

РОЗДІЛ 5 ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЇЇ СКЛАДОВІ

- 5.1 Логістична діяльність, логістичні процеси, функції та операції**
- 5.2 Види логістичної діяльності та логістичних функцій**
- 5.3 Класифікація логістичних операцій**
- 5.4 Організація логістичної діяльності**
- 5.5 Інфраструктура логістичних процесів**

5.1 Логістична діяльність, логістичні процеси, функції та операції

Сферою практичної реалізації логістичної концепції та логістичного підходу виступає логістична діяльність підприємства.

Логістичну діяльність суб'єктів господарювання частина науковців розглядає як практичну реалізацію комплексних логістичних функцій та елементарних логістичних операцій. Комплексні логістичні функції поділяють на: базисні (постачання, виробництво, збут), ключові (підтримування стандартів обслуговування споживачів, управління закупівлями, транспортування, управління запасами, управління процедурами замовлення, управління виробничими процедурами, ціноутворення, фізичний розподіл) та підтримуючі (складування, вантажопереробка, захисне пакування, забезпечення повернення товару, забезпечення запасними частинами й сервісне обслуговування, збір зворотних відходів, інформаційна комп'ютерна підтримка). Основними складовими логістичних функцій є навантаження, розвантаження, затарювання, експедирування вантажів, перевезення та зберігання вантажів, приймання та відпуск товарів зі складу, перевантаження, сортування й комплектація, консолідація вантажів, збір, зберігання й передача інформації про вантажі, розрахунки з постачальниками, страхування вантажів, передача прав власності на товар, митне оформлення та інші логістичні операції, які здійснюються на підприємстві [84, с. 65].

Враховуючи те, що метою логістичної діяльності є гармонізація інтересів виробників, постачальників і споживачів, то її основними напрямками є: удосконалення параметрів вхідних потоків ресурсів на основі покращення зв'язків з постачальниками; удосконалення внутрішніх потоків, тобто результатів і погодженості дій підрозділів підприємства; удосконалення зв'язків з споживачами, забезпечення найбільш точної відповідності вихідних потоків товарів

та послуг з їх вимогами [64].

Логістичну діяльність підприємства можна також розглядати і з точки зору реалізації основних логістичних процесів – координації:

– діяльності з оперативно-календарним планом постачання сировини, матеріалів та напівфабрикатів; транспортно-складські роботи з предметами постачання;

– діяльності з планом фізичного розподілу під час виробництва продукції; внутрішньозаводським переміщенням матеріалів, сировини, запчастин та готової продукції, завантажувально-розвантажувальні роботи, транспортно-складські роботи з незавершеного виробництва тощо;

– господарської діяльності з планом маркетингу під час реалізації продукції, прогнозуванням попиту, сервісним обслуговуванням, оперативно-календарним плануванням, обробленням замовлень клієнтів, складськими і транспортними роботами.

Таким чином, здійснення логістичної діяльності на промислових підприємствах дає підстави розглядати її як складову частину логістичних систем.

Більшість дослідників розглядають логістичну діяльність через реалізацію логістичних функцій, які в свою чергу поділяються на логістичні процеси та логістичні операції.

Логістичний процес – це організована в часі послідовність виконання логістичних операцій, що дозволяє досягти задані цілі. До логістичних процесів належать процеси, що пов'язані зі зміною параметрів простору (розміщення), часу, форми, властивостей логістичних потоків. *Наприклад*, формування господарських зв'язків по поставкам товарів, доставка ресурсів від постачальників, управління складськими операціями, прогнозування потреби в перевезеннях, виконання перевезень і всіх необхідних при цьому супутніх операцій, доставка продукції в магазини, представництва, а також процеси управління, що забезпечують ефективне планування, контроль і регулювання потоків. Логістичні процеси характеризуються технологічними режимами, засобами технічного забезпечення, матеріальними й трудовими витратами тощо [53; 67].

