

*increase the economic independence of the territorial entities of the regions. The materials of the article can be used both to evaluate the effectiveness of measures to support small businesses in the region, and to determine the further strategy for the development of this sector of the economy by regional and municipal authorities and management.*

**Key words:** *small business; business; Municipalities; Assessment of the impact on the economy, own revenues of local budgets, the system of activization of activities.*

**УДК 658.7.011.1**

**Кушнір О.К.,**

*к.е.н, доцент кафедри економіки підприємства,  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,  
м. Кам'янець-Подільський*

## **УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Досліджено особливості логістичного управління підприємством. Визначено суть та значення логістичних процесів в діяльності підприємства. Виявлено основні вимоги до ефективного управління логістичними процесами на підприємствах. Проаналізовано взаємозв'язки між елементами логістичного процесу та необхідність використання логістичних систем в управлінні матеріальними та інформаційними потоками.*

**Ключові слова:** *логістика, логістичне управління, логістичні процеси, матеріальні потоки, логістична система, управління підприємством.*

**Постановка проблеми.** З розвитком ринкових відносин в Україні зростає і роль логістики, яка пояснюється зростанням споживчого попиту, розширенням асортименту продукції, ускладненням ринкової інфраструктури. Підсилення значення логістики відбувається в результаті зміни пріоритетів сучасних підприємств, пов'язаних з акцентуванням уваги не на виробничому процесі, а на потребах кінцевих споживачів, вимогах функціонування цільових ринків. Концепція логістики виступає засобом забезпечення стійких економічних позицій підприємства та досягнення успіху у гострій конкурентній боротьбі на ринку. Використовуючи логістичну концепцію управління, шляхом організації закупівель і розподілу, 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.

Також економічний розвиток характеризується зростанням частки логістичних витрат у валовому внутрішньому продукті. З однієї сторони, це пов'язано з розширенням впливу логістики, а з іншої сторони – з ірраціональністю поточних витрат. Це призводить до необхідності контролю витрат на логістику на мікрорівні з метою скорочення їх частки на макрорівні.

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** Проблему управління логістичними процесами на підприємстві розглядали різні зарубіжні та вітчизняні вчені: Анікін Б.А., Бажін І.І., Гаджінський А.М., Кальченко А.Г., Крикавський Є.В., Ларіна Р.Р., Окландер М.А., Пономарьова Ю.В., Сергєєв В.І., Тридід О.М. Однак питання специфіки управління логістичними процесами на підприємствах потребує більш детального аналізу. Також проблеми застосування логістичної концепції управління підприємством з використанням зарубіжного досвіду для її адаптації на вітчизняних умовах потребують подальшого дослідження.

**Метою статті** є дослідження особливостей управління логістичними процесами задля підвищення конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Логістичні процеси пов'язані з функціонуванням підприємства, вони не формують самостійну сферу діяльності, але повинні підпорядковуватись основним цілям підприємства та забезпечувати їх досягнення.

Організація логістичного управління на підприємствах є неоднозначною та складною проблемою. Це пов'язано з багатьма об'єктивними та суб'єктивними факторами: відмінністю в специфіці діяльності підприємств, організаційних та управлінських структурах, нерозуміння зі сторони керівництва важливості значення логістичного управління, супротив зі сторони співробітників та ін. Складовою успіху при запровадженні на підприємстві логістичного управління є мотивація співробітників усіх рівнів.

Традиційний підхід до управління матеріальним потоком на підприємстві має принциповий недолік – відсутність системності управління. Зв'язки між логістичними операціями різних функціональних областей не чітко виражені, не мають визначеної цілі, можуть бути випадковими. Відсутня організація логістичних операцій в єдину для підприємства функцію управління матеріальним потоком, а тому відсутній об'єкт виконання цієї функції, яка тісно переплітається з іншими видами діяльності на підприємстві (маркетинг, постачання, збут, складування, виробництво). Це призводить до розподілу логістичних функцій по різних відділах підприємства, при цьому цілі цих відділів можуть не співпадати з ціллю раціональної організації матеріального потоку на підприємстві в цілому [1, с. 107]. Тому для

ефективного розв'язання логістичних завдань необхідно створювати окремий відділ – логістичний (рис. 1).



**Рис. 1. Завдання логістичного відділу**

Впровадження логістичного підходу в діяльність українських підприємств передбачає вирішення трьох проблем:

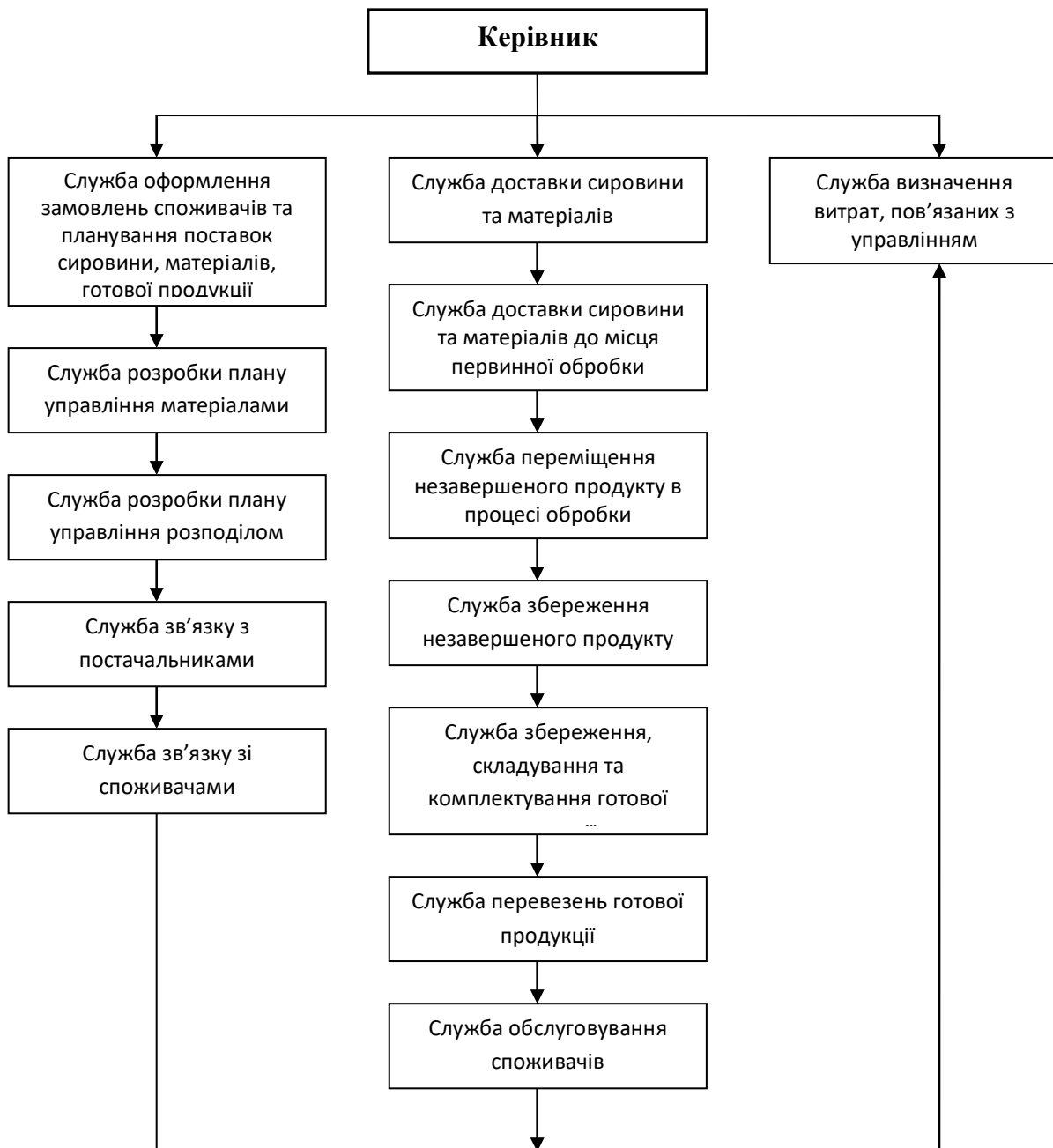
- освоєння накопичених світовою наукою знань;
- введення їх у науковий обіг і процес викладання;
- адаптація запозичених знань до економічних реалій держави [2, с. 28].

При розвитку логістичних систем на підприємстві виникають труднощі через те, що їм не можуть знайти правильне місце в організаційній структурі. Принциповим є те, яким органом є логістика – консультативним або тим, що приймає рішення. Найкращі результати дає логістичний відділ, що є консультативним підрозділом, який відповідає за прогнозування збуту, виробництва, потужностей, закупок, аналіз витрат тощо, водночас без втручання напряму у діяльність існуючих підрозділів закупок та продажу, а взаємодіючи з ними на рівні обміну інформацією як сервісний підрозділ.

На практиці існують різноманітні варіанти організації логістичного відділу на підприємстві, які залежать від масштабів та специфіки діяльності конкретних підприємств (вид діяльності, асортимент продукції, рівень витрат на функціональні області логістики), від ступеня досягнутої на підприємстві внутрішньої логістичної інтеграції, від ринкового середовища та інших факторів [3].

В межах такого логістичного відділу повинні поєднуватися функції, пов'язані з рухом товарно-матеріальних цінностей, що відбуваються в

«економічному просторі» між постачальниками підприємства і сферою споживання продукції (рис. 2) [4, с. 32].



**Рис. 2. Структура логістичного відділу**

Для ефективної організації бізнес-процесів шляхом впровадження логістичного відділу доцільно використовувати саме такий підхід, що передбачає розподіл зв'язків на вертикальні (функціональні), горизонтальні (процесні), а також варіантне проектування організаційної структури, який дозволить прийняти найбільш раціональне рішення.

