

УДК 658.7.07

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-5.8>

Ковальова М.Л.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки,  
Національний університет харчових технологій

### ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРИНЦИПИ

*У статті проаналізовано систему логістичного управління, яка передбачає використання низки стратегічних та аналітичних інструментів, а також системного підходу до формування логістичної стратегії в рамках загальної стратегії розвитку компанії. Акцентовано увагу на необхідності застосування в діяльності компаній, що виходять на зовнішні ринки, принципів логістичного управління, які дають змогу оптимізувати витрати за допомогою SCM-рішень. Виокремлено особливості та принципи логістичного управління, доведено, що управління логістичними витратами є багатोцільовим процесом, який охоплює всі ланки господарської діяльності підприємства: від постачання сировини до реалізації кінцевої продукції. Аргументовано, що логістичний підхід до управління прямо впливає на фінансові результати діяльності фірм, а за правильних розрахунків забезпечує їх подальше зростання.*

*Ключові слова:* стратегія підприємства, логістична система, логістичне управління, SCM-рішення, логістичний підхід.

### ЛОГИСТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ОСОБЕННОСТИ И ПРИНЦИПЫ

Ковалева М.Л.

*В статье проанализирована система логистического управления, которая предусматривает использование ряда стратегических и аналитических инструментов, а также системного подхода к формированию логистической стратегии в рамках общей стратегии развития компании. Акцентируется внимание на необходимости применения в деятельности компаний, которые выходят на внешние рынки, принципов логистического управления, которые позволяют оптимизировать затраты с помощью SCM-решений. Выделены особенности и принципы логистического управления, доказано, что управление логистическими затратами является многоцелевым процессом, который охватывает все звенья хозяйственной деятельности предприятия: от поставки сырья до реализации конечной продукции. Аргументировано, что логистический подход к управлению прямо влияет на финансовые результаты фирм, а при правильных расчетах обеспечивает их дальнейшее развитие.*

*Ключевые слова:* стратегия предприятия, логистическая система, логистическое управление, SCM-решения, логистический подход.

### LOGISTICS MANAGEMENT: FEATURES AND PRINCIPLES

Kovalova Mariia

*The article analyzed the Logistics management system, which involves the use of a number of strategic and analytical tools, as well as a systematic approach to the formation of logistics strategy within the overall strategy of the company. It focuses on the need for applications in the activities of companies that go to foreign markets, principles of logistics management, which allow optimizing costs through SCM-solutions. SCM-Solution is defined as integration of key business processes, ranging from end-user and covering all providers of goods, services and information that add value to consumers and other stakeholders. Logistics strategy is a long-term, well-defined direction of the development of logistics related to the form and means of its implementation in the form, inter-functional and inter-organizational coordination and integration. This*

*strategy is formulated by the company's highest management in accordance with corporate goals. The supply chain analysis at each stage greatly simplifies the overall cost analysis and allows you to collect, process, store and analyze data on demand, change orders, individual customer orders, and, consequently, react promptly to changes in the market. On the formation of features of logistics management, as well as general strategy in general, a particular enterprise will have direct impact of specific activity, which distinguishes it from other activities; Influence of managers and its level on the logistics system etc. The task of optimizing logistics costs is to minimize the costs at each stage of supply chain. The peculiarities and principles of logistics management have been identified, that the management of logistic costs is a multi-purpose process, which covers all links of economic activity of the enterprise, starting from supply and ending with realization Final production. It is argued that the logistic approach to management directly influences the financial performance of firms and, with correct calculations, ensures their further growth. Thus, logistics management is the main subsystem of the general enterprise Management system and aimed at achieving the strategic and tactical goals of the enterprise.*

