

**Boyko N. O.**

Kharkiv National Economic University named after Semen Kuznets

## CUSTOMER CAPITAL OF ENGINEERING ENTERPRISE: ESSENCE AND COMPONENTS

### Summary

In the article on the basis of summarizing the current scientific developments the definition of customer capital of engineering enterprise is clarified, which makes possible the use value approach to management. Components of consumer capital of engineering enterprise are systematized. It is proposed to consider this components in two positions: on the one hand, as the means and conditions, of the other – as a result of the formation and development of relations with customers.

**Key words:** customer capital, components of consumer capital, customer relationships, value of relationships.

УДК 658.7 (075.8)

**Бортнік С. М.**

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

## ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІНТЕГРОВАНОГО ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

У статті розглянуто питання організації матеріально-технічного забезпечення підприємств, формування інтегрованих логістичних систем, що забезпечують ефективну взаємодію підприємств при здійсненні процесів МТЗ виробництва. Досліджено принципи, підходи і переваги формування інтегрованих логістичних систем у сфері матеріально-технічного забезпечення підприємств. Доведено, що МТЗ підприємства, організоване на принципах і засадах інтегрованої логістичної підтримки прийняття управлінських рішень дозволить забезпечити економічний ефект і додаткові конкурентні переваги вітчизняним підприємствам.

**Ключові слова:** матеріально-технічне забезпечення, служба матеріально-технічного забезпечення, інтегровані логістичні системи МТЗ, логістичне управління.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки ефективне управління матеріально-технічним забезпеченням виробництва є основою успішності підприємства і виконання вихідної умови здійснення виробничої діяльності – задоволення потреб виробництва в матеріалах з максимально можливою економічною ефективністю. Тому особливої уваги потребує вирішення проблеми раціональної організації матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) виробництва. Економічні перетворення, що здійснюються в Україні, потребують пошуку принципово нових методів організації та управління виробничою сферою. Це потребує адекватних змін в організації та плануванні матеріально-технічного забезпечення виробництва та врахування й відповідного використання новітніх інноваційних технологій МТЗ, що ґрунтуються на засадах логістики. Слід підкреслити, що внаслідок значного зростання динамічності зовнішнього середовища функціонування підприємств за останні кілька десятиліть суттєво змінилися і розширилися функції і зміст МТЗ, змістились акценти значимості його окремих складових. Нині роль матеріально-технічного забезпечення постійно зростає, підсилюється також його вплив на всі сфери господарської діяльності підприємств особливо в період переходу на інноваційні технології. Пов'язано це з підвищенням вимог споживачів до ціни і якості, зі зростанням номенклатури використовуваних у виробництві ресурсів, з необхідністю збільшення обсягу інформації про відповідні ринки для прогнозування цін на матеріали, їхньої пропозиції. Змінилися також умови пошуку і вибору постачальників. Менеджери відділу матеріально-технічного забезпечення беруть участь в укладенні довгострокових союзів з постачальниками й оцінці їхнього можливого

внеску в розвиток виробництва на перспективу. Професійні менеджери служби постачання беруть участь в обговоренні нових технологій виробництва і продуктів з погляду нових можливостей у сфері МТЗ та прийнятті стратегічних рішень.

Отже, слід констатувати, що з розвитком логістизації управління та відповідних інформаційних технологій матеріально-технічне забезпечення трансформувалося у систему інтегрованої логістичної підтримки виробництва. Ця трансформація потребує відповідних організації, планування, контролю а також технології здійснення матеріально-технічного забезпечення виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Найбільш вагомий вклад в дослідження проблеми матеріально-технічного забезпечення виробництва промислових підприємств внесли такі відомі вчені як Л. Балабанова, Р. Баллоу, У. Балик, Е. Матъє, Д. Дісьє, М. Гордон, І. Дмитренко, В. Козловський, О. Майданов, В. Ніколайчук, В. Сергеев, С. Гаркавенко. Водночас аналіз наукових праць свідчить, що загалом об'єктами дослідження обираються лише окремі компоненти забезпечуючої підсистеми управління МТЗ (вибір постачальників, організація складського господарства, інформаційне забезпечення оптимізації складських запасів витрат матеріалів тощо), тоді як недостатньо вивченими залишаються питання організації ефективних каналів товаропровідної мережі на засадах інтегрованої логістичної концепції.

