

**Перезова І. В.**

*доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри маркетингу і контролінгу*

*Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

**Сакун А. Ж.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Херсонського державного аграрного університету*

**Perevozova I. V.**

*Doctor of Economics, Associate Professor  
Head of the Department of Marketing and Controlling  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

**Sakun A. Jh.**

*PhD of Economics, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation  
Kherson State Agricultural University*

## ЛОГІСТИЧНА КОНЦЕПЦІЯ ВИРОБНИЧО-ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

### LOGISTIC CONCEPT AT THE PRODUCTION-INDUSTRIAL ENTERPRISE

**Анотація.** Стаття присвячена питанню сутнісного контурування логістичної концепції виробничо-промислового підприємства. Акцентовано увагу на тому, що більшість українських виробничо-промислових підприємств на сучасному етапі діяльності позбавлена розуміння та стратегічного бачення керування логістичними процесами та не приділяє достатньої уваги оптимізації та вдосконаленню цих процесів. Відповідно, розробка й реалізація ресурсної стратегії таких підприємств з урахуванням мінливості умов ринкового середовища та специфіки руху матеріального потоку від первинного джерела сировини через виробничі ланки до кінцевого споживача доцільно проводити у співвідношенні зі стратегією збуту на основі наявного базового підґрунтя, а саме логістичних концепцій.

**Ключові слова:** виробничо-промислове підприємство, конкурентоспроможність, контролінг, концепція, логістика, матеріальний потік.

**Вступ та постановка проблеми.** Трансформаційні процеси української економіки стають відправною точкою факторного розвитку конкурентоспроможності країни, в рамках яких окрема увага приділяється виробничо-промисловій спеціалізації.

Сучасні вимоги конкурентного середовища вимагають від виробничих підприємств оптимізації витрат, пов'язаних зі створенням та накопиченням запасів, зокрема синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів і готової продукції в необхідних кількостях тоді, коли їх потребують відповідні ланки виробничої системи та дистрибуційної. Акцентування на рівні підприємств лише на стратегії збуту без аналізу та формування обґрунтованої ресурсної стратегії призводить до дисбалансу діяльності виробничого підприємства, наприклад, відносин з дистрибуцією, зростання виробничого циклу, сповільнення оборотності оборотного капіталу фірми.

Розробку й реалізацію ресурсної стратегії виробничо-промислових підприємств з урахуванням постійно змінюваних умов ринкового середовища та специфіки руху матеріального потоку від первинного джерела сировини через виробничі ланки до кінцевого споживача доцільно проводити у співвідношенні зі стратегією збуту на основі наявного базового підґрунтя, а саме логістичних концепцій. Основними цілями впровадження логістики на підприємстві є забезпечення максимальної його адаптації до постійно змінюваних умов ринкового середовища та отримання переваг перед конкурентами за рахунок оптимізації потокових процесів, що в ньому відбуваються.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Істотний внесок у формування, розвиток теорії та методології

логістики зробили представники провідних зарубіжних і вітчизняних наукових шкіл, такі як І. Аксьонов, Б. Анікіна, М. Арістархова, А. Гаджинский [2], О. Дейнека, Л. Дикань, Ю. Задворний, В. Копитко, Д. Ламберт [13], М. Окландер [7], А. Полянська, Т. Родкіна [1], Дж. Ферн, Л. Спарк [15], Дж. Сток, Л. Фролова [16] та інші [3; 4; 6].

Незважаючи на появу великої кількості робіт з логістики, деякі принципові питання формування логістичної концепції виробничо-промислових підприємств залишаються малодослідженими. Більшість українських виробничо-промислових підприємств на сучасному етапі діяльності позбавлена розуміння та стратегічного бачення керування логістичними процесами та не приділяє достатньої уваги оптимізації та вдосконаленню цих процесів, орієнтуються на максимізацію прибутку в короткостроковому періоді. Зазначимо, що сформовані логістичні системи є характерною ознакою новостворених підприємств та підприємств з іноземним капіталом, тоді як на підприємствах, створених на базі реорганізованих старих промислових об'єктів, зміна стереотипів ведення господарської діяльності, подолання під час виробничої інертності є досить складними процесами.