Логістичний процес складається з двох основних підсистем (потоків): інформаційної і матеріальної. Логістичний процес починається саме з операцій планування і організації, тобто із збору і обробки інформації, коли самі матеріальні потоки ще відсутні. Операції інформаційної підсистеми - це різні розрахунки, збір і обробка інформації, переговори з іншими учасниками логістичного

процесу, наради, укладення договорів, ухвалення управлінських рішень і так далі. Операції матеріальної підсистеми - це транспортування вантажів, складування, перевантаження, формування і розформування вантажних транспортних одиниць (пакетів на піддонах, контейнерів), сортування вантажів, упаковка вантажів, комплектація транспортних партій і так далі. Коли починається етап матеріального вантажопотоку, операції інформаційної підсистеми і матеріальної підсистеми йдуть паралельно, оскільки завжди матеріальні процеси транспортувань, складування і перевантажень вантажів супроводжуються переробкою інформації (оформлення транспортних документів, облік руху вантажів і т. д.). На цьому етапі операції інформаційної і матеріальної підсистем взаємодіють одна з одною і можуть сприяти або перешкоджати протіканню логістичного процесу. Так, затримка в оформленні транспортних, юридичних або фінансових документів може затримати процеси перевезень і складування вантажів. У свою чергу, невчасне прибуття або неправильна комплектація транспортної партії може привести до затримки оформлення юридичних документів (акту приймання вантажів) або фінансових документів (оплата за вантажі або за роботи). На етапі контролю і аналізу, коли фізичний розподіл, транспортування вантажів закінчені, виконуються тільки операції інформаційної підсистеми (збір даних та аналіз дій споживачів і конкурентів, стану цін на ринку, складання звітів і пропозицій і т. д.)

Логістичні операція – це частина логістичного процесу, що виконується на одному робочому місці або з допомогою одного технічного засобу; це сукупність дій, спрямованих на перетворення логістичних потоків, що не підлягає декомпозиції [35; 67; 112]. *Наприклад*, елементарні дії з переробки вантажу (комплектація, навантаження, розвантаження тощо), інформаційного або фінансового потоку (прийом замовлення, складання договору, розробка маршруту, оплата товару тощо).

Логістична функція – це укрупнена сукупність логістичних операцій, що спрямовані на реалізацію певного завдання логістичної системи, *наприклад*, транспортування, складування, управління замовленнями, управління запасами та інше. Логістичні процеси виконуються в межах логістичних функцій.

Виділення логістичних функцій пов'язано з структурними підрозділами служби логістики на підприємстві, що відповідають за діяльність з управління запасами, закупівлями, транспортуванням, складуванням, пакуванням, вантажопереробкою, митним оформленням вантажів тощо.

Виконання деяких логістичних функцій підприємство може доручити іншій господарській одиниці. Тому *організація логістичної діяльності можлива за двома сценаріями*: аутсорсинг (англ. *Outsourcing*) та інсорсинг (англ. *Insourcing*).

Під *аутсорсингом (контрактною логістикою)* розуміють перенесення частини виробничих або логістичних процесів на інші підприємства, *наприклад*, купівля готових комплектуючих деталей, вузлів для складання виробів або використання послуг, що надають транспортні чи складської фірми.

Діапазон використання аутсорсингу в ланцюгу поставок може бути різним: вузьким (*обмеженим закупівлею деяких функцій*) або широким (*комплексні угоди, що стосуються управління цілим ланцюгом поставок*). Рівень використання аутсорсингу визначається прийнятним на підприємстві рівнем логістичної спеціалізації.

Інсорсинг (англ. *Insourcing*) - це протилежний до попереднього сценарію і означає виконання процесів на підприємстві, *наприклад*, передача проекту працівнику замість того, щоб найняти зовнішнього виконавця або компанію для виконання цієї роботи.

Іноді розглядають ще таку складову логістичної діяльності як логістична процедура. *Логістична процедура* – це частина логістичної функції, що виникає в результаті її декомпозиції і характеризується однорідністю робіт та рішень, що приймаються [35]. *Наприклад*, формування потреби в матеріальних ресурсах, вибір постачальника, розробка плану транспортування вантажу. В деяких джерелах логістичної інформації функції, процедури і операції мають загальну назву – логістичні активності [12; 35; 38].

5.2 Види логістичної діяльності та логістичних функцій

Дослідження змісту логістичної діяльності потребує розгляду її складових. Однак, на даний час немає єдиного підходу до виділення видів логістичної діяльності, логістичних функцій. Зокрема, проф. **Є.В. Крикавський** пропонує проводити класифікацію видів логістичної діяльності за двома ознаками [40]: фазовою та функціональною (табл. 5.1). Розглянемо її детальніше.