Засади логістичної концепції управління матеріалопотоками висвітлені у працях Бондарчука В., Кальченко А., Крикавського Є., Курдицького С., Луїса Р., Ніколайчука В., Рудюк Л., Семененка А., Сергеева В., Тяпухіна А., Фролової Л. Виникнення й розвиток інтегральної парадигми логістики пов'язане з роботами таких

закордонних учених і фахівців як Д. Бауерсокс, М. Портер, Д. Ерікссон, Н. Хатчінсон, С. Моллер, Дж. Юхансон, Д. Джонсон та ін. Однак, не дивлячись на значний науковий інтерес до дослідження логістичного управління господарськими процесами в економіці загалом та на підприємстві зокрема, проблеми застосування логістичної концепції саме у сфері організації матеріально-технічного забезпечення, формування ефективних інтегрованих логістичних систем МТЗ, що забезпечують ефективну взаємодію підприємств при здійсненні процесів МТЗ виробництва потребують подальшого дослідження.

**Метою статті** є дослідження принципів, підходів і переваг формування інтегрованих логістичних систем у сфері матеріально-технічного забезпечення підприємств. Завдання статті полягають у виявленні:

- передумов актуалізації застосування інтегрованого підходу в МТЗ підприємства;
- чинників, які впливають на процес організації систем МТЗ;
- особливостей організації логістичного управління в сфері МТЗ підприємства;
- функцій та принципів побудови служби МТЗ, які забезпечують її ефективну роботу;
- переваг довгострокових партнерських зв'язків, заснованих на стратегічному партнерстві, у системі логістичної підтримки МТЗ підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Формування в Україні ринкових відносин, децентралізація управління, самостійність підприємств у встановленні зв'язків із постачальниками та визначенні ресурсних потреб зумовили перебудову матеріально-технічного забезпечення промислових підприємств засобами виробництва і предметами виробничо-технічного призначення. Розвиток і використання прогресивних форм матеріально-технічного забезпечення, впровадження елементів маркетингу й логістики в постачальницьку діяльність викликають зміни в організації самого процесу МТЗ та структурі управління матеріальними ресурсами.

Нове розуміння логістики як стратегічного елемента забезпечення конкурентних переваг і можливостей підприємства призвело до актуалізації її інтегральної парадигми. Пріоритетного значення набув фактор часу, оскільки підприємству потрібна швидка адаптація до умов ринкового середовища й попиту на його продукцію. При цьому скорочуються всі часові фази життєвого циклу виробу від розробки до дистрибуції. Зазначені особливості вимагають подальшого розвитку ланцюгів матеріально-технічного постачання і створення гнучких бізнес-процесів, що базуються на інтеграції та системному залученні окремих взаємозалежних елементів у загальний логістичний процес для забезпечення більш ефективної їх взаємодії й мінімізації сукупних витрат МТЗ.

Більшість науковців основною метою матеріального забезпечення виробництва вбачають отримання підприємством достатньої кількості матеріальних ресурсів відповідної якості в необхідний час, у необхідному місці від надійних постачальників, за своєчасного виконання всіх своїх зобов'язань та досягнення оптимальних сукупних витрат управління матеріальним потоком [2; 4; 5]. Очевидно, що ключовим моментом у такому розумінні МТЗ є власне не стільки саме постачання, скільки оптимізація усього процесу товаропросування.