Згідно з оцінками індексу ефективності логістики (LPI), проведеними Всесвітнім Банком у 2016 р., Україна займає 80 позицію серед 160 країн світу (у 2014 р. – 61 місце). За складовими частинами цього індексу стоять: 116 позиція за показником митної обробки вантажів, 54 – за показником своєчасності доставки вантажів у пункти призначення [18].

На відносини, що виходять за межі виробничо-промислового підприємства, впливає значна кількість випад-

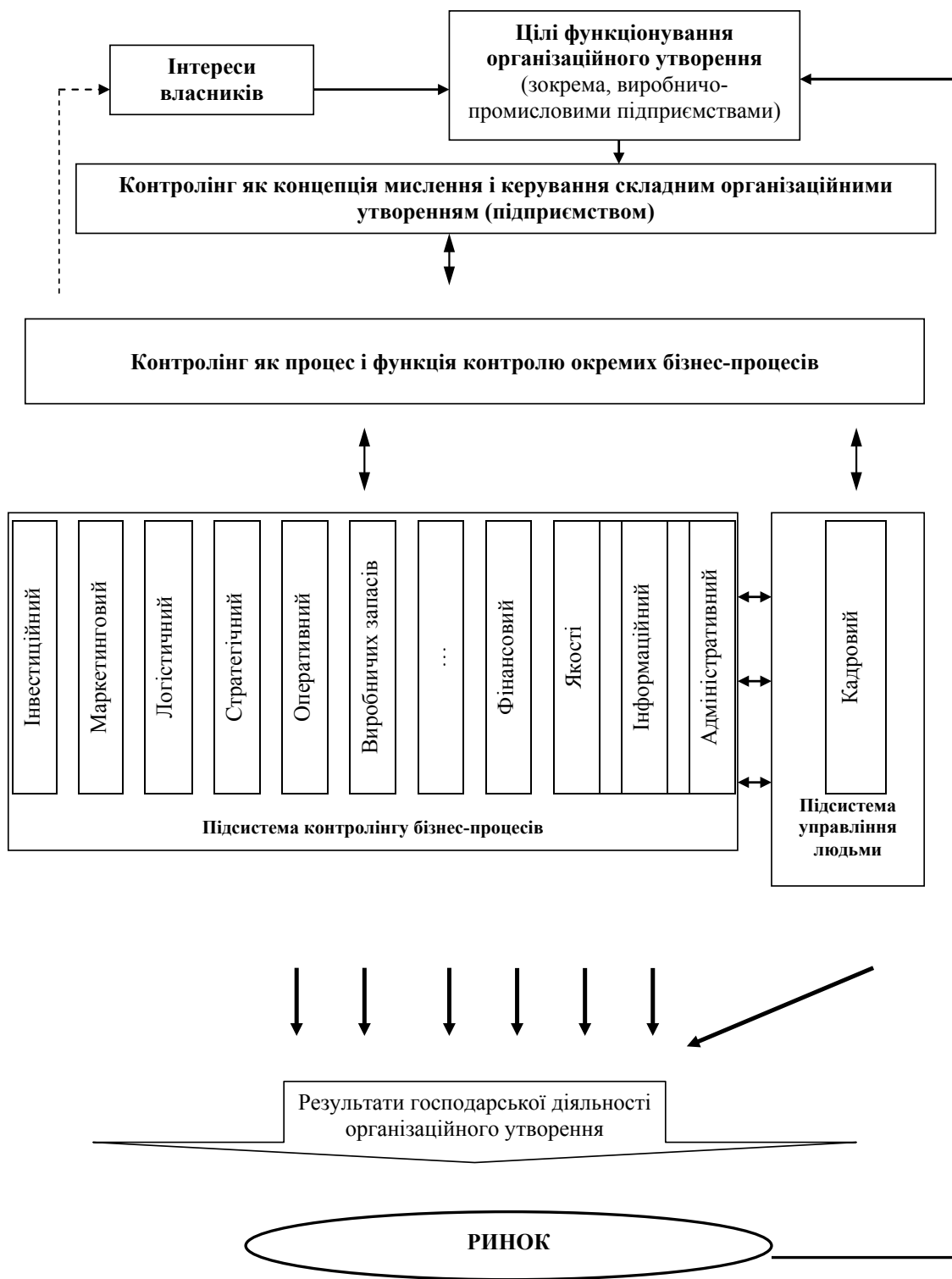


Рис. 1. Піраміда тотального контролінгу в мультифункціональному організаційному утворенні в контурах моделі А. Дайле, де наявний зворотній зв'язок

Джерело: сформовано І.В. Перезовою на основі [10, с. 149; 8]

кових факторів зовнішнього середовища, що погано піддаються аналізу та прогнозуванню, які перебувають між собою в складному взаємозв'язку і взаємозумовленості. Однак побудова налагоджених ресурсно-збутових стратегій можлива лише за чіткого розуміння й контурування концепції логістики.

**Метою** статті є розкриття теоретичних основ концепції логістики для подальшої їх адаптації та впровадження в управління логістичною системою на виробничо-промислових підприємствах.

**Результати дослідження.** Для забезпечення ефективної роботи виробничо-промислового підприємства необхідно мати передусім чітко продумані концепції самого виробника, споживача та концепції логістичної системи підприємства загалом.

Фактично концепція виступає змістовою сукупністю поглядів щодо об'єкта (фрагмента) дійсності, їх способом розуміння й тлумачення. Водночас саме вона виступає провідною ідеєю у системі теоретичних і методологічних знань (характеристик, параметрів); органічно поєднує і реалізує пізнавальну, герменевтичну та методологічну функції, забезпечуючи суб'єкт знаннями про навколишню дійсність, методами і фактами пізнання, розробляючи схеми її тлумачення та пояснення.

Водночас в загальному плані концепція (від лат. "conceptio" – «розуміння, система») – це певний спосіб розуміння, трактування будь-яких явищ, основний погляд, керівна ідея для їх висвітлення; керівний задум, конструктивний принцип різних видів діяльності [8, с. 128].