Згідно із цією *класифікацією* видів логістичної діяльності *за першою ознакою* в межах економічного об'єкта виокремлюють логістику матеріального потоку, логістику фінансів та інформаційну логістику. Для подальшого поділу враховують *фази трансформації логістичного потоку*, що відповідають функціональним областям логістики (тобто тим областям діяльності, в яких виконуються

логістичні дії: функції та операції). Матеріальний потік в межах підприємства може проходити такі фази трансформації: постачання матеріалів, виготовлення виробів, їх збут, повернення тари або неякісних виробів, утилізацію та переробку відпрацьованих виробів, відходів, тари й упаковки. Логістика постачання, збуту та рециркулювання охоплює планування, управління та фізичне опрацювання відповідно потоків матеріалів, готової продукції, відпрацьованої продукції, тари та відходів. Виробнича логістика охоплює планування, керування та реалізацію внутрішньовиробничого транспортування та проміжного складування у виробничих підрозділах. Детальніше вищевказані види логістичної діяльності розглядаються в Розділах 7 та 8. Фінансова логістика охоплює сферу управління тими фінансовими потоками, які є складовими логістичних процесів. Інформаційна логістика охоплює сферу управління логістичною інформацією.

Згідно із *другою ознакою класифікації* види функціональної логістичної діяльності визначаються у відповідності із виконанням логістичних завдань та змістом логістичних процесів, і таким чином представляють собою *логістичні функції* (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Класифікація видів логістичної діяльності

Основні види фазової логістичної діяльності	Основні види функціональної логістичної діяльності
<ul style="list-style-type: none"> ▪ логістика постачання ▪ виробнича логістика ▪ логістика збуту (розподілу) ▪ логістика рециркулювання (повторного використання та утилізації) ▪ фінансова логістика ▪ інформаційна логістика 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ управління замовленнями ▪ транспортування ▪ складування ▪ пакування ▪ управління запасами ▪ логістичне обслуговування

Управління замовленнями охоплює види діяльності, що пов'язані із задоволенням конкретних запитів споживачів: від прийому замовлень до постачання товарів, виставлення рахунків та отримання оплати. Функція управління замовленнями визначає процедури отримання та обробки замовлень, час надання продукції або послуг, спрямовує роботу розподільної мережі з доставки та продажу продукції споживачам. Виконання замовлення споживача - це основне завдання в логістиці, що обслуговує як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів.

Зовнішні споживачів - це кінцеві користувачі продукту або послуги, а також торгові партнери підприємства, що купують його

продукцію або послуги для перепродажу. *Внутрішні споживачі* - це структурні підрозділи підприємства, що потребують логістичної підтримки для виконання своїх функцій. Відповідно до цього розрізняють зовнішні і внутрішні замовлення.

Підприємство може досягти значного успіху в логістиці, маючи високу компетентність в управлінні замовленнями. Діяльність з опрацювання та реалізації замовлення стосується формування інформаційного потоку між замовником і постачальником щодо поставки певних товарів та надання послуг та передбачає виконання таких дій: складання замовлення за певною формою, передача, прийом, розміщення замовлення, формування і передача рахунку, комплектація, відправлення, контроль виконання замовлення [67].

Процес транспортування містить: перевезення вантажів, навантаження, розвантаження, експедирування і інші супутні логістичні операції. Транспортування може відбуватись всередині підприємства – в його підрозділах або між ними (*внутрішнє транспортування*), або за його межами, тобто між різними підприємствами, між постачальниками і споживачами (*зовнішнє транспортування*). Послуги із зовнішнього транспортування часто передаються посереднику – спеціалізованій транспортній фірмі. Транспортна логістика включає логістичні функції з планування, організації та керування транспортних процесів: вибір перевізників, експедиторів, видів транспорту, типів транспортних засобів та транспортних маршрутів, а також фізичне транспортування матеріалів, напівфабрикатів, виробів, відходів, тари тощо у супроводі необхідного інформаційного потоку.

Логістична діяльність зі *складування* охоплює розміщення, організацію та розвиток складського господарства. Базовим об'єктом в системі логістики складування є склад, в якому відбувається прийняття матеріальних ресурсів, їх складування (розміщення), сортування, переміщення і підготовка до відправлення. Важливими логістичними завданнями є визначення кількості, типів, місця розташування складів, проектування складських площ, вибір обладнання та організація роботи складів.

Витрати на транспортування та складування становлять 60-80% загальних логістичних витрат [59].

