

УДК 658.7.011.1

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА НА ЇХ ОБ'ЄДНАННЯХ В УМОВАХ ЗМІН

LOGISTICS MANAGEMENT AT ENTERPRISES AND THEIR ASSOCIATIONS IN CHANGES

Кушнір О.К.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Мазур Н.А.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки підприємства,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Семенець І.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Kushnir Oksana

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Enterprise Economics,
Kamianets-Podilskyi National Ivan Ohienko University

Mazur Nataliya

Doctor of Economic, Full Professor,
Professor of the Department of Enterprise Economics,
Kamianets-Podilskyi National Ivan Ohienko University

Semenets Ivan

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Enterprise Economics,
Kamianets-Podilskyi National Ivan Ohienko University

Стаття присвячена актуальним питанням логістичного управління на підприємствах. Досліджено логістичне управління на об'єднаннях підприємств та визначено їхні особливості. Виявлено суть та значення логістичних процесів у діяльності підприємств в умовах змін. Визначено основні вимоги до ефективного логістичного управління на підприємствах та їх об'єднаннях. Проаналізовано взаємозв'язки між елементами логістичного процесу, що супроводжує діяльність підприємств, починаючи від закупівлі матеріалів і завершуючи післяпродажним сервісом. Визначено основні проблеми, що виникають на українських підприємствах під час упровадження логістичного управління. Доведено необхідність використання логістичних систем в управлінні матеріальними та інформаційними потоками на підприємствах та на їх об'єднаннях. Надано рекомендації підприємствам щодо використання ефективного логістичного управління, яке забезпечить високу конкурентоспроможність продукції і послуг за рахунок оптимізації витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією товарів, прискорення оборотності обігового капіталу, найбільш повного задоволення споживачів у якісних товарах та сервісі.

Ключові слова: логістика, логістичне управління, логістичні процеси, матеріальні потоки, логістична система, управління підприємством.

Статья посвящена актуальным вопросам логистического управления на предприятиях. Исследовано логистическое управление на объединениях предприятий и определены их особенности. Выявлены суть и значение логистических процессов в деятельности предприятий в условиях изменений. Определены основные требования к эффективному логистическому управлению на предприятиях и их объеди-

неннях. Проаналізовані взаємозв'язи між елементами логістичного процесу, супроводжує діяльність підприємств, починаючи з закупки матеріалів і закінчуючи послепродажним сервісом. Визначені основні проблеми, що виникають на українських підприємствах при впровадженні логістичного управління. Доведено необхідність використання логістичних систем в управлінні матеріальними та інформаційними потоками на підприємствах і в їх об'єднаннях. Дані рекомендації підприємствам по використанню ефективного логістичного управління, яке забезпечить високу конкурентоспособність продукції та послуг за рахунок оптимізації витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією товарів, прискорення оборачиваемості оборотного капіталу, найбільш повного задоволення потребителів в якісних товарах та сервісі.

Ключевые слова: логістика, логістичне управління, логістичні процеси, матеріальні потоки, логістична система, управління підприємством.

The article is devoted to topical issues of logistic management at enterprises. Logistics management at enterprise associations was investigated and their peculiarities were determined. The essence and importance of logistic processes in the activity of enterprises in the conditions of changes are revealed. The importance of logistics, which is a result of changing the priorities of modern enterprises, related to the emphasis not on the production process, but on the needs of end consumers, requirements of functioning of target markets is shown. The basic requirements for effective logistical management at the enterprises and their associations are defined: ensuring the rhythmic, coordinated work of all units of production on a single schedule and uniform output of products; ensuring maximum continuity of production processes; providing sufficient flexibility and maneuverability to achieve the goal in the event of various deviations from the plan; ensuring continuity of planned leadership. It is established that the implementation of logistic approach in the activity of Ukrainian enterprises will solve a number of problems, namely: development of knowledge accumulated by world science; their introduction into scientific circulation and the teaching process; adaptation of borrowed knowledge to the economic realities of the state. The relationships between the elements of the logistics process that accompanies the activities of enterprises, starting from the purchase of materials and ending with the after-sales service, are analyzed. The main problems that arise at the Ukrainian enterprises in the implementation of logistics management are identified. The necessity of using logistic systems in the management of material and information flows at enterprises and their associations has been proved. It is shown the importance of using the six rules of logistical management in the activity of enterprises and their associations, that is, when the required high quality goods, in the required quantity, at the most convenient time for the customer will be delivered to the specified place with the least cost. The companies are recommended to use effective logistic management, which will ensure high competitiveness of products and services by optimizing the costs associated with production and sale of goods, accelerating working capital turnover, the most complete satisfaction of consumers in quality goods and services.