Керівною ідеєю концепцій логістики (логістичних концепцій) є сприяння (забезпечення) здійсненню виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства як потокового процесу з метою досягнення ефективності та конкурентоспроможності для підприємств, що є учасниками логістичного ланцюга поста-

вок. Відповідно, концепції логістики є сукупністю спеціальних правил і методів організації та управління рухом запасів, що засновані на розумінні та реалізації цієї ідеї.

Зазначимо, що поняття «концепція логістики» не слід ототожнювати з більш широким поняттям «парадигма логістики», яке означає систему теоретичних, методологічних та аксіологічних настанов, прийнятих як еталонний зразок формування логістичної системи.

Саме логістичні концепції для організації бізнесу є парадигмою, керівною ідеєю, платформою підтримки бізнесу. Виникнення і розвиток логістичних концепцій тісно пов'язані з еволюцією бізнесу в промислово розвинених країнах. Але наукові дискусії щодо визначення сутності цієї деривації точаться і на сучасному етапі, вважається, що концепція логістики – це:

- система поглядів щодо вдосконалення господарської діяльності шляхом раціоналізації матеріальних потоків;
- формування концептуальних підходів до реалізації економічних компромісів, тобто гармонізації економічних інтересів;
- образ мислення, філософія діяльності, згідно з якими слід уникати часткової оптимізації з ведених разом логістичних функцій через виявлення реальних можливостей для їх балансу і забезпечення поставки товарів «точно вчасно» тощо

Значну кількість логістичних концепцій в узагальненому підході можна звести до двох основних загальних концептуальних положень:

- 1) об'єктом логістики є певний багаторівневий поточковий процес з варіаціями поєднань його компонентів;
- 2) концепція охоплює певну системну цілісність елементів потокового процесу, а також окремі аспекти його формування та перебігу.

