

УДК 658.7.012

DOI: 10.31891/2307-5740-2018-262-5(1)-161-169

ТЮРИНА Н. М.,  
НАЗАРЧУК Т. В.,  
КАРВАЦКА Н. С.

Хмельницький національний університет

ШКОДИНА О. С.

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

## УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Проведено теоретичні та аналітичні дослідження процесів логістичного управління на промислових підприємствах. Досліджено підприємство як логістичну систему в інтегрованому логістичному середовищі. За результатами досліджень сформовано модель раціоналізації процесів логістичного управління промислового підприємства, визначено складові та основні етапи її формування та реалізації. Для досягнення поставлених цілей розроблено систему комплексного оцінювання ефективності реалізації логістичних процесів на підприємстві.*

*Ключові слова: логістика, логістична діяльність, логістична система, логістичне управління, модель раціоналізації процесів логістичного управління, логістична стратегія, логістичний менеджмент.*

TIURINA N.,  
NAZARCHUK T.,  
KARVATSKA N.

Khmelnyskyi National University

SHKODINA O.

Khmelnyskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## LOGISTICS PROCESSES MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

*The purpose of the paper was to substantiate theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for improving the efficiency of management of logistics processes at industrial enterprises. Theoretical and analytical studies of logistic management at industrial enterprises were conducted. The company was investigated as a logistics system in an integrated logistics environment. The model of rationalization of the processes of an industrial enterprise logistic management, based on the determination of the level of its logistic perfection, was proposed. The main components of the industrial enterprise logistics management were: to increase its logistic potential; maximum full realization of logistic competences; development and implementation of logistic strategy and strategic planning of logistics activities, etc. A system for evaluating the effectiveness of logistics processes implementation in an enterprise that takes into account the level structure of enterprises as logistic systems is formed in the work. Implementation of logistics management in the activities of industrial enterprises will contribute to raising their logistical excellence, implementing a logistic approach at all levels of logistics integration of enterprises and achieving their complex logistics priorities.*

*Key words: logistics, logistic activity, logistic system, logistic management, model of rationalization of logistic management processes, logistic strategy.*

**Постановка проблеми.** Економіка України тривалий період функціонує і розвивається під впливом системної політичної та фінансово-економічної кризи. Особливо негативний прояв цих чинників спостерігається у промисловому секторі економіки. Однак менеджментом підприємств не в повній мірі використовується весь потенціал антикризового управління, який міг би допомогти суб'єктам господарювання подолати кризу та відновити результативну діяльність. У попередніх дослідженнях [1] ми акцентували увагу на необхідності системного підходу до оздоровлення підприємств, максимального використання внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності. На нашу думку, однією із важливих технологій антикризового управління може стати ефективне управління логістикою на промислових підприємствах, оскільки основними передумовами впровадження логістичних процесів на підприємствах є пошук шляхів зниження витрат на транспортування, складування, постачання і збут, можливість отримання значного синергетичного ефекту від логістичних компромісів учасників наскрізного інтегрованого логістичного ланцюга.

Світові тенденції ефективного розвитку підприємств доводять, що одним із основних факторів їх стійкої конкурентоспроможності на ринку є застосування логістичного підходу в управлінні. Доцільність впровадження зазначеного підходу в управлінні промислових підприємств підтверджується і практикою. Так, за даними Європейської промислової асоціації і Промислової асоціації США, від 95 до 97 % у загальних витратах часу процесу обігу складають витрати на складування, доставку та інші логістичні операції [2]. Таким чином, саме від ефективного логістичного управління значним чином буде залежати результативність діяльності підприємства та успішність досягнення цілей, окреслених у системі його планів.

За умов глобалізаційних економічних перетворень саме комплексне ефективне управління логістичними процесами має розглядатись як один із стратегічних аспектів не лише виходу підприємства із кризового стану, а й джерелом отримання цілої низки конкурентних переваг (оптимізовані витрати в усіх логістичних ланках підприємства; раціональна система управління їх логістичними потоками; висока якість логістичного сервісу; рівень логістичного потенціалу тощо).

Сучасна практика господарювання вітчизняних промислових підприємств підтверджує переважно фрагментарне впровадження логістичного підходу в їх управлінні, вирішення лише окремих, недостатньо координованих логістичних завдань з виконанням відповідних операцій у фазах постачання, виробництва та збуту, що не дозволяє досягати перерахованих вище конкурентних переваг. Для вирішення цієї проблеми дієвим засобом може стати формування цілісної інтегрованої логістичної системи та впровадження комплексної системи управління логістичними процесами на підприємствах, що забезпечить реалізацію логістичного підходу на всіх рівнях їх управління, поглиблення інтеграційних зв'язків, удосконалення організації логістичної діяльності, оптимізацію логістичних потоків тощо.

Отже, ефективне управління логістичними процесами ми розглядаємо як раціональне управління логістичними потоками у напрямку оптимізації витрат у логістичному ланцюзі та вважаємо його одним із вагомих резервів економічного зростання на промислових підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розвитку теоретичного базису, розробці методологічних та методичних засад логістики присвячені праці таких зарубіжних науковців: Анікіна Б.А., Бауерсокса Д., Гаджинського А. М., Джонсона Д., Кристофера М., Міротіна Л. Б., Неруша Ю. М., Новікова О. А., Семененка А. І., Сергєєва В. І., Стока Д., Уотерса Д., Харрісона А., Хескетта Д. та інші. Зазначеній проблематиці присвячено наукові праці і багатьох вітчизняних вчених: Біловодської О. А., Бутова А. М., Верхоглядової Н. І., Гриценка С. І., Кальченко А. Г., Крикавського С. В., Ларіної Р. Р., Міщука І. П., Ніколайчука В. Є., Окландера М. А., Пономарьової Ю. В., Скоробогатової Т. М., Сумця О. М., Тридіда О. М., Фролової Л. В., Чухрай Н. І. та інших.

