

Галюк І.Б.

кандидат економічних наук, доцент,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кісь Г.Р.

кандидат економічних наук, доцент,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Haliuk Iryna, Kis Halyna

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЛОГІСТИЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті авторами розглянуто питання оптимізації бізнес-діяльності підприємства, що є надзвичайно важливим в умовах нестабільності економічної системи та неможливості провадження діяльності традиційними способами господарювання. Актуальність теми дослідження полягає у пошуку шляхів забезпечення функціонування господарських одиниць в умовах кризи, які дадуть змогу мінімізувати негативні наслідки та активізувати позитивні фактори розвитку. Проаналізовано теоретичні основи забезпечення реалізації антикризового управління у сфері логістичної діяльності, розглянуто можливості застосування синтезу антикризового та логістичного управління як прогресивного методу підвищення ефективності діяльності господарської одиниці, визначено предметні сфери його реалізації в межах підприємства, вказано на окремі переваги використання антикризових інструментів у забезпеченні логістичного управління, окреслено перспективи подальшого застосування запропонованих підходів.

Ключові слова: кризова ситуація, антикризове управління, функціональні області, логістичне управління, ефективність діяльності.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується нестабільністю процесів, через що виникають труднощі у забезпеченні безперервного функціонування підприємств на стабільній основі. У відповідь на нові виклики, такі як пандемія, уповільнення чи повна зупинка виробництва, складнощі реалізації продукції, підприємствам необхідно застосовувати нові підходи, практики використання яких, можливо, і не було. Однак необхідність оптимізації бізнес-процесів вимагає нових рішень, нових способів застосування знайомих практик, нових підходів до забезпечення перебігу бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія антикризового управління розкрита у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Належна увага інструментарію антикризового управління приділена у працях вітчизняних та зарубіжних авторів: С.К. Рамазанова, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова, Е.М. Короткова, Е.А. Уткіна. Науковцями розгорнуто досліджено природу кризових ситуацій та шляхів виходу з них залежно від типу кризи та етапу життєвого циклу самого підприємства.

Проблематика логістичного управління висвітлена у працях науковців: С.В. Крикавського, Н.І. Чухрай, Н.В. Чернописької, В.М. Макарова, Дж. Цойла, Е. Барді, Дж. Ланглея та інших.

Застосування антикризових прийомів щодо логістичного управління висвітлено в одиничних працях українських дослідників, тому вважаємо, що ця проблематика потребує детальнішого вивчення.

Формулювання цілей статті. Основною метою цієї статті є дослідження можливостей застосування антикризового інструментарію для оптимізації бізнес-діяльності підприємств у руслі логістичного управління.

Виклад основного матеріалу. Антикризове управління покликане допомогти підприємству подолати проблеми, щоб запобігти кризовій ситуації, або, якщо криза вже торкнулася підприємства, вийти з неї з мінімальними втратами. Ця ідея є у більшості визначень цього терміна.

Так, Е.М. Коротков визначає антикризове управління як «управління, в якому належним чином налагоджено передбачення кризи, аналіз її симптомів, заходи з мінімізації негативного впливу і використання позитивних факторів для подальшого розвитку підприємства» [1, с. 9]. У цьому трактуванні автор окремо виділяє необхідність мінімізації негативних наслідків з одночасним застосуванням стимулюючих дій до активізації факторів, що сприяють розвитку.

У праці [2, с. 13] антикризовий менеджмент визначений як «складник загального менеджменту на під-

приємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного й успішного господарювання». Автор виокремлює поняття «кращих прийомів, засобів та інструментів», використання яких мінімізує настання кризової ситуації.

У праці [3, с. 22] наведено таке визначення: «Антикризове управління підприємством – це система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дають змогу усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції». Автори включають до цього трактування поняття «спеціальних заходів» для подолання проблем, що мають тимчасовий характер.

На основі аналізу наведених визначень антикризового управління можна сформулювати укрупнену схему процесу подолання проблем, ігнорування яких може призвести до кризи (рис. 1).