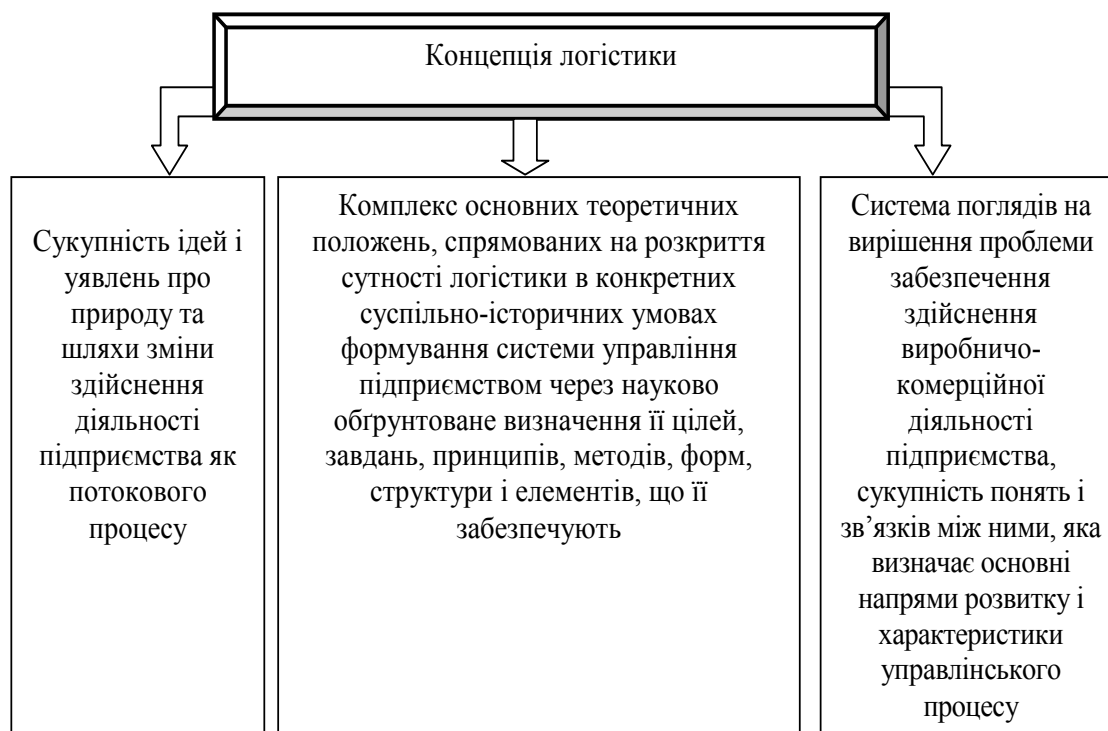


Рис. 2. Трисядина структура концепції логістики

Джерело: сформовано І.В. Перезовою на основі [8, с. 130]

В науковому пізнанні логістичної системи виробничого підприємства доцільно чітко формулювати мету формування концепції. За нашим підходом вважаємо, що за таку може бути прийнято *сприяння (забезпечення) здійсненню виробничо-комерційної діяльності виробничо-промислового підприємства як потокового процесу з метою досягнення ефективності та конкурентоспроможності для підприємств-учасників логістичного ланцюга поставок.*

Фактично сучасна концепція логістики – це ефективний мотивований підхід до управління виробничо-промисловим підприємством, а саме управлінська логіка під час формування системи тотального контролінгу. Необхідність зниження варіабельності результатів управлінських рішень щодо бізнес-процесів, які відбуваються в середовищі підприємства, та потреба дотримання випе-

реджувального темпу щодо їх прийняття у зіставленні зі швидкістю реакцій середовища функціонування промислового підприємства зумовлюють не лише дослідження місця логістичної підсистеми в системі контролінгу, але й визначення генезису концепції логістики як самостійного явища в управлінні виробничо-промисловим підприємством [8]. Ця теза безпосередньо корелює з графічною інтерпретацією піраміди тотального контролінгу в мультифункціональному організаційному утворенні, яка розроблена В. Петренко, С. Кісем та Е. Швидким [10, с. 149]. Однак вважаємо за доцільне дещо її доповнити, виходячи з принципу раціональності виділення окремих модулів (підсистем) щодо цілей управління та інструментарію контролінгу, які різняться в техніко-технологічних та організаційних аспектах, а саме управління бізнес-процесами та управління працівниками (рис. 1).