Незважаючи на вагомий внесок зарубіжних та вітчизняних науковців щодо формування науково-теоретичного підґрунтя у сфері логістики, практичних засад її реалізації, слід відзначити відсутність системного підходу у розгляді її основних категорій та понять, який дозволив би перейти від теоретичної бази до практичних аспектів її впровадження. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні цілісної системи управління логістичними процесами на підприємствах як інструментарію ефективного застосування логістичного підходу в загальній системі менеджменту, що і визначило актуальність дослідження.

**Мета.** Обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління логістичними процесами на промислових підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** З метою цілісного розуміння основних категорій і понять за темою дослідження виконаємо структуризацію, встановимо взаємозв'язок теоретичних положень й прикладних аспектів формування та управління логістичними процесами на промислових підприємствах.

Розглянемо сутнісно-змістову характеристику теоретичних та практичних категорій логістики. До базових теоретичних логістичних понять і категорій відносяться: логістична концепція, логістичний підхід та логістична діяльність.

Логістика вирішує питання раціоналізації матеріальних та пов'язаних з ними фінансових, інформаційних і сервісних потоків, а також ефективного управління ними у процесі товароруху. У стратегічному аспекті – виступає основним елементом погодження цілей усіх структурних ланок різного функціонального призначення, забезпечення синергічних зв'язків та ефектів у цілісній структурі логістичної системи й одним із чинників формування ключових логістичних компетенцій суб'єкта господарювання.

Розділяючи точку зору Стока Дж., Тридіда О.М., Крикавського С.В., Сергєєва В.І., Барикіна С.Є., що сьогодні логістика виходить за межі її традиційного вузького розуміння, а саме – управління матеріальними, фінансовими, інформаційними, сервісними потоками та набуває більш широкого значення, орієнтованого на стратегічне управління й планування діяльності підприємства на засадах логістичного управління. Зважаючи на сутнісно-змістовні характеристики сфер застосування цієї категорії провідними зарубіжними і вітчизняними науковцями, структуруємо основні підходи, через призму яких вона розглядається, а саме: функціональний (логістика постачання, виробнича логістика, розподільча логістика та транспортно-складська логістика); концептуальний (системна інтеграція та синхронізація логістичних потоків з метою оптимізації логістичних витрат); стратегічний (досягнення визначених стратегічних цілей та конкурентних переваг на основі логістики).

Основною метою логістики, на нашу думку, є: раціональне координування фізичного розподілу і ефективне управління матеріальними потоками й потоками, що їх супроводжують, задля економії витрат, підвищення рівня обслуговування, досягнення визначених стратегічних цілей підприємства та отримання конкурентних переваг.

Під логістичною концепцією найчастіше розуміють:

- образ мислення, філософію діяльності, згідно з якою слід уникати часткової оптимізації з ведених разом логістичних функцій через виявлення реальних можливостей для їх балансу і забезпечення поставки товарів «точно своєчасно»;

- систему наукових знань, які утворюють теоретичну базу практики управління матеріальними потоками і супутніми їм фінансовими й інформаційними потоковими процесами; систему розробки та забезпечення практики управління матеріальними потоками, сукупними фінансовими і інформаційними потоковими процесами, а також науковими рекомендаціями й інструментом їх реалізації.

На думку Анікіна Б.А., Верхоглядової Н.І., Гаджинського А.М., Міротін Л.Б., Неруш Ю.М., Нижника І.В., Ташбаєва І. Е., Сергєєва В.І., яку розділяємо і ми, концепція логістики повинна реалізовуватись на базі системного підходу, забезпечувати єдність й узгодженість дій усіх функціональних підрозділів підприємства, встановлювати оптимальний рівень обслуговування та визначати оптимальний рівень логістичних витрат у межах повного логістичного ланцюга. Логістична концепція має бути заснована на наскрізному управлінні бізнес-процесами з просуванням продукту і супутніх йому потоків від джерела виникнення до кінцевого споживача для досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства [5].

Таким чином, дослідження поглядів вітчизняних й зарубіжних науковців щодо визначення ролі логістичної концепції в розвитку мікроекономічних систем дозволяє розглядати її як передумову здійснення ефективної господарської діяльності, а її практичне впровадження в управління підприємством дозволить досягти таких результатів: скорочення «циклу обслуговування споживачів»; скорочення величини запасів; зміцнення й покращення зв'язків у системі «постачальник – споживач»; зниження витрат упродовж всього логістичного ланцюга; забезпечення більш високого рівня обслуговування споживачів; досягнення значного економічного ефекту шляхом формування нових потенціалів та джерел створення доданої вартості у довгостроковій перспективі тощо.

Застосування логістичної концепції у діяльності промислових підприємств реалізується через визначення основної мети впровадження логістичного підходу до управління. На думку Пономарьової Ю. В., Крикавського С. В., Біловодської О. А., Кальченко А. Г. логістичний підхід є способом управління ресурсами, що характеризується зміною пріоритетів господарської діяльності на користь управління потоками (матеріальними, інформаційними, фінансовими тощо).

Провідні науковці з логістики (Бауерсокс Д., Верхоглядова Н. І, Гаджинський А. М., Джонсон Д., Крикавський С. В., Сергєєв В. І. та інші) в основі логістичного підходу виокремлюють системний аналіз та системний підхід. Подальші дослідження наукових напрацювань щодо логістичного підходу до управління переконують, що практичне впровадження принципів цього підходу сприятиме підвищенню ефективності функціонування як окремих сфер діяльності промислового підприємства, так і його логістичної системи в цілому. Тобто, логістика навчає збалансовувати кожен функціональну сферу [6].