Суть цього підходу полягає у тому, щоб визначити ті прийоми, засоби та інструменти, які будуть дієвими для подолання кожної окремої проблеми із максимальним збереженням ресурсів та зменшенням втрат.

У руслі такого розгляду питання доцільним, на наш погляд, є покроковий процес ідентифікації тимчасової проблеми на кожному етапі господарської діяльності підприємства із визначенням можливих заходів їх вирішення та застосування різноманітних прийомів, засобів та інструментів, зокрема й логістичних.

Пропонуємо розглянути господарську діяльність у межах функціональних сфер логістики, таких як: закупівельна, виробнича, розподільна, транспортна й інформаційна [4, с. 35].

Слід зазначити, що оцінку і розгляд функціональних сфер логістики слід проводити із застосуванням системного підходу та з урахуванням взаємозв'язків і взаємовпливів між сферами.

У ситуації кризового попиту на продукцію система збуту потребує переналаштування і зміни традиційних підходів до реалізації та сервісного обслуговування на нові.

Вирішення цього питання у [5] пропонується шляхом розділення виробничих та сервісних потоків, що забезпечує у результаті підвищення ефективності роботи сфер виробництва і збутового сервісу та нарощення обсягів реалізації. Збутові технології повинні насамперед враховувати цінності, які є визначальними для споживача під час здійснення покупки. Одним із прикладів такої цінності є мінімальний час виконання замовлення на виробництво певного товару, час на очікування доставки тощо.

Розділення потоків передбачає стандартизацію окремих виробничих процесів, наприклад виробництво товарів простої конструкції, які нині можуть користуватися найбільшим попитом, на відміну від товарних категорій, актуальність яких у час кризи втрачено. Інакше кажучи, виокремлення «зеленої виробничої лінії» для цього товару. Простота конструкції дає змогу скоротити час виготовлення і збільшити швидкість передачі готових виробів клієнту. Це приводить до збільшення попиту, оскільки враховано цінність покупки для споживача.

Водночас слід враховувати, що у кризових ситуаціях надзвичайно важливим аспектом є раціональне використання ресурсів, зокрема обігових засобів. У сфері виробництва традиційно ефективною вважається економія на масштабах виробництва за рахунок розпорошування постійних витрат на більший обсяг продукції, що веде до зменшення собівартості одиниці продукції [6, с. 162–164]. Однак цей принцип є дієвим в умовах стабільності економічної системи. В умовах кризи цей підхід може бути змінений на підхід скорочення виробничих партій для задоволення наявного попиту. Такий підхід передбачає наближення виробничого процесу до змішаної системи «Канбан» та «Just-in-Time» [7, с. 122–124] як одних із самих ефективних систем виробничої логістики на макрорівні. Це передбачає виготовлення продукції невеликими партіями з

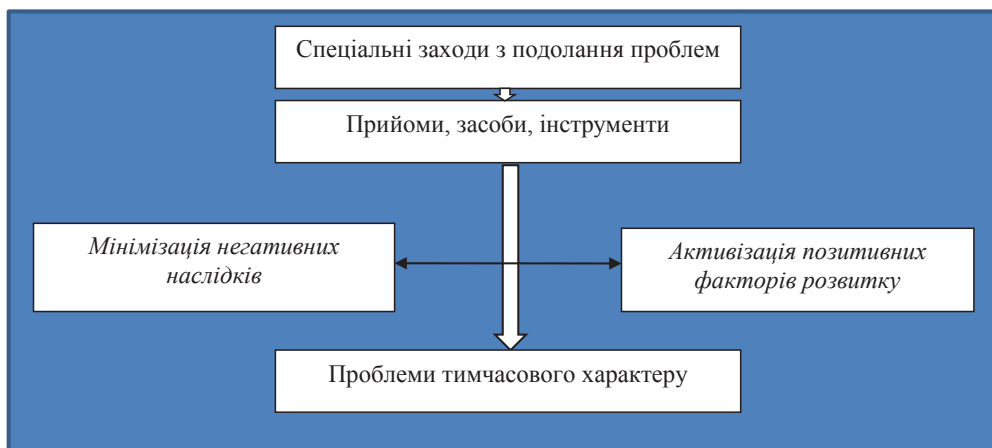


Рис. 1. Застосування спеціальних заходів для подолання проблем тимчасового характеру, що можуть призвести до кризової ситуації