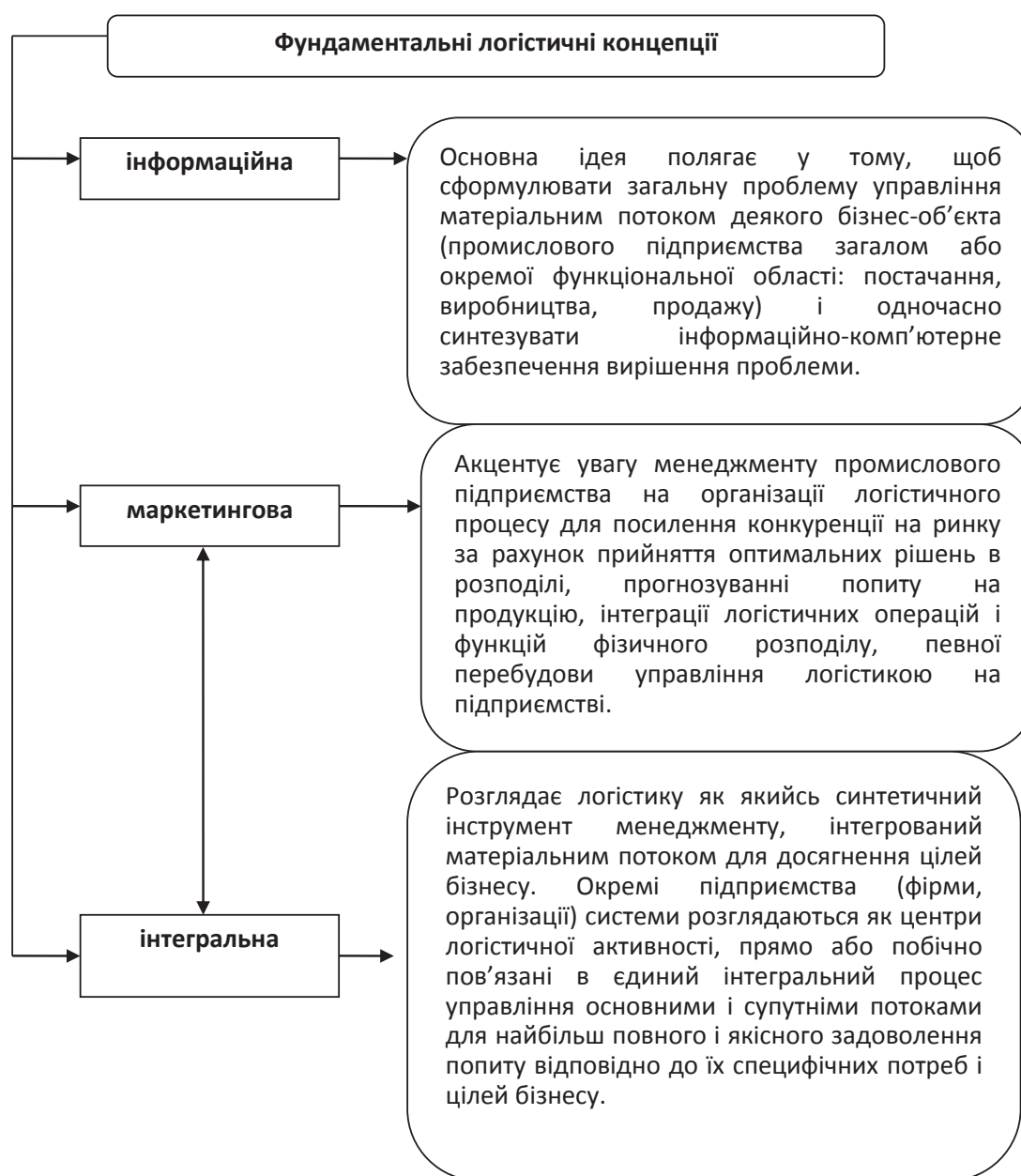


Рис. 3. Фундаментальні концепції логістики

Джерело: сформовано А.Ж. Сакун на основі [1; 2]