Сферою практичної реалізації логістичної концепції та логістичного підходу виступає логістична діяльність підприємства. Більшість дослідників розглядають логістичну діяльність через реалізацію логістичних функцій, які, в свою чергу, поділяються на логістичні процеси та логістичні операції. Інша точка зору: логістична діяльність суб'єктів господарювання – це практична реалізація основних логістичних процесів. Зокрема, Крикавський С. В. вважає, що метою логістичної діяльності є гармонізація інтересів виробників, постачальників, споживачів і її основні напрями такі: удосконалення параметрів вхідних потоків ресурсів на основі покращення зв'язків з постачальниками; погодженості дій підрозділів підприємства; удосконалення зв'язків зі споживачами, забезпечення найбільш точної відповідності вихідних потоків товарів та послуг з їх вимогами [3]. На нашу думку, мета логістичної діяльності полягає у гармонізації (збалансуванні) інтересів учасників ринку на основі інтеграції і синхронізації у часі всіх потоків задля досягнення конкурентних переваг та економічних вигід.

Таким чином, ми проаналізували наведені вище базові теоретичні логістичні поняття і категорії. Для практичної реалізації цих категорій і комплексного впровадження положень логістичної концепції у діяльність підприємства та удосконалення його логістичної діяльності необхідним є представлення підприємства саме як логістичної системи. Структурно-семантичний аналіз функціонування підприємства як логістичної системи в інтегрованому логістичному середовищі дозволив нам сформулювати декомпозиційну модель підприємства (рис. 1), що відображає його мікро- та макрорівень. Мікрорівень – внутрішнє логістичне середовище, що включає підприємство як логістичну систему, його внутрішню логістичну інфраструктуру та логістичне забезпечення. Макрорівень – зовнішнє логістичне середовище, що може бути представлено у вигляді сукупності таких елементів як: контрагенти ринкового середовища; зовнішня логістична інфраструктура та сукупність факторів зовнішнього середовища.

Представлення підприємства як логістичної системи в інтегрованому логістичному середовищі із чітко визначеними як внутрішніми так і зовнішніми зв'язками є запорукою досягнення значного синергічного ефекту логістичної інтеграції, що проявляється: в отриманні вигід не лише споживачами, а й постачальниками, виробниками, логістичними операторами тощо; раціоналізації організаційної структури підприємства; зниженні рівня витрат; системному управлінні підприємством; зниженні запасів сировини, готової продукції тощо; усуненні зайвих логістичних функцій та процесів тощо.

На основі досліджених структурних елементів логістичного середовища, в якому функціонує промислове підприємство, пропонуємо розглядати його також як інформаційно-логістичний простір, що визначається впорядкованою сукупністю логістичних зв'язків між основними елементами інтегрованої логістичної системи та усіма її контрагентами, у межах якого виконуються відповідні логістичні процеси. Як

зазначає Бутов А.М., саме інтеграція матеріальних та інформаційних потоків поряд з підвищенням економічної ефективності є інноваційним механізмом, здатним створити потужний економічний ефект функціонування підприємства [7].