*Keywords: enterprise strategy, logistics system, logistics management, SCM-solutions, logistic approach.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання підприємство, яке прагне зайняти свою нішу на ринку та бути конкурентоспроможним, має вдосконалювати свою стратегію розвитку та застосувати сучасні методи управління. Одними з напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції є ціна та, відповідно, зниження собівартості. Аналіз ланцюга поставок допомагає дослідити логістичні витрати та вирішити завдання їх оптимізації, що фактично перетворюється на завдання їх мінімізації. Мінливе конкурентне середовище вимагає пошуку нових шляхів вирішення цього завдання, одним з яких може стати логістичний підхід. Саме побудова ефективної логістичної системи управління є одним з пріоритетних завдань топ-менеджменту компанії, яка ставить перед собою мету бути конкурентоспроможною на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями принципів логістичного управління та логістичного менеджменту в загальній системі менеджменту підприємства займаються такі науковці, як Л. Шевців [1], Г. Тарасюк, О. Рудківський, О. Погайдак [2], С. Крикавський [3], М. Верескля [4]. Проте сучасні соціально-економічні умови ставлять задачу вдосконалення логістичної системи та пошуку нових рішень щодо формування стратегії управління підприємством.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення особливостей та принципів логістичного управління, визначення основ логістичного підходу до формування стратегії підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Логістична система на підприємстві передбачає використання низки стратегічних та аналітичних інструментів, а також системного підходу до формування логістичної стратегії в рамках загальної стратегії розвитку компанії. Доведено, що застосування принципів логістики дає змогу, наприклад, скоротити на 30–50% рівень запасів сировини та матеріалів, на 25–30% зменшити транспортні витрати [1]. Більшість економістів розглядає стратегічне логістичне управління як управлінську систему прийняття рішень, що представлена єдністю таких двох логічно пов'язаних керуючих логістичних систем:

– система прийняття рішень, за допомогою якої відбувається формування логістичної стратегії підприємства;

– система цільового управління цією логістичною стратегією в процесі прийняття обґрунтованих рішень щодо напрямків розвитку як стратегічний орієнтир ефективного функціонування логістики в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища задля отримання прибутку від виробництва або продажу

товарів, надання до та після послуг, підвищення рентабельності виробництва, що переводить підприємство в стан, необхідний для досягнення цілей функціонування й розвитку в довгостроковій перспективі [1].

Прийняття будь-яких стратегічних рішень, зокрема рішень стосовно розвитку та функціонування логістичної системи, передбачає послідовне виконання таких дій:

- 1) оцінювання й аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 2) первісний SWOT-аналіз підприємства;
- 3) формування логістичної місії;
- 4) визначення довгострокових та короткострокових цілей;
- 5) аналіз стратегічних альтернатив;
- 6) вибір логістичної стратегії серед запропонованих;
- 7) безпосередня реалізація стратегії.

Таким чином, логістична стратегія є довгостроковим, якісно визначеним напрямом розвитку логістики, що стосується форми та засобів її реалізації у формі міжфункціональної та міжорганізаційної координації та інтеграції, а формулюється вищим менеджментом компанії відповідно до корпоративних цілей. Як показує практика, зі 100 досліджуваних фірм 3% працюють на основі логістичної стратегії, як правило, її використовують іноземні фірми, що працюють на закордонному ринку. Формування логістичної стратегії залежить від підходу до визначення її місця в системі стратегічних рішень (фрагментарний, функціональний, стратегічний) [1].

Формулювання стратегічної мети відповідно до наявних соціально-економічних умов, в яких підприємство веде свою діяльність, дає змогу розробити стратегічний план діяльності підприємства з урахуванням низки таких чинників:

- прогнозовані макроекономічні показники, зокрема темпи інфляції та індекс зростання цін на конкурентні товари;
- очікувані обсяги продажу та витрат;
- плановий асортимент продукції;
- ставка відсотку по кредитах;
- офіційний та обмінний курс валют;
- зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

На етапі стратегічного планування й визначення стратегії важливим є підвищення цінності продукту виробника, відповідно, одним з головних стратегічних завдань є зниження витрат на кожній стадії створення. Таким чином, ланцюжок цінностей стає саме тим інструментом, який дає змогу зробити якомога повніший аналіз структури витрат компанії [1]. Нині вчені

економісти виділяють такі комплексні показники, що дають змогу оцінити ефективність та результативність логістики:

- загальні логістичні витрати;
- якість логістичного сервісу;
- тривалість логістичних циклів;
- продуктивність;
- повернення інвестицій в логістичну інфраструктуру [2].

