

### **Логістичний підхід управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Сучасне світове ринкове господарство характеризується такими процесами: глобалізація ринків, інтернаціоналізація підприємств, бурхливий розвиток інформаційних технологій, що висувають підвищені вимоги до підприємств. Використання інструментів логістики дозволить покращити внутрішнє та сформувати сприятливе зовнішнє середовище господарювання підприємств. В цілому формування логістичних систем сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

У вітчизняній науково-практичній діяльності найбільш розповсюдженими є три концепції логістики, які не стільки суперечать одна одній, скільки відображають три різних підходи до забезпечення ефективності й безперервності матеріальних потоків економіки [1].

Одна з концепцій зародилася на Заході і знайшла прихильників переважно серед колишніх вітчизняних спеціалістів із постачання, називає діяльність, раніше відому як матеріально-технічне постачання (МТП) і управління споживанням матеріальних ресурсів, іншомовним словом „логістика”. Предметом наукових досліджень вважається сама організація матеріальних потоків у системі МТП підприємства.

Прихильники другої концепції прагнуть називати словом «логістика» фахові функції організаторів виробництва, плановиків, контролерів, тобто широке коло конкретних функцій менеджменту.

У третій концепції предметом дослідження визначена функція наскрізної організаційно-аналітичної оптимізації потоків як цілеспрямованої системи. Вважається, що потоки як об'єкт фахівця з логістики вже створені або організуються іншими службами підприємства.

Незважаючи на зовнішні протиріччя, кожна з перерахованих концепцій визнає основну ідею логістичного погляду, що визначається на основі оптимізації виробничо-господарської діяльності завдяки ефективному управлінню матеріальними потоками та пов'язаних із ними інформаційних і фінансових потоків підприємства на основі системного підходу [2].

Виходячи з того, що логістика гармонізує інтереси постачальників, виробників і споживачів, концепція логістики має базуватися на наступних принципах.

1. Розгляд руху матеріальних ресурсів від виробника до кінцевого споживача як єдиного матеріального потоку.

Елементи, що формують матеріальний потік підприємства, технологічно пов'язані, а витрати, обумовлені ними, економічно залежні. Це означає, що зміни в одному з видів діяльності впливають на інші, а спроби зниження окремих витрат можуть призвести до більш високих сукупних витрат. Основною характеристикою матеріального потоку підприємства є безперервність. Протягом усього технологічного циклу постачання матеріальних потоків кожний його учасник має

забезпечувати споживачів «точно в термін», але ці дії мають супроводжуватися мінімальними сукупними витратами, пов'язаними з рухом.

2. Упровадження логістичних систем як організаційно-управлінського механізму координації дій спеціалістів різних служб і відділів, які управляють матеріальним потоком.

Поняття «логістична система» вживається щодо органів управління і характеризується двома ознаками. З одного боку, логістична система – це організована множина структурних елементів, що функціонують для досягнення єдиної цілі, з іншого – план, за допомогою якого суб'єкт управління прагне її досягти.

Поряд із поняттям «управління матеріальним потоком» науковці та спеціалісти виділяють ще два терміни – «управління матеріалами» і «управління розподілом». Перший стосується руху матеріальних ресурсів у межах підприємства, другий – розподілу готової продукції серед споживачів.

3. Використання агрегованого показника ефективності функціонування логістичної системи підприємства, який, крім витрат, пов'язаних з матеріальним потоком, враховує втрати прибутку внаслідок невикористаних (втрачених) можливостей, обумовлених існуванням матеріальних запасів.

Таким чином, необхідно зазначити, що використання логістики сприяє досягненню підприємством певних конкурентних переваг:

- підвищується оборотність оборотних коштів, оскільки скорочуються цикли виробництва та реалізації;
- скорочуються запаси, внаслідок чого вивільняються оборотні кошти;
- скорочуються складські витрати, оскільки підвищується рівень використання складських площ;
- за рахунок впровадження логістики у виробничий процес підвищується рівень використання устаткування та підвищується ритмічність виробництва;
- оптимізація партій та маршрутів руху транспортних засобів скорочує транспортні витрати виробництва;
- запровадження технологій бездефектного виробництва зменшує кількість збоїв, відсоток браку та помилок при виконанні замовлень;
- за рахунок автоматизації та впровадження ефективних інформаційних технологій скорочуються адміністративні витрати;
- підвищується споживча вартість кінцевого товару для споживачів.

Логістика впливає майже на кожен аспект формування прибутків і збитків підприємств. Застосування логістики сприяє зниженню рівня витрат підприємства, що в той же час надає можливість підвищити його прибуток.

Використання логістичного підходу дає змогу підприємству забезпечити досягнення наступних конкурентних переваг як продукції, так і підприємству взагалі:

- мінімізувати обмін інформацією на паперових носіях;
- автоматизувати та роботизувати логістичні процеси, персонал при цьому має виконувати контрольні функції;
- максимізувати використання складських площ, зокрема, за рахунок фасування товарів, комплектування партій продукції та ін.;
- використовувати транзитне відвантаження продукції через склади;

- автоматизувати процеси формування та відправки вантажів, поповнення запасів;
- ідентифікувати та відстежувати відвантажені товари;
- визначати (обирати) перевізника;
- використовувати гнучкі методи обліку відпуску товарно-матеріальних цінностей (LIFO, FIFO та ін.);
- проводити постійний моніторинг стану складського обладнання та транспортних засобів, розробляти системи планово-попереджувальних ремонтів;
- здійснювати пошук нових оптимальних маршрутів доставки вантажів;
- визначити «мультимодальні логістичні коридори» та управляти ними для забезпечення здійснення транспортування вантажів при мінімальних витратах грошових коштів та часу;
- вести облік робочого часу персоналу, стандартизувати логістичні операції, стежити за дотриманням планової продуктивності праці.