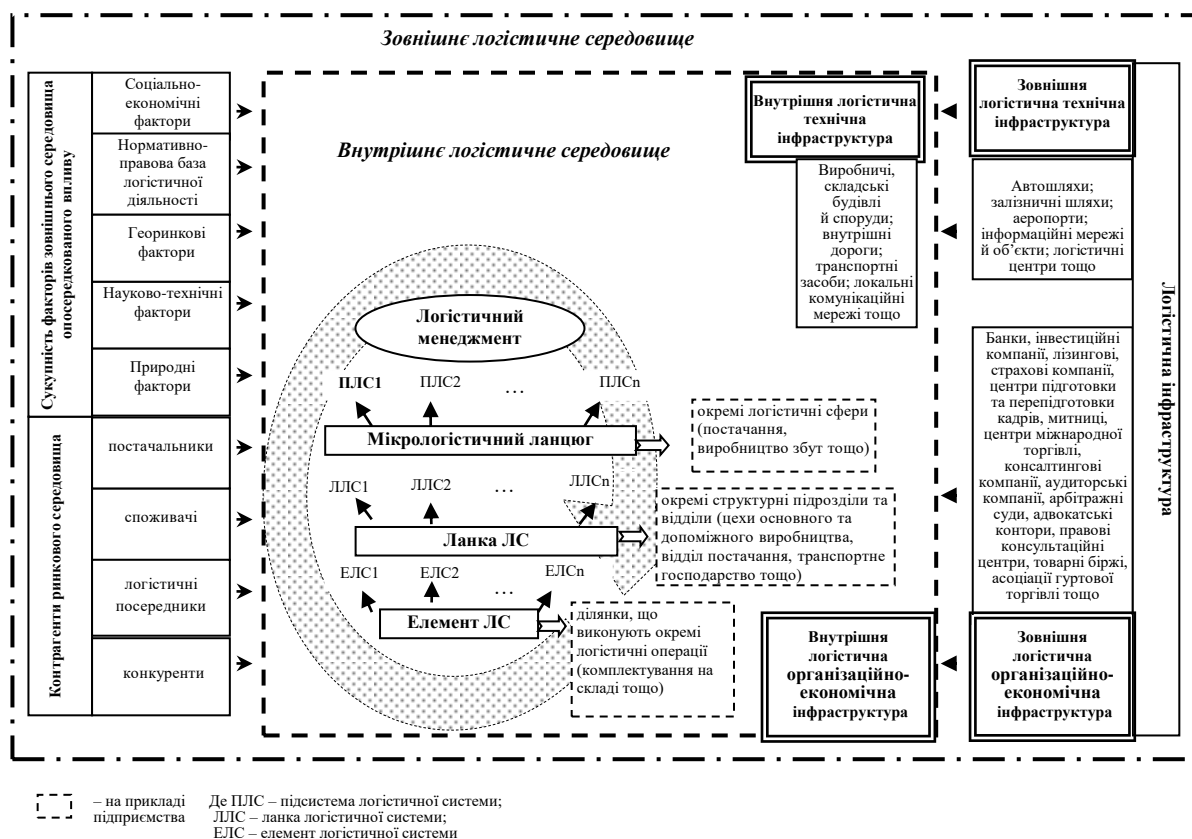


Рис. 1. Декомпозиційна модель підприємства як логістичної системи у межах логістичного середовища

Узагальнення базових теоретичних положень логістики та розгляд підприємства як логістичної системи дає нам можливість сформулювати методичне підґрунтя формування системи управління логістичними процесами у діяльності промислових суб'єктів господарювання.

Під системою управління логістичними процесами на підприємстві ми розуміємо систематичну, всеохоплюючу організаційно-аналітичну, на засадах логістичного підходу, модернізацію управління підприємством як логістичною системою, основними інструментами якої є стратегія логістики, логістичне забезпечення та відповідна система логістичного менеджменту, що забезпечить досягнення комплексу логістичних пріоритетів підприємства та підвищення ефективності його діяльності. На нашу думку, таке трактування забезпечує комплексність та безперервність логістичного управління, виокремлює її основні аспекти: сферу впливу, процес здійснення, інструменти досягнення, результативність тощо.

Ефективність впровадження логістичного управління на промислових підприємствах залежить від основних та забезпечуючих елементів. Основними елементами впровадження цих процесів нами виділено: логістичний потенціал, логістична компетенція, логістична стратегія та стратегічне планування логістичної діяльності, а забезпечуючими – логістичний менеджмент як система управління логістичною діяльністю та комплекс логістичного забезпечення.

Невід'ємною частиною структури потенціалу підприємства як системи виступає логістичний потенціал. Систематизуючи авторські визначення логістичного потенціалу (Федоніна О. С., Ларіної Р. Р., Петенко І. В., Маренової Г. О. та інших) можна зазначити, що він є сукупністю внутрішніх можливостей підприємства, які дозволяють суб'єкту господарювання досягати поставлених цілей ланками логістичної системи та здійснювати максимально ефективну логістичну діяльність.

Враховуючи специфіку логістичного управління, розглянемо сутність логістичної компетенції у діяльності суб'єкта господарювання. На думку вітчизняних науковців Тридіда О. М. та Танькова К. М., компетенції логістики – це здатність виробничо-сервісної системи обслуговувати споживачів на більш високому рівні у порівнянні з конкурентами за умов мінімізації загальних витрат.

До основних сфер логістичних компетенцій виробничих підприємств Бауерсокс Д., Джонсон Д., Міротін Л. Б. та Павлов В. А. відносять такі: підтримка стандартів обслуговування споживачів; управління закупками; управління запасами; управління процедурами замовлень; управління виробничими процедурами-операціями; фізичний розподіл тощо.

Відповідно до іншої точки зору (Цісельський М., Крикавський Є. В.) виділено такі компетенції: створення й управління стратегічними альянсами, застосування експериментального маркетингу, створення глобальної марки й мережі дистрибуції, інвестування в ключові компетенції та встановлення стандартів.

Ми схиляємось до думки, що в межах логістичної системи основне призначення логістичної компетенції проявляється у поєднанні високих ступенів логістичної компетенції кожного її елемента, що стає ключовим фактором успіху системи в цілому. Для промисловості одними із основних компетенцій можна відзначити: довготривалі гнучкі партнерські відносини між усіма учасниками логістичної системи, оскільки стабільність є особливо важливою для ефективного функціонування підприємства; вибір оптимального пакету аутсорсингових послуг, що значним чином позначається на зниженні рівня витрат підприємства; комплексна автоматизація процесів виробництва і управління у єдиному інформаційному полі, що сприяє підвищенню якості та зменшенню собівартості продукції тощо.

Вважаємо, що визначальною умовою ефективного логістичного управління на промислових підприємствах має бути розробка логістичної стратегії, узгодженої із загальною корпоративною стратегією, яка охоплює всі функціональні напрями його діяльності та всі рівні логістичної інтеграції. В свою чергу, ефективність логістичної стратегії залежить від дотримання основних вимог до її формування; вивчення факторів, що на неї впливають та створення відповідних умов для її реалізації. Реалізація логістичної стратегії втілюється на практиці у вигляді процесу стратегічного планування логістичної діяльності. А для ефективного впровадження логістичного управління повинні використовуватись засоби та інструменти для їх здійснення, а саме: система логістичного менеджменту і логістичне забезпечення.

Логістичне забезпечення щільно пов'язане з логістичним менеджментом та виступає комплексним засобом його ефективної реалізації у межах логістичної системи. Нами пропонується розглядати це забезпечення як поєднання складових логістичної інфраструктури підприємства та логістичного підходу до організації й управління виробничо-комерційною діяльністю суб'єкта господарювання, а логістичний менеджмент, відповідно, як процес формування і реалізації системи управління, що має об'єднувати послідовність дій управлінського персоналу, відповідних функціональних ланок, логістичних посередників та контрагентів упродовж наскрізного управління усіма потоками логістичного ланцюга «постачання – виробництво – збут» у межах логістичної системи.

