

## СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.7

**Авраменко О.В.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, управління підприємствами та логістики  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

### ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Статтю присвячено питанням логістичного менеджменту на підприємстві. Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективної системи оптимізації поточкових процесів на підприємстві, використання інструментів логістичного управління, тому запорукою успішної організації логістичної діяльності підприємства є визначення комплексних показників ефективності логістичного управління.

**Ключеві слова:** логістика, управління, логістичний менеджмент, логістична система, ефективність логістичного управління.

#### **Авраменко Е.В. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Статья посвящена вопросам логистического менеджмента на предприятии. Успешная деятельность предприятия в значительной степени зависит от эффективной системы оптимизации потоковых процессов на предприятии, использования инструментов логистического управления, поэтому залогом успешной организации логистической деятельности предприятия является определение комплексных показателей эффективности логистического управления.

**Ключевые слова:** логистика, управление, логистический менеджмент, логистическая система, эффективность логистического управления.

#### **Avramenko E.V. DETERMINATION OF INDICATORS OF LOGISTIC MANAGEMENT EFFICIENCY AT ENTERPRISE**

The article is devoted to the issues of logistics management at the enterprise. The successful operation of the enterprise largely depends on an effective system for streamlining processes in the enterprise, using tools of logistics management. Therefore, the key to successful organization of the logistics activities of the enterprise is the definition of complex indicators of the effectiveness of logistics management.

**Keywords:** logistics, management, logistics management, logistics system, efficiency of logistics management.

**Постановка проблеми.** Нині вже неможливо уявити сучасне підприємство, яке б не займалося розробленням і впровадженням сучасних механізмів управління, одним з яких є логістика, що має у своїй основі концепцію оптимізації діяльності суб'єкта господарювання. Підприємства, що використовують у своєму управлінні логістичні системи та технології, є більш конкурентоспроможними за рахунок можливості оптимізації (скорочення) витрат і, в кінцевому підсумку, зниження собівартості кінцевої продукції. Дані питання для підприємства, що орієнтує свою діяльність на оптимізацію процесів, є актуальним із погляду вибору організаційної структури, яка дасть змогу вирішити поставлені завдання.

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки потрібна інтеграція наявних систем управління постачальницькими, виробничими та збутовими процесами на принципах логістики, які, своєю чергою, засновані на принципах системного підходу, теорії управління, методах імітаційного та математичного моделювання, стохастичної ідентифікації та статистичної обробки експериментальних даних і т. п.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Еволюція логістичних систем за кордоном доводить, що вони стають одним із найважливіших стратегічних інструментів у конкурентній боротьбі не тільки для окремих організацій, а й країни у цілому. У своїх роботах цей факт відзначають такі автори, як Д. Уотерс, Д.Д. Бауерсокс, Д.Д. Клосс, Е.А. Смирнова, Д.А. Иванов, В.І. Сергєєв, А.М. Гаджинский,

Д.В. Кротов, Б.А. Анікін, Є.В. Крикавський, М. А. Окландер та ін.

Д.Дж. Бауерсокс і Д.Дж. Клосс відзначають, що сутність логістичного менеджменту полягає у створенні та налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і запасів готової продукції, що були б опорою для вироблення оптимальної ділової стратегії господарської одиниці [1].

Із вітчизняних науковців Є.В. Крикавський перший вводить поняття «логістичний менеджмент» і сутність його описує як менеджмент у логістичних системах на засадах теорії логістики [2].

М.А. Окландер акцентує увагу на функціях, що мають забезпечити менеджмент логістики підприємства, а саме на формуванні та розробленні системи логістики відповідно до її концептуальних принципів і положень; розробленні та реалізації стратегії логістики відповідно до ринкової стратегії підприємства; комплексному управлінні логістичною системою підприємства для раціоналізації поточкових процесів [3].

У сучасних умовах господарювання перед підприємствами постає завдання сталого економічного зростання, яке може бути вирішене тільки за умови компетентного управління поточковими процесами.

**Мета статті** полягає у визначенні комплексних показників ефективності логістичного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сутність логістичного управління полягає в оптимізації системи управління, яка призначена для забезпе-

чення бажаного рівня обслуговування з мінімальними витратами.

Логістичний менеджмент – це процес адміністрування логістичної системи, тобто виконання основних управлінських функцій (переважно із застосуванням інформаційно-комп'ютерних технологій) для досягнення цілей логістичної системи [3].

Логістичне управління забезпечує точний облік тимчасових та виробничих факторів для вдосконалення управління фінансовими, інформаційними, а також внутрішніми і зовнішніми матеріальними потоками.