Завдання оптимальної організації систем МТЗ є достатньо складним. Це пов'язано з тим, що об'єкти МТЗ знаходяться під впливом низки слабо структурованих факторів, таких як коливання ринкової кон'юнктури, скорочення життєвого циклу виробів під впливом поведінки споживачів; зростання рівня витрат власного виробництва; час реакції конкурентів на запити клієнтів; зміна рівня проміжного постачання; динаміка цін і пропозицій у постачанні, інвестиційних процесах, у сфері логістичних послуг. Слабка структуризація перелічених факторів спричиняє інтуїтивні підходи до вирішення низки логістичних завдань матеріально-технічного забезпечення виробничої діяльності підприємств, які не завжди є ефективними й не забезпечують синергічного ефекту від взаємодії з партнерами у сфері МТЗ.

Взаємодія є інтегруючим фактором у господарських, економічних, технологічних та інших зв'язках підприємств. Всі можливі види та форми взаємодії базуються на обміні інформацією; при здійсненні господарських операцій мають місце комерційні транзакції та/або трансформація матеріальних та інших видів ресурсів [1]. Технологічні можливості галузі новітніх інформаційних технологій, відкривають нові перспективи для покращення управління всіма сферами виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Єдиною умовою являється наявність взаємодії вказаних об'єктів – елементів інтегрованої логістичної системи – або з матеріальними потоками, або опосередковано – через інформаційні та фінансові потоки. Таким чином, логістична система розглядається як єдине ціле – інтегрована система, яка реалізує цілі бізнесу від постачальника до кінцевого споживача. В інтегрованих логістичних системах матеріальний потік поєднує весь життєвий цикл виробу: від ідеї до конструкції, потім до виробництва, розподілу, продажу, післяпродажного сервісу й знову до повторення циклу, відповідно до мінливих запитів покупців [8].

Отже, передумовами для актуалізації застосування інтегрованого підходу в МТЗ є: нове розуміння механізмів ринку та логістики, як стратегічного елемента реалізації конкурентних можливостей підприємства; перспектив та тенденцій інтеграції учасників логістичного ланцюга між собою.

Основою забезпечення інтегрованого підходу в МТЗ є процес управління. Процес управління матеріально-технічним забезпеченням необхідно розглядати у двох аспектах: організаційному і технологічному [4].

Організаційний – організація управління просуванням матеріального потоку і забезпечення збуту продукції.

Технологічний напрямок – вдосконалення технологій транспортних перевезень, складського господарства, інформаційного забезпечення, планування та контролю, а також оптимізація витрат на ефективне функціонування кожного з цих підрозділів.

Логістичне управління – це комплекс управлінських дій, які базуються на поєднанні планування та контролю операцій з організації процесів, на управлінні операціями та управлінні запасами [6].

Організація логістичного управління на підприємстві здійснюється відповідно до бізнес-процесів і спрямовується [1]:

- в постачанні – на підвищення ефективності роботи, що досягається вибором компетентних постачальників, оптимізацією процесу закупівлі, дослідженням ринку закупівлі, формуванням стратегії та тактики закупівлі;

– в складуванні – на удосконалення процесів складування за допомогою впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їх стандартизації та раціонального розміщення;

– в транспортному забезпеченні – на розробку раціональних схем поставок, маршрутизацію перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничими та складськими процесами, забезпечення обліку на транспорті;

– в збутовому забезпеченні – на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламцій, штрафів тощо.

Для забезпечення виконання всіх функцій МТЗ необхідна правильна організація роботи відповідних служб. Управління та організація матеріально-технічного забезпечення підприємства передбачає проведення планової роботи щодо вибору форм господарських зв'язків, систем постачання матеріалів, договірних відносин [2].