Key words: logistics, logistics management, logistic processes, material flows, logistics system, business management.

Постановка проблеми. З розвитком ринкових відносин в Україні зростає і роль логістики, що пояснюється зростанням споживчого попиту, розширенням асортименту продукції, ускладненням ринкової інфраструктури. Підсилення значення логістики відбувається в результаті зміни пріоритетів сучасних підприємств, пов'язаних з акцентуванням уваги не на виробничому процесі, а на потребах кінцевих споживачів, вимогах функціонування цільових ринків. Концепція логістики виступає засобом забезпечення стійких економічних позицій підприємства та об'єднань підприємств, досягнення успіху у гострій конкурентній боротьбі на ринку. Використовуючи логістичну концепцію управління, шляхом організації закупівель і розподілу підприємства можуть досягти зниження рівня витрат і поліпшення якості постачань; підвищити можливості адаптації підприємств до запитів ринку; гарантувати певний сервіс споживачам і тим самим отримати додаткові конкурентні переваги на ринку.

Економічний розвиток характеризується зростанням частки логістичних витрат у валовому

внутрішньому продукті. З одного боку, це пов'язано з розширенням впливу логістики, а з іншого – з ірраціональністю поточних витрат. Це приводить до необхідності контролю витрат на логістику на мікрорівні з метою скорочення їхньої частки на макрорівні.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Проблему управління логістичними процесами на підприємствах розглядали різні зарубіжні та вітчизняні вчені: Б.А. Анікін, І.І. Бажін, А.М. Гаджінський, А.Г. Кальченко, Є.В. Крикавський, Р.Р. Ларіна, М.А. Окландер, Ю.В. Пономарьова, В.І. Сергєєв, О.М. Тридід. Однак питання специфіки управління логістичними процесами на підприємствах та на їх об'єднаннях потребує більш детального аналізу. Також проблеми застосування логістичної концепції управління підприємствами з використанням зарубіжного досвіду для її адаптації у вітчизняних умовах потребують подальшого дослідження.

Метою статті є дослідження особливостей логістичного управління задля підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Логістичні процеси пов'язані з функціонуванням підприємства, вони не формують самостійну сферу діяльності, але повинні підпорядковуватись основним цілям підприємства та забезпечувати їх досягнення.

Організація логістичного управління на підприємствах є неоднозначною та складною проблемою. Це пов'язано з багатьма об'єктивними та суб'єктивними факторами: відмінністю у специфіці діяльності підприємств, організаційних та управлінських структурах, нерозумінням з боку керівництва важливості значення логістичного управління, супротивом з боку співробітників та ін. Складником успіху під час запровадження на підприємствах логістичного управління є мотивація співробітників усіх рівнів.

Традиційний підхід до управління матеріальними потоками на підприємствах має принциповий недолік – відсутність системності управління. Зв'язки між логістичними операціями різних функціональних областей не чітко виражені, не мають визначеної цілі, можуть бути випадковими. Відсутня організація логістичних операцій в єдину для підприємств функцію управління матеріальним потоком, а тому відсутній об'єкт виконання цієї функції, яка тісно переплітається з іншими видами діяльності на підприємствах (маркетинг, постачання, збут, складування, виробництво). Це приводить до розподілу логістичних функцій по різних відділах, при цьому цілі цих відділів можуть не збігатися з ціллю раціональної організації матеріального потоку на підприємствах та на їх об'єднаннях [1, с. 107]. Тому для ефективного розв'язання логістичних завдань необхідно створювати окремий відділ –

логістичний, який буде виконувати завдання, що наведені на рис. 1.

Впровадження логістичного підходу в діяльність українських підприємств передбачає вирішення трьох проблем:

- освоєння накопичених світовою наукою знань;
- введення їх у науковий обіг і процес викладання;
- адаптація запозичених знань до економічних реалій держави [2, с. 28].

Під час розвитку логістичних систем на підприємствах виникають труднощі через те, що їм не можуть знайти правильне місце в організаційній структурі. Принциповим є те, яким органом є логістика – консультативним або тим, що приймає рішення. Найкращі результати дає логістичний відділ, що є консультативним підрозділом, який відповідає за прогнозування збуту, виробництва, потужностей, закупок та продажу, а взаємодіючи з ними на рівні обміну інформацією як сервісний підрозділ.

Складна ситуація з логістичним управлінням склалася на об'єднаннях підприємств, оскільки для них характерна складна організаційна структура; недостатня гнучкість та оперативність прийняття рішень; втрата контролю; можлива втрата торгового імені, репутації, клієнтури, виробничих секретів.