одночасною передачею готової партії замовнику. Низка витрат при цьому зростає, а саме витрати на транспортування, що є одними з основних логістичних витрат. Однак у результаті можна отримати низку переваг, таких як:

- скорочення запасів сировини і матеріалів на складах, що приводить до зменшення витрат на утримання запасів;
- вивільнення складських площ, які можна використати для забезпечення інших цілей. У разі оренди зменшення необхідної площі складів веде до можливості винайму частини складу і зменшення орендної плати;
- скорочення запасів готової продукції до критичного мінімуму, що дає змогу скоротити витрати на їхнє зберігання;
- зменшення втрат від псування матеріалів, сировини та готової продукції на складах;
- зростання якості виробництва, оскільки в межах невеликих партій процес контролю якості стає простішим, тощо.

Таким чином, стратегія виробництва та обслуговування спрямована на роботу «під замовлення» із забезпеченням належного рівня сервісу.

Закупівельна сфера першою реагує на зміни шляхом скорочення обсягів необхідних закупівель сировини, матеріалів тощо. При цьому оптимізація бізнес-процесів повинна насамперед включати скорочення кількості контрагентів. Це дасть змогу скоротити сумарні витрати на обслуговування інформаційного потоку з роботи з постачальниками, у тому числі кількість залучених у процес працівників і, відповідно, всі пов'язані з цим витрати, такі як: заробітна плата, утримання робочих місць тощо.

Для визначення постачальників, з якими слід продовжити договірні відносини, доцільно використовувати ABC-аналіз, в основі якого лежить кількість та вартість матеріалів, що закуповуються.

Системний підхід до управління передбачає розгляд підприємства як єдиного цілого. Тому й оцінка ефективності діяльності повинна відбуватися стосовно загального результату діяльності.

Розрахунок оптимального розміру замовлення (ОРЗ) сировини і матеріалів, за якого досягається мінімум логістичних витрат, та розміру виробничого запасу проводиться згідно з формулою Уілсона [7, с. 10]:

$$OPZ = \sqrt{\frac{2DS}{h}}, \quad (1)$$

де D – потреба в матеріальних ресурсах за визначений період, нат. од.;

S – витрати щодо виконання замовлення сировини і матеріалів у розрахунку на одне постачання, грош. од.;

h – витрати зі зберігання одиниці ресурсу на складі, грош. од.

Реальні моделі управління запасами враховують інтенсивність виготовлення продукції та її споживання. Тому під час розрахунку ОРЗ до уваги слід взяти ці

параметри, внаслідок чого формула (1) набирає такого вигляду [8, с. 12]:

$$OPZ = \sqrt{\frac{2DS}{h(1 - I/P)}} \quad (2)$$

де I – інтенсивність споживання, нат. од./од. часу;

P – інтенсивність виготовлення (поповнення запасу), нат. од./од. часу.

В умовах стабільності економічних умов застосовують, як правило, детерміновані моделі управління запасами, в межах яких інтенсивність споживання ресурсів може з рівною ймовірністю приймати будь-які значення у заданому інтервалі. За ситуації мінливості споживання в умовах кризи доцільними є звернення до застосування стохастичних моделей управління запасами, інтенсивність споживання ресурсу в яких розглядається як випадкова величина, що розподіляється за нормальним законом.

