

УДК 338.021.15

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.6>

Колодійчук В.А.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Крупка З.М.

аспірант кафедри менеджменту,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ

У статті виокремлено два основні підходи до трактування сутності логістичного менеджменту: як процес адміністрування логістичної системи та як структурний елемент управління підприємством. Визначено перелік основних логістичних функцій та обґрунтовано, що логістичні функції є укрупненими групами логістичних операцій, що націлені на переміщення потоків. Установлено, що логістичні потоки поділяються на основні (матеріальні) та супутні (фінансові, інформаційні, сервісні) і зазначено, що організаційні та економічні умови переміщення логістичних потоків устанавлюються організаційно-економічним складником логістичної інфраструктури. Зазначено основні критерії ефективності логістичних функцій: витрати, активи, час та задоволеність клієнтів. Виокремлено економічні умови, що сприяють ефективному менеджменту логістичних функцій. Установлено організаційні умови забезпечення ефективності менеджменту логістичних функцій.

Ключові слова: види логістичних потоків, економічні умови, ефективний логістичний менеджмент, логістична інфраструктура, логістичний менеджмент, логістичні функції, організаційні умови.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CONDITIONS FOR ENSURING EFFECTIVE MANAGEMENT OF LOGISTICS FUNCTIONS

Kolodiychuk Bolodymyr, Krypka Zoriana

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

Logistics is a process of interaction inside and outside the company to move the main and associated flows through production facilities, warehouses, third-party manufacturers and more. The implementation of logistics functions within enterprises is an important aspect of ensuring competitiveness in the modern realities of doing business. There is a lot of research in the scientific literature on the features of optimizing the process of managing logistics systems and components of logistics infrastructure, but the issues of promoting effective management of logistics functions remain little studied. Therefore, there is a need to separate the conditions of organizational and economic nature, the implementation of which will contribute to the effective management of logistics functions. The purpose of the article is to substantiate the economic and organizational conditions that provide effective management of logistics functions of the enterprise. The article identifies two main approaches to the interpretation of the logistics management essence: as a process of the logistics system administration and as a structural element of enterprise management. It is determined that the main logistics functions are inventory planning and management, warehousing and storage, procurement of goods and services, transportation and logistics services. It is substantiated that logistics functions are aggregated groups of logistics operations aimed at moving flows. It is established that logistics flows are divided into main (material) and related (financial, information, service). It is noted that the organizational and economic conditions for the movement of logistics flows are established by the organizational and economic components of the logistics infrastructure. The main criteria for the effectiveness of logistics functions are costs, assets, time and customer satisfaction. The economic conditions that contribute to the effective management of logistics functions are highlighted. Organizational conditions for ensuring the effectiveness of logistics functions management have been established.

Keywords: types of logistics flows, economic conditions, effective logistics management, logistics infrastructure, logistics management, logistics functions, organizational conditions.

Постановка проблеми. Логістика є процесом взаємодії всередині підприємства та за його межами щодо переміщення основних та супутніх потоків через виробничі приміщення, склади, сторонніх виробників тощо. Реалізація логістичних функцій у межах підприємства є важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності в сучасних реаліях ведення бізнесу. У науковій літературі існує чимало дослі-

джень особливостей оптимізації процесу управління логістичними системами та складниками логістичної інфраструктури, але питання сприяння ефективному менеджменту логістичних функцій залишаються мало дослідженими. Отже, постає необхідність виокремлення умов організаційного та економічного характеру, виконання яких сприятиме ефективному менеджменту логістичних функцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню видів логістичних функцій присвячено науковій праці М. Іванової [1], Т. Гринько [2], С. Гармаш [3] та ін. Теоретичні основи забезпечення ефективного логістичного менеджменту розкрито у працях таких науковців, як Л. Ковальська та В. Циганюк [4], В. Хобта та А. Кондратова [5], О. Сумець [6] тощо. М. Рот, А. Кларман, Б. Франчик [7] визначають виклики, вимоги та рішення для сучасних логістичних мереж. З. Донг [8] визначає сучасні технічні та технологічні умови ефективного менеджменту логістичних функцій.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування економічних та організаційних умов, які забезпечують ефективний менеджмент логістичних функцій підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі існує два основні підходи до трактування сутності логістичного менеджменту: як процес адміністрування логістичної системи [9] та як структурний елемент управління підприємством [4]. Відповідно до першого підходу, логічний менеджмент реалізується на основі управлінських методів оптимізації процесу функціонування логістичної системи.