Об'єктом логістичного менеджменту є все те, що може бути індивідуально описано і розглянуто фахівцем із логістики, наприклад потоки, будь-які процеси, що пов'язані з переміщенням сировини, матеріалів, незавершеної продукції і товару [2].

Система логістичного менеджменту підприємства включає у цілому такі підсистеми, як:

- управління інформаційним забезпеченням і документообігом;
- управління рухом товарів;
- управління логістичною інфраструктурою;
- управління логістичними витратами;
- управління обслуговуванням клієнтів [5].

Таким чином, логістичний менеджмент на підприємстві є синергію основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку й аналізу) з елементарними і комплексними логістичними функціями для досягнення цілей логістичної системи.

Під час побудови сучасних мікрологістичних систем велике значення має визначення місця логістичного менеджменту в загальній структурі управління підприємством і визначення сфер взаємодії з іншими сферами менеджменту.

Сучасна система менеджменту підприємства є композицією організаційної структури управління з функціонально-орієнтованими сферами діяльності (фінанси, інвестиції, виробництво, маркетинг і збут, інновації, персонал тощо), об'єднаними стратегічними, тактичними й іншими цілями [4].

З погляду логістики здійснення функцій стратегічного (тактичного, оперативного) та функціонального менеджменту має сприяти просуванню логістичної місії фірми, узгодженої з маркетинговою та виробничою стратегіями.

Логістична стратегія є інтегральним елементом стратегії маркетингу. При цьому ефективність маркетингу на підприємстві можна уявити композицією трьох основних складників: ефективності логістичного ланцюга або каналу (в системі дистрибуції), споживчої та торгової франшизи (привілеїв).

Маркетинг і логістичний менеджмент взаємодіють між собою переважно в системі збуту (дистрибуції) підприємства, причому логістика, відповідаючи за процедури фізичного розподілу готової продукції, відіграє важливу роль в організації продажів. У деяких випадках фізичний розподіл може бути ключовим елементом і критичним фактором реалізації маркетингової стратегії та тактики продажів.

Логістичний менеджмент щодо фактору «ціна» зазвичай має прямий вплив на досягнення корпоративних або фінансових стратегічних цілей підприємства, поставлених маркетингом. Цінові рішення вимагають ретельного аналізу факторів, що належать до конкурентних товарів, соціально-економічним та демографічним характеристикам споживачів на конкретному сегменті ринку і макроекономічним індикаторам.

З огляду на те, що витрати в дистрибуції, особливо транспортні, досягають розмірів, порівнянних, а в деяких галузях і перевищуючих собівартість виробленої готової продукції, логістичні рішення щодо транспортування істотно впливають на можливість реалізації маркетингової цінової політики. Раціональний вибір виду транспорту, перевізника, експедитора, оптимальна маршрутизація та інші рішення, що прийняті в процесі логістичного менеджменту, можуть значно скоротити логістичні витрати в системі дистрибуції товаровиробника, розширивши можливість маркетингового цінового маневру. Те ж саме можна сказати і про інші комплексні логістичні активності в збуті, складуванні, вантажопереробці, управлінні запасами.

Крім того, необхідно враховувати інтегральний вплив на ціну готової продукції фізичного розподілу в сенсі заміни однієї комплексної логістичної активності на іншу (наприклад, складування на транспортування), об'єднання декількох елементарних активностей в одній ланці логістичної системи для зниження витрат і т. п.

У низці випадків логіст може бути зацікавлений у різних схемах ціноутворення, якщо вони відповідають вимогам управління запасами, зміни місця складування і терміну доставки, що диктуються споживчим попитом і забезпеченням відповідного рівня якості сервісу. Зусилля логістичного менеджменту можуть бути спрямовані на збільшення обсягів продажів у певному секторі ринку, якщо там не досягнута маркетингова схема ціни. Така ситуація часто складається під впливом сезонних коливань попиту, які викликають необхідність прийняття додаткових логістичних рішень з управління запасами (наприклад, створення спеціальних сезонних запасів) [6].

Логістико-орієнтований підхід до управління підприємством спрямований на забезпечення стійкості функціонування підприємства на ринках виробників, постачальників і споживачів.

Головною метою логістичного менеджменту є зосередження повноважень органів управління організаційно-економічною системою на отриманні конкурентних переваг і вигод за рахунок раціонального управління сукупністю потокових процесів у певних часових і просторових параметрах середовища сукупних виробничо-економічних відносин усіх учасників таких процесів на основі концепції логістики.