Логістична діяльність з *пакування* охоплює організацію процесу пакування, забезпечення логістичних функцій упаковки (захисних, складських, маніпуляційних та інформаційних), формування логістичних (вантажних) одиниць.

Управління запасами - це процес створення, контролю та

регулювання рівнів запасів у закупівлях, виробництві та реалізації продукції. Діяльність з управління запасами охоплює визначення оптимального рівня запасів та величини поставки, системи управління запасами, ABC-аналіз запасів, контроль за рівнем запасів.

Діяльність з *логістичного обслуговування* охоплює визначення прийняттого рівня обслуговування, номенклатури послуг та стандартів обслуговування, проектування послуг, організацію та реалізацію процесу обслуговування. Зміст видів функціональної логістичної діяльності буде детальніше розглянутий в розділах 9 та 10.

Фазова логістичної діяльності є більш широким поняттям та включає в себе кілька видів функціональної логістичної діяльності (логістичних функцій). Логістичні функції виконуються в усіх функціональних областях логістики (*фазах трансформації логістичного потоку*). Зміст основних фазових видів логістичної діяльності наведений в табл. 5.2 [36; 67; 99; 131].

Таблиця 5.2

Короткий зміст основних видів фазової логістичної діяльності

Вид фазової логістичної діяльності	Фазові логістичні функції та процеси
Розподіл (збут)	Планування збутової мережі, координація з планом маркетингу, прогнозування попиту, формування та розвиток господарських зв'язків по поставкам товарів, планування збуту, складування та управління запасами готової продукції, завантажувально-розвантажувальні і транспортно-складські роботи з готовою продукцією, оброблення замовлень та логістичне обслуговування споживачів, пакування, оперативно-календарне планування транспортування готової продукції, доставка продукції клієнтам
Підтримка виробництва	Координація з планом фізичного розподілу, оперативно-календарне планування переміщення незавершеного виробництва, внутрішньо-заводські переміщення матеріалів, завантажувально-розвантажувальні й транспортно-складські роботи з незавершеним виробництвом, оперативне забезпечення виробничих підрозділів сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, складування незавершеного виробництва
Постачання	Координація з оперативно-календарним планом виробництва, визначення потреб у матеріально-технічному постачанні, розміщення замовлень (вибір і проведення переговорів з постачальниками, укладання договорів), координація з постачальниками та складання оперативно-календарного плану постачання, закупівля, транспортування, складування сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, товарів, управління запасами у постачанні, завантажувально-розвантажувальні й транспортно-складські роботи з предметами постачання.
Рециклювання	Планування процесів рециклювання; складування та зберігання виробничих відходів, відпрацьованої продукції, тари, упаковки; організація транспортування відходів і т.п. до місць переробки, утилізації; організація повернення тари та неякісної продукції, матеріалів; переміщення та проміжне складування в процесі переробки та утилізації відходів.

Таким чином, види фазової логістичної діяльності поділяються на логістичні функції та процеси, які в свою чергу складаються з логістичних операцій.

Існує й інший підхід, за яким всі логістичні активності поділяють на комплексні (базові, ключові та підтримуючі логістичні функції) та елементарні (логістичні операції) [36; 38; 98] (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Класифікація логістичних активностей

Цей підхід зводить види фазової логістичної діяльності до логістичних функцій. *Базовими логістичними функціями* є: постачання, виробництво збут; *ключовими* – транспортування, управління запасами, управління замовленнями, сервісна та інформаційна підтримка; *підтримуючими* – складування, вантажопереробка (обробка вантажів), пакування, прогнозування попиту, повернення продукції, збір та утилізація відходів (управління вторинними матеріальними ресурсами) та ін.

Анікін А.Г. [78] розрізняє два види логістичних функцій: оперативні та координаційні. *Оперативний характер функцій* – це безпосереднє управління рухом матеріальних ресурсів в сферах постачання, виробництва та розподілу. До *функцій логістичної*

координації відносять: виявлення та аналіз потреб виробництва в матеріальних ресурсах; аналіз та прогнозування ринків; обробка інформації щодо замовлень та потреб клієнтів.

5.3 Класифікація логістичних операцій

Елементарною самостійною складовою логістичної діяльності є логістична операція. В таблиці 5.3 наведена класифікація логістичних операцій [12; 36; 59; 67].