Кожна організаційна структура матеріально-технічного забезпечення промислового підприємства має у складі інфраструктуру постачання і організаційну структуру управління матеріально-технічним забезпеченням [3]. Інфраструктура матеріально-технічного забезпечення включає підрозділи складського, транспортного та заготівельного господарства. На окремих підприємствах можуть бути також підрозділи з переробки відходів виробництва і тарного господарства. Складське господарство – це основний структурний підрозділ служби матеріально-технічного забезпечення підприємства. Таким чином, матеріально-технічне забезпечення підприємства матеріальними ресурсами включає виконання таких функцій: заготівлю та доставку матеріалів; складування та забезпечення їх збереження; обробку і підготовку матеріалів до виробничого споживання; управління матеріально-технічним забезпеченням.

Центральним структурним підрозділом підприємства, на який покладається функція організації матеріально-технічного забезпечення виробничо-збутової діяльності підприємства, є відділ матеріально-технічного забезпечення.

Основними функціями служби матеріально-технічного забезпечення є [2]:

1. *Планування матеріально-технічного забезпечення* виробництва ресурсами, яке включає складання річних, квартальних планів з відповідними розрахунками і обґрунтуванням. У планах визначається потреба у всіх видах матеріальних ресурсів під заплановані обсяги робіт згідно норм витрати матеріалів.

2. *Оперативно-заготівельна діяльність*, до якої відносяться укладання договорів та контроль за їх виконанням; організація комплексної та своєчасної поставки матеріалів.

3. *Організація кількісного і якісного приймання матеріальних ресурсів*, що поступають на підприємство. Перевіряється відповідність сировини, матеріалів вимогам, які передбачені договорами. Тому при поставці на підприємство продукції з відхиленнями за термінами, кількістю, якістю служба матеріально-технічного забезпечення пред'являє постачальникам обґрунтовані претензії із зазначенням суми нанесеного збитку з метою відшкодування втрат.

4. *Організація складського господарства*. Необхідна для кількісного та якісного збереження

матеріалів, зниження частки ручної праці на вантажно-розвантажувальних роботах, підготовки матеріалів до виробничого споживання, відпуску їх виробничим дільницям. В основі цієї роботи є також оцінка наявних складських площ і розробка планів їх раціонального використання, оцінка відповідності рівня складського господарства сучасним вимогам і розробка планів його розвитку за технічною оснащеністю і обсягами.

5. *Забезпечення своєчасного постачання виробничих дільниць матеріалами*. Передбачає встановлення лімітів на відпуск матеріалів; організацію доставки їх в цехи; контроль за використанням матеріалів у виробництві.

6. *Систематичний контроль за станом виробничих запасів*. Здійснюється з метою забезпечення їх відповідності нормативному рівню за кожним видом матеріальних ресурсів. Служба матеріально-технічного забезпечення приймає всі необхідні заходи із скорочення понаднормативних матеріальних ресурсів.

7. *Удосконалення організації матеріально-технічного забезпечення*. Передбачає застосування нових форм постачання, встановлення тривалих господарських зв'язків, методів планування потоків ресурсів тощо.

На наш погляд наведений перелік слід доповнити такими ключовими функціями як проведення маркетингового дослідження ринку постачальників матеріально-технічних ресурсів, оскільки воно передує усій плановій роботі підприємства у сфері МТЗ. Зокрема це дослідження повинно включати не лише моніторинг кількості постачальників, якості та цін на ресурси, а й оцінку постачальників з точки зору їх надійності, фінансово-економічної безпеки партнерських стосунків з ними, гнучкості щодо вимог частоти постачань тощо.

Крім того у даному переліку відсутня основоположна функція МТЗ, без якої по суті неможливе саме функціонування МТЗ будь-якого підприємства, а саме – організація транспортування ресурсів. Від правильно організованої підсистеми транспортування забезпечення залежить рівень витрат, собівартість продукції, та й прибуток загалом. Хоча слід зауважити, що далеко не усі підприємства самостійно утримують і забезпечують транспортне обслуговування власної постачальницької діяльності. Часто, і цілком економічно виправдано, ця функція передає в аутсорсинг спеціалізованим транспортним фірмам або постачальникам підприємства.

