

УДК 339.14

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i61.127733>

## **ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Науменко М.О., д.філ. економ. напр., професор (НА НГУ)*

*В статті досліджено логістику як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. Проаналізовано особливості впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи в умовах функціонування розвиненої економіки. Визначені та обґрунтовані сучасні економічні інструменти, підвищення ефективності логістичних процесів та отримання такого економічного ефекту, як скорочення витрат і часу у сферах виробництва та обігу.*

*Ключові слова: логістика, витрати, ефективність, логістичний менеджмент, підприємство, логістична система, конкурентоспроможність.*

## **ЛОГИСТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Науменко Н.А., д.фил. эконом. направ., (НА НГУ)*

*В статье исследовано логистику как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях хозяйствования. Проанализированы особенности влияния логистических издержек на эффективность функционирования логистической системы в условиях функционирования развитой экономики. Определены и обоснованы современные экономические инструменты, повышение эффективности логистических процессов и получения такого экономического эффекта, как сокращение затрат и времени в сферах производства и обращения.*

*Ключевые слова: логистика, расходы, эффективность, логистический менеджмент, предприятие, логистическая система, конкурентоспособность.*

## **LOGISTICS AS A TOOL TO INCREASE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE**

*Naumenko M.A., Ph.D. economic direction, professor (National Guard of Ukraine)*

*Under conditions of a market environment, business entities focus on finding methods and tools that would improve the functioning of the enterprise as a whole and its key subsystems. Among them, logistics is a special place as a leading tool in modern management. The manager must develop a logistics management system based on existing decision-making procedures, since the logistics of the trading company is an organized process of managing material and information flows from the supplier (through the company's distribution system - warehouses and transport) to the sale and delivery to the buyer.*

*Logistics is a scientific and practical tool for the joint management of many economically independent market structures, which allows achieving the rational organization of flow processes occurring in spatial-temporal sequence in order to identify and implement potential reserves of management and to obtain additional income and profit from these structures, mainly at the expense of the public - useful, mainly - production, factors and sources. The very concept of logistics includes considerable reserves of time saving and cost optimization for logistics operations. The experience of leading foreign countries proves the high efficiency of logistics in obtaining sustainable competitive advantages. Thanks to it, enterprises provide the necessary level of service to the end-user, while giving it some additional benefits (values). These additional values may relate to both the elasticity of supply with regard to the value of the party, and the elasticity with respect to payment terms, and the elasticity regarding the terms and place of execution of the order.*

*Getting the buyer of the right product at the right place at the right time - not only the requirement of prosperity (to achieve competitive success), but also the key moment of survival in the market. Therefore, satisfying the needs of buyers and knowledge of the market are crucial elements for consideration when the company is trying to develop a new logistics strategy. Only with a full understanding of the needs and restrictions of the market the enterprise can make an attempt to develop a strategy that will satisfy both the logistics chain participants and end users (buyers)..*

***Keywords: logistics, expenses, efficiency, logistics management, enterprise, logistics system, competitiveness.***

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** В умовах ринкового середовища суб'єкти господарювання зосереджують свою увагу на пошуку методів та інструментів, які б дозволяли покращити функціонування підприємства як в цілому, так і за його ключовими підсистемами. Серед них особливе місце посідає логістика як провідний інструмент

сучасного менеджменту. Менеджер повинен розробляти систему логістичного менеджменту, ґрунтуючись на вже існуючих процедурах ухвалення рішень, оскільки логістика торговельного підприємства являє собою організований процес управління матеріальними та інформаційними потоками від постачальника (через розподільну систему

компанії — склади і транспорт) до продажу та доставки покупцю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Роль і місце логістики в управлінні бізнесом та аналіз організації управління логістикою досліджувалися в роботах [1, 2]. Певні розробки з питань впровадження логістичної концепції в управління підприємством розглядалися в працях [3, 4]. Особливості впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи логістики в умовах функціонування розвиненої економіки знайшли свого відображення в роботі [5].

Проте зазначені літературні джерела не містять систематизованої інформації стосовно використання логістики в якості інструмента підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже метою роботи є аналіз логістики як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Жорсткі умови конкурентної боротьби вимагають від підприємств застосування нових підходів до планування та управління рухом товарних потоків від виробника готової продукції до споживача, заснованих на принципах логістики, а зростання її ролі в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств зумовило необхідність перегляду підходів визначення цього терміну [6].

По-перше, логістика є частиною загальної теорії управління, але виокремлюється з неї своєю специфікою, яка полягає в управлінні різноманітними поточними процесами, що мають просторово-часову послідовність. З чого випливає висновок, що об'єктом її використання може бути будь-яка діяльність, де сукупність процесів чи подій має альтернативну послідовність у просторі та в часі й розглядає багато

варіантів її організації та управління за певними критеріями.