Сучасна організація та оперативне логістичне управління мають відповідати ряду вимог:

1. Забезпечення ритмічної, узгодженої роботи усіх ланок виробництва за єдиним графіком і рівномірного випуску продукції.
2. Забезпечення максимальної безперервності процесів виробництва.
3. Забезпечення достатньої гнучкості та маневреності у реалізації цілі при виникненні різних відхилень від плану.
4. Забезпечення безперервності планового керівництва [5, с. 133-134].

При цьому, управління логістичними процесами на підприємстві має здійснюватись за певними правилами (рис. 3).



**Рис. 3. Шість правил логістичного управління**

Мета логістичної діяльності досягається лише тоді, коли ці шість правил дотримано, тобто коли потрібний товар високої якості, в необхідній кількості, у найзручніший для замовника час буде доставлено у зазначене ним місце з мінімальними витратами.

Проте розвиток логістичного управління на підприємствах України стримують такі причини:

По-перше, це відсутність належного державного підходу до проблем логістики, що виявляється як у відсутності відповідної бази, так і у відсутності спеціалістів та центрів їх підготовки.

По-друге, загальна економічна криза, незавершеність вирішення питання власності, скорочення обсягів виробництва, інфляція гальмують будь-які новації.

По-третє, відсутній комплексний облік витрат, при якому їх зростання у транспортно-складському господарстві перебивається ефективністю, досягнутою за межами цієї галузі господарства. Разом з тим, існуюча система бухгалтерського обліку, методика

внутрішньовиробничого госпрозрахунку, що застосовуються на практиці, поки що не дають можливості для повної оцінки витрат та результатів на рівні відповідних підрозділів і служб підприємства.

По-четверте, логістичний підхід передбачає проведення кардинальних змін у структурі підприємства, перехід до більш гнучких організаційних структур, створення спеціалізованих цехів та служб транспортно-складського господарства.

По-п'яте, розвиток ідей логістики гальмується недоліками у професійній підготовці кадрів [5, с. 70].

Логістика як практика управління може стати надійним помічником в удосконаленні діяльності підприємств. З цією метою в Україні необхідно створити розгалужену мережу логістичних утворень, що в сучасних кризових умовах допоможе підприємствам швидше встановити нові господарчі зв'язки. Такі служби, як ніякі інші заходи, спроможні швидко відновити виробничий ритм, знявши бар'єр у господарських відносинах.

Отже, підприємства, які використовують принципи логістичного управління, забезпечують високу конкурентоздатність 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 дистрибутивних каналів збуту тощо.

**Висновки.** Виявлено, що на вітчизняних підприємствах є широкі можливості для ефективного використання логістичного підходу шляхом впровадження сучасних комп'ютерних технологій у сфері матеріально-технічного забезпечення. Проте впровадження логістичного підходу до управління підприємством гальмується слабким концептуальним і методичним обґрунтуванням, у тому числі й у сфері розробки логістичних систем, а також недостатнім рівнем адаптації практики і теорії створення логістичних систем до умов сучасної української економіки. Тому для підприємств виникають нові завдання щодо оптимізації взаємозв'язків між елементами логістичної системи, визначення ефективності логістичних потоків, використання логістичних систем в управлінні матеріальними та інформаційними потоками. Подальшого розвитку потребують теоретичні основи управління матеріальними потоками підприємств і розробка методичних рекомендацій для удосконалення управління цими процесами на принципах логістики.

### Список використаних джерел

1. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т.В. Алесинская. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 121 с.
2. Окландер М.А. Логістика: Підручник / М.А. Окландер. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.
3. Черчата А. Особливості впровадження логістичної служби на будівельному підприємстві / А. Черчата // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 11 (3). – С. 115-118.
4. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. / В. Кислий [та ін.]; М-во освіти і науки України, Сумський держ. ун-т. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 359 с.
5. Кальченко А.Г. Логістика: Підручник / А.Г. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2003. – 284 с.
6. Пономаренко В.С. Логістичний менеджмент: підручник / В.С. Пономаренко, К.М. Таньков, Т.І. Лепейко; за ред. д-ра екон. наук проф. В.С. Пономаренка. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 482 с.

*Summary. The features of logistics management were researched. The nature and importance of logistic processes in the enterprise was defined. The basic requirements for effective management of logistics processes in enterprises were find. Was analyzed the relationship between the elements of the logistics process and development for logistics systems to manage material and information flows.*

*Key words: logistics, logistics management, logistic processes, material flows, logistics system, business management.*

**УДК 332.13**

*Мазілов Е.А.,  
ФГБУН Інститут соціально-економічного розвитку територій  
Російської академії наук (ИСЭРТ РАН),  
г. Вологда*

### **ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ И УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА**

*У статті представлений авторський методичний підхід до оцінки рівня розвитку промислового комплексу регіонів. Без проведення такої оцінки, а також порівняння ефективності діяльності регіонів з іншими неможливо виявити існуючі закономірності і тенденції в розвитку промислового комплексу.*