Головна мета логістичного менеджменту, до якої прагне підприємство, має такі напрями:

- проектування і реалізація ефективної логістичної системи, яка спрямована на попередження/виявлення відхилень у плануванні, управлінні та контролі потокових процесів та їх усунення;
- проектування і реалізація ефективної функціонально узгодженої і технологічно раціональної організаційної структури логістичної системи.

Досягнення цілей логістичного менеджменту має підкріплюватися конкретними завданнями, які чітко сформульовані та зрозумілі виконавцям, терміни їх виконання визначено та намічено шляхи їх виконання, очікуваний результат є вимірюваним. Дотримуючись принципу системності, такі завдання повинні бути взаємопов'язані і спрямовані на виконання єдиної головної мети логістичного менеджменту.

За час розвитку логістики в промислово розвинених країнах сформувалася система показників, що в загальному плані оцінюють її ефективність і результативність, до яких зазвичай належать:

- загальні логістичні витрати;
- якість логістичного сервісу;

- тривалість логістичних циклів;
- продуктивність;
- інвестиції в логістичну інфраструктуру.

Ці показники можна назвати ключовими, або комплексними, показниками ефективності логістичної системи. Вони лежать в основі звітних форм компаній і систем показників логістичних планів різних рівнів. Існують загальноприйняті процедури порівняльної оцінки фірм (бенчмаркінг) у сфері логістики на основі аналітичних та експертних методів, які використовують зазначені комплексні показники.

Таким чином, ключовими/комплексними показниками ефективності логістичної системи називаються основні вимірювачі ефективності використання ресурсів у компанії для сформованої логістичної системи, у комплексі оцінюють результативність логістичного менеджменту й є основою логістичного планування, обліку і контролю.

Розглянемо коротку характеристику комплексних показників.

Логістичні витрати в практичній діяльності виступають як інструмент управління. Визначення складу логістичних витрат та аналіз витрат сприяють прийняттю економічно обґрунтованих господарських рішень на всіх рівнях управління. Рівень логістичних витрат впливає на економічний стан підприємства і його конкурентоспроможність. Зниження логістичних витрат, зростання на цій основі прибутку підвищує фінансові можливості підприємства, розширює його господарську самостійність. У комер-

ційній практиці економічно розвинутих країн облік логістичних витрат інтегрований з їх нормуванням, плануванням та аналізом в єдину інформаційну систему, що дає змогу оперативно виявляти й усувати порушення в процесі логістичної діяльності. При цьому вирішуються питання про вигідність для підприємства закупівлі тієї чи іншої продукції, виробництва в тому чи іншому місці, використання тих чи інших каналів збуту.

Показники визначення логістичних витрат представлено на рис. 1.

Незважаючи на важливість логістичного сервісу для реалізації корпоративних стратегій, досі відсутні ефективні способи оцінки його якості, що пояснюється низкою особливостей характеристик сервісу порівняно з характеристиками продуктів. Такими особливостями є:

1. Невідчутність сервісу. Постачальникам сервісу складно пояснити і дати спеціалізацію видів сервісу, покупцям також важко їх оцінити.
2. Покупець часто бере безпосередню участь у виробництві послуг.
3. Послуги споживаються в той момент, коли вони виробляються.
4. Покупець ніколи не стає власником, набуваючи послуги.
5. Сервіс – це діяльність, тому вона не може бути протестована перш ніж покупець її купить.

Основні показники логістичного сервісу запропоновані на рис. 2.