По-друге, особливістю логістики є її здатність не тільки керувати поточними процесами, а й забезпечувати організацію раціонального управління ними з метою виявлення прихованих резервів управління, головним чином у вигляді додаткових доходів і прибутку підприємства та інших ринкових структур. По-третє, особливістю логістики є її призначення для реорганізації форм і методів управління поточними процесами з метою виявлення та використання додаткових резервів за рахунок продуктивних факторів і джерел. Це є найбільш характерним для еволюційно налагодженої ринкової економіки розвинених країн.

Логістику розглядають як сферу наукової діяльності, яка спрямована на створення системи виробничо-комерційних взаємовідносин на мікро-, мезо-, макрорівнях на принципах інтеграції та оптимізації матеріальних (матеріальні ресурси, напівфабрикати, готова продукція), інформаційних (паперова чи електронна документація), фінансових (фінансові ресурси), сервісних (послуги транспортних підприємств, експедиторських компаній, гуртових та роздрібних посередників тощо), інноваційних (наукових ідей, розробок), кадрових і інвестиційних потоків у коротко- та довгостроковому періодах з метою забезпечення максимізації прибутку, збільшення частки ринку та досягнення довгострокових конкурентних переваг [5].

З цього можна зробити висновок, що логістика є науково-практичним інструментом спільного господарювання багатьох економічно самостійних ринкових структур, що дозволяє досягти раціональної організації поточних процесів, які відбуваються в просторово-часовій послідовності, з метою виявлення та реалізації потенційних резервів

управління й одержання додаткових доходів і прибутку цими структурами переважно за рахунок суспільно-корисних, головним чином – виробничих, факторів і джерел. Саме концепція логістики містить у собі значні резерви економії часу та оптимізації витрат на виконання логістичних операцій [7]. Досвід провідних зарубіжних країн доводить високу ефективність логістики в отриманні стійких конкурентних переваг. Завдяки їй підприємства забезпечують необхідний рівень обслуговування кінцевого споживача, надаючи йому при цьому певні додаткові користи (цінності). Ці додаткові цінності можуть стосуватися і еластичності поставок щодо величини партії, і еластичності щодо умов оплати, і еластичності щодо термінів та місця виконання замовлення.

Аналіз основних і допоміжних видів діяльності з додаванням вартості допомагає встановити, у якому місці логістичного ланцюга відбувається найбільше зростання вартості, а де є потенційні можливості для її збільшення за рахунок зміни розміщення видів діяльності та покращення їхньої інтеграції. Водночас окремі логістичні дії не додають вартості, а лише збільшують витрати. Тому одним з найважливіших завдань логістичного управління є елімінація часу операцій, які не додають вартості продукту, досягаючи тим самим скорочення логістичного циклу. Прийнята сьогодні логістична ідеологія «customer focused manufacturing» (виробництво, орієнтоване на покупця) на перше місце висуває вимоги гнучкості виробництва і використання зворотного зв'язку між стадіями товароруху.

Відповідно до цих вимог, пристосування до інтересів споживачів потребує від підприємств-виробників не просто адаптації товару до потреб конкретного покупця, а й підтримки постійного зворотного зв'язку з ним і адаптації всього ланцюга до таких потреб.

Результатом реалізації цих умов є підвищення якості обслуговування і, перш за все, скорочення часу виконання замовлень та дотримання узгодженого графіка постачань.

Таким чином, фактор часу, поряд з ціною і якістю продукції, визначає успіх функціонування підприємства на сучасному ринку, а показник тривалості логістичного циклу як окремий його випадок, разом з показниками логістичних витрат, рівня технічного обслуговування, надійності постачань, використовується як критерій оцінки ефективності логістичного управління на підприємстві.

Зміна умов конкуренції, потреба споживачів у продуктах харчування, виготовлення гнучких автоматизованих виробничих установ, комп'ютеризація процесів виробництва, контроль за якістю – всі ці вимоги зумовлюють необхідність вирішення підприємствами проблеми ефективного управління витратам виробництва. Важлива умова ресурсного забезпечення підприємства – це пошук резервів зниження витрат на заготівлю, складування, розвантаження, навантаження та відправлення продукції. Скорочення витрат на транспортно-складські операції підвищує конкурентну позицію підприємства [8]. Істотний вплив при цьому відіграє вибір оптимального варіанту витрат на логістичні операції. Ефективність підприємства і його конкурентоспроможність прямо пов'язані з ефективністю системи контролю за операційними витратами. Тенденція до зростання витрат підприємств призводить до необхідності аналізу логістичної діяльності з метою виявлення джерел можливої економії. Необхідність зниження логістичних витрат пов'язана із підвищення цін на продукцію, з одного боку, і обмеженням розмірів ринків збуту, що не дозволяє збільшити обсяг виробництва продукції, - з іншого [9].

