

УДК 658.788:339.924

**МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ІНТЕГРОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА КОРПОРАТИВНОГО ХОЛДІНГУ**<https://orcid.org/0000-0002-6657-933X>

**Колосок Валерія Михайлівна**, завідувач кафедри транспортного менеджменту і логістики, д.е.н., доцент, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, e-mail: [kolosok.v.m@gmail.com](mailto:kolosok.v.m@gmail.com), тел. +380679083838

<https://orcid.org/0000-0003-2343-0794>

**Бірюков Микита Михайлович**, аспірант кафедри транспортного менеджменту і логістики, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, e-mail: [biryukovn1994@gmail.com](mailto:biryukovn1994@gmail.com), тел. +380964057212

**Valeriya Kolosok**, Head of the Department of Transport Management and Logistics, Doctor of Economics, Professor, SHEI «PRAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Mariupol

**Biriukov Mykyta**, Ph.D. magistr of Department of Transport and Logistic Management, SHEI «PRAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Mariupol

*V. Kolosok, M. Biriukov. Management models of the integrated enterprises logistics system of the holding company.*

*The conditions of the modern globalization economy determine the high complexity of the functioning of all the structures and systems of international industrial financial holdings. The effectiveness of the performance of the whole holding depends largely on the success of its logistics systems. The main tasks of the corporate logistics of the holding include: fulfillment of client orders; transportation of raw materials, semi-finished and finished products; warehousing and storage services; performing cargo insurance and transportation, product certification, customs clearance, and the like. The volumes and conditions for the fulfillment of these tasks by both the associated and external logistics operators of the holding affect the cost of corporate logistics. The article defines the types of corporate logistics systems of domestic mining and metallurgical holdings, describes the components and conditions for the formation of corporate logistics costs, reveals the effect of transfer pricing on the services of related and external enterprises of the holding. Substantiated is the corporate logistics cost management model and the pricing model for metal products of the integrated metallurgical enterprise. The results of the study presented in the article made it possible to draw conclusions about the need to develop models and tools for managing logistics systems of integrated related enterprises of domestic holdings.*

*Колосок В. М., Бірюков М. М. Моделі управління логістичної системи інтегрованого підприємства корпоративного холдингу.*

*Умови сучасної глобалізаційної економіки спричиняють підвищення складності функціонування всіх структур і систем міжнародних промислово фінансових холдингів. Ефективність результатів діяльності цілого холдингу багато в чому залежить від успішної роботи його логістичних систем. До головних завдань корпоративної логістики холдингу відносять: виконання клієнтських замовлень; транспортування сировини, напівфабрикатів та готової продукції; послуги зі складування і зберігання вантажів; виконання страхування вантажів та перевезень, сертифікації продукції, митного оформлення тощо. Обсяги та умови виконання цих завдань як пов'язаними, так і зовнішніми логістичними операторами холдингу впливають на вартість корпоративної логістики. В статті визначаються види корпоративних логістичних систем вітчизняних гірничо – металургійних холдингів, схарактеризовані складові та умови утворення вартості корпоративної логістики, виявлено вплив трансферного ціноутворення на послуги споріднених та зовнішніх підприємств холдингу. Обґрунтовані модель управління вартістю корпоративної логістики та модель ціноутворення на металопродукцію інтегрованого металургійного підприємства. Представлені у статті результати проведеного дослідження дозволили зробити висновки про необхідність розвитку моделей та інструментів управління логістичними системами інтегрованих пов'язаних підприємств вітчизняних холдингів.*

*Колосок В. М., Бірюков Н. М. Модели управления логистической системы интегрированного предприятия корпоративного холдинга.*

*Условия современной глобализационной экономики обуславливают высокую сложность функционирования всех структур и систем международных промышленно финансовых холдингов. Эффективность результатов деятельности целого холдинга во многом зависит от успешной работы его*