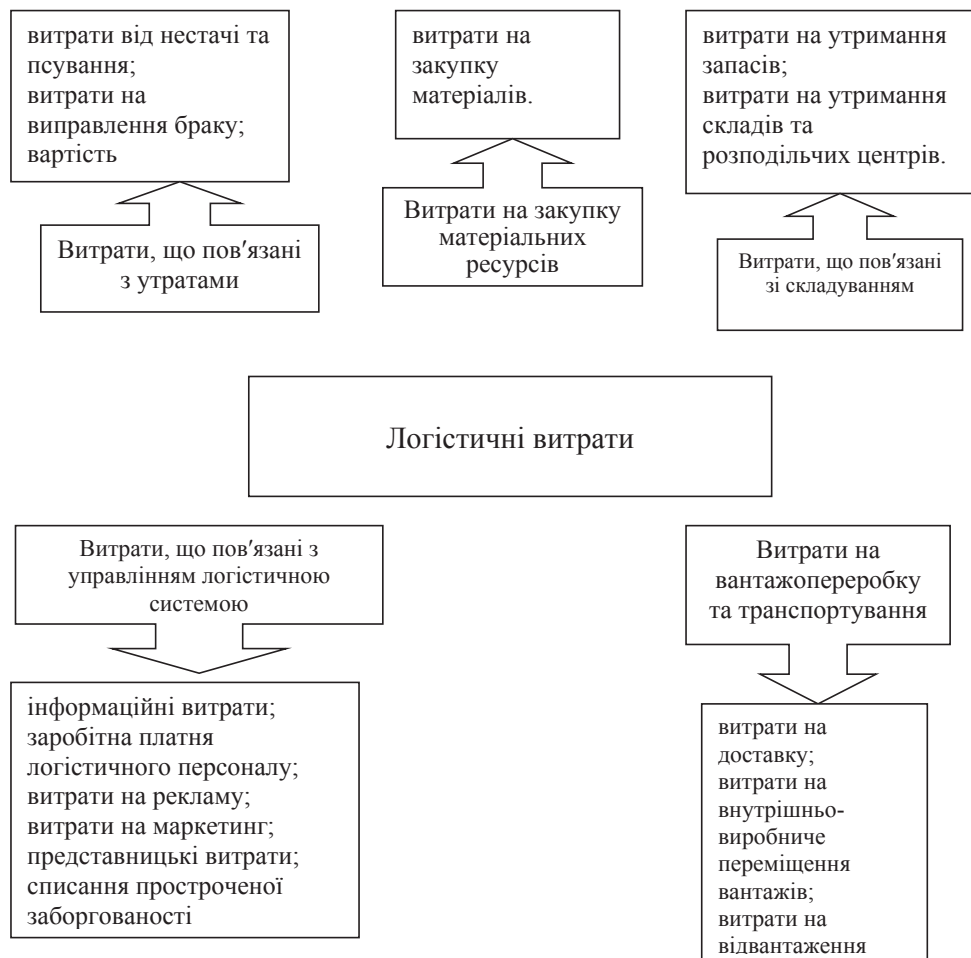


Рис. 1. Показники оцінки логістичних витрат

Зазначені характеристики й особливості послуг відіграють важливу роль у логістичному процесі. Дуже важливо враховувати той факт, що якість сервісу в логістиці виявляється в той момент, коли зустрічаються постачальник сервісу і покупець.

Повний логістичний цикл є одним з основних понять у логістиці – це цикл виконання замовлення (order lead time), інтервал часу між подачею замовлення і доставкою замовленого продукту або послуги кінцевому споживачу.

Складники повного логістичного циклу товару представлено в табл. 1.

У структурі повного логістичного циклу може також виділятися час на підготовку продукції до виробничого споживання (для промислових підприємств) або підготовку продукції до продажу (для

торгового підприємства). Для споживача найбільш важливий час виконання чотирьох останніх пунктів, оскільки для нього вони є або частково керованими, або некерованими. Усуненню цього методичного недоліку сприяє побудова фокусної корпорацією системи управління ланцюгами поставок.

Для швидкої оцінки ефективності інвестицій варто використовувати ROI (Return On Investment) – коефіцієнт повернення інвестицій, показник рентабельності вкладень. Він у процентному співвідношенні демонструє прибутковість (за значення більше 100%) або збитковість (менше 100%) конкретної суми вкладення грошових коштів у певний проект. Для розрахунку цього показника використовується такі дані:

– собівартість продукту (або послуги) – включає в себе абсолютно всі витрати на покупку частин для