Водночас не всі підприємства ставлять перед собою завдання зниження

логістичних витрат, пов'язуючи підвищення прибутковості зі зміною тарифів, податків, цін на сировину. Простий шлях скорочення, до якого на практиці сходяться більшість програм з мінімізації витрат, може призвести до послаблення позиції підприємства. Логістичні витрати на підприємстві зазвичай складають 5-35 % від обсягів продажу залежно від виду бізнесу, географічного розміщення підприємства та співвідношення вагових і цінових характеристик матеріальних ресурсів та готової продукції. Витрати на логістику, як правило, складають одну з найбільших частин витрат, пов'язаних з веденням бізнесу, поступаючись лише витратам на сировину та матеріали у виробництві або собівартості реалізованої продукції в оптовій та роздрібній торгівлі.

Аналіз структур логістичних витрат показує, що найбільшу частку в них займають витрати на управління запасами (20-40 %), транспортні витрати (15-35 %) та адміністративні витрати (9-14 %) [2].

Загалом, основною концепцією, що описує ефективність логістичних витрат, є концепція загальних витрат або повної вартості, яка була введена Л. Говардом, Д. Каллітоном і Д. Стілом. Вони показали, як підхід з позиції загальних витрат виправдовує високі затрати на логістичні операції. Суть цієї концепції полягає в тому, що, якщо витрати на якісне та вчасне обслуговування споживачів дозволяють зменшити або зовсім усунути інші витрати (зокрема на складування і зберігання запасів), то паралельно відбувається зниження загальних витрат підприємства. Основні переваги управління логістичними витратами як засобом підвищення ефективності діяльності підприємства є виробництво конкурентоспроможної продукції за рахунок нижчих витрат і, відповідно, зниження ціни одиниці продукції; наявність якісної та реальної інформації

про логістичні витрати окремих видів продукції; надання об'єктивних даних для прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень.

Таким чином стає все більш очевидним те, що конкурентна перевага виходить із здатності до комбінування мережі пов'язаних організацій, яка в наш час отримала назву логістичного ланцюга поставок. Це фундаментальне зрушення від традиційного погляду на бізнес з точки зору окремого підприємства. До того ж у сучасних економічних умовах ринки стають все більш мінливими і, отже, менш передбачуваними. Таким чином потреба в адаптивному реагуванні зростає. Основною рисою сучасного бізнесу є ідея про те, що конкурують не підприємства, а ланцюги поставок підприємств (постачальницько-збутові ланцюжки), а успіх або провал ланцюгів поставок визначається на ринку кінцевим покупцем [10].

Отримання покупцем потрібного продукту в потрібному місці у потрібний час – не тільки вимога процвітання (допомогтися конкурентного успіху), але і ключовий момент виживання на ринку. Отже, задоволення потреб покупців і знання ринку є вирішальними елементами для розгляду, коли підприємство намагається виробити нову логістичну стратегію. Тільки при повному розумінні потреб і обмежень ринку підприємство може зробити спробу розробити стратегію, яка задовольнить як учасників логістичного ланцюга, так і кінцевих споживачів (покупців). Ініціативи щодо поліпшення показників логістичного ланцюга спрямовані на зведення попиту та пропозиції шляхом зниження витрат і водночас більш повного задоволення вимог покупця. Це обумовлює скорочення невизначеності у логістичному ланцюзі наскільки це можливо, забезпечення передбачуваності попиту для попередніх ділянок логістичного ланцюга. Однак іноді невизначеності в ланцюзі поставок

важко уникнути через характеристику продукту. Наприклад, якщо попит на продукт схильний до змін моди і менш залежний від внутрішньої корисності продукту, то він менш передбачуваний [11].

Отже, підприємство має змиритися із невизначеністю, але необхідно виробити стратегію, яка все ж дозволить зводити попит і пропозицію. Значний інтерес останнім часом було виявлено до концепції «чіткого виробництва» і більш широкої концепції «чіткого підприємства». У контексті нашої статті пояснимо, що концепція «чіткості» досить ефективно застосовується в умовах відносної стабільності, передбачуваності попиту і низької невизначеності. Навпаки, в умовах, де попит і потреби покупців сильно варіюються, виникає потреба у високому рівні адаптивності логістичного ланцюга. У межах дослідження можливих варіантів застосування концепцій необхідно, на наш погляд, показати різні умови, за яких ці концепції можна комбінувати, забезпечуючи високу конкурентоспроможність ланцюга, здатну перемагати в мінливому і конкурентному середовищі. Для початку ми вкажемо на важливі відмінності у двох концепціях, а також, як одна з них може вигравати при впровадженні іншої. Як адаптивність, так і чіткість висувають вимоги високої якості продукту [10].