логистических систем. К главным задачам корпоративной логистики холдинга относят: выполнение клиентских заказов; транспортировку сырья, полуфабрикатов и готовой продукции; услуги по складированию и хранению грузов; выполнение страхования грузов и перевозок, сертификации продукции, таможенного оформления и тому подобное. Объемы и условия выполнения этих задач как связанными, так и внешними логистическими операторами холдинга влияют на стоимость корпоративной логистики. В статье определяются виды корпоративных логистических систем отечественных горно - металлургических холдингов, охарактеризованы составляющие и условия образования стоимости корпоративной логистики, выявлено влияние трансфертного ценообразования на услуги родственных и внешних предприятий холдинга. Обоснованы модель управления стоимостью корпоративной логистики и модель ценообразования на металлопродукцию интегрированного металлургического предприятия. Представленные в статье результаты проведенного исследования позволили сделать выводы о необходимости развития моделей и инструментов управления логистическими системами интегрированных связанных предприятий отечественных холдингов.

**Постановка проблеми.** Логістичні системи сучасних вітчизняних металургійних підприємств є корпоративними системами інтегрованих пов'язаних підприємств, що входять до складу міжнародних гірничо – металургійних холдингів таких як «АрселорМіттал», «Метінвест», «Інтерпайп», «ІСД», «Євраз» та ін. Особливості функціонування корпоративних логістичних систем інтегрованих пов'язаних підприємств обумовлюються великим різноманіттям видів логістичних потоків і логістичних бізнес-процесів, наявністю великої кількості зв'язків між різноманітними контрагентами як усередині материнського та споріднених холдингів, так і в зовнішньому середовищі. Ефективність функціонування корпоративних логістичних систем є одним із визначальних факторів успішної діяльності вітчизняних виробничих підприємств, конкурентоспроможності вітчизняної металопродукції на світовому ринку. Тому, для розвитку і сталого функціонування логістики в Україні актуального значення набуває завдання пошуку оновлених науково - практичних інструментів планування логістичного менеджменту.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Вивченню різноманітних аспектів логістичного менеджменту на сьогоднішній день присвячено безліч робіт зарубіжних і вітчизняних дослідників. Питаннями проблем теорії логістичного менеджменту займалися Бауерсокс Д., Лафта Дж. [1, 3]. Теорія і практика логістичного управління вітчизняних підприємств та операторів висвітлюється в роботах Захарова М. [2], Крикавського Є. [7], Окландера М. [11], Моїсєєвої Н. [10] та ін. Питання підвищення ефективності управління витратами інтегрованих пов'язаних підприємств висвітлювались у роботах Кристофера М. [8], Уотерса Д. [12], Курочкіна Д. [9], а також Колосок В. [4], Макаренко М. [10], Угроватої Ю. [5] та інших. Однак на сьогоднішній момент бракує досліджень присвячених висвітленню проблем менеджменту корпоративних логістичних систем інтегрованих пов'язаних підприємств.

**Метою дослідження** є розвиток моделей управління вартістю корпоративної логістики інтегрованих пов'язаних підприємств гірничо – металургійних холдингів.

**Виклад основного матеріалу.** Корпоративна логістична система сучасного міжнародного виробничого холдингу утворена сукупністю внутрішніх логістичних систем його підрозділів - інтегрованих пов'язаних логістичних операторів, підприємств та дивізіонів [1, 13]. Найчастіше, логістична система холдингу (ЛС) представлена наступною сукупністю: ЛС підрозділів матеріально – технічного постачання виробництва (гірничо – рудні, добувні та вугледобувні пов'язані підприємства материнського холдингу; паливно – енергетичні компанії та оператори спорідненого холдингу); ЛС підрозділів операційної діяльності (пов'язані металургійні комбінати та металургійні заводи); ЛС транспортно – логістичних операторів (пов'язані компанії материнського та спорідненого холдингів); ЛС підрозділів дистрибуції продукції (логістичні склади та сервісні металоцентри материнського холдингу).

Функціонування сукупності цих ЛС в процесі виробництва та реалізації товарної продукції створює додану вартість корпоративної логістики, структура якої представлена

на рис. 1. Розвиток моделей управління вартістю корпоративної логістики спрямовано на оптимізацію операційної собівартості та сприяння підвищенню конкурентоспроможності продукції.