Формування виробничої програми групою фахівців передбачає постановку, постійний аналіз та контроль відхилень основних завдань; розроблення нових інноваційних зразків товарів або придбання прав на виробництво нових товарів і послуг; поетапний аналіз фаз життєвого циклу товару (зростання, зрілості) й насичення всією номенклатурою продукції задля формування обсягів та ціни з урахуванням еластичності товарів; поетапне зняття з виробництва товарів, які перебувають у стані занепаду. Всі вищезазначені заходи в сукупності мають сприяти оптимізації витрат логістичного ланцюга "Supply Chain Management" (SCM) і прийняттю SCM-рішень. Поняття SCM-рішень у цьому разі визначається як інтегрування ключових бізнес-процесів: від кінцевого користувача до всіх постачальників товарів, послуг та інформації, що додають цінності для споживачів та інших зацікавлених осіб [3]. Відзначимо, що аналіз ланцюга поставок на кожному етапі значно спрощує загальний аналіз витрат і дає змогу збирати, обробляти, зберігати та аналізувати дані про попит, зміну замовлень, індивідуальні замовлення покупців, отже, оперативно реагувати на зміни на ринку. Зазначена інформація стає основою для прогнозування попиту та, відповідно, складання планів закупівель для різних постачальників та організації постачання й логістичних схем таким чином, щоби максимально скоротити всі фізичні витрати (витрати на зберігання й транспортування) та посередницькі витрати (упущена вигода й незадоволений попит). Таким чином, задача оптимізації логістичних витрат зводиться до мінімізації витрат на кожному етапі ланцюга поставок. Отже, можна запропонувати такий алгоритм дій:

- 1) аналіз діючого ланцюга поставок, зокрема SWOT-аналіз;
- 2) пошук показників для кожного етапу SCM відповідно до цілей та особливостей діяльності підприємства;
- 3) збирання та аналізування первісної інформації;
- 4) порівняння фактичних показників із плановими;
- 5) виявлення та аналізування причин відхилень фактичних показників від запланованих;
- 6) розроблення рекомендацій щодо поліпшення діяльності їх застосування й контроль за їх дотриманням [1].

Підсумовуючи вищесказане, можемо стверджувати, що управління логістичними витратами є багатоцільовим процесом, який охоплює всі ланки господарської діяльності підприємства: від постачання до реалізації кінцевої продукції.

Зазначимо, що науковцями окреслено великий комплекс принципів реалізації логістичного управління, серед яких можна виділити:

- принцип системного підходу;
- принцип тотальних витрат;
- принцип глобальної оптимізації;

- принцип логістичної координації та інтеграції;
- принцип використання теорії компромісів для перерозподілу витрат;
- принцип розвитку логістичного сервісу;
- принцип моделювання та застосування новітніх IT-технологій;
- принцип загального управління якістю;
- принцип гуманізації всіх функцій та технологічних рішень у логістичній системі;
- принцип стійкості та адаптивності [4].

Наголосимо на тому, що принциповою відмінністю логістичного підходу до формування стратегії від традиційного є виокремлення єдиної функції управління колись розрізненими матеріальними потоками в технічній, технологічній, економічній та методологічній інтеграції окремих ланок ланцюга поставок в єдину систему, що забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками. Якщо раніше об'єктом управління були масові окремі матеріальні об'єкти, то за логістичного підходу основним об'єктом стає потік, тобто множина об'єктів, що сприймаються як ціле [4]. Причому необхідно наголосити на тому, що на формування особливостей логістичного управління, як і загальної стратегії загалом, конкретним підприємством матимуть безпосередній вплив специфічний вид діяльності, що відрізняє його від інших видів діяльності; управління та їх значення в логістичній системі. Безумовно, логістичне управління великим підприємством є складним та багатоетапним процесом, відповідно, має сенс виокремити такі галузі логістичного управління за функціональною ознакою:

- закупівельна логістика;
- виробнича логістика;
- розподільча логістика;
- транспортна логістика;
- логістика запасів;
- логістика складування;
- логістика сервісу;
- інформаційна логістика [4].

Загальною метою логістичного управління є реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх та опосередкованих учасників підприємницьких процесів через найефективніше використання ресурсів у наявних на заданий момент умовах господарювання. Загальна мета діяльності кожного підприємства конкретизується у підцілях, які визначаються потребами оптимізації та раціоналізації підприємницької діяльності, розвитком інфраструктури логістичної системи з урахуванням чинного законодавства про створення сучасної матеріально-технічної бази виробництва й товарного обміну, активного використання прогресивних інформаційних технологій. Таким чином, є природним, що в процесі логістичного управління на підприємстві виокремлюють підсистеми організації логістичного управління за функціональним призначенням, як було зазначено вище [4].