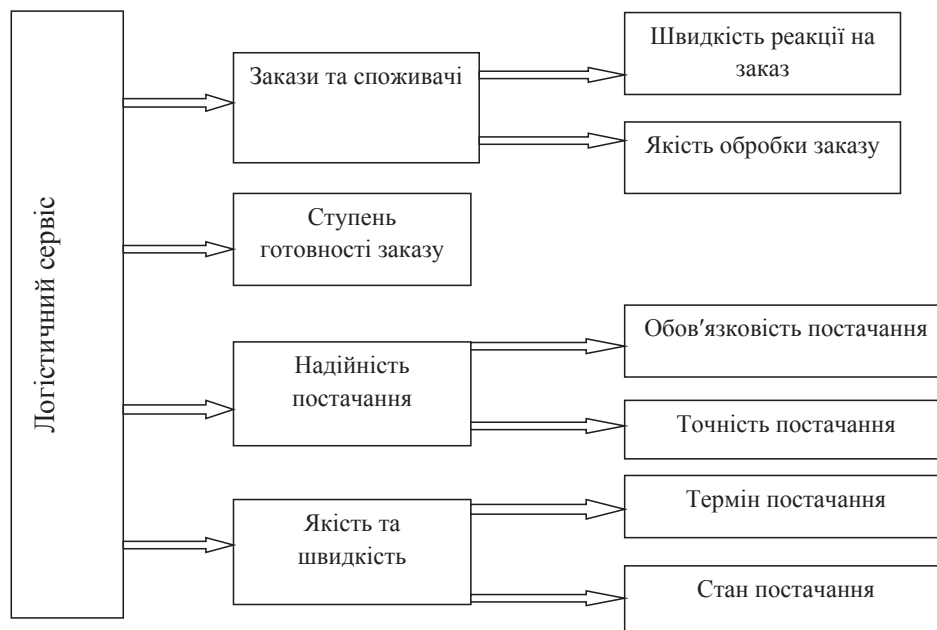


Рис. 2. Показники оцінки логістичного сервісу

Таблиця 1

Складники повного логістичного циклу

Складники логістичного циклу	Пояснення
Час на формулювання замовлення і його подання в установленому порядку.	Замовлення – пропозиція споживача (постачальника) поставити (виготовити) продукцію із зазначенням асортименту, кількості, якості, терміну поставки або виконати роботу (надати послугу). Термін «замовлення» широко застосовується в логістиці в процесі організації кооперованих поставок, у поставках товарів широкого попиту і засобів виробництва
Час на передачу замовлення виконавцю (постачальнику).	Передача полягає в пересиланні споживачем оформленого належним чином замовлення постачальнику (виробнику) за традиційними каналами зв'язку або з комп'ютера на комп'ютер. Будучи значним для традиційних каналів зв'язку, цей час дуже малий для сучасних інформаційних технологій порівняно з повним логістичним циклом
Час постановки замовлення на виконання	Час від моменту виникнення вимоги в логістичній системі як системі масового обслуговування до моменту початку обслуговування цієї вимоги
Час виконання замовлення (комплектація)	Складається з технологічного часу, міжопераційних простоїв і/або часу комплектації (якщо замовлення виконується з наявних запасів)
Час відвантаження замовлення споживача	Термін передачі виготовленої продукції перевізнику для доставки споживачеві або безпосередньо споживачеві за місцем виготовлення. Датою відвантаження вважається дата прийому продукції перевізником, зафіксована в перевізних документах (накладній, коносаменті та ін.), або дата акту здачі продукції споживачеві в місці її виробництва
Час доставки замовлення споживачеві продукції (послуги)	Тривалість процесу транспортування вантажу в місце призначення. Термін доставки залежить від таких факторів, як різновид вантажу, категорія швидкості (велика, пасажирська, вантажна), вид відправки (вагонна, групова, маршрутна, дрібна, багатомісний, одномісний, поїзна, укрупнена, контейнерна, суднова)

продукції, доставку до складу, виробництво товару, зарплату працівникам і т. д.;

– дохід – кінцевий прибуток з продажу продукту або послуги;

– сума інвестицій – сумарна кількість грошових коштів, які виступали в ролі вкладення, наприклад бюджет на контекстну рекламу.

Аналіз ROI слід проводити щомісяця для відстеження діючих показників. У кінцевому підсумку це дасть незаперечну перевагу порівняно з конкурентами, які не ведуть докладної статистики. Знання про коефіцієнт повернення інвестицій дає можливість збільшити віддачу від вкладених коштів шляхом їх грамотного розподілу.

ROI – це інтегральний показник, чутливий до самих різних внутрішніх змін у бізнесі.

ROI дає змогу швидко знайти відповіді, наприклад, на такого роду питання: чи треба збільшувати вкладення в техніку, інвентар або краще виплатити заборгованість.

**Висновки.** Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективної системи оптимізації потокових процесів на підприємстві, використання інструментів логістичного управління. Отже, оцінка показників ефективності логістичної системи

підприємства має велике значення як обов'язкова умова активізації логістичної діяльності. Оперативна оцінка показників ефективності логістичної системи підприємства дає змогу виявити скриті резерви в розвитку підприємства, і це, на нашу думку, дасть змогу збільшити віддачу від застосування сучасного економічного інструментарію.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Баурсокс Д.Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Д. Баурсокс, Д.Д. Клосс ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
2. Крикавський Є.В. Логістичне управління : [підручник] / Є.В. Крикавський. – Львів : Львівська політехніка, 2005. – 684 с.
3. Окландер М.А. Логістична система підприємства : [монографія] / М.А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2004. – 312 с.
4. 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. : ІНЖЕК, 2010. – 482 с.
5. Денисенко М.П. Організація та проектування логістичних систем : [підручник] / За ред. М.П. Денисенко, П.Р. Левковець, Л.І. Михайлова. – К. : ЦУЛ, 2010. – 336 с.
6. Ткачук О.В. Маркетингові комунікації у логістичних системах / О.В. Ткачук // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 3. – С. 32–38.