В основу визначення організаційної структури управління матеріально-технічним забезпеченням повинні бути покладені принципи, які забезпечують весь спектр функцій управління сукупністю підрозділів. Це насамперед малоланковість в управлінні, гнучкість, ефективна система зв'язку, принцип єдиноначальності і чіткого розмежування функцій [3].

Гордійчук А. С., Стахів О. А., Кузнецова Т. В., Збагерська Н. В. пропонують формувати службу матеріально-технічного забезпечення на основі нижченаведених принципів.

1. *Принцип системності*. Передбачає включення до структури служби всіх підрозділів, які беруть участь у забезпеченні підприємства матеріальними ресурсами (включаючи склади та дільниці з підготовки матеріалів до виробничого споживання).

2. *Принцип комплексності*. Формується із необхідності існування єдності в цілях, методах функціонування всіх підрозділів організаційної структури підприємства в цілому.

3. *Принцип регламентації та ініціативи.* Відповідно до цього принципу обов'язки всіх структурних підрозділів служби матеріально-технічного забезпечення підприємства розподіляються таким чином, щоб була можливість забезпечити централізацію прийняття важливих рішень та участь в управлінні всіх підрозділів. Керівництво службою приймає рішення щодо удосконалення організації і планування постачання, підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення господарських зв'язків з постачальниками. Більш прості завдання – визначення потреби в матеріалах, складання замовлень, облік поступлення матеріалів тощо – виконують економісти та інженери служби.

4. *Принцип стабільності та гнучкості.* Передбачає поєднання переваг стійкої, добре відпрацьованої роботи з її постійною перебудовою. Робота, яка виконується без втрат часу, відлагоджено, повинна бути збережена в такій же послідовності і структурі. Якщо виникають нові функції, збої у роботі, то повинні створюватися нові відділи або об'єднуватися існуючі, змінюватися коло функціональних обов'язків.

5. *Принцип економічності.* Досягається шляхом обґрунтування створення кожного підрозділу служби та обґрунтуванням чисельності працівників служби.

6. *Принцип спеціалізації та універсалізації.* Передбачає недопущення надзвичайно вузької спеціалізації у роботі підрозділів служби. Цей принцип зводиться до правильного поєднання товарної та функціональної ознаки у побудові організаційної структури служби.

На думку зазначених авторів використання сукупності наведених принципів забезпечуватиме досягнення ефективної роботи служби МТЗ підприємства.

Однак на практиці при формуванні служб МТЗ ці принципи не завжди дотримані в комплексі. Найчастіше дотримуються кількох ключових, значимість яких залежить від специфіки діяльності конкретного підприємства. Так в результаті оцінки організації МТЗ на вітчизняних промислових підприємствах були виявлені наступні недоліки в організації закупівель [5]:

- відсутність фахівця з розробки проектів перспективних, річних планів МТЗ підприємства, з підготовки розрахунків та їх техніко-економічного обґрунтування;

- недостатньо проводиться вивчення ринку сировини і матеріалів;

- недостатньо відлагоджена система оцінки постачальників.

Виходячи з цього цілком очевидно, що на практиці резерви для покращення організації систем МТЗ підприємства лежать у сфері управління процесами і системою МТЗ, а саме – у сфері взаємодії з партнерами підприємства шляхом встановлення господарських зв'язків.

Господарські зв'язки у матеріально-технічному забезпеченні підприємства мають вирішальне значення. Господарські зв'язки представляють собою сукупність економічних, організаційних та правових взаємовідносин, які виникають між постачальниками та споживачами матеріальних ресурсів [2]. Серед чисельних економічних зв'язків особливе місце належить прямим тривалим господарським зв'язкам. Раціональна система господарських зв'язків передбачає мінімізацію витрат виробництва та обігу; повну відповідність кількості, якості та асортименту поставленої продукції

потребам виробництва; своєчасність та комплексність її надходження.

