з логістичними посередниками [1].

Маркетинг	Комерція	Логістика
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Організація і проведення рекламних кампаній</li> <li>– Організація і проведення промоушн-акцій</li> <li>– Мерчандайзинг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підписання договорів</li> <li>– Продажа нових замовлень</li> <li>– Переговори за цінами і знижками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прийом і обслуговування замовлень</li> <li>– Зберігання товару на складі</li> <li>– Пересортування, розклеювання етикеток</li> <li>– Робота з поверненнями</li> <li>– Перевезення</li> </ul>

Гуртові підприємства	Залишити	Залишити	Залишити
Мережевий роздріб			Віддати
Традиційний роздріб		Віддати	Віддати
HORECA (готелі, ресторани, кафе)	Залишити	Віддати	Віддати

Рис. 1. Приклад вирішення питання: “Віддати або залишити?”

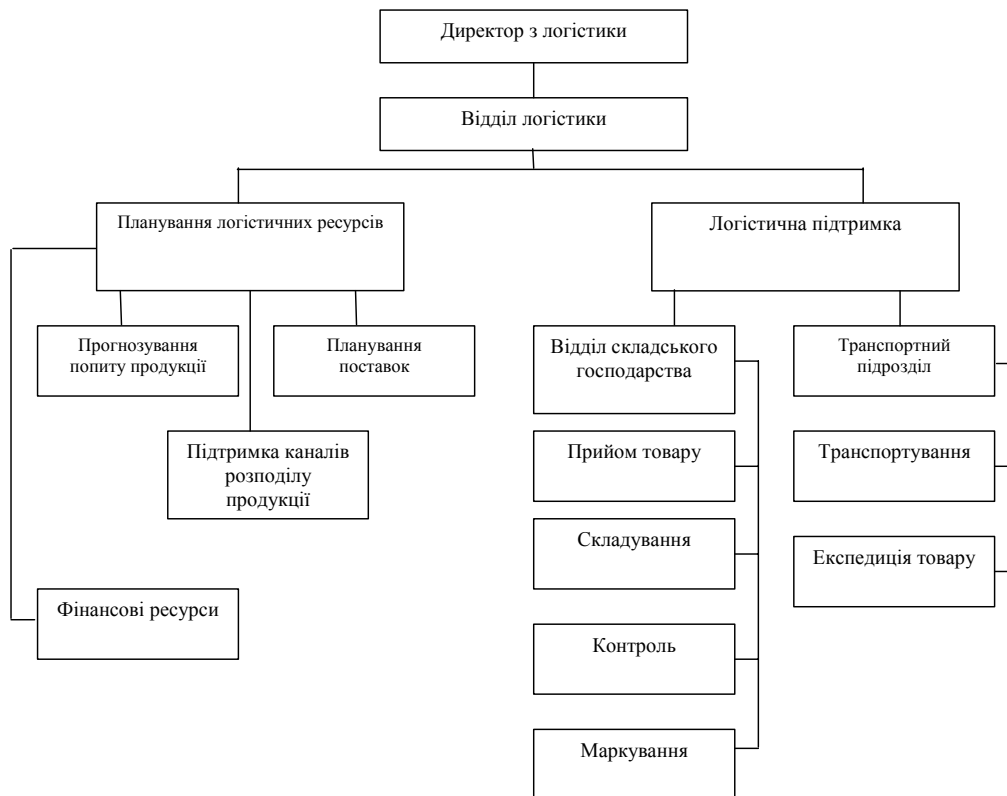


Рис. 2. Організаційна структура служби логістики торговельної мережі “Сільпо”

Логістичний менеджмент по суті являє собою управління інтегрованими бізнес-процесами, пов'язаними з просуванням продукції та послуг. Практика формування логістики в торговельних компаніях України показує, що на перших стадіях для середніх за розміром компаній доцільне впровадження організаційної структури служби логістики. Раціонально управляючи запасами продукції при закупівлях та дистрибуції, логістика сприяє зменшенню загальних витрат, зниженню ціни товарів і в результаті – покращанню стратегічних позицій торговельної компанії на ринку. Логістичний менеджмент може забезпечувати ефективну координацію обсягів закупівель товарів з прогнозованим обсягом продажів. Тому логістичний менеджмент підтримує системну стійкість торговельної фірми на ринку, згладжуючи внутрішньофірмові суперечності між закупівлями, маркетингом, фінансами, продажами та оптимізує міжорганізаційні взаємостосунки з логістичними посередниками [2].

Система логістичного менеджменту роздрібної торговельної мережі “Сільпо” включає такі підсистеми, як:

- управління логістичною інфраструктурою;
- управління інформаційними технологіями в логістиці;
- управління запасами товарів;
- управління логістичними витратами;
- управління складуванням і транспортуванням.