Представники другого підходу вбачають у логістичному менеджменті управлінську діяльність щодо оптимізації логістичних потоків підприємства для забезпечення його економічного розвитку. Саме другий підхід розширює потенціал логістичних функцій, які можуть бути реалізовані в межах будь-якої організації. Так, О. Сумець зазначає, що головна мета логістичного менеджменту полягає у «плануванні, організуванні й ефективному здійсненні логістичної діяльності, спрямованої на отримання конкурентних переваг і вигід за рахунок раціонального управління процесами руху потоків у визначених часових і просторових параметрах середовища функціонування логістичної системи та узгодження економічних інтересів усіх учасників зазначених процесів на основі концепції логістики» [6].

Попри те, що в логістичному менеджменті виділяють значну кількість функцій, вважаємо за доцільне виокремити основні логістичні функції (укрупнені групи логістичних операцій): планування та управління запасами, складування та зберігання, закупівля товарів та послуг, транспортування та логістичне обслуговування.

Зазначене вказує на те, що логістичні функції націлені на переміщення потоків. Потоки у логістиці характеризуються технологічною, економічною та інфор-

маційною єдністю, а також наявністю відправного, проміжних та кінцевого пунктів, відстані, траєкторії, швидкості, інтенсивності та часу руху. Види логістичних потоків зазначено на рис. 1.

Безумовно, реалізація логістичних функцій передбачає наявність відповідної інфраструктури, що охоплює систему засобів із трансформації логістичних потоків та сукупність елементів, що створюють організаційно-економічні умови оптимізації матеріальних та супутніх потоків [3]. Отже, умови забезпечення ефективного менеджменту логістичних функцій формуються в організаційно-економічному складнику логістичної інфраструктури.

Основні показники ефективності логістичних функцій ґрунтуються на чотирьох критеріях [3]: витратах, активах, часі та задоволеності клієнтів. Розглянемо економічні умови забезпечення ефективного менеджменту логістичних функцій.

Під час процесів виробництва та виконання замовлень менеджерам із логістики необхідно забезпечити ефективність матеріального потоку. Оптимізація потоку товарів дає змогу зменшити затримку товару на складі, мінімізувати витрати на перевезення та забезпечити збереження запасів. Урівноважуючи капітальні вкладення, підтримуючи необхідний рівень обслуговування та враховуючи мінливість попиту та пропозиції, компанії можуть значно поліпшити обіг запасів, рівень обслуговування та значно зменшити витрати.

Оптимізація складування та зберігання є ключовим чинником для ефективного логістичного менеджменту та включає автоматизацію й визначення способів економії часу, простору і ресурсів. Ключовим моментом цього процесу є планування. Цей крок є критичним для кожного власника або користувача складу, оскільки він вплине на перебіг складського процесу. Власники складів мають планувати майбутній рівень запасів та обсяг своєї продукції.

Існують різні програмні рішення та методи, які допомагають менеджерам ланцюгів поставок оптимізувати запаси. Більшість рішень щодо планування ресурсів для підприємств включає аналітичні інструменти для автоматичного обчислення оптимальних рівнів запасів та визначення найкращих методів поповнення. Ці рішення включають такі функції, як здатність визначати рівень запасів безпеки, автоматично обчислювати точки впорядкування та виділяти потенційні запаси. Багато рішень можуть відстежувати запаси в режимі



Рис. 1. Види логістичних потоків

Джерело: структуровано автором на основі [7–10]

реального часу, мінімізуючи затримки та зменшуючи ризики, що пов'язані зі швидкозмінними товарами.