Вони також вимагають мінімізації загального часу задоволення потреби, яке визначається як час від подачі заявки клієнтом до доставки товару. Загальний час виконання має бути мінімізовано для забезпечення адаптивності, оскільки попит сильно варіативний і важко передбачуваний. Якщо ланцюг має довгі періоди доставки, то підприємство не може достатньо швидко реагувати на потреби, щоб завойовувати ринок. До того ж, ефективне реструктурування скорочення операційних циклів завжди призводить до скорочення виробничих

витрат і підвищення продуктивності. Терміни доставки необхідно скоротити в чіткому виробництві відносно зайвого часу доставки як непотрібних витрат, а чіткість передбачає усунення всіх непотрібних (зайвих) витрат. Суть різниці між чіткістю і адаптивністю щодо забезпечення додавання вартості для покупця в тому, що рівень обслуговування (доступність) – критичний показник для адаптивності, в той час, як витрати і низька ціна продажу тісно пов'язана із чіткістю. Тим не менше, там, де концепція скорочення загального часу циклу при ефективному впровадженні є достатньою умовою досягнення чіткого виробництва, це лише одна з умов досягнення адаптивного постачання.

**Висновки:** Таким чином, використання логістики в господарській діяльності ринкових структур в умовах реформування економіки України не може обмежитися лише раціоналізацією їх систем управління, а повинна супроводжуватися паралельним перетворенням їх у системи. У результаті ефект від її використання набагато перевищить додаткову вигоду суб'єктів господарювання від раціональної (оптимальної) організації управління їх потоковими процесами. Розгляд потенціалу логістики та її складників обумовлено потребою розробки механізму оцінки можливості застосування сучасних економічних підходів в практичній діяльності підприємства. Оцінка її потенціалу дасть змогу виявити приховані резерви в розвитку підприємства, а отже – збільшити віддачу від більш обґрунтованого застосування сучасних економічних інструментів, підвищити ефективність логістичних процесів та отримати такий економічний ефект, як скорочення витрат і часу у сферах виробництва та обігу.

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Иванов Д.А. Логистика Стратегическая кооперация/ Д.А. Иванов. – М.: Вершина, 2006. – 176 с.
2. Ковалев К.Ю., Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть/ К.Ю. Ковалев, С.А. Уванов, П.Е. Щеглов. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.
3. Науменко М.О. Маркетинг: навчальний посібник/ М. О. Науменко, В. І. Пеньков, Б. А. Рудов, Н. Г. Гончаренко. – Х.: АВВМВСУ, 2010, 232 с.
4. Соколовський С.А. Управление качеством производства та обслуговування: навчальний посібник / С.А.Соколовський, С.П. Павлов, М.В. Черкашина М.О. Науменко, Є.М.Грабовський. - Харків: НАНГУ, - 2015. – 264с.
5. Михальчук, Л. Ю. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи / Л. Ю. Михальчук, М. О. Микитин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. - №1. – С. 30–34
6. Дикань В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Х.: УкрДАЗТ, 2012. – 415 с.
7. Каличева Н.Є. Логістичні підходи, як основа раціональної організації виробничого процесу на підприємстві/ Н.Є. Каличева, В.О. Маслова// Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць – Харків, УкрДАЗТ, 2014. - № 47. - С. 83 - 86.
8. Каличева Н.Є. Роль транспортно-логістичних систем у забезпеченні стійкого розвитку економіки /Н.Є. Каличева// Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. – Харків, УкрДУЗТ, 2017 . - № 58 . -С. 103-109
9. Каличева Н.Є.Удосконалення управління витратами підприємств транспортної галузі в сучасних умовах. / Н.Є. Каличева, Ю.С. Вибойченко // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. - Вип. 52. - С. 175 - 179.
10. Науменко М.О. Удосконалення організаційної та функціональної структури логістичного забезпечення Збройних сил України / М.О. Науменко, Л.В. Морозова/ «Бізнес Інформ».- ХНЕСУ, 2016. – Випуск № 3. – С. 279 – 284.
11. Науменко М.О. Розробка моделей стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами / М.О. Науменко// Science Rise. – 2017. - № 3 (32). – С. 25-28.