Досвід провідних зарубіжних країн доводить високу ефективність логістики в отриманні стійких конкурентних переваг. Завдяки їй підприємства забезпечують необхідний рівень обслуговування кінцевого споживача, надаючи йому при цьому певні додаткові користи (цінності). Ці додаткові цінності можуть стосуватися і еластичності поставок щодо величини партії, і еластичності щодо умов оплати, і еластичності щодо термінів та місця виконання замовлення. Тому, одним з найважливіших завдань логістичного управління є елімінація часу операцій, які не додають вартості продукту, досягаючи тим самим скорочення логістичного циклу.

Прийнята сьогодні логістична ідеологія «customer focused manufacturing» (виробництво, орієнтоване на покупця) на перше місце висуває вимоги гнучкості виробництва і використання зворотного зв'язку між стадіями товароруку.

Відповідно до цих вимог, пристосування до інтересів споживачів потребує від підприємств-виробників не просто адаптації товару до потреб конкретного покупця, а й підтримки постійного зворотного зв'язку з ним і адаптації всього ланцюга до таких потреб.

Зміна умов конкуренції, потреба споживачів у продуктах харчування, виготовлення гнучких автоматизованих виробничих установ, комп'ютеризація процесів виробництва, контроль за якістю – всі ці вимоги зумовлюють необхідність вирішення підприємствами проблеми ефективного управління витратам виробництва.

Важлива умова ресурсного забезпечення підприємства – це пошук резервів зниження витрат на заготівлю, складування, розвантаження, навантаження та відправлення продукції. Скорочення витрат на транспортно-складські операції підвищує конкурентну позицію підприємства [3].

Таким чином стає все більш очевидним те, що конкурентна перевага виходить із здатності до комбінування мережі пов'язаних організацій, яка в наш час отримала назву логістичного ланцюга поставок. Це фундаментальне зрушення від традиційного погляду на бізнес з точки зору окремого підприємства. До того ж у сучасних економічних умовах ринки стають все більш мінливими і, отже, менш передбачуваними. Таким чином потреба в адаптивному реагуванні підприємства до ринкових вимог зростає.

Основною рисою сучасного бізнесу є ідея про те, що конкурують не підприємства, а ланцюги поставок підприємств (постачальницько-збутові ланцюжки), а успіх або провал ланцюгів поставок визначається на ринку кінцевим покупцем [4].

Отримання покупцем потрібного продукту в потрібному місці у потрібний час – не тільки вимога процвітання (допомогтися конкурентного успіху), але і ключовий момент виживання на ринку.

Отже, задоволення потреб покупців і знання ринку є вирішальними елементами для розгляду, коли підприємство намагається впровадити нову логістичну стратегію та здобути конкурентну перевагу на ринку.

#### Література

1. Гуторов О.І. Логістика : навч. посібник / Гуторов О.І., Лебединська О.І., Прозорова Н.В. – Х. : Мисьдрук, 2019. – 322 с.
2. Гуторов О.І. Формування ефективного механізму функціонування логістичних систем сільськогосподарських підприємств / О.І. Гуторов, Н.В. Прозорова // Економіка АПК. – 2016. – № 8. – С. 33–39.
3. Каличева Н.Є. Роль транспортно-логістичних систем у забезпеченні стійкого розвитку економіки / Н.Є. Каличева // Вісник економіки транспорту і промисловості : збірник наукових праць. – Харків : УкрДУЗТ, 2017. – № 58. – С. 103–109.
4. Науменко М.О. Удосконалення організаційної та функціональної структури логістичного забезпечення Збройних сил України / М.О. Науменко, Л.В. Морозова // «Бізнес Інформ». – ХНСУ, 2018. – Випуск 3. – С. 279–284.

Караульна І.В., Андрушкевич З.М.  
Хмельницький національний університет

#### Дослідження логістичних процесів в умовах війни

Війна, яку почала росія, змінила як життя кожного українця, так і життя будь-якого бізнесу. Сьогоднішня – це найбільша в історії України соціальна, гуманітарна і економічна криза. Криза, в якій важливим питанням є не лише виживання, але й здатність до розвитку в нових умовах. Відкрите протистояння з росією стало для нашої країни серйозним викликом, який потребує загальної консолідації й оптимізації всіх суспільних процесів. І один з найважливіших моментів, на який необхідно звернути увагу, – переформатування логістичних процесів.

Через блокування портів, якими рухалося 65% експорту, Україна залишилася без морської логістики. Авіаперевезення теж не працюють. Залізничні шляхи не можуть повноцінно забрати на себе всі товаропотоки. Автомобільна логістика, в основному, працює для забезпечення перевезення гуманітарних вантажів. Частина бізнесу розпочала процес релокації та евакуації підприємств зі східних та центральних регіонів країни на захід, однак тут ще одна проблема – дефіцит складських площ. Волонтерам та усім, хто активно включився в допомогу