Таблиця 5.3

Класифікація логістичних операцій	
Ознака класифікації	Вид логістичних операцій
Перехід права власності на товар	односторонні, двосторонні
Відношення до логістичної системи	зовнішні, внутрішні
Спрямованість	прямі, зворотні
Природа потоку	логістичні операції з матеріальним, інформаційним, фінансовим, сервісним потоком

Односторонні логістичні операції та внутрішні операції виконуються всередині логістичної системи.

Двосторонні операції - перехід права власності на продукцію і страхових ризиків від однієї юридичної особи до іншої.

Зовнішні логістичні операції - це інтеграція логістичної системи із зовнішнім середовищем (*операції у сфері постачання і збуту*).

Прямі операції здійснюються в процесі руху товарів від постачальника до споживача. *Зворотні операції* забезпечують зворотній потік, тобто переміщення матеріального та інформаційного потоків в напрямку, протилежному до початкового. Наприклад, логістичної операції з повернення торговим посередником своєму постачальнику товару, термін реалізації якого завершений або повернення покупцем торговому посереднику бракованого товару, повернення тари споживачем постачальнику та інші.

До *логістичних операцій з матеріальним потоком* належать: навантаження, транспортування (*переміщення*), експедирування вантажів, розвантаження, перевантаження на інший транспортний засіб, внутрішні переміщення матеріалів, напівфабрикатів, продукції у

виробничому процесі, розфасовка розпаковка, сортування, складування, зберігання, відбір з місць зберігання, консолідація (укрупнення дрібних відправлень), розукрупнення (поділ) вантажних одиниць, комплектування, фасування, упакування, маркування вантажу, затарювання (укладка в тару), пакетування й інші операції.

Логістичні операції з інформаційним потоком - це збирання, зберігання, обробка та передача інформації, яка відповідає матеріальному або сервісному потоку.

Операції з фінансовим потоком на сучасному етапі відповідають операціям з інформаційним потоком.

Логістичні операціями, що пов'язані з інформаційними та фінансовими потоками – це збір, зберігання й передача інформації про вантажі, прийом та передача замовлення, проведення переговорів, укладання договорів, розрахунки з постачальниками, посередниками і покупцями товарів, страхування вантажів, митне оформлення, приймання й відпуск товарів зі складу, складання звітів, графіків, розробка маршрутів та інше.

До логістичних операцій можна також віднести операції, що пов'язані з аналізом ринку, прогнозуванням, плануванням, контролю, погодження інтересів та координації дій суб'єктів логістичної діяльності тощо.

Відносно сервісних потоків можуть виконуватись логістичні операції, подібні до операцій з матеріальними та інформаційними потоками. Перелік таких операцій залежить від змісту конкретної послуги.

Таким чином, логістична діяльність в економічних системах крім безпосередніх операцій з матеріальним потоком включає в себе комерційні операції та операції з управління потоками (планування, координація та ін.). До переліку логістичних операцій не належать лише технологічні операції по виготовленню продукції.

Виконання тих чи інших логістичних операцій створює відповідні пов'язані між собою логістичні потоки з певними параметрами. Взаємозв'язок логістичних операцій та потоків ілюструють схеми взаємодії потоків. Взаємодія матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у ланцюгу поставок "виробник – перевізник - споживач" схематично представлена на рис. 5.2.

Зміст відповідних логістичних операцій з інформаційними та фінансовими потоками наведений у таблиці 5.4.

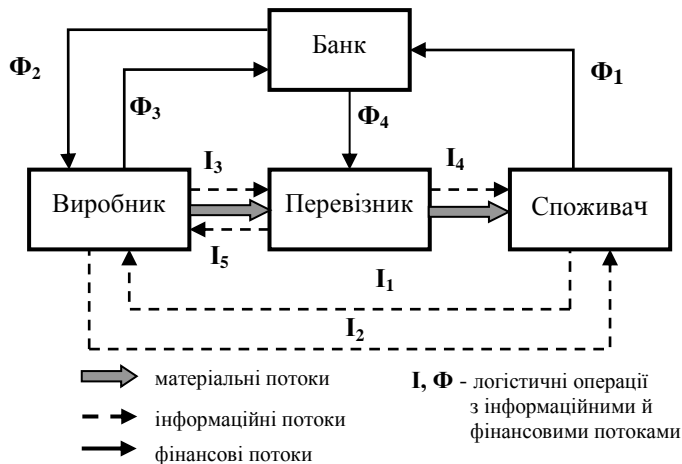


Рис. 5.2. Схема взаємодії матеріальних, інформаційних, фінансових потоків та логістичних операцій у ланцюгу поставок

Таблиця 5.4.