Сформований нами понятійно-категорійний апарат слугуватиме базисом для формування ефективного логістичного управління на промислових підприємствах. Однак, для розуміння фактичного стану середовища, що буде об'єктом управління та можливості реального виконання зазначених логістичних процесів нами було проведено дослідження фактичного стану логістичної діяльності промислових підприємств Подільського регіону. Результати проведених досліджень дозволили виокремити низку проблем, що перешкоджають розвитку логістичної діяльності в цілому. Так, результати аналізу способів організації логістики на промислових підприємствах України показали її фрагментарне впровадження переважно у сферах транспортування, складування та управління матеріальними потоками. Аналіз ринку складської нерухомості та транспортно-експедиторського ринку дозволив виявити невідповідність пропозиції надання аутсорсингових логістичних послуг провайдерів, потребам промислових підприємств в цих послугах. Дослідження рівня використання аутсорсингових послуг логістичних провайдерів показали, що промислові підприємства використовують в основному транспортні, складські та експедиційні аутсорсингові послуги, при постійній диверсифікації та щорічному зростанні ринку логістичного аутсорсингу України (послуги транспортної логістики – 89%, послуги складського зберігання – 8%, транспортно-експедиторські операції – 2%, управлінська логістика – 1%) [4].

Проведене опитування керівників досліджуваних промислових підприємств дозволило виявити основні проблеми, які перешкоджають ефективному впровадженню логістичного управління, а саме: відсутність спеціалізованих відділів (логістики) та/або відповідальних осіб за здійснення логістичної діяльності; відсутність управлінського обліку логістичних витрат; недостатній рівень логістичних компетенцій працівників та нерозуміння керівниками підприємств сутності й переваг впровадження комплексного логістичного підходу у їх діяльності.

Враховуючи результати проведених досліджень, а також запропоноване нами змістовне наповнення логістичного управління, представимо на рис. 2 модель раціоналізації процесів логістичного управління промислового підприємства.

Як видно з наведеної моделі, вона включає три етапи:

- підготовчий – визначення рівня логістичного потенціалу підприємства через показник рівня його логістичної досконалості для оцінки можливості здійснення процесу логістизації;
- формування та реалізація логістичних процесів на промисловому підприємстві – формування логістичної стратегії, розробка і реалізація стратегічного логістичного плану, впровадження системи логістичного менеджменту;
- оцінювання впливу логістичних процесів промислового підприємства на ефективність його діяльності.

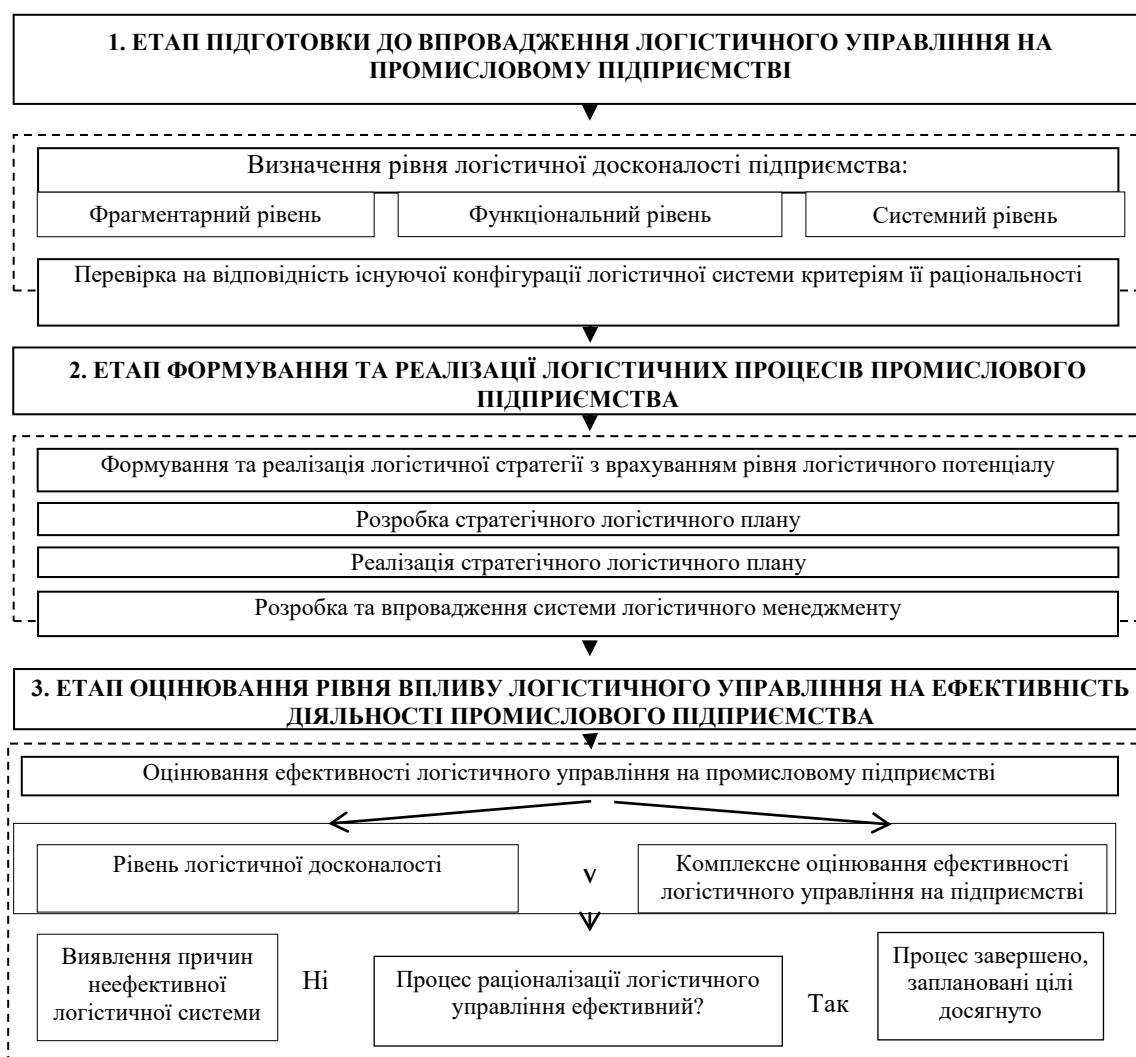


Рис. 2. Модель раціоналізації процесів логістичного управління промислового підприємства

