

УДК 338.04:338.33

Чорний А.В.  
аспірант*Буковинського державного фінансово-економічного університету***УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  
ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ****MANAGEMENT ASPECTS OF LOGISTICAL ACTIVITY  
OF WOOD PROCESSING ENTERPRISES****АНОТАЦІЯ**

У статті піднімаються питання управління логістичною діяльністю на підприємствах деревообробної галузі. У ході проведення наукових розвідок були використані загальнонаукові та спеціальні методи: абстрагування – при визначенні сутності категорій «логістика» та «логістичні системи»; системного підходу – при побудові механізму формування логістичних систем; структурно-генетичного аналізу і синтезу – для виявлення ключових елементів та принципів функціонування логістичних систем. У дослідженні визначено основні аспекти, які фактично визначають та окреслюють процес управління логістичною діяльністю підприємства. Наукову цінність має запропонована концепційна схема логістичної системи, яка дає змогу разом із наданим формульним апаратом згенерувати якісний процес управління логістичною системою на підприємстві зокрема та його організаційно-економічним механізмом загалом.

**Ключові слова:** логістична система, організаційно-економічний механізм управління, управлінські рішення, складові логістичної системи, логістична спроможність, логістична інформація.

**АННОТАЦИЯ**

В статье поднимаются вопросы управления логистической деятельностью на предприятиях деревообрабатывающей отрасли. В ходе проведения научных исследований были использованы общенаучные и специальные методы: абстрагирования – при определении сущности категорий «логистика» и «логистические системы»; системного подхода – при построении механизма формирования логистических систем; структурно-генетического анализа и синтеза – для выявления ключевых элементов и принципов функционирования логистических систем. В исследовании определены основные аспекты, которые фактически определяют и очерчивают процесс управления логистической деятельностью предприятия. Научную ценность имеет предложенная концептуальная схема логистической системы, которая позволяет вместе с предоставленным формульным аппаратом сгенерировать качественный процесс управления логистической системой на предприятии в частности и его организационно-экономическим механизмом в целом.

**Ключевые слова:** логистическая система, организационно-экономический механизм управления, управленческие решения, составляющие логистической системы, логистическая способность, логистическая информация.

**ANNOTATION**

In the article the issues of management of logistics activities at the enterprises of the woodworking industry. During the research there were used General scientific and special methods: abstraction – in determining the nature of the category «logistics» and «logistics system»; a systematic approach during constructing the mechanism of formation of logistic systems; structural and genetic analysis and synthesis – to identify the key elements and principles of functioning of logistic systems. The study identifies the main aspects that actually define and outline the process of managing the logistic activity of the enterprise. Scientific value has conception proposed scheme of the logistic system, which allows, together with the formulae provided by the apparatus to generate a high-quality process control and logistics system in

the enterprise in particular and of organizational-economic mechanism as a whole.

**Keywords:** logistics system, organizational-economic mechanism of management, management decisions, components of logistics system, logistics capability, and logistics information.

**Постановка проблеми.** В епоху динамічного та дисипативного розвитку економіки процес управління підприємством по-новому актуалізується і вимагає від науковців та практиків здійснювати дослідження в напрямі побудови такої системи управління підприємством, яка б відповідала сучасним вимогам.

Управління логістичною діяльністю підприємств є відносно новим напрямом управління для вітчизняного менеджменту, а відтак він потребує детальної уваги з боку науковців. Побудова системи управління логістичною діяльністю підприємства має на меті оптимізувати та вдосконалити вже існуючий організаційно-економічний механізм діяльності підприємства.

Водночас вирішення питання про інтеграцію концепції логістичної діяльності в діючий організаційно-економічний механізм функціонування підприємства, тим більше в деревообробній галузі, змушує вирішувати цілий комплекс проблем, пов'язаних з адаптацією всього процесу управління до нових вимог, а це у свою чергу порушує питання здійснення науково-практичних досліджень у цьому напрямі.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідженням проблем, пов'язаних з управлінням логістичною діяльністю підприємств, присвячені праці таких учених, як В.Г. Алькема [1], Л.С. Головкова [2], Н.Й. Коніщева [4], Н.В. Трушкіна [4], О.Г. Мельник [5], Г.Р. Руденко [6], О.М. Сумець [7], Л.В. Фролова [8], Н.В. Чернописька [9], Н.І. Чухрай [10] та ін. Однак, незважаючи на велику кількість розробок, розкриття та оцінка управлінських аспектів функціонування логістичних систем потребують додаткового вивчення та формування якісно нових підходів до управління логістичною діяльністю.