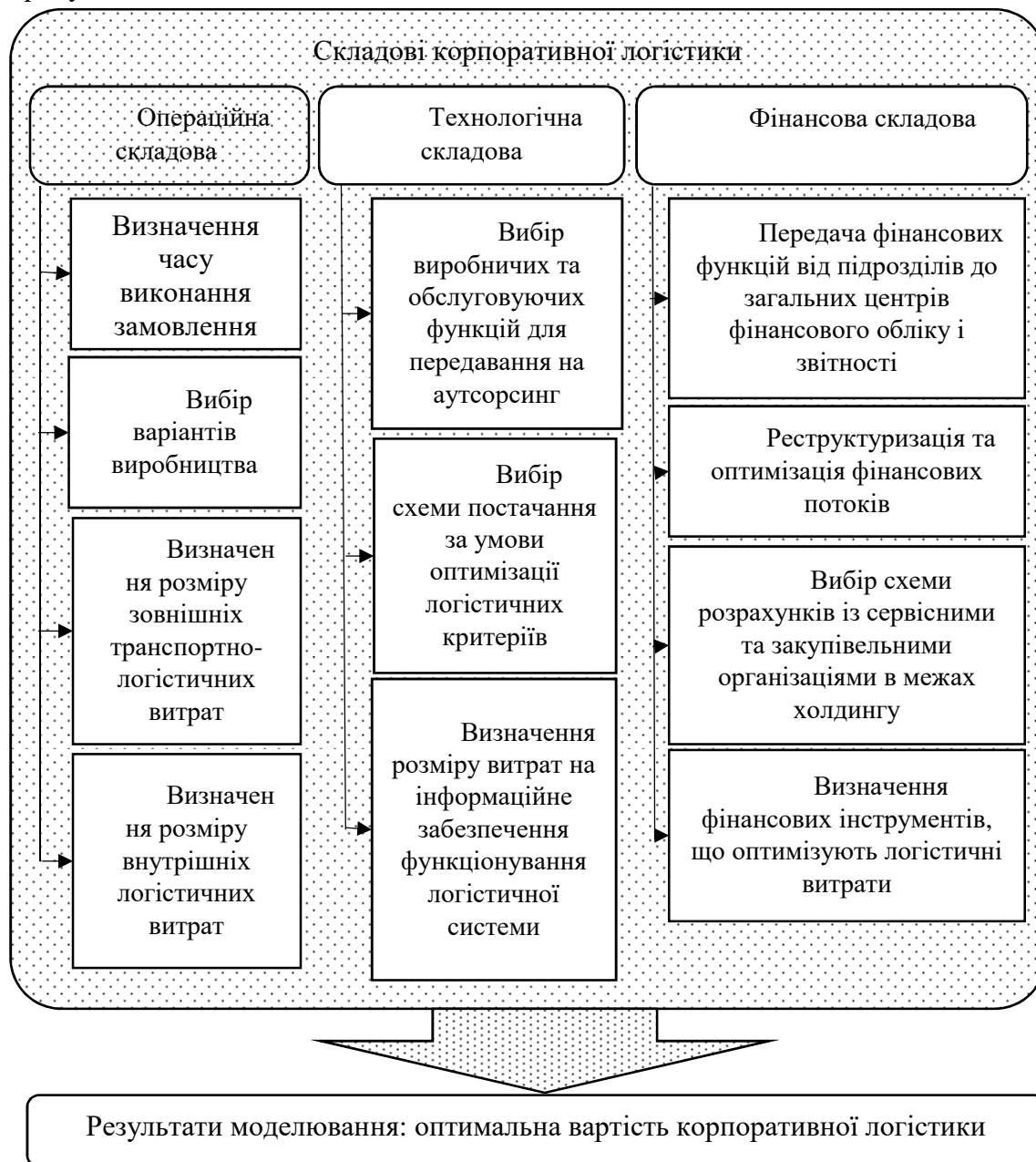


Рис. 1. Модель управління вартістю корпоративної логістики

Виконавцями послуг логістичного обслуговування підприємств структури гірничо – металургійного холдингу виступають транспортно – логістичні оператори двох типів: корпоративно пов'язані та зовнішні оператори. Аналіз фінансово – економічних умов угод транспортно – логістичного холдингу із надання обслуговування корпоративним клієнтам [5, 6], виявив вплив трансферного ціноутворення на залежність розподілу операційної рентабельності таких послуг для пов'язаних та зовнішніх корпоративних клієнтів. Так, рентабельність послуг логістичного обслуговування становила для корпоративно пов'язаних клієнтів у межах 5 -7 %, для зовнішніх непов'язаних клієнтів – від 20 до 30%.