Зміст логістичних операцій з інформаційними та фінансовими потоками

Інформаційні потоки		Фінансові потоки	
Позначення	Логістична операція	Позначення	Логістична операція
I ₁	Подача замовлення на товар	Φ ₁	Оплата товару покупцем (передплата)
I ₂	Обробка замовлення та оформлення рахунку на товар	Φ ₂	Одержання грошей за товар від покупця
I ₃	Оформлення документів на вантаж для перевізника	Φ ₃	Оплата виробником послуг перевізника, банку
I ₄	Реєстрація вантажних документів покупцем	Φ ₄	Одержання грошей за транспортування перевізником
I ₅	Виставляння рахунку за перевезення виробнику		

5.4. Організація логістичної діяльності

Виділення функціональних областей логістики, логістичних функцій та операцій необхідно для організації логістичної діяльності на підприємстві.

Організація логістичної діяльності - це координація та оптимізація в часі та просторі всіх її матеріальних, трудових елементів логістичного процесу для досягнення поставлених цілей за умови мінімальних витрат ресурсів.

В процесі організації логістичної діяльності на підприємствах формується структура логістичного управління; виконується розподіл логістичних функцій та операцій між різними підрозділами та службами підприємства або приймається рішення про аутсорсинг; визначається послідовність та способи виконання логістичних операцій. Можливий варіант розподілу функцій всередині підприємства наведений в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Можливий розподіл логістичних функцій між різними службами підприємства [36]

Логістична функція \ Служба	Логістика	Маркетинг	Фінанси	Планування виробництва
Планування товару	X	X		X
Планування послуг	X	X		
Пакування	X	X	X	X
Постачання виробництва сировиною, матеріалами, комплектуючими	X			X
Поповнення запасів у системі розподілу	X			X
Контроль за виробничими процесами	X			X
Проектування та розвиток складського господарства	X		X	X
Фінансування закупівлі устаткування	X		X	
Управління транспортом	X		X	
Управління запасами	X		X	X

На рис. 5.3 наведено *приклад* розподілу логістичних операцій з матеріальним потоком між підрозділами виробничого підприємства.

В ході організації логістичної діяльності на макрорівні здійснюється розподіл логістичних функцій між різними учасниками (суб'єктами) логістичного ланцюга (виробничими підприємствами, комерційно-посередницькими організаціями, підприємствами оптової торгівлі транспорту, складами загального користування, вантажними терміналами, фінансовими установами та інші), формуються господарські зв'язки, механізм міжорганізаційної координації.

Кожний з перерахованих учасників логістичного процесу спеціалізується на виконанні певної групи логістичних функцій (табл. 5.6).

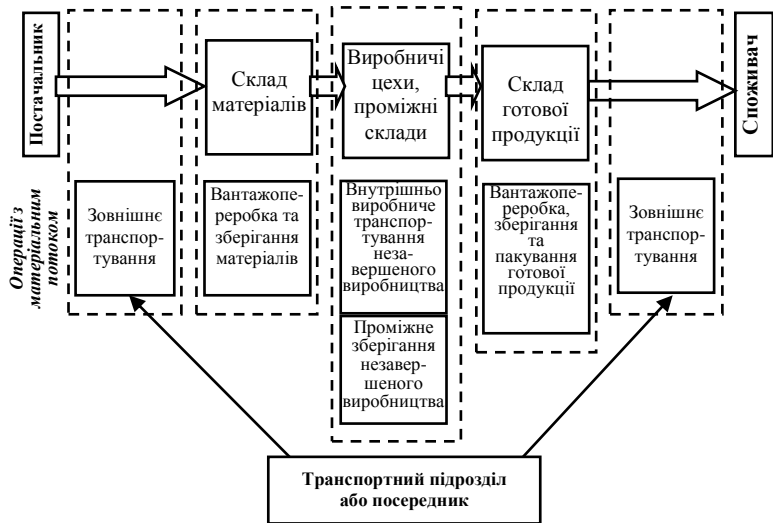


Рис. 5.3. Розподіл операцій з матеріальним потоком між підрозділами виробничого підприємства

Таблиця 5.6

Можливий розподіл логістичних функцій між учасниками логістичного ланцюга [36]