Результати теоретичного дослідження показали, що на сьогодні відсутній єдиний підхід щодо критеріїв оцінювання ефективності та продуктивності діяльності підприємства як логістичної системи. Це пов'язано з багатьма причинами: з рівнем інформаційного забезпечення підприємств; недосконалістю облікової системи, частковим обліком логістичних витрат та іншими. Недосконалість методичних підходів до визначення ефективності логістичної системи обумовлює необхідність пошуку нових підходів комплексного оцінювання логістичних процесів та функціонування підприємства як логістичної системи.

Вважаємо, що ефективна реалізація логістичних процесів на промислових підприємствах можлива за умов наявності у них достатнього рівня логістичної досконалості (РЛД) всіх елементів, який нами пропонується визначати на трьох основних рівнях логістичної інтеграції: фрагментарному, функціональному та системному. Саме така рівнева структура оцінювання відображає особливості логістичного підходу, дозволяє достовірно оцінити рівень логістичного потенціалу на промислових підприємствах й можливості реалізації логістичних процесів.

Для визначення рівня логістичної досконалості підприємства доцільно використовувати експертне оцінювання за елементами, що визначають логістичну досконалість підприємства та ступенем їх важливості для ефективної діяльності підприємства. Рекомендована шкала оцінювання – за рівнями: низький, середній, високий (діапазони відповідно: від 0 до 0,33; від 0,33 до 0,67 та від 0,67 до 1 відповідно).

Коефіцієнт РЛД на фрагментарному рівні пропонуємо визначати у такий спосіб:

$$K_{РЛД}^{фрагм.} = (A_1 \cdot k_1 + A_2 \cdot k_2 + \dots + A_{10} \cdot k_{10}) / (k_1 + k_2 + \dots + k_{10}), \quad (1)$$

де  $A_1, A_2, \dots, A_{10}$  – одиничні коефіцієнти оцінки рівня впровадження елементів, що визначають логістичну досконалість підприємств-респондентів;

$k_1, k_2, \dots, k_{10}$  – ступінь важливості відповідного логістичного елемента, який пов'язаний з його рангом співвідношенням  $k_i = 11 - r_i$ , ( $i = 1, 2, \dots, 10$ ). Для фрагментарного рівня за результатами експертного опитування щодо значущості елементів нами були обрані такі елементи:  $A_1$  – партнерство з клієнтами;  $A_2$  –

партнерство з постачальниками;  $A_3$  – довгострокове планування;  $A_4$  – інтеграція функцій підприємства;  $A_5$  – технологічний прогрес;  $A_6$  – кваліфікація персоналу;  $A_7$  – інтеграція інформаційної системи;  $A_8$  – показники якості;  $A_9$  – логістичний сервіс;  $A_{10}$  – логістика рециркулювання (узгодженість експертних думок було підтверджено результатами розрахунку коефіцієнту конкордації та критерію Пірсона, що засвідчили істотний зв'язок між думками експертів).

Таким чином, на фрагментарному рівні переважно вирішуються окремі логістичні завдання. В свою чергу, функціональний та системний рівень мають бути оцінені за рівнем інтеграції виконуваних функцій і робіт. Якщо розглядати функціональний рівень, то мова йде про інтеграцію функціональних логістичних ланок, а системний рівень є найвищим рівнем інтеграції, яка охоплює не лише логістичну систему, а й зовнішнє логістичне середовище безпосереднього впливу.

Для функціонального рівня були прийняті такі найбільш значущі критерії: ступінь синхронності та інтеграції дій в основних функціональних логістичних ланках (постачання – виробництво – збут); рівень управління закупівлями; рівень управління процедурами замовлень.

Для системного рівня відповідно: рівень інтеграції інформаційної системи підприємства; рівень інтеграції системи ціноутворення підприємства; рівень інтеграції з контрагентами ринку (постачальники, споживачі, логістичні посередники) та системи планування і прогнозування підприємства.

У випадку, якщо значення коефіцієнтів РЛД буде достатнім (середній або високий рівень), можна переходити до другого етапу процесу раціоналізації логістичного управління.

Відповідно до другого етапу запропонованої моделі основним засобом її впровадження на промислових підприємствах є розробка та реалізація логістичної стратегії. Тут необхідно сформулювати функціональну схему цієї стратегії на ієрархічних рівнях управління, яка відображає її тісний зв'язок із загальною корпоративною стратегією підприємства.

З метою підвищення ефективності реалізації логістичної стратегії необхідно також визначити її місце у стратегічному ланцюгу досягнення комплексу логістичних пріоритетів підприємства та виявити призначення основних складових цього ланцюга. Це дозволить регламентувати та забезпечити раціональність виконання логістичних процесів. До логістичних пріоритетів підприємства ми відносимо такі: підвищення рівня логістичної досконалості підприємства; мінімізацію витрат підприємства та часового фактору за рахунок оптимізації ресурсних потоків; досягнення оптимального рівня логістичного сервісу; інтеграційний зв'язок логістичних завдань, операцій, функцій в процесі логістичного управління та, як підсумковий результат, підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Засобами реалізації логістичної стратегії має бути розробка стратегічного логістичного плану та впровадження відповідної системи логістичного менеджменту.