В.В. Стехін виділяє такі особливості логістичного управління на об'єднаннях підприємств, як [3]:

- різна організаційно-правова форма та форма власності;

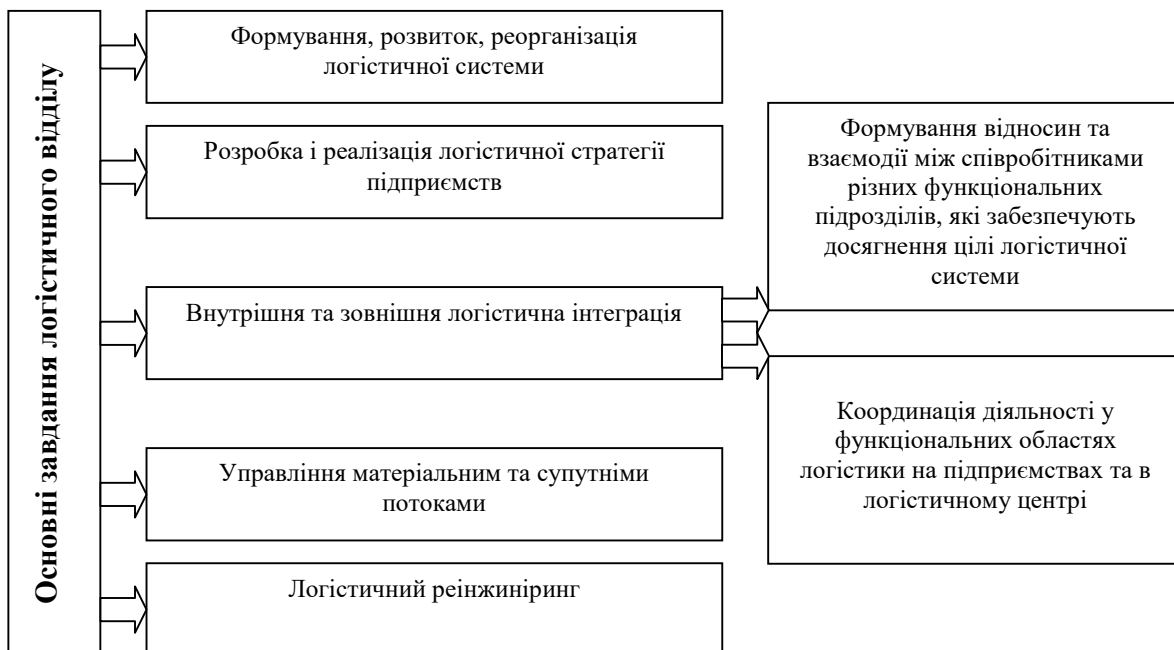


Рис. 1. Завдання логістичного відділу

– різна потужність, технологія, концентрація, ресурси;

– розосередженість трудових ресурсів та технічних засобів на значних територіях.

Однак правильно побудоване логістичне управління об'єднань дає можливість у комплексі розглядати питання матеріально-технічного, фінансового, інвестиційного та інформаційного забезпечення підприємства. Це дає змогу формувати збалансовані стратегії, програми та плани розвитку різних суб'єктів господарювання, зокрема тих, що входять до складу об'єднань, а також враховувати можливості співпраці із партнерами [4].

На практиці є різноманітні варіанти організації логістичного відділу, які залежать від масштабів та специфіки діяльності конкретних підприємств та їх об'єднань (виду діяльності, асортименту продукції, рівня витрат на функціо-

нальні області логістики), від ступеня досягнутої внутрішньої логістичної інтеграції, від ринкового середовища та інших факторів [5].

У межах такого логістичного відділу повинні поєднуватися функції, пов'язані з рухом товарно-матеріальних цінностей, що відбувається в «економічному просторі» між постачальниками підприємств і сферою споживання продукції (рис. 2) [6, с. 32].

Для ефективно організації бізнес-процесів шляхом упровадження логістичного відділу доцільно використовувати саме такий підхід, що передбачає розподіл зв'язків на вертикальні (функціональні), горизонтальні (процесні), а також варіантне проектування організаційної структури, що дасть змогу прийняти найбільш раціональне рішення.