Встановлені залежності дозволили отримати теоретичне обґрунтування вдосконалення моделей управління вартістю корпоративної логістики інтегрованих підприємств і компаній в напрямку урахування інструментів трансферного ціноутворення.

Корпоративний ланцюг постачання продукції інтегрованого холдингу передбачає використання значної кількості транспортно - логістичних послуг при обслуговуванні процесів виробництва та його забезпечення, які надаються як пов'язаними так і зовнішніми операторами [4, 5, 6]. В результаті пропонується розвиток моделі управління вартістю корпоративної логістики на основі виокремлення логістичних витрат споріднених учасників холдингової групи, що надає можливості для зменшення цінового навантаження, створює умови забезпечення контролю й управління корпоративним ланцюгом постачань.

Ядром системи формування портфелю замовлень продукції підприємства виступає ціноутворення, яке є важливим об'єктом корпоративного управління сучасних гірничо-металургійних холдингів [8, 9, 11]. Для вирішення завдання щодо ефективності дистрибуції пропонується розвинути модель ціноутворення на металопродукцію інтегрованого металургійного підприємства. Модель ціноутворення продукції корпоративного холдингу представляє роздрібну ціну збутової компанії холдингу як суму повних корпоративних витрат та корпоративного прибутку. Повні корпоративні витрати утворюються як сума повної соівартості промислової продукції, адміністративних витрат та логістичних витрат. Пропонується у складі логістичних витрат враховувати застосування механізму трансферного ціноутворення в угодах із логістичними операторами. Типові витрати на логістичне обслуговування включають: вартість переміщення та обробки вантажів, вартість транспортування та експедирування вантажів; вартість сертифікаційних, митних та страхових процедур; плату за використання логістичної інфраструктури. Виокремлення та врахування впливу двох типів логістичних витрат - внутрішньо корпоративних операторів і зовнішніх непов'язаних операторів - на розмір реалізаційних цін товарної продукції промислового підприємства та холдингу дозволить отримати додаткові важелі підвищення фінансово – економічних результатів діяльності. Пропонована модель дозволить керувати витратами корпоративної логістики на всіх етапах функціонування логістичних систем.

Завдяки розвинутим моделям управління вартістю корпоративної логістики та ціноутворення продукції корпоративного промислового підприємства, стає доступним коригування долі логістичної складової корпоративних витрат холдингу. В умовах погіршення ринкової кон'юнктури на ринку металопродукції, суттєвого зниження цін, наближення рівня рентабельності до межі окупності, особливого значення набуває можливість корпоративного підприємства виявляти та використовувати резерви зниження витрат на всіх етапах просування продукції до кінцевого споживача. Така можливість перетворюється на суттєву конкурентну перевагу, адже дозволяє холдингу використовувати різні моделі ціноутворення і запропонувати кінцевому споживачу привабливу ціну, залишаючись при цьому у зоні прибутковості.

**Висновки:** Розвинуто модель управління вартістю корпоративної логістики на основі врахування вартості логістичних бізнес – процесів споріднених учасників холдингової групи у загальному ланцюзі постачань та способів трансферного ціноутворення, використання якої підвищує ефективність керування та контролю цінового навантаження у корпоративних ланцюгах постачань.

Для підвищення стійкості виробничо-збутової системи у дисертації розроблено модель ціноутворення на металопродукцію інтегрованого металургійного підприємства, на основі врахування внутрішньо корпоративних трансферів пов'язаних підприємств, завдяки якій уможлиблюється зниження долі логістичної складової корпоративних витрат холдингу та коригування роздрібних цін.

Напрямок подальших досліджень оптимізації управління логістичних систем інтегрованих підприємств холдингу полягає у вдосконаленні управління операційною, технологічною та фінансовою складовою корпоративної логістики.