**Постановка цілей.** Основним завданням дослідження є розгляд теоретичних та методологічних основ здійснення управлінської діяльності на підприємстві у контексті нових економічних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Проводячи емпіричний аналіз існуючих наукових підходів

до визначення поняття «логістика», можна зробити висновок, що зміст поняття «логістика», визначений різними вченими, має багато спільного та не менше відмінностей. Так, якщо провести групування базисних тлумачень поняття «логістика», які визначають вчені-економісти, можна виокремити декілька основних притаманних цьому поняттю рис, а саме:

1. За своїм змістом поняття «логістика» є перш за все наукою, оскільки має концептуальні основи, об'єкт, предмет, методи, прийоми, інструментарій дослідження. Визначення логістики як науки більшість учених пов'язують з реалізацією функцій управління.

2. Логістику варто розглядати як інструмент оптимізації розвитку бізнесу, який реалізується шляхом ефективної побудови фінансових, інформаційних та управлінських потоків.

3. Логістична діяльність є ключовим елементом процесу управління діяльністю підприємства яка водночас може виступати як об'єктом, так і предметом управління.

Побудова процесу управління підприємством на основі логістичного підходу розглядається як цілеспрямований процес включення логістики в організаційно-економічну діяльність окремих підприємницьких структур як фундаментального елемента. Логістичний підхід до організації підприємницької діяльності ґрунтується на системній комплексності економічних процесів, передбачає ефективну їхню інтеграцію і створення логістичних систем і ланцюгів. Він охоплює низку принципів оптимізації поточкових процесів і потоків, які використовуються в процесі управління підприємством.

Ефективне функціонування логістичної системи в системі управління підприємством вимагає від самої системи управління великого масиву різноманітних даних, облік яких, як і процес їх збирання та обробки, не повинен завершуватися в подальшому ніколи. Достатній обсяг інформації та даних для здійснення управління логістичною діяльністю підприємства значною мірою визначає логістичну спроможність підприємства, з позиції менеджменту.

Під логістичною спроможністю варто розуміти здатність системи управління підприємством приймати такі управлінські рішення, які даватимуть змогу задовольняти максимально ймовірну кількість споживачів при існуючому обсязі ресурсів та потужностей.

Будь-якій системі управління притаманні загальновідомі функції (моніторинг, аналіз, планування, організація, регулювання, координація, облік, контроль), які, пристосовуючись до об'єкта управління, набувають специфічних властивостей. У логістичному управлінні специфіка його функцій пов'язана з процесами формування єдності матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків [8].

Функції логістичного управління – це комплекс загальноприйнятних управлінських дій зі специфічними властивостями конкретної

логістичної системи, пов'язаними з плануванням, організацією і контролем за закупівлею, транспортуванням, складуванням, зберіганням, реалізацією, сервісним обслуговуванням. Носіями функцій управління виступають усі суб'єкти, які беруть участь у логістичних процесах: постачальницько-збутові і транспортні служби підприємств, об'єднання, господарські асоціації, концерни, банки, лізингові і страхові компанії, міжрегіональні та регіональні оптові й роздрібні торговельні організації [8].

Процес управління у своїй основі повинен базуватися на низці принципів, які фактично і забезпечують ефективність самого процесу управління. Ключові принципи логістичного управління лісовим господарством зводяться до таких [1; 5-7]:

- принцип системності;
- принцип глобальної оптимізації, координації і інтеграції;
- принцип високої ефективності логістичної діяльності;
- принцип стійкості і адаптивності;
- принцип інвестиційної і технологічної кооперації;
- принцип тотального контролю витрат;
- принцип гуманізації усіх функцій і технологічних рішень.

Побудова управління підприємством на логістичних засадах потребує розробки цілісного механізму такого управління. Сам механізм логістичного управління визначено як набір завдань, пов'язаних з формуванням дій підприємства, спрямованих на досягнення мети ефективного використання ресурсів на основі збалансування логістичних процесів при утворенні логістичних потоків. Ключовим елементом будь-якого процесу управління є здатність на завершальній стадії оцінити повноту досягнення запланованих показників. Тобто ефективність управління логістичною діяльністю підприємства визначатиметься її здатністю досягнути поставлених цілей.

Основне завдання управління логістичною діяльністю підприємством деревообробної галузі повинно зводитися до забезпечення оптимального розвитку самого підприємства. Тобто система логістики повинна виступати своєрідним сполучним механізмом всіх складових організаційно-економічного механізму підприємства.

Будь-яка система управління так чи інакше підпадає під вплив зовнішнього середовища, а його внутрішня управлінська спроможність визначається станом його середовища в середині. Коли йдеться про за діяння логістичної системи або побудови системи управління підприємством на основі логістичного підходу, варто зазначити, що логістична система враховує елементи як зовнішнього та і внутрішнього середовища. Окрім того, логістичний підхід дає змогу приймати управлінські рішення виходячи із прогностичного бачення розвитку підприємства.