Сучасна організація та оперативне логістичне управління мають відповідати низці вимог:

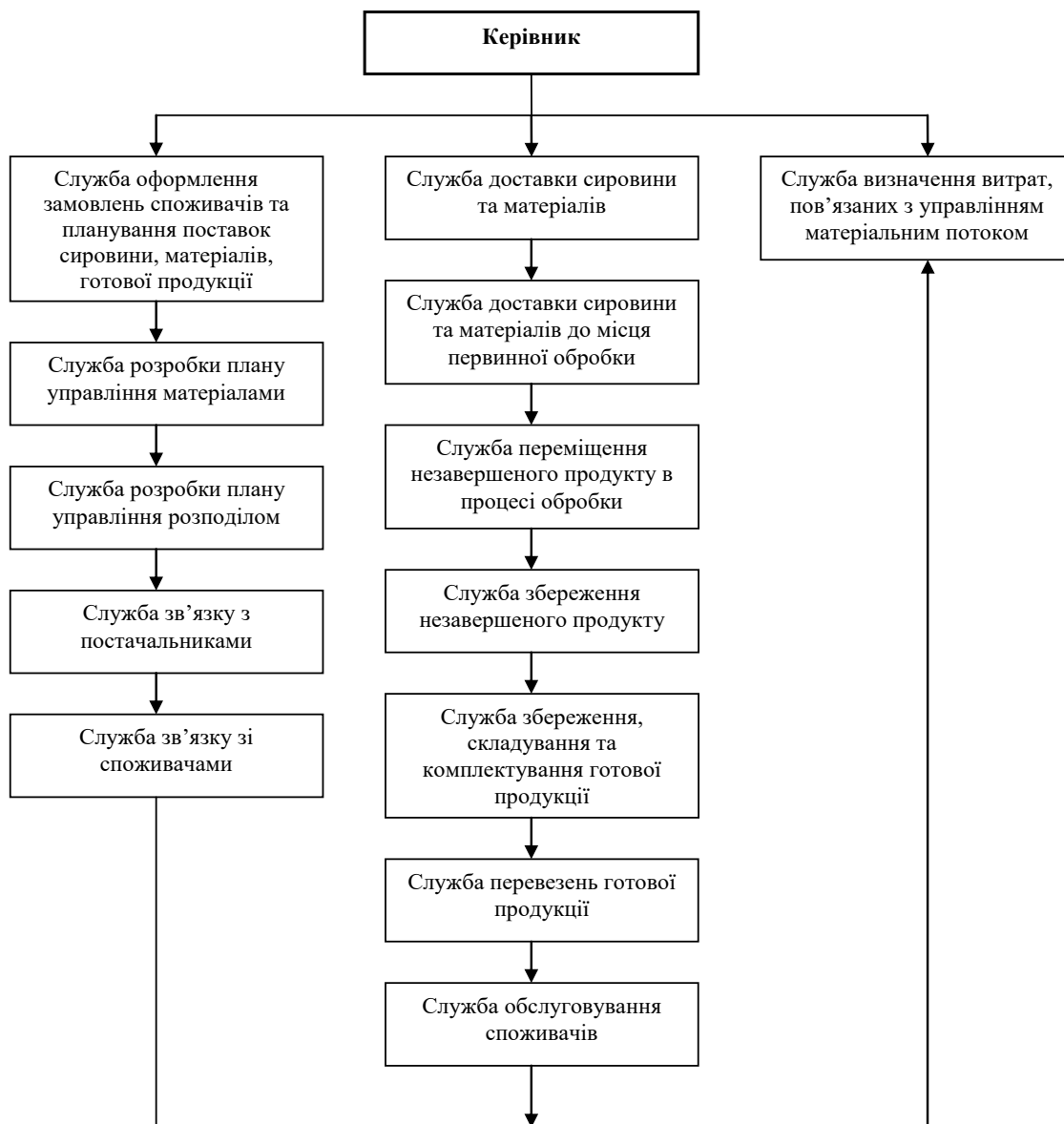


Рис. 2. Структура логістичного відділу

1. Забезпечення ритмічної, узгодженої роботи всіх ланок виробництва за єдиним графіком і рівномірного випуску продукції.

2. Забезпечення максимальної безперервності процесів виробництва.

3. Забезпечення достатньої гнучкості та маневреності у реалізації цілі за виникнення різних відхилень від плану.

4. Забезпечення безперервності планового керівництва [7, с. 133–134].

При цьому управління логістичними процесами на підприємстві має здійснюватися за певними правилами (рис. 3).



Рис. 3. Шість правил логістичного управління

Мета логістичного управління досягається лише тоді, коли ці шість правил дотримано, тобто коли потрібний товар високої якості, в необхідній кількості, у найзручніший для замовника час буде доставлено у зазначене ним місце з мінімальними витратами.

Проте розвиток логістичного управління на підприємствах України стримують такі причини.

По-перше, відсутність належного державного підходу до проблем логістики, що виявляється як у відсутності відповідної бази, так і у відсутності спеціалістів та центрів їх підготовки.