При виборі того чи іншого виду господарських зв'язків доводиться керуватися сукупністю різних факторів, серед яких суттєвими є:

- обсяг споживання конкретного виду матеріальних ресурсів;

- ступінь застосування певного виду матеріальних ресурсів на інших підприємствах регіону;

- стабільність споживання певних матеріалів на підприємстві;

- кількість та розміщення виробників певних видів матеріальних ресурсів;

- надійність роботи виробників певних видів матеріальних ресурсів, їх можливості у швидкому реагуванні на зміну попиту та вимог до режиму поставок;

- період, протягом якого зберігаються споживчі властивості певного різновиду матеріалів;

- наявність і розміщення посередницьких постачальницьких організацій.

Для вдосконалення системи МТЗ промисловим підприємствам доцільно використовувати систему договорів, за якою з постачальниками укладаються типові контракти на тривалий період існування потреб в матеріалах, а дані про фактичні потреби запитуються на основі поетапного уточнення. Така система зв'язує постачальника і споживача продукції і багатьох інших короткими зв'язками. Закупівельні органи компанії і склади розвантажуються від трудомісткої поточної роботи. Функції відбору і доставки вантажів переходять до постачальника. Отже, система договорів дозволяє вивільнити капітал, заморожений у власних запасах. Виходячи з цього, можна припустити, що використання даної системи дозволить скоротити витрати на зберігання і транспортування продукції.

Прямі тривалі зв'язки створюють необхідні умови для регулярного комплексного постачання, тобто постачання необхідними ресурсами у потрібній кількості та в термін. Це позитивно впливає на весь виробничий процес і його економічну ефективність. Встановлення прямих зв'язків не означає відмови від інших джерел матеріально-технічного забезпечення, а навпаки, формування їх цілої інтегрованої логістичної системи.

МТЗ підприємства, організоване на принципах і засадах інтегрованої логістичної підтримки прийняття управлінських рішень дозволить забезпечити зниження витрат і поліпшення якості постачання, а відповідно, і підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок [1]:

- 1) заміни запасів матеріалів на інформацію про можливості їх швидкого придбання;

- 2) оптимізації розміру партії постачання ресурсів;

- 3) якісного виконання всіх замовлень у мінімальні строки.

- 4) застосування CALS-технологій, що забезпечують взаємодію та інтеграцію підприємств.

- 5) узгодження економічних інтересів організацій-учасників, господарсько-економічної, інформаційної та технологічної інтеграції на основі функціонування логістичного ланцюга МТЗ за допомогою інформаційних технологій.

Отже ключовим критерієм оптимальної схеми матеріально-технічного забезпечення є залучення нових каналів товаропровідної мережі яка дозволить скоротити терміни постачання та основні логістичні витрати. Як засвідчує практика, підприємства, які використовують принципи логістичного управління, забезпечують високу

конкуренотоздатність своєї продукції і послуг за рахунок оптимізації витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією товарів, прискорення оборотності обігового капіталу, найбільш повного задоволення споживачів у якісних товарах та сервісі. Такий ефект досягається шляхом значного скорочення запасів матеріальних ресурсів і готової продукції у сферах виробництва, постачання і збуту, скорочення тривалості виробничого циклу і циклу виконання замовлень клієнтів, упровадження гнучких автоматизованих і роботизованих виробництв, що дозволяють швидко переходити на випуск нових видів продукції, створення гнучких каналів МТЗ тощо.

**Висновки і пропозиції.** Використовуючи логістичну концепцію управління МТЗ, шляхом формування ефективних інтегрованих логістичних систем МТЗ організації закупівель і розподілу, вітчизняні підприємства можуть досягти зниження рівня витрат і поліпшення якості постачань; підвищити можливості адаптації підприємств до запитів ринку; гарантувати певний сервіс споживачам і, тим самим, отримати додаткові конкурентні переваги на ринку.

Організація логістичного управління МТЗ на вітчизняних підприємствах повинна починатись з розроблення загальної логістичної стратегії для досягнення максимального прибутку з мінімальними витратами і підвищення конкурентоспроможності підприємства і поступово трансформуватись у систему інтегрованої логістичної підтримки МТЗ.