Кожна функція закріплюється за конкретним підрозділом (рис. 2). Організаційна структура управління компанією та виділення служб всередині загальної структури управління повинні будуватися на основі процесу виконання замовлень клієнта. При виділенні функцій в межах логістичної діяльності торговельної мережі “Сільпо” важливо, щоб кожна функція була однорідною з погляду кількості та трудомісткості процедур. Ці функції мають безпосереднє відношення до процесу руху товару, тобто входять до сфери компетенції логістичної служби “Сільпо”, але далеко не завжди буває саме так і кожна функція виділяється в окремий підрозділ. Наприклад, на етапі замовлення товару відстежується прийняття замовлення, знаходження його на складі, на виробництві, або розміщення замовлення у постачальника. Керівництво торговельної мережі при розгляді процесу руху товару розглядає, як правило, функції, які виконуються службою логістики компанії, тобто тільки складування і транспортування. При цьому з операційного контролю логістики випадають функції обслуговування клієнтів та закупівлі товарів. Вдосконалення функцій складування, поставок і транспортування не дасть того потенційного покращання, яке можна було б отримати, якби усі ці функції передати третій стороні. Необхідно комплексно розглянути управління різними логістичними функціями, починаючи від закупівель продукції до доставки товару клієнтам. Усі процедури, які виконуються на всіх етапах руху товару, повинні розглядатися та управлятися однаково і система управління рухом товару повинна відповідати формату ритейлера.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Управління логістикою мережі супермаркетів “Сільпо” слід розглядати як комплекс процесів планування, організації, контролю та управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів і вимог останнього, а також передачі, зберігання і обробки відповідної інформації. Натомість управління торговельною логістикою за такого трактування охоплює питання формування логістичної системи торговельної мережі, вибору організаційної форми служби управління логістикою, визначення її місця і повноважень в структурі управління торговельним підприємством, регламентації прав та обов'язків персоналу такої служби, планування й контролю організації закупівельної логістики, управління рухом товарного потоку шляхом вибору форм і методів товаропросування, розроблення системи управління запасами, організації логістичної інформаційної системи, управління процесами гуртової та роздрібної реалізації товарів, а також діяльність з управління, контролю та оптимізації

логістичних витрат. Тому, управління логістикою мережі “Сільпо” може бути ефективним, якщо здійснюється неперервний оперативний контроль за об’єктом управління, що ґрунтується на постійному зборі, аналізі й перетворенні інформації про нього.

1. Иванов Д.А. *Логистика Стратегическая кооперация.* – М.: Вершина, 2006. – 176 с.  
2. Ковалев К.Ю., Уванов С.А., Щеглов П.Е. *Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть.* – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.  
3. Крикавський Є.В. *Логістика: Навч. посібник.* – Львів: Вид-во Держ. університету “Львівська політехніка”, 1999. – 264 с.  
4. Современная логистика / Джеймс С. Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Дениэл Л. Вордлоу, Поль Р. Мерфи, Д. Ретлиф, У. Налти / Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2002. – 624 с.

УДК 658.8

С.С. Гаркавенко, Т.В. Безсмертна

Київський національний університет технологій та дизайну

## АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НАДІЙНОСТІ ЯК ПОКАЗНИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВЗУТТЯ

© Гаркавенко С.С., Безсмертна Т.В., 2007

**Проаналізовано основні складові надійності як фактора конкурентоспроможності. Запропоновано класифікацію методів оцінки надійності. Проаналізовано умови та обмеження застосування розглянутих методів оцінки надійності.**

**The basic constituents of reliability as to the factor of competitiveness are analyzed. Classification of methods of estimation of reliability is offered. Terms and limitations of application of the considered methods of estimation of reliability are analyzed.**

**Постановка проблеми.** Екстремальні умови експлуатації спеціального взуття (виробничого, спортивного) визначають актуальність досліджень, спрямованих на підвищення надійності виробів і передбачають розробку відповідних умов експлуатації, матеріалів та конструкцій взуття. Особливу роль в формуванні надійності об’єктів, зокрема взуття, посідає оцінка та прогнозування надійності виробів.

Надійність характеризує здатність об’єкта виконувати певні функції, зберігаючи його експлуатаційні властивості протягом визначеного періоду часу. До показників надійності взуття належать довговічність та ремонтпридатність [1]. Надійність об’єктів, зокрема виробів, закладається на етапі проектування та розроблення, забезпечується при виготовленні і підтримується під час експлуатації. Управління цими процесами дає змогу зменшити економічні та комерційні ризики, що виникають внаслідок низької надійності товарів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему надійності у взуттєвому виробництві розглядають роботи Зойончківського А.Д., Зибіна Ю.П., Цветкова В.Н., Любича М.Г., Ніскевича Е.А., Чернігова Н.Н., Кротова Н.А. та ін. Проведені дослідження дали змогу визначити вплив фізико-механічних характеристик матеріалів на міцність кріплення механічних, хімічних та комбінованих методів кріплення деталей низу; залежність технологічних параметрів від природи матеріалів; технологічні нормативи, що впливають на забезпечення надійності взуття тощо.

Проте актуальною залишається проблема розроблення математичної моделі прогнозування надійності на етапі конструкторсько-технологічної підготовки виробництва, що забезпечує формування програм стимулювання збуту товарів на основі підвищення показників надійності повсякденного та спеціального взуття, що істотно перевищує гарантійні терміни порівняно з вимогами стандартів [2] і є вагомим фактором посилення конкурентної позиції взуттєвої фірми.