На завершальному етапі у процесі формування і впровадження логістичної стратегії необхідно вирішити питання організації системи обліку та оцінювання. Функціонування логістичної системи, як і будь-якої іншої, породжує виникнення певного витратного механізму та потребує впровадження відповідного оцінювання за визначеними критеріями, що дасть можливість визначити рівень ефективної діяльності логістичного процесу промислового підприємства.

Для оцінювання результатів впровадження логістичного управління на промислових підприємствах доцільно, на нашу думку, виконувати систему оцінювання, яка базується на використанні двох альтернативних методів: комплексного оцінювання ефективності логістизації підприємства та експертного оцінювання ефективності за рівнем його логістичної досконалості.

Метод комплексного оцінювання передбачає розрахунок показників, які систематизовано та згруповано за ієрархічними рівнями, й дозволяє більш точно оцінити результати виконання логістичних процесів (табл. 1).

Однак, сфера застосування цього методу на вітчизняних підприємствах є обмеженою через нерозвиненість або відсутність управлінського обліку, недосконалість інформаційного забезпечення та відсутність окремого обліку логістичних витрат. Тому, як альтернативний метод, пропонується повторно використовувати експертне оцінювання ефективності за рівнем логістичної досконалості підприємства після впровадження процесів логістизації. Цей метод дозволить визначити пріоритетні напрями логістичного управління та коригувати на їх основі тривалість стратегічного періоду реалізації логістичних процесів підприємства.

Нами була проведена практична апробація запропонованого підходу щодо визначення коефіцієнта РЛД на промислових підприємствах Подільського регіону. Встановлено, що рівень їх логістичної досконалості є достатнім (значення коефіцієнту РЛД на фрагментарному рівні було в межах від 0,772 до 0,850), тобто рівень логістичного потенціалу підприємств свідчить про можливість впровадження логістичного управління у їх діяльності (рис. 3).

**Висновки.** Таким чином, логістичне управління можна розглядати як практичне впровадження теоретико-методичних засад логістики в управління сучасним підприємством. Систематизація всіх досліджених категорій дозволила сформулювати понятійно-категоріальний апарат такого управління.

За результатами структурного аналізу розроблено декомпозиційну модель підприємства як логістичної системи в інтегрованому логістичному середовищі, яка дозволяє визначити відповідність між

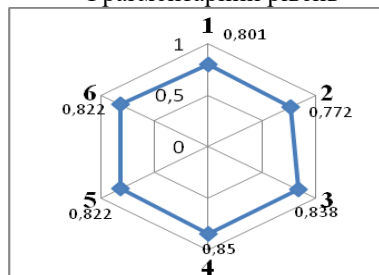
структурними складовими цієї системи та рівнями логістичної інтеграції, що є необхідною умовою для розробки комплексної системи логістичного управління підприємства.

Таблиця 1

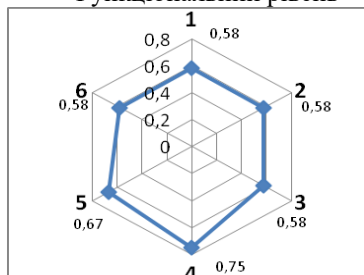
### Показники комплексного оцінювання ефективності реалізації логістичних процесів на підприємстві

Показники оцінки рівня ефективності основних логістичних ланок	Показники оцінки рівня ефективності логістичної системи	Показники оцінки рівня ефективності логістичних елементів та операцій
<b>Постачання</b> - тривалість виконання замовлення - ступінь відповідності оптимальному розміру закупівельної партії сировини, матеріалів - загальний рівень витрат на закупівлю сировини, матеріалів, на одиницю виробу <b>Виробництво</b> - тривалість виробничого циклу - продуктивність виробничої системи - собівартість виготовленої продукції - швидкість обігу виробничих запасів - тривалість обігу виробничих запасів <b>Збут</b> - обсяг реалізованої продукції - швидкість товарообігу - тривалість товарообігу - приріст кількості постійних клієнтів <b>Управління</b> - швидкість прийняття управлінських рішень у сфері логістики - рівень автоматизації управлінських функцій - рівень дублювання функцій управління - відповідність організаційної структури управління	- показник питомих логістичних витрат - норма насиченості попиту - рівень недоліків логістичного обслуговування - тривалість циклу виконання замовлення - рентабельність логістичної діяльності - коефіцієнт виконання замовлень - коефіцієнт надійності постачання клієнтам - коефіцієнт оборотності запасів - частка логістичних операцій, наданих на виконання логістичним посередникам - управління матеріальними потоками з використанням механізму кросдокінгу - спектр додаткових послуг - виготовлення кінцевого продукту, орієнтоване на індивідуальні антропометричні дані та з врахуванням принципів ергономіки - впровадження логістики рециркулювання - компетентний висококваліфікований персонал підприємства	термін відвантаження продукції кількість та обсяг втрат вантажів під час транспортування кількість поставок продукції, що не відповідали терміну частка ушкоджених вантажів при завантаженні та транспортування інтенсивність використання автопарку та складських приміщень втрата палет та інших інструментів для навантаження, перевезення та складування продукції нерациональні втрати часу логістичних працівників витрати на утримання запасів на складі витрати на навантаження-розвантаження комісійні винагороди логістичним посередникам витрати на оформлення документації час на обробку замовлення клієнта

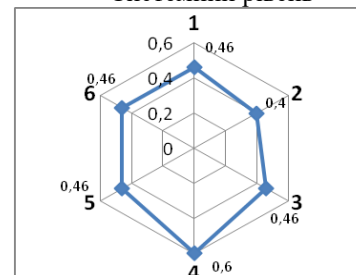
Фрагментарний рівень



Функціональний рівень



Системний рівень



1 - ПВКФ "БДЖІЛКА"

2 - ПП "Славія"

3 - ТОВ "Завод Будмаш"

4 - ТОВ "Європа-Експорт Плюс"

5 - ТОВ "P.I.H.O."