Формування та подальше функціонування системи інтегрованої логістичної підтримки потребує розробки організаційно-економічного механізму, що забезпечить ефективну взаємодію підприємств при здійсненні процесів МТЗ виробництва. При цьому повинні бути чітко вибудовані процеси та функції управління МТЗ, що забезпечуються адекватними організаційними структурами управління, механізмом інтеграції бізнес-процесів підприємств, що взаємодіють. Особливо важливим

є забезпечення взаємодії підприємств в інформаційному середовищі, що забезпечує координацію діяльності. Зрозуміло, що синхронізація всіх процесів та етапів МТЗ потребує точності інформації та прогнозування, яка досягається надійними телекомунікаційними системами та інформаційно-комп'ютерною підтримкою.

Задача формування логістичних систем взаємодії підприємств у сфері МТЗ передбачає не лише визначення організацій-суб'єктів, що взаємодіють і встановлення з ними довгострокових партнерських відносин, а також визначення необхідних передумов подальшого розвитку взаємодії, забезпечення її ефективності. Отже, при формуванні процесів взаємодії підприємств та інтегрованої логістичної підтримки при здійсненні МТЗ потрібно здійснити не лише ревізію функцій підприємств, але й ініціювати нові. Цілком ймовірно, що виконання нових функцій підприємствами в системі інтегрованої логістичної підтримки МТЗ зумовить зміни в їхніх структурах управління. Крім того, створення системи інтегрованої логістичної підтримки потребуватиме нових відповідних структур управління. Однак ці зміни будуть виправдані забезпеченням економії всіх видів ресурсів за рахунок оптимальної організації взаємодії підприємств при здійсненні процесів матеріально-технічного забезпечення. Очікуваними економічними ефектами формування та реалізації інтегрованих логістичних систем взаємодії підприємств є скорочення витрат у всіх центрах виникнення, що дозволить: скоротити собівартість продукції, підвищити продуктивність праці в системі; мінімізувати сприйнятливості систем до зовнішніх загроз та ризиків; підвищити швидкість ресурсного забезпечення підприємств; забезпечити надійний контроль у системі управління ресурсним забезпеченням та підвищити його ефективність; удосконалити інфраструктуру просування необхідних ресурсів від підприємств-виробників до підприємств-споживачів, створити єдину систему забезпечення інформацією всіх учасників процесу.

### Список літератури:

1. Бакута А.В. Управління підприємствами машинобудування за допомогою логістичних механізмів на шляху стабілізації галузі в післякризовий період / А.В. Бакута // Зб. наук. праць Запорізької державної інженерної академії "Економічний вісник". – Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2012. – № 2. – С. 22-32
2. Гордійчук А. С., Стахів О. А., Кузнецова Т. В., Збагерська Н. В. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства. Навч. посібник/ за заг. ред. А.С. Гордійчука. – Рівне: НУВГП, 2012. – 256 с.
3. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия [Текст]: учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля 6-е издание, перераб. и доп. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. – 670 с.
4. Гудзь П.В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю / П.В. Гудзь, Т.І. Остапенко // Бізнес-інформ. – № 4. – 2011. – С.139-142.
5. Жулавський А.Ю. Організація матеріально-технічного забезпечення підприємства як об'єкт логістичних рішень / А.Ю. Жулавський, Н.В. Сидоренко // Вісник СумДу. Серія Економіка. – 2011. – № 2'2011. – С. 51-58.
6. Крикавський Є.В. Від планування логістики до логістичного планування / Є. В. Крикавський, І. Петецький, І. С. Рикванова // Вісник Хмельницького національного університету – 2009. – № 5. – Т. 3 – С. 160-165.
7. Растегаєва Щодо вибору системи управління матеріальними потоками підприємств машинобудівної галузі – [Електронний ресурс]. – Режим доступу з [www.nbu.gov.ua/portal/http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=73133/ied.kpi.ua/documents/MNTS-2014.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=73133/ied.kpi.ua/documents/MNTS-2014.pdf).
8. Рикванова І.С. Детермінанти логістики постачання інвестиційних товарів / І.С. Рикванова // І.С. Рикванова Lviv Polytechnic National University Institutional Repository <http://ena.lp.edu.ua>.