Класифікація логістичних концепцій за функціональною технологією

Назва концепції		Особливість	Найвні переваги
міжнародна	український варіант перекладу		
“JUST-IN-TIME” (JIT)	«Точно в термін»	В системі визначальну роль відіграє попит, який регулює рух матеріальних ресурсів і готової продукції. Заснована на системі «тягнутого» типу.	– Мінімізація витрат на складське господарство та страхування; – значне прискорення оборотності капіталу компанії; – поліпшення якості і зниження собівартості продукції, що випускається.
“Kanban”	«Канбан»	На відміну від класичного підходу до виробництва продукції, виробничий підрозділ підприємства не має чіткого графіку виробництва. Проте він оптимізує свою роботу в межах замовлення підрозділу підприємства, що виконує операції на наступній стадії виробничого циклу. Носієм інформації є картки <i>канбан</i> -замовлення та відбору, що на даному етапі мають вигляд електронних повідомлень.	Є спосіб реалізації на практиці логістичної концепції «точно в строк». Однак сезонність та тривалість у часі виробництва сільськогосподарської продукції ускладнює використання положень цієї системи в сільському господарстві. Водночас, елементи системи “Kanban” можуть знайти своє відображення у переробці та формуванні партій продукції.
“Distribution requirements planning” (DRP)	«Система планування розподілу продукції /ресурсів»	Належить до класу систем, що «штвхають», виконує важливі функції контролю за станом запасів, формування внутрішньовиробничих зв'язків, постачання та збуту. Система може служити базою інтегрованого планування логістичних маркетингових функцій, дає змогу прогнозувати ринкову кон'юнктуру, оптимізувати логістичні витрати, планувати поставки і запаси на різних рівнях.	Зменшення логістичних витрат, пов'язаних зі зберіганням і управлінням запасами готової продукції; – зменшення рівнів запасів за рахунок точного визначення величини і місця постачань; – скорочення потреби в складських площах за рахунок зменшення запасів; – зменшення транспортної складової витрат за рахунок ефективного зворотного зв'язку на замовлення; – поліпшення координації між дистрибуцією і виробництвом.
“Materials/manufacturing requirements/Resource planning”	«Планування потреби в матеріалах/виробничого планування потреби в ресурсах»	Забезпечує приплив планової кількості матеріальних ресурсів і запасів продукції за час, що використовується для планування. Починає свою роботу з визначення, скільки і в які терміни необхідно провести кінцевої продукції.	Є ефективною плановою технікою, що дає змогу проводити логістичну концепцію інтеграції функціональних сфер бізнесу під час управління матеріальними потоками.
“Lean production”	«Худе виробництво»	Скорочення підготовчо-заключного часу; – зменшення розмірів партій продукції; – скорочення основного виробничого часу; – контроль якості всіх процесів; – скорочення логістичних витрат виробництва; – партнерство з надійними постачальниками.	Правильна реалізація цієї концепції знижує: – витрати на виробництво продукції, зберігання і розподіл запасів; – тимчасові витрати на виробництво продукції; – втрати від виробництва бракованої продукції.
“Quick response” (QR)	«Швидке реагування»	Створюється інформаційний ланцюжок, що включає в себе системи моніторингу роздрібних продажів, а також оперативної передачі відповідних відомостей спочатку оптовим посередникам, а потім виробникам продукції.	Дає можливість підвищити оборотність товарних запасів і одночасно зменшити їх обсяг до рівня, якого вистачає для оперативного задоволення споживчого попиту, наприклад, під час його несподіваних «спалахів».
“Automatic replenishment” (AR)	«Автоматичне поповнення запасів»	Формування категорій запасів – комбінацій розміру, кольору і супутньої продукції, які в загальному випадку подаються разом в тій чи іншій точці роздрібно-торгівельної мережі.	Шляхом застосування цієї концепції постачальник може задовольнити потреби ритейлерів у товарній категорії за рахунок усунення необхідності відстеження одиничних продажів і рівнів запасів для товарів швидкої реалізації. Дає змогу зменшити витрати ритейлерів, пов'язані з поділом запасів і забезпеченням надійності їх поповнення.