**Список використаних джерел :**

1. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс. – М.: «Олимп-Бизнес», 2010. – 644 с.
2. Захаров М.Н. Контроль и минимизация затрат предприятия в системе логистики / М.Н. Захаров. – М.: Экзамен, 2006. – 158 с.
3. Лафта Дж. К. Менеджмент: навч. посібник / Дж. К. Лафта / - М.: Т.К. Велбі, 2005. - 592 с.
4. В.М. Колосок, Я.С. Трусова. Методические вопросы управления конкурентоспособностью промышленных предприятий в составе холдинга // Вісник Приазовського державного технічного університету, 2013. № 25. – С. 17 - 26
5. Kolosok V., Ugrovata Yu, *The economic growth of enterprises in international holdings: application of transfer pricing in Ukrainian companies*, *Contemporary Research on Organization Management and Administration*–2014, No. 2(1). - p. 74-99.
6. Колосок В. Аналіз підходів до формування економічних механізмів управління ланцюгами постачань / В.Колосок, М.Бірюков // Вісник Приазовського державного технічного університету, 2017. - Вип. 34. - С. 313-319.
7. Крикавський Є.В. Економіка логістики / Є.В. Крикавський.– Львів: Вид-во Львівська політехніка, 2014 – 640 с.
8. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М.Кристофер. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.
9. Курочкин Д. Логистика и управление цепями поставок / Д. Курочкин. – Минск: Альфа-книга, 2016. – 783 с.
10. Моисеева Н. К. Экономические основы логистики: учебник / Н. К. Моисеева. – М.: ИНФРА, 2008. – 528 с.
11. Окландер М. Логістична система підприємства / М. Окландер.– Одеса: Астропринт, 2004. – 312 с.
12. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
13. Сайт холдингу МЕТІНВЕСТ. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.metinvestholding.com.ua>.

**References:**

1. Bowersox D. *Logistics: Integrated Supply Chain* / D. Bowersox, D. Closs. - M.: "Olympus Business", 2010. - 644 pp.
2. Zakharov M.N. *Control and minimization of expenses of the enterprise in the logistics system* / M.N. Zakharov - Moscow: Exam, 2006 - 158 pp.
3. Lafta J.K. *Management: teach. manual* / J. K. Lafta / - M.: T.K. Welbee, 2005. - 592 pp.
4. Kolosok V., Trusova Ya. *Methodical issues of controlling the competitiveness of industrial enterprises in the holding* // *Bulletin of the Priazovsky State Technical University*, 2013. No. 25. - P. 17 - 26
5. Kolosok V., Ugrovata Yu. *The economic growth of enterprises in international holdings: application of transfer pricing in Ukrainian companies*, *Contemporary Research on Organization Management and Administration*-2014, No. 2 (1). - p. 74-99.
6. Kolosok V. *Analysis of approaches to the formation of economic mechanisms of supply chain management* / V.Kolosok, M.Biriukov // *Bulletin of the Priazovsky State Technical University*, 2017. - Vp. 34. - S. 313-319.
7. Krikavsky Ye.V. *Economics of Logistics* / E.V. Krykavsky. - Lviv: View Lviv Polytechnic, 2014 - 640 p.
8. Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management* / M. Kristopher. - SPb.: Peter, 2004. - 316 pp.
9. Kurochkin D. *Logistics and Supply Chain Management* / D. Kurochkin. - Minsk: Alpha Book, 2016. - 783 p.
10. Moiseyeva N.K. *The Economic Basis of Logistics: A Textbook* / N. K. Moiseyev. - M.: IHFRA, 2008. - 528 p.
11. Oklander M. *Logistic system of the enterprise* / M. Oklander. - Odessa: Astroprint, 2004. - 312 p.
12. Waters D. *Logistics. Supply Chain Management* / D. Waters. - Moscow: UNITI-DANA, 2003. - 503 p.
13. Website of METINVEST Holding. [Electronic resource] available at: <https://www.metinvestholding.com.ua>.

**Keywords:** corporation; logistics; business process; cost; transfer; pricing; model; holding.

**Ключові слова:** корпорація; логістика; бізнес – процес; вартість; трансфер; ціноутворення; модель; холдинг.

**Ключевые слова:** корпорация; логистика; бизнес – процесс; стоимость; трансфер; ценообразование; модель; холдинг.

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/9769564>