Два чинники створили середовище для рішень нового покоління щодо управління запасами на основі штучного інтелекту: доступ до значного обсягу даних та збільшення потужності інформаційних технологій. Ці чинники дають змогу сучасним підприємствам аналізувати великі обсяги даних та моделювати різні сценарії для визначення найкращих стратегій управління запасами.

Ця методика, відома як передбачувальна аналітика, спирається на безліч даних щодо управління запасами, фінансами, ERP (планування ресурсів підприємства) та CRM-систем, а також ринкову інформацію. Використовуючи потужні нелінійні програми, передбачувальна аналітика допомагає визначати стратегії оптимізації запасів, ураховуючи такі чинники, як робочий капітал, час доставки запасів, виробнича потужність, прогнози продажів, споживчі настрої, ємність складу, розташування центрів розподілу, компроміси та обмеження.

Використовуючи передбачувальну аналітику, можна створити модель, яка точно відображає ланцюг поставок організації та визначає ефективні стратегії управління запасами, які мінімізують запаси, сприяють досягненню цільових рівнів обслуговування, задовольняють вимоги продажів та поліпшують загальну ефективність запасів.

Закупівлі як функція є неминучим аспектом усіх організацій. Для досягнення розширення та оптимізації роботи підприємства отримують різні товари та послуги від зовнішніх постачальників. Періодична оцінка постачальників на відповідність визначеним критеріям допомагає виявити сильні та слабкі сторони постачальників, а також визначити подальші стратегії підвищення ефективності. Ефективний процес закупівель дає змогу формувати довгострокові відносини зі своїми постачальниками. Отже, зосереджуючись на управлінні відносинами з постачальниками, синергія, створена між двома сторонами, призводить до високих результатів, які забезпечують максимальну цінність як для постачальника, так і для споживача.

Добре реалізований процес закупівель дає можливість організації підвищити видимість ефективності для зацікавлених сторін. Більша прозорість допомагає забезпечити більш високу відповідність щодо витрат, якості товарів (послуг) та тривалості операцій.

Будь-який бізнес повинен працювати над тим, щоб мати належні методи транспортування товарів з одного місця в інше. В ідеалі процес повинен зайняти менше часу та мінімізувати витрати. Для цього компанія повинна забезпечити використання найкоротших, але найбезпечніших маршрутів, щоб дістатися до визначених напрямків. Упаковка також повинна бути такою, щоб товари займали менше місця. Для ефективного менеджменту логістичної функції транспортування слід ураховувати такі умови:

1. Визначення найкращого маршруту доставки. Логістична фірма повинна вибрати найкоротший, але найбезпечніший маршрут. Це вигідно для економії грошей, а також часу.

2. Економна упаковка. Забезпечує рівень необхідних витрат та безпеку товарів. Упаковка повинна займати менший об'єм і не збільшувати вагу.

Обслуговування клієнтів у логістиці – це діяльність щодо надання сервісних послуг, що виступають як додаткова вартість для збільшення рівня задоволеності

клієнтів. Важливими чинниками обслуговування клієнтів у логістиці є [10] час, надійність, ціна та гнучкість.

Тепер перейдемо до визначення основних організаційних умов забезпечення ефективного менеджменту логістичних функцій. Ланцюги постачання (ЛП) походять від вертикальної дезінтеграції процесів та операцій, що передбачає більшу інтеграцію та координацію діяльності між агентами, котрі належать до ланцюга постачання. Наявність значної кількості зв'язків B2B змушує організації розвивати внутрішні навички до синхронізації основних та суміжних потоків із потребами трансформації для обслуговування клієнтів. Компетенція керувати та підтримувати ці безперервні потоки може бути отримана завдяки переосмисленню логістики компанією, що вимагає інвестицій у програмну та апаратну інфраструктуру, а також в обладнання для забезпечення ефективного виконання функцій.