Логістична система підприємства включає в себе фактори взаємодії з внутрішнім середовищем та із зовнішнім середовищем. Якщо говорити про логістичну систему підприємств деревообробної галузі, то в ході управління такими підприємствами ззовні на них впливатимуть:

- загальноекономічна ситуація в країні;
- політичний устрій та правове поле в країні;
- ринкова кон'юнктура та конкуренти;
- постачальники та клієнти підприємства;
- іноземні фактори впливу (до них належать іноземні конкуренти, постачальники, клієнти, кон'юнктура на іноземних ринках, зовнішні інвестиції);
- екологічна ситуація.

Внутрішня будова системи логістики для кожного підприємства матиме свої функціональні особливості, які, власне, визначатимуться типологією його організаційно-економічного механізму. Однак практично для всіх підприємств типовими для логістичної системи підприємств є такі підсистеми:

- система постачання;
- виробництво;
- транспортно-дистрибуційна система;
- фінансово-економічна система;
- система управління та контролю;
- маркетингово-збутова система.

У загальному розумінні управління логістичною діяльністю зводиться до того, що в результаті

роботи всієї логістичної системи є прийняття певного управлінського рішення  $P_{jt}$ , яке перебуває у функціональній залежності з існуючим станом підприємства  $S_{jt}$  та ймовірного в майбутньому стану підприємства, яке управлінець намагається досягнути прийнятим управлінським рішенням  $W_{jt}$ . Зазначимо, що стан підприємства в майбутньому та стан логістичної системи зокрема забезпечують дві ключові складові – це зменшення або оптимізація витрат підприємства завдяки ефективній роботі логістичної системи, та максимізація результатів знову ж таки завдяки ефективній роботі логістичної системи.

У формульному вигляді зазначений алгоритм дій матиме вигляду:

$$E(P_{jt}) = F\left(\sum_{j=1}^j S_{jt-1} W_{jt}\right) \rightarrow \max,$$

де  $E(P_{jt})$  – ймовірний стан підприємства момент часу;  $P_j$  – управлінські рішення;  $j$  – складові елементу управлінського рішення (включають складові внутрішнього та зовнішнього середовища);  $W_{jt}$  – бажаний стан підприємства після прийняття управлінського рішення в момент часу  $t$ ;  $S_{jt}$  – стан підприємства в момент часу  $t$ , (стан організаційно-економічного механізму підприємства).

Однак описаний алгоритм є відображенням ідеального становища реалізації прийняття управлінського рішення. У будь-якому іншому разі повинна виконуватися нерівність:

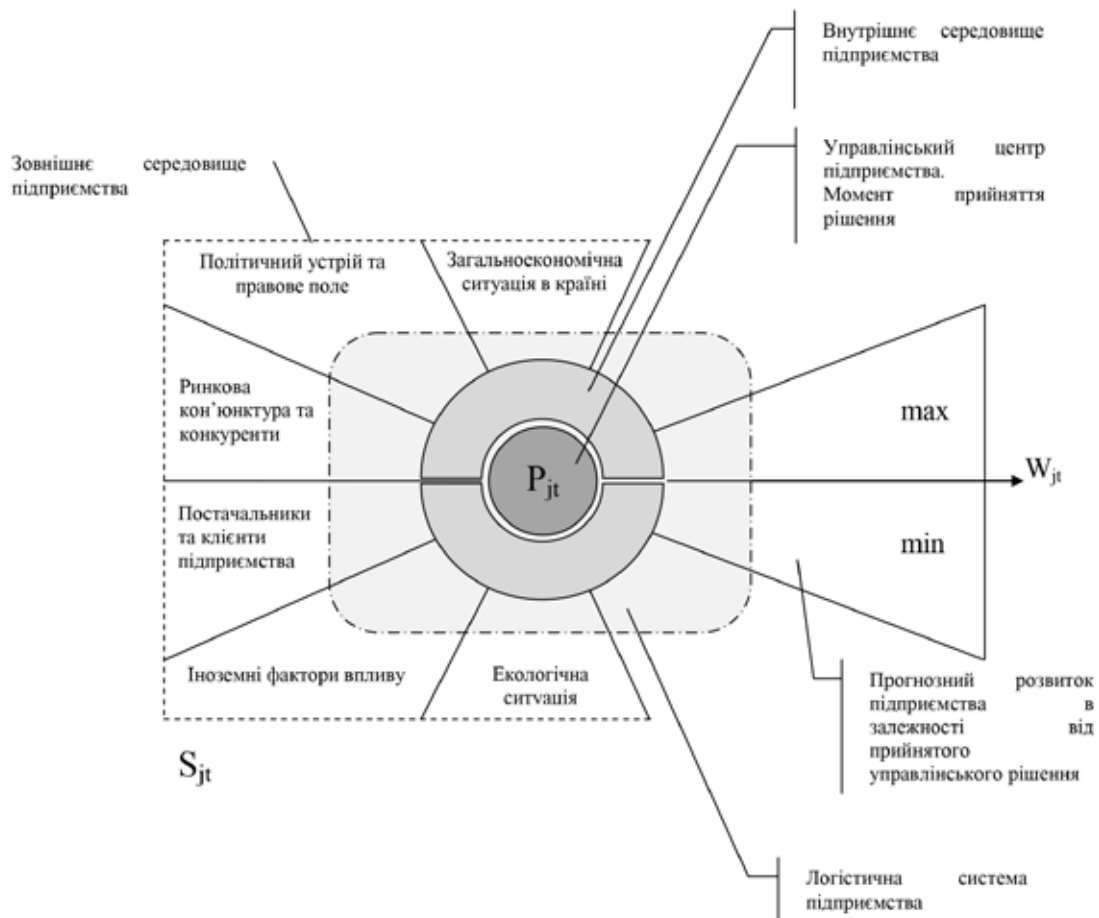


Рис. 1. Концептуальна схема управління логістичною діяльністю

$$S_{j1} \neq \frac{3}{5} S_{j0} \rightarrow \begin{cases} P_{j2} \neq P_{j1} \\ W_{j2} \neq W_{j1} \end{cases}.$$

Іншими словами, вищезазначена нерівність означає, що якщо після прийняття управлінського рішення логістична система і підприємство в цілому не досягнуло прогнозованого стану на 60%, то всі наступні управлінські рішення повинні бути відмінними від тих, що вже приймалися. Окрім того, варто перевірити коректність поставлених цілей та завдань перед підприємством і також удосконалити їх [3].

З метою загальної оцінки ефективності логістичного управління доцільно використовувати інтегральний коефіцієнт. Інтегральний коефіцієнт ефективності логістичного управління залежить від сили впливу факторів логістичних потоків і факторів функціональних складових логістичного ланцюга і від чутливості внутрішнього стану підприємства до впливу цих факторів.

Оцінка якості та ефективності системи управління логістичною діяльністю на підприємстві доречно здійснювати через побудову збалансованої системи оцінних індикаторів, яка базується на оцінці ефективності діяльності підприємства і спрямована на досягнення його стратегічних цілей. Система оцінки ефективності логістичного управління повинна ґрунтуватися на виявлених найважливіших факторах успіху логістичної діяльності в кожному підрозділі підприємства.

**Висновки.** Отже, у ході проведеного дослідження визначено необхідність створення механізму управління логістичною діяльністю на підприємстві, що є одним із можливих інструментарію ефективного управлінського процесу на підприємстві. При цьому об'єктом управління є логістична система підприємства, а детальніше – логістичні процеси. Запропонований концепційний підхід до визначення процесу управління логістичною діяльністю на підприємствах деревообробної промисловості містить наукову цінність та спільно з формульним апаратом формує фундаментальний базис для проведення прикладних досліджень про-

цесу управління логістичною діяльністю на підприємствах деревообробної промисловості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алькема В.Г. Концептуалізація оцінювання розвитку мікрологістичних систем / В.Г. Алькема // Бізнес-інформ: міжнародний науковий економічний журнал. – 2012. – № 8. – С. 177-181.
2. Головова Л.С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі інтегрованої логістики / Л.С. Головова, В.М. Шаповал // Матеріали 6-ї Міжнародної науково-практ. конф. «Сучасні проблеми науки і освіти». – Харків: ХНУ, 2005. – С. 40.
3. Карпінський Б.А. Синергетика: еволюція поглядів та прояв управлінських рішень у фінансово-економічному просторі. Частина I / Б.А. Карпінський, В.О. Григоренко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – № 23.7. – С. 366-375.
4. Коніщева Н.Й. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств / Н.Й. Коніщева, Н.В. Трушкіна // Економіка промисловості. – 2005. – № 1. – С. 114-123.
5. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344 с.
6. Руденко Г.Р. Теоретичні аспекти визначення сутності та ефективності логістичної діяльності машинобудівного підприємства / Г.Р. Руденко // Економіка розвитку. – 2010. – № 1 (53). – С. 70-73.
7. Сумець О.М. Змістовний аналіз дефініції «логістична діяльність» / О.М. Сумець // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 290-295 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sre\\_2013\\_4\\_63.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sre_2013_4_63.pdf).
8. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія / Л.В. Фролова // Дон. дует ім. М. Туган-Барановського. – 2004. – 261 с.
9. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія: Логістика. – 2008. – № 623. – С. 265-271.
10. Чухрай Н.І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи / Н.І. Чухрай // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2009. – № 647. – С. 276-285.