Учасник логістичного процесу / Логістична функція	Транспортно-експедиторська фірма	Підприємство оптової торгівлі	Комерційно-посередницька організація	Склад продукції виробника
Формування та розвиток господарських зв'язків по поставках товарів (наданню послуг)	X	X	X	
Визначення обсягів і напрямків матеріальних потоків		X	X	
Прогноз потреби в перевезеннях	X	X	X	
Визначення послідовності руху товарів через місця складування, оптимальної кількості складів			X	
Організація та розвиток складського господарства		X	X	
Управління запасами у сфері обігу		X	X	
Здійснення перевезень, а також всіх супутніх операцій	X			
Виконання операцій, які передують та завершують перевезення товарів (пакування, маркування, навантаження, розвантаження тощо)		X		X
Управління складськими операціями (приймання, зберігання, сортування та ін.)		X		X

Відповідно до етапів розвитку логістики розрізняють такі **етапи** розвитку організації логістичної діяльності [66]:

- операційної координація (наприклад, координації транспортних та складських процесів у фізичному розподілі продукції з метою зниження витрат);

- цілісної координації процесів фізичного розподілу товарів (наприклад, транспортних, складських, пакувальних, опрацювання замовлення, обслуговування споживача) та міжфункціональної координації (наприклад, логістики з маркетингом, фінансами, кадрами тощо);

- стратегічної інтеграції на базі інформаційних технологій всіх ланок повного логістичного ланцюга (наприклад, від джерела матеріальних ресурсів до споживача кінцевого виробу) з метою отримання стратегічних ефектів.

Кожне підприємство організує свою логістичну діяльність по-своєму. **Крикавський Є. В.** виділяє такі напрями організації логістики:

- орієнтація на ринок;
- орієнтація на логістичний канал.

Орієнтація на організацію логістичних процесів передбачає ефективне керування всіма логістичними операціями, що додають вартість до реалізованої продукції. У цьому випадку компанія ставить задачу максимально швидкого виконання замовлень. Процесна орієнтація організаційних структур є найбільш розповсюдженою.

Організація логістики, орієнтована на ринок, зосереджує зусилля у сфері спільної реалізації поставок клієнтам та сфері координації продажів. Цей напрям менш поширений.

Орієнтація на чітку роботу каналів розподілу передбачає тісну координацію між логістичною діяльністю виробника і подібних операцій клієнтів, дистрибуторів, постачальників. Використовується рідко.

Одним з важливих завдань логістичного управління є дослідження та оцінка стратегічних та операційних аспектів організації логістичної діяльності на підприємстві.

Дослідження стратегічних аспектів організації логістики передбачає використання насамперед класичних інструментів [66]:

- SWOT - аналіз логістичної системи підприємства;
- концепція циклу життя продукту та підприємства;
- матриця BCG;
- концепція ланцюга вартості;
- логістичний профіль підприємства;
- діаграма 4М (риби) та інше.

Інструментом стратегічних досліджень та оптимізації логістики є реінжиніринг логістичних процесів, об'єктом якого є базовий логістичний процес (*реалізація замовлення*), з яким взаємопов'язані всі інші логістичні процеси.

Приклади використання окремих інструментів у сфері логістики наведені у *Додатку Б*.

Для дослідження та оцінки організації логістики на підприємстві використовують *логістичний аудит*, який може бути зовнішній та внутрішній.

Зовнішній логістичний аудит - аналіз зовнішнього логістичного середовища підприємства (*аудит ринку, споживачів, постачальників, конкурентів, ланцюгів розподілу тощо*).

Внутрішній логістичний аудит - аналіз виконання логістичних операцій та функцій безпосередньо на підприємстві (*аудит виробничих потужностей, фінансово-економічної діяльності, запасів, товарно-транспортної документації, логістичного сервісу, логістичного менеджменту тощо*)

На ефективність організації логістики на підприємстві впливає велика кількість факторів, що пов'язані з характеристиками організаційними, зовнішнього середовища та персоналу, а також з рівнем управління логістичними процесами.

На думку [24] організація системи логістики має бути побудована з урахуванням структури і динаміки функціонального циклу (*циклу виконання замовлення*) як основного фактора успішної інтеграції, головного об'єкта аналізу, планування та оперативного управління в логістиці. Послідовність функціональних циклів пов'яже логістичну систему підприємства, споживачів та постачальників у спільний ланцюг.