Характеристики організаційної структури підприємства, що реалізує логістичні функції, можуть впливати на процес обміну інформацією та якість послуг, які надаються замовнику. Останні дослідження показали, що організаційні структури з більшою автономією дають більш вагомий внесок у можливість надання логістичних послуг на шкоду більшій формалізації. Отже, формування автономної організаційної структури забезпечує кращий обмін інформацією, логістичний сервіс та вищий рівень послуг, що надаються замовнику [6].

Постачальники логістичних послуг повинні створювати структури та процеси для взаємодії щодо спільних цілей та встановлення спільного бачення досягнення бажаних результатів з іншими партнерами ланцюга постачання [7]. Обмін інформацією має велике значення для співпраці учасників ланцюга постачання. Системи координації, опосередковані технологією, дають змогу обмінюватися інформацією своєчасно з внутрішніми та зовнішніми членами ЛП, передавати та обмінюватися даними через ланцюг, що сприяє міжорганізаційній синхронізації попиту та послуг, пов'язаних із логістикою запасів. Логістичним операторам необхідно ефективно керувати інформацією, інтегруючи різні логістичні заходи для поліпшення потоку фізичної продукції до своїх клієнтів.

Логістика представлена потоками інформації та матеріалів, і обидва вимагають відмінного обслуговування клієнтів. Логістичні атрибути, пов'язані з обміном інформацією, логістичними послугами та обслуговуванням клієнтів, повинні виконуватися на рівнях, які забезпечують задоволення та кращі показники для компанії, яка здійснює обслуговування клієнтів. Ця артикуляція необхідна для того, щоб постачальник логістичних послуг продовжував розвивати свою роль у ЛП. Отже, чим вища задоволеність клієнтів від взаємодії з відповідним учасником ланцюга постачання, тим кращими є показники роботи цього постачальника логістичних послуг.

Висновки з проведеного дослідження. Основними логістичними функціями є планування та управління запасами, складування та зберігання, закупівля товарів та послуг, транспортування та логістичне обслуговування. Їх ефективний менеджмент передбачає реалізацію економічних та організаційних умов.

Економічними умовами забезпечення ефективного менеджменту логістичних функцій є такі: оптимізація

процесу управління запасами, а також забезпечення економії часу, простору та ресурсів у процесі складування та зберігання на основі передбачувальної аналітики; забезпечення процесу закупівлі (постачання) на основі постійного моніторингу відповідності постачальників потребам щодо зменшення витрат, економії часу та забезпечення належного рівня якості; підбір економної з погляду ваги, об'єму та витрат упаковки, яка відповідає потребам безпеки; відбір найбільш оптимальних маршрутів транспортування матеріальних потоків.

До організаційних умов належать: розвиток внутрішніх навичок щодо синхронізації основних та суміжних потоків із потребами трансформації для обслуговування клієнтів; формування автономної організаційної структури логістичної системи; встановлення спільного бачення з іншими партнерами ланцюга постачання на основі системи координації; обмін інформацією, логістичні послуги та обслуговування клієнтів на ієрархічних рівнях, що відповідають за формування споживчої прихильності.

Список використаних джерел:

1. Іванова М.І. Функції логістичної системи. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Т. 1. № 11. С. 88–94.
2. Гринько Т.В. Функції логістичної системи в умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі металургії. *Економіка та держава*. 2016. № 5. С. 12–16.
3. Гармаш С.В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2018. № 19 (1295). С. 104–107.
4. Ковальська Л.Л., Циганюк В.Л. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. *Економічні науки*. 2013. № 10. С. 87–97.
5. Хобта В.М., Кондратова А.І. Підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на основі аутсорсингу. *Вісник Одеського національного університету*. 2013. № 18. Вип. 3 (3). С. 127–130.
6. Сумець О.М. Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективної логістичної діяльності підприємств. *Комунальне господарство міст*. 2014. № 111. С. 194–201.
7. Roth M., Klarmann A., Franczyk B. Future logistics-challenges, requirements and solutions for logistics networks. *International Journal of Mechanical, Aerospace, Industrial, Mechatronic and Manufacturing Engineering*. 2013. Т. 7. № 10. P. 898–903.
8. Dong Z. The technical conditions of modern logistics. *Open Journal of Social Sciences*. 2013. Т. 1. № 5. P. 19–22.
9. Тарасюк Г.М., Козяр А.О. Логістичний менеджмент як інструмент сучасної економіки. *Сучасні інструменти реалізації практичного менеджменту, маркетингу, логістики та туризму: особливості застосування в глобальному конкурентному середовищі* : зб. матеріалів наук.-практ. конф., м. Житомир, 19–21 квітня 2018 р. Житомир, 2018. С. 78–80.
10. Wu P.J. Logistics business analytics for achieving environmental sustainability. *Journal of Administrative and Business Studies*. 2016. Т. 2. № 6. P. 264–269.

References:

1. Ivanova M.I. (2015) Funktsii lohistychnoi systemy [Functions of the logistics system]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 1, no. 11, pp. 88–94.
2. Hrynyk T.V. (2016) Funktsii lohistychnoi systemy v umovakh zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv haluzi metalurhii [Functions of the logistics system in terms of ensuring the competitiveness of metallurgical enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5, pp. 12–16.
3. Harmash S.V. (2018) Intehratsiia lohistychnykh funktsii v ramkakh lohistychnoho menedzhmentu u systemi upravlinnia suchasnym promyslovym pidpriemstvom [Integration of logistics functions in the framework of logistics management in the management system of a modern industrial enterprise]. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 19 (1295), pp. 104–107.
4. Kovalska L.L., Tsyhaniuk V.L. (2013) Lohistychnyi menedzhment na pidpriemstvi: osoblyvosti ta napriamy udoskonalennia [Logistics management at the enterprise: features and directions of improvement]. *Ekonomichni nauky*, no. 10, pp. 87–97.
5. Khobta V.M., Kondratova A.I. (2013) Pidvyschennia efektyvnosti lohistychnoi diialnosti pidpriemstva na osnovi outsorsynhu [Improving the efficiency of logistics activities of the enterprise on the basis of outsourcing]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3 (3), no. 18, pp. 127–130.
6. Sumets O.M. (2014) Osnovni komponenty lohistychnoho menedzhmentu v aspekti zabezpechennia bezpeky y efektyvnoi lohistychnoi diialnosti pidpriemstv [The main components of logistics management in terms of security and efficient logistics of enterprises]. *Komunalne hospodarstvo mist*, no. 111, pp. 194–201.
7. Roth M., Klarmann A., Franczyk B. (2013) Future logistics-challenges, requirements and solutions for logistics networks. *International Journal of Mechanical, Aerospace, Industrial, Mechatronic and Manufacturing Engineering*, vol. 7, no. 10, pp. 898–903.
8. Dong Z. (2013) The technical conditions of modern logistics. *Open Journal of Social Sciences*, vol. 1, no. 5, pp. 19–22.
9. Tarasiuk H.M., Koziar A.O. (2018) Lohistychnyi menedzhment yak instrument suchasnoi ekonomiky [Logistics management as a tool of modern economy]. *Suchasni instrumenty realizatsii praktychnoho menedzhmentu, marketingu, lohistyky ta turyzmu: osoblyvosti zastosuvannia v hlobalnomu konkurentnomu seredovyshchi* : zb. materialiv nauk.-prakt. konf. (Zhytomyr, 19–21 April 2018). Zhytomyr, pp. 78–80. (in Ukrainian)
10. Wu P.J. (2016) Logistics business analytics for achieving environmental sustainability. *Journal of Administrative and Business Studies*, vol. 2, no. 6, pp. 264–269.