Комбінація систем управління запасами з фіксованим розміром замовлення та фіксованим інтервалом часу між замовленнями передбачає у цьому разі, що розрахунок поточної партії поставки ($PZ_{\text{пот}}$) проводиться з урахуванням випадкової величини споживання ресурсів у інтервалі $T_{\text{дост}}$. Розрахунок проводиться за формулою [8, с. 36]:

$$PZ_{\text{пот}} = H_{\text{скл}} - H_{\text{тз}} + T_{\text{дост}} M_I + \delta_I \sqrt{T_{\text{дост}}} \xi (1 - P_c), \quad (3)$$

де $H_{\text{скл}}$ – ємність складу, нат. од.;

$H_{\text{тз}}$ – точка замовлення, нат. од.;

M_I – математичне очікування (середнє значення);

δ_I – середньоквадратичне відхилення випадкової величини;

P_c – ймовірність переповнення складу за час $T_{\text{дост}}$.

Розрахунок поточної партії замовлення максимально наближений до моделі з фіксованим розміром замовлення. Зміна розміру поточної поставки відбувається тільки за зміни параметрів розподілу випадкової величини – інтенсивності споживання ресурсу зі складу (M_I, δ_I), умов договору із постачальником ($T_{\text{дост}}$), параметрів управління запасами ($H_{\text{скл}}, P_c$). Однак значення $PZ_{\text{пот}}$ у цьому разі не є оптимізованим, що зменшує ефективність застосування цього методу. Однак в умовах кризи та необхідності оптимізації бізнес-процесів у межах підприємства застосування таких методів є доцільним.

Таким чином, наведений підхід до оптимізації бізнес-діяльності підприємства в умовах кризи у розрізі управління в межах функціональних логістичних сфер дає змогу застосувати прийоми антикризового управління шляхом забезпечення мінімізації таких негативних наслідків, як: скорочення обсягів продажу; простій запасів на складах в очікуванні споживання; замороження обігових засобів у запасах; втрата клієнтури тощо.

Натомість активізація позитивних факторів розвитку проявляється у такому, як: утримання клієнтів за рахунок зміни товарної пропозиції; оптимізація витратного складника за рахунок скорочення витрат на утримання запасів сировини, матеріалів та готової продукції; скорочення інформаційного та документообігу

внаслідок скорочення кількості постачальників; підвищення якості виробництва тощо.

Реалізація запропонованого підходу передбачає використання таких методів, засобів та інструментів антикризового та логістичного управління, як: ABC-аналіз, метод визначення оптимального розміру замовлення, моделі управління запасами, методи визначення ефективності результатів діяльності, контролінг, аудит бізнес-процесів, диверсифікація, реінжиніринг.

Висновки. В умовах економічної кризи основним завданням господарюючої одиниці є створення ефективної

системи управління для запобігання кризовим ситуаціям. Запропонований підхід щодо оптимізації бізнес-діяльності підприємства враховує аспекти антикризового управління із застосуванням прийомів логістичного управління, що дає змогу оптимізувати діяльність із пристосуванням до нових умов функціонування, забезпечуючи при цьому допустимі втрати та можливості виходу на нові горизонти діяльності. Це питання потребує подальшого доопрацювання з метою розроблення більш конкретних механізмів адаптації підприємства до роботи у нових умовах, що слугуватиме темою наших подальших досліджень.

Список літератури:

1. Аतिकризисное управление / под ред. Э.М. Короткова. Москва: ИНФРА-М, 2000. 432 с.
2. Уткин Э.А. Антикризисное управление. Москва: Экмос, 1997. 400 с.
3. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
4. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В. Логістика: компендіум і практикум. Київ: Кондор, 2009 р. 338 с.
5. Комберяков С. 5 способів оптимізувати бізнес в кризис. URL: <https://youtu.be/rKf0IQzNfU0> (дата звернення: 30.06.2020).
6. Основи економічної теорії: підручник / за заг. ред. Л.С. Шевченко. Харків: Право, 2008. 448 с.
7. John J. Coyle, Edward J. Bardi, John C. Langley Jr. Zarządzanie logistyczne. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, 734 s.
8. Макаров В.М. Модели и методы производственного менеджмента и логистики. Управление запасами: Практикум. Санкт-Петербург, 1998. 54 с.