По-друге, загальна економічна криза, незавершеність вирішення питання власності, скорочення обсягів виробництва, інфляція гальмує будь-які новації.

По-третє, відсутній комплексний облік витрат, за якого їх зростання у транспортно-складському господарстві перебивається ефективністю, досягнутою за межами цієї галузі

господарства. Водночас наявна система бухгалтерського обліку, 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, логістичний підхід передбачає проведення кардинальних змін у структурі підприємств, 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 [7, с. 70].

Логістика як практика управління 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.

Отже, підприємства, які використовують принципи логістичного управління, забезпечують високу конкурентоспроможність своєї продукції і послуг за рахунок оптимізації витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією товарів, прискорення оборотності обігового капіталу, найбільш повного задоволення споживачів у якісних товарах та сервісі. Такий ефект досягається шляхом значного скорочення запасів матеріальних ресурсів і готової продукції у сферах виробництва, постачання і збуту, скорочення тривалості виробничого циклу і циклу виконання замовлень клієнтів, упровадження гнучких автоматизованих і роботизованих виробництв, що дають змогу швидко переходити на випуск нових видів продукції, створення дистрибутивних каналів збуту тощо.

Висновки. Виявлено, що на вітчизняних підприємствах є широкі можливості для ефективного використання логістичного підходу шляхом упровадження сучасних комп'ютерних технологій у сфері матеріально-технічного забезпечення. Проте впровадження логістичного підходу в управління підприємствами гальмується слабким концептуальним і методичним обґрунтуванням, у тому числі й у сфері розроблення логістичних систем, а також недостатнім рівнем адаптації практики і теорії створення логістичних систем до умов сучасної української економіки. Тому для підприємств та їх об'єднань виникають нові завдання щодо оптимізації взаємозв'язків між елементами логістичної системи, визначення ефективності логістичних потоків, використання логістичних систем в управлінні матеріальними та інформаційними потоками. Подальшого розвитку потребують теоретичні основи управління матеріальними потоками підприємств і розроблення методичних рекомендацій для удосконалення управління цими процесами на принципах логістики.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. 121 с.
2. Окландер М.А. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
3. Стехін В.В. Інтеграція підприємств АПК на засадах логістичного підходу. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. Полтава: ПДАА. 2011. Вип. 2. Т. 1. С. 291–295.
4. Довбенко В.І. Логістика процесів розвитку підприємств та їхніх об'єднань. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 594. С. 398–408.
5. Черчата А. Особливості впровадження логістичної служби на будівельному підприємстві. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11 (3). С. 115–118.
6. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. / В. Кислий [та ін.]; М-во освіти і науки України, Сумський держ. ун-т. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 359 с.
7. Кальченко А.Г. Логістика: підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 284 с.
8. Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук проф. В.С. Пономаренка. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 482 с.

REFERENCES:

1. Alesinskaya T.V. (2005) *Osnovy logistiki. Obshchie voprosy logisticheskogo upravleniya* [The basics of logistics. General logistics management issues], Taganrog: TRTU, 121 p.
2. Oklander M.A. (2008) *Lohistyka* [Logistics], Kyiv: Tsentri uchbovoyi literatury, 346 p.
3. Stehin V.V. (2011) *Intehratsiia pidpriemstv APK na zasadakh lohistychnoho pidkhodu* [Integration of agricultural enterprises on the basis of logistic approach]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii. Ekonomichni nauky* [Scientific works of Poltava State Agrarian Academy. Economic sciences], Poltava: PDAA, vol. 2, no. 1, pp. 291–295.
4. Dovbenko V.I. (2007) *Lohistyka protsesiv rozvytku pidpriemstv ta yikhnikh obiednan* [Logistics of business development processes and their associations]. *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»* [Visnyk of Lviv Polytechnic National University], vol. 594, pp. 398–408.
5. Cherchata A. (2012) *Osoblyvosti vprovadzhennia lohistychnoi sluzhby na budivelnomu pidpriemstvi* [Features of implementation of logistics service at a construction company]. *Ekonomichniy analiz* [Economic analysis], vol. 11 (3), pp. 115–118.
6. Kyslyi V. (2010) *Lohistyka: teoriia ta praktyka: navch. posib.* [Logistics: theory and practice], Kyiv: Tsentri uchbovoyi literatury, 359 p.
7. Kalchenko A.H. (2003) *Lohistyka: pidruchnyk* [Logistics: a textbook], Kyiv: KNEU, 284 p.
8. Ponomarenko V.S., Tankov K.M., Lepeiko T.I. (2010) *Lohistychnyi menedzhment: pidruchnyk* [Logistics management: a textbook], Kharkiv: VD «INZhEK», 482 p.