“Optimized Production Technology” (OPT)	«Оптимізована виробнича технологія»	Дає змогу виробникам не сковувати тривалий час свої фінансові активи в ресурсах, що стають критичними в певні періоди року.	Від ефективності використання критичних ресурсів залежать темпи розвитку виробничої системи, тоді як підвищення ефективності використання решти ресурсів, тобто не критичних, на розвитку системи практично не позначається. Система дає змогу за незмінних основних засобів збільшити випуск продукції, зменшивши виробничий запас.
---	-------------------------------------	---	--

Джерело: систематизовано А.Ж. Сакун на основі [19; 20]

Концепція становить систематизацію економічних (фінансових, облікових, маркетингових тощо), контрольних та подеколи правових поглядів із застосуванням синергетичного підходу й є складним феноменом – логістичною системою. Відомо, що будь-яка система визначається як категорія, що позначає об’єкт і організована з безлічі елементів, що знаходяться між собою в певних відносинах. Ця система має низку специфічних властивостей, таких як цілісність, виокремленість членів, наявність впорядкованих зв’язків між елементами всередині системи. Логістична система – адаптивна система зі зворотним зв’язком, що виконує ті чи інші специфічні функції [2, с. 54]. Це визначення ґрунтується на загальній теорії систем і кібернетики.

Концепція побудови логістичних систем включає такі ключові підходи та напрями дослідження під час створення або аналізу: системний підхід; облік загальних витрат; забезпечення необхідного протоколу сервісу в рамках системи; ефективність системи; адаптивність; робастність; наявність неоднорідних зв’язків; емерджентність.

Отже, вважаємо, що під логістичною концепцією слід розуміти систему поглядів, а також спосіб розгляду і пояснення її як специфічної форми управлінського процесу, в основу якої покладена керівна ідея (конструктивний принцип), а саме сприяння (забезпечення) здійсненню виробничо-комерційної діяльності виробничо-промислового підприємства як потокового процесу з метою досягнення ефективності та конкурентоспроможності для підприємств-учасників логістичного ланцюга поставок (рис. 2).

Фундаментальними концепціями в логістиці вважають інформаційну, маркетингову та інтегральну (концепція інтегрованої логістики) (рис. 3).

Слід зазначити, що саме інтегральна концепція йде в розвиток сутності маркетингової концепції, враховуючи сучасний етап розвитку бізнесу в країні, щодо:

– розуміння механізмів ринку та логістики як взаємопов’язаних стратегічних елементів забезпечення конкурентних можливостей підприємства;

– інтеграційних перспектив логістичного партнерства, нових організаційних (структурних) відносини.

– новітніх технологічних можливостей, наприклад, стосовно гнучких виробництв, інформаційно-комп’ютерних технологій, створення компаній, які здійснюють сервіс для виробників, постачальників і продавців товарів, контролю та управління у всіх сферах виробництва і розподілу продукції.

Однак в світовій практиці найбільш поширеною є класифікація логістичних концепцій за сутнісною ознакою їх реалізації, тобто за функціональною технологією (табл. 1).

**Висновки.** Отже, чітко контурована концепція логістики сприяє відповідній конкретизації логістичної системи визначеного виробничо-промислового підприємства та підбору типології організаційної структури логістики підприємства (зокрема, під час вибору однієї з можливих, таких як фрагментовані логістичні процеси, централізована логістика (лінійне і експертне керівництво з центру), децентралізовані логістичні дирекції, штабна структура (експертне керівництво з центру, лінійне на місцях), логістика як центр прибутку і дочірня компанія), що дасть змогу розробити альтернативні сценарії такого впровадження (з подальшим аналізом і вибором оптимального) і зачіпати різні аспекти менеджменту підприємства.