References:

1. Antikrizisnoie upravlenie (2000). E.V. Korotkov (Ed.). Moskva: INFRA-M, 432 p.
2. Utkin E.A. (1997). Antikrizisnoie upravlenie. Moskva: Eksmos, 400 p.
3. Ramazanov S.K., Stepanenko O.P., Tymashova L.A. (2004). Metody antykrizovogo upravlinnia. Lugansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 192 p.
4. Krykavskii Y.V., Chuhrai N.I., Chornopyska N.V. (2009). Logistyka: kompedium i praktykum. Kyiv: Kondor, 338 p.
5. Komberiaikov S. 5 ways to optimize your business in a crisis. Available at: <https://youtu.be/rKf0IQzNfU0> (accessed: 30.06.2020).
6. Osnovy ekonomichnoi teorii (2008). L.S. Shevchenko (Ed.). Harkiv: Pravo, 448 s.
7. John J. Coyle, Edward J. Bardi, John C. Langley Jr. Zarządzanie logistyczne. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002, 734 s.
8. Makarov V.M. (1998). Modeli i metody proizvodstviennogo menedzmenta i logistiki. Upravlenie zapasami: praktikum. Sankt-Peterburg, 54 p.

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПУТЕМ ПРИМЕНЕНИЯ АНТИКРИЗИСНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В ЛОГИСТИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

В статье авторами рассмотрены вопросы оптимизации бизнес-деятельности предприятия, что является чрезвычайно важным в условиях нестабильности экономической системы и невозможности осуществления деятельности традиционными способами хозяйствования. Актуальность темы исследования заключается в поиске путей обеспечения функционирования хозяйственных единиц в условиях кризиса, которые позволят минимизировать негативные последствия и активизировать положительные факторы развития. Проанализированы теоретические основы обеспечения реализации антикризисного управления в сфере логистической деятельности, рассмотрены возможности применения синтеза антикризисного и логистического управления как прогрессивного метода повышения эффективности деятельности хозяйствующей единицы, определены предметные области его реализации в пределах предприятия, указано на отдельные преимущества использования антикризисных инструментов в обеспечении логистического управления, намечены перспективы дальнейшего применения предложенных подходов.

Ключевые слова: кризисная ситуация, антикризисное управление, функциональные области, логистическое управление, эффективность деятельности.

OPTIMIZATION OF BUSINESS ACTIVITY BY IMPLEMENTING ANTI-CRISIS TOOLS IN THE ENTERPRISE LOGISTICS MANAGEMENT

In this article, the authors consider the optimization of the business activities of an enterprise, which is extremely important in the context of the instability of the economic system and the impossibility of carrying out activities by traditional management methods. The situation of the current crisis is somewhat specific, as the crisis of each individual enterprise occurs in a global economic crisis, which requires specific approaches to addressing issues. The topic of research is important for finding ways to ensure the functioning of economic units in times of crisis, thereby minimizing negative impacts and harnessing positive development factors. Most companies find themselves in a situation of loss of their normal markets, reduced sales, slower working capital movement and lack of understanding of how to proceed. The authors point to the possibility of using crisis management tools as a determining factor in ensuring the effective functioning of the logistics management system in times of crisis. Analysis of the theoretical underpinnings of crisis management in logistics; to this end, a review of the work of scientists, In order to optimize the use of the limited resources of the enterprise, it is important that the United Nations system and the United Nations agencies involved in crisis prevention and logistics be used. According to the results of the analysis, the specifics of measures to overcome temporary problems, neglect of which can lead to a crisis situation. The authors consider the possibility of using the synthesis of crisis management and logistics as a progressive method of increasing the efficiency of a business unit, define the subject areas of its implementation within the enterprise, Highlight some of the benefits of using crisis management tools in logistics management, identify logistics and crisis management tools in the implementation of this approach: ABC analysis, method of determining optimal order size, Inventory management models, performance measurement, monitoring, business process audits, diversification, reorganization. It outlines the implications and prospects for the further application of the proposed approaches.

Key words: crisis, crisis management, functional areas, logistics management, efficiency.