Завдання менеджерів з логістики – спланувати таку структуру функціонального циклу, яка дозволить виконувати завдання логістики швидко, рівномірно, без перебоїв. Структури функціональних циклів у розподілі, забезпеченні виробництва, постачанні розглядаються у відповідних розділах посібника.

5.5. Інфраструктура логістичних процесів

Ефективність функціонування логістичної діяльності на підприємстві залежить від розвитку логістичної інфраструктури, завдяки якій виконуються всі необхідні логістичні процеси та операції з матеріальними та іншими супутніми їм потоками. Проблема формування логістичної інфраструктури та її ефективне управління

розглядається як цінний актив, що сприяє виключенню додаткових непотрібних витрат

Інфраструктуру логістичних процесів можна розглядати як система засобів просторово-часового перетворення логістичних потоків та сукупність підприємств, що забезпечують організаційно-економічні умови проходження цих потоків.

Інфраструктура дозволяє виконувати такі завдання логістики [84; 168]:

- складування продуктів (*складські будівлі, споруди, обладнання*);
- переміщення продуктів (*транспортні і маніпуляційні засоби (переміщення у складах, цехах, торгових залах на короткі відстані)*);
- захист продуктів (*система пакування, яка також забезпечує формування транспортних одиниць, передачу інформації тощо*);
- перетворення інформації логістичних процесів.

Якість та вартість виконання наведених завдань логістики істотно залежить від технічних умов, в яких виконуються логістичні процеси: кількості, розміру та географічного розташування елементів інфраструктурної мережі. Проектування та формування логістичної інфраструктури у складі логістичної системи підприємства – важливе завдання менеджерів з логістики.

Групування об'єктів логістичної інфраструктур представлено на рис. 5.4. .



Рис. 5.4. Інфраструктура логістичних процесів [84]

Інфраструктуру логістики розглядають на макро- та мікрорівні та відповідно розрізняють зовнішні та внутрішні об'єкти інфраструктури логістичних процесів підприємства.

До числа зовнішніх об'єктів логістичної інфраструктури відносять: підприємства-постачальники, вантажні термінали, логістичних операторів, центри логістичних послуг, торговельно-посередницькі установи, магазини роздрібною торгівлі, транспорт та склади загального користування, таропакувальні підприємства, митниці, телеінформаційні мережі, а також фінансово-кредитні, юридичні установи, центри зайнятості, підготовки кадрів та ін..

До внутрішніх об'єктів логістичної інфраструктури належать склади, внутрішні дороги підприємства, устаткування для переміщення, пакування матеріальних ресурсів та перетворення інформації.

Підприємство може мати власні об'єкти логістичної інфраструктури, а може використовувати відповідні об'єкти інших підприємств та організацій.

У сучасному конкурентному середовищі необхідна постійна модифікація інфраструктури логістики для пристосування до змін вимог ринку. Вибір якнайкращого розташування інфраструктурної мережі може стати для підприємства першим кроком до отримання конкурентних переваг.

Таким чином, логістична інфраструктура підприємства являє собою систему, що регламентує та регулює структуру і швидкість матеріальних потоків виходячи з необхідних критеріїв ефективності функціонування підприємства. Засади формування ефективної логістичної інфраструктури мають бути спрямовані на застосування проектних підходів, що враховують сучасний стан інфраструктури та наявні проблеми, формують логістичну інфраструктуру за принципом оптимізації сукупних витрат на одиницю її пропускну здатності.

Детальніше складська, транспортна інфраструктура та проблеми розміщення інфраструктурних об'єктів розглядаються у Розділі 10.

Питання для самоперевірки та контролю засвоєння знань

- 1. Визначить сутність понять "логістична діяльність", "логістичний процес", "логістична функція" та "логістична операція"*
- 2. Охарактеризуйте основні види логістичної діяльності та логістичні функції*
- 3. За якими ознаками класифікуються логістичні операції?*

4. Які є види логістичних операцій логістичні операції з матеріальним та інформаційним потоком?
5. Визначте сутність поняття "організація логістичної діяльності"
6. Охарактеризуйте напрями організації логістики
7. Назвіть інструменти дослідження та оцінки стратегічних та операційних аспектів організації логістичної діяльності
8. Розкрийте сутність поняття "інфраструктура логістичних процесів" та наведіть приклади її зовнішніх та внутрішніх об'єктів