Отже, діяльність підприємства як логістичної системи може бути розділена три великих блоки:

- логістика постачання, під якою розуміють комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідного інформаційного потоку від їх переміщення від постачальників до початкового виробничого складування;

– логістика виробництва, яка передбачає управління процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту;

– логістика збуту, що охоплює управління переміщенням готових виробів до замовника.

**Висновки з проведеного дослідження.** Відмінною рисою логістичного управління є системний, цілісний підхід до організації та здійснення переміщень матеріалів і готових виробів на всьому шляху: від виготовлення до кінцевого споживання. Отже, логістич-

ний підхід до управління прямо впливає на фінансові результати діяльності фірм, а за правильних розрахунків забезпечує їх подальше зростання, тому можна зробити висновок, що саме логістичне управління є головною підсистемою загальної системи управління підприємством та спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Відповідно, впровадження принципів логістичного управління в загальну систему управління підприємством є нагальною необхідністю в сучасних ринкових умовах.

1. Шевців Л. Стратегічне логістичне управління діяльністю машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2017. Т. 25. Вип. 9. С. 118–136.

2. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 2. С. 223–231.

3. Крикавський Є. та ін. Економіка логістики. Львів : видавництво Львівської політехніки, 2014. 640 с.

4. Верескля М. Поняття логістичного управління як інструмента системи управління підприємством. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2018. № 1. С. 156–164.

5. Гуськова И. Разработка логистической стратегии оптового предприятия. Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2016. № 2 (46). С. 37–43.

6. Кацьма В. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Економічний аналіз. 2016. Т. 23. № 2. С. 60–65.

7. Мельник О. Нові концептуальні підходи в логістиці. Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>. (дата звернення: 02.10.2019).

8. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. 2012. № 3 (36). С. 166–170.

1. Shevtsiv L. (2017). *Stratehichne lohistrychne upravlinnia diialnistiu mashynobudivnykh pidpryemstv v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv*. [Strategic logistic management of activities engineering enterprises in a european integration process]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Serii: Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*, vol. 25, no. 9, pp. 118–136. (in Ukrainian)

2. Tarasiuk H., Rudkivskiy O., Pohaidak O. (2013). *Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti ta otsinka lohistrychnoi stratehii pidpryemstva*. [Key performance indicators and evaluation of enterprise logistics strategy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, no. 2, pp. 223–231. (in Ukrainian)

3. Krykavskiy Ye. ta in. (2014). *Ekonomika lohistryky*. [Economics of logistics] Lviv : vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. (in Ukrainian)

4. Vereskliya M. (2018). *Poniattia lohistrychnoho upravlinnia yak instrumenta systemy upravlinnia pidpryemstvom*. [Concept of logistical management as a tool of enterprise management system]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, no. 1, pp. 156–164. (in Ukrainian)

5. Guskova I. (2016.) *Razrabotka logisticheskoy strategii optovogo predpriyatija* [Development of a logistics strategy for a wholesale enterprise]. *Sovremennyye naukoemkie tehnologii. Regionalnoe prilozhenie*, no. 2 (46), pp. 37–43. (in Russian)

6. Kaczma V. (2016). *Sutnist ta rol lohistrychnoho upravlinnya v systemi upravlinnya pidpryemstvom*. [The essence and role of logistics management in the Enterprise management system]. *Ekonomichnyj analiz*, vol. 23, no. 2, pp. 60–65. (in Ukrainian)

7. Melnyk O. (2013). *Novi konceptualni pidxody v logistyki*. [New conceptual approaches in logistics]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (accessed 02 October 2019) (in Ukrainian).

8. Palasyuk B. (2012). *Lohistrychne upravlinnya pidpryemstvom: sutnist i osnovni pryncypy* [Logistics management of the Enterprise: Essence and Basic principles]. *Galyckiy ekonomichnyj visnyk*, no. 3 (36), pp. 166–170. (in Ukrainian)

E-mail: kovalova1503@gmail.com