6 - ТОВ "Адвіс-Компресор"

Рис. 3. Значення коефіцієнтів рівня логістичної досконалості підприємств за ієрархічними рівнями

Запропоновано трьохетапну модель раціоналізації процесів логістичного управління промислового підприємства на основі визначення рівня його логістичної досконалості. Основними складовими логістичного управління промислового підприємства є: підвищення рівня його логістичного потенціалу; максимальна повна реалізація логістичних компетенцій; розробка й реалізація логістичної стратегії та стратегічного планування логістичної діяльності тощо.

Впровадження логістичного управління у діяльність промислових підприємств сприятиме підвищенню рівня їх логістичної досконалості, впровадженню логістичного підходу на всіх рівнях логістичної інтеграції підприємств та досягненню ними комплексу логістичних пріоритетів.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку практичних рекомендацій щодо впровадження логістичного управління (обґрунтування логістичної стратегії і розробки системи логістичного менеджменту для її реалізації) та їх апробації з метою оцінки впливу зазначених рекомендацій на ефективність діяльності досліджуваних промислових підприємств.

### Література

1. Тюріна Н.М. Управління санацією промислових підприємств: теоретичні аспекти та процеси практичної реалізації / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка, Т.В. Назарчук // Науковий вісник НГУ. Економіка та управління. – 2015. – № 4. – С. 128–135.

2. Сайт української логістичної асоціації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ula-online.org>
3. Krykavskyy Y. Struktura zarządzania logistyki dyskrybucji w warunkach sytuacji kryzysowych / Yevhen Krykavskyy, Nazar Fihun // *Przedsiębiorczość i zarządzanie: Między teorią i praktyką zarządzania. Dokonania, dylematy, inspiracje.* – Łódź. Warszawa, 2016. – С. 301–303.
4. Державний комітет статистики України [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Нижник І. В. Логістика в менеджменті промислових підприємств: теорія та практика застосування [Електронний ресурс] / І. В. Нижник // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* – 2014. – № 5(1). – С. 31–34. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_5\(1\)\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_5(1)_8)
6. Верхоглядова Н.І. Синергетичний ефект впровадження концепції інтегрованої логістики при формуванні конкурентних переваг промислового підприємства [Електронний ресурс] / Н.І. Верхоглядова // *Економічний простір.* – 2013. – № 74. – С. 183–195. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2013\\_74\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_74_21)
7. Бутов А. М. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємстві [Електронний ресурс] / А. М. Бутов // *Інноваційна економіка.* – 2014. – № 6. – С. 211–216. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2014\\_6\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_6_39)
8. Азаренков Г. Ф. Методичні підходи до управління промисловим підприємством на засадах логістики [Електронний ресурс] / Г. Ф. Азаренков, І. П. Дзьобко // *Економічний нобелівський вісник.* – 2015. – № 1. – С. 3–9. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef\\_2015\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2015_1_3)

### References

1. Tiurina N.M. Upravlinnia sanatsiieiu promyslovykh pidpriemstv: teoretychni aspekty ta protsesy praktychnoi realizatsii / N.M. Tiurina, N.S. Karvatska, T.V. Nazarchuk // *Naukovyi visnyk NHU. Ekonomika ta upravlinnia.* – 2015. – № 4. – С. 128–135.
2. Сайт української логістичної асоціації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ula-online.org>
3. Krykavskyy Y. Struktura zarządzania logistyki dyskrybucji w warunkach sytuacji kryzysowych / Yevhen Krykavskyy, Nazar Fihun // *Przedsiębiorczość i zarządzanie: Między teorią i praktyką zarządzania. Dokonania, dylematy, inspiracje.* – Łódź. Warszawa, 2016. – С. 301–303.
4. Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy [Elektron. resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Nyzhnyk I. V. Lohistyka v menedzhmentі promyslovykh pidpriemstv: teoriia ta praktyka zastosuvannia [Elektronnyi resurs] / I. V. Nyzhnyk // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky.* – 2014. – № 5(1). – С. 31–34. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_5\(1\)\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_5(1)_8)
6. Verkhohliadova N.I. Synerhetychnyi efekt vprovadzhennia kontseptsii intehrovanoi lohistyky pry formuvanni konkurentnykh perevah promyslovoho pidpriemstva [Elektronnyi resurs] / N.I. Verkhohliadova // *Ekonomichniy prostir.* – 2013. – № 74. – С. 183–195. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2013\\_74\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_74_21)
7. Butov A. M. Formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia lohistykoiu na pidpriemstvi [Elektronnyi resurs] / A. M. Butov // *Innovatsiina ekonomika.* – 2014. – № 6. – С. 211–216. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2014\\_6\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_6_39)
8. Azarenkov H. F. Metodychni pidkhody do upravlinnia promyslovym pidpriemstvom na zasadakh lohistyky [Elektronnyi resurs] / H. F. Azarenkov, I. P. Dzobko // *Ekonomichniy nobelivskyi visnyk.* – 2015. – № 1. – С. 3–9. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef\\_2015\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2015_1_3)

Рецензія/Peer review : 18.10.2018    Надрукована/Printed : 31.10.2018  
Рецензент: д. е. н., проф. Григорук П. М.