**Бортник С. Н.**

Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки

## ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРИРОВАННОГО ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА

### Резюме

В статье рассмотрены вопросы организации материально-технического обеспечения предприятий, формирования интегрированных логистических систем, которые обеспечивают эффективное взаимодействие предприятий при осуществлении процессов МТО производства. Исследованы принципы, подходы и преимущества формирования интегрированных логистических систем в сфере материально-технического обеспечения предприятий. Доказано, что МТО предприятия, организованное на принципах интегрированной логистической поддержки принятия управленческих решений позволит обеспечить экономический эффект и дополнительные конкурентные преимущества отечественным предприятиям.

**Ключевые слова:** материально-техническое обеспечение, служба материально-технического обеспечения, интегрированные логистические системы МТО, логистическое управление.

**Bortnik S. M.**

East Europe National University named after Lesia Ukrainka

## ORGANIZATION OF THE COMPANIES LOGISTIC SUPPORT BASED ON INTEGRATED LOGISTICS APPROACH

### Summary

The questions of organization of the enterprises logistical support, forming of the effective integrated logistic systems which provide effective co-operation of enterprises during realization of processes of the production logistical support are considered in the article. Principles, approaches and advantages of forming of the integrated logistic systems, in the field of the enterprises logistical support are investigated. It is well-proven that the enterprises logistical support, organized on principles of integrated logistic support of acceptance of administrative decisions will allow to provide an economic effect and additional competitive advantages for domestic enterprises.

**Key words:** logistical support, service of logistical support, the integrated systems of logistical support, logistic management.

---

УДК 338.242

**Верхоглядова Н. І.**

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Радамовська І. В.**

Інститут підприємництва «Стратегія»

## МЕТОДИКА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено умови функціонування підприємств будівельного комплексу України. Доведено необхідність здійснення оцінки конкурентостійкості будівельних підприємств. Запропоновано методика проведення оцінки конкурентостійкості будівельних підприємств на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях.

**Ключові слова:** конкуренція, ефективність функціонування, конкурентоспроможність, стійкість, конкурентостійкість, методика оцінки.

**Постановка проблеми.** Ринок, на якому функціонують підприємства будівельної галузі України, відноситься до ринків з конкурентною структурою. Про це свідчить той факт, що, за даними Державної служби статистики України, у 2013 році на ринку будівельної продукції оперувало 36380 підприємств. З числа усіх підприємств будівельної галузі великі підприємства, кількість яких – 11 од., складають менше 1% і виготовляють лише 6,5% обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг). Середні підприємства будівельної галузі (1212 од.) складають 3,3% загальної їх кількості і забезпечують 52,3% обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг). У той же час малі підприємства (35157 од.), які складають 96,7% загальної кількості, забезпечують 41,2% обсягів реалізованої будівельної продукції [1]. Такий

низький рівень концентрації ринку свідчить про те, що в будівельній галузі на сьогодні створено конкурентне середовище, що посилює конкурентну боротьбу між будівельними підприємствами.

В умовах посилення конкурентної боротьби, яка притаманна будівельній галузі, все більш важливим стає створення механізму управління конкурентостійкістю будівельних підприємств, який сприяв би підвищенню їх ефективності, забезпеченню конкурентних переваг та збереженню їх протягом тривалого проміжку часу. У свою чергу, побудову дієвого механізму управління конкурентостійкістю будівельних підприємств важко уявити без ґрунтовної оцінки рівня цього показника.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання забезпечення конкурентостійкості підприємств стали предметом дослідження багатьох