Спеціальні технології, обумовлені таким вибором, послужать інструментом формування особливих керуючих впливів на потокові процеси руху матеріалів і готової продукції виробничо-промислового підприємства, що сприятиме їх ефективності, зокрема, таких як організація вантажоперевезень, оптимізація рівня складських запасів, контроль ланцюжка поставок, дотримання угод з партнерами тощо, як наслідок, скороченню втрат та витрат різних видів (від трансакційних до внутрішньовиробничих) і собівартості готової продукції, що приводить до формування оптимальної ціни реалізації та відповідного сервісу в комплексі з підвищенням якості праці та оптимізацією чисельності працівників, оборотності оборотних коштів, чіткості та грамотності управління підприємством в період росту і розвитку для забезпечення конкурентних переваг.

#### Список використаних джерел:

1. Аникина Б. Логистика / Б. Аникина, Т. Родкина. – 2-е изд. – М. : Проспект, 2010. – 406 с.
2. Гаджинский А. Логистика : [учебник для высших и средних специальных учебных заведений] / А. Гаджинский. – 2-е изд. – М. : Информационно-внедрческий центр «Маркетинг», 1999. – 228 с.
3. Губенко В. Логистическая централизация материальных потоков: теория и методология логистических распределительных центров / В. Губенко. – Донецк : ИЭП, 2007. – 494 с.
4. Крикавський Є. Логістика для економістів : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Є. Крикавський. – Львів : Нац. ун-т Львів. політехніка, 2004. – 447 с.
5. Логістика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/Логістика>.
6. Миротин Л. Современный инструментальный логистического управления : [учеб. для вузов] / Л. Миротин, В. Боков. – М. : Экзамен, 2005. – 496 с.
7. Окландер М. Контуры экономической логистики / М. Окландер. – К. : Наукова думка, 2000. – 175 с.
8. Перезова І. Теоретико-методологічні основи економічної експертизи як форми фінансового контролю : [монографія] / І. Перезова. – Івано-Франківськ : Тіповіт, 2013. – 304 с.

9. Перезовова І. Адаптаційні аспекти застосування економічної експертизи в контурах німецької моделі контролінгу підприємства / І. Перезовова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2014. – № 797. – С. 403–409.
10. Управління діяльністю підприємств нафтогазового комплексу на засадах інтелектуалізації та інтелектокористування : [монографія] / [В. Петренко, С. Кісь, Е. Швидкий]. – Івано-Франківськ : Піраміда, 2013. – 278 с.
11. Логістичний менеджмент : [підручник] / [В. Пономаренко, К. Таньков, Т. Лепейко] ; за ред. В. Пономаренка. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 440 с.
12. Поняття логістичної системи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://gist1.ru/logistichni-sistemi/21-ponyattya-logis.html?start=1168> 11.
13. Сток Дж.Р. Стратегическое управление логистикой / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт ; пер. с 4-го англ. изд. – М. : ИНФРА, 2005. – 797 с.
14. Суть логістики – функції логістики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fsoler.com/osnovi-logstiki-alternativne-dzherelo/181-sut-logstiki-funkcz-logstiki.html>.
15. Ферн Дж. Логистика и управление розничными продажами = Logistics and retail management / Дж. Ферн, Л. Спарк. – 2-е изд. – Новосибирск : Сибирское университетское изд-во, 2007. – 263 с.
16. Фролова Л. Логістична економіка: концепція і методологія / Л. Фролова // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Вип. 14. – Т. 1. – Донецьк : Дон ДУЕТ, 2002. – С. 192–197.
17. Николайчук В. Теория и практика управления материальными потоками (логистическая концепция) : [монография] / В. Николайчук, В. Кузнецов. – Донецк : Донецкий гос. ун-т, 1999. – 413 с.
18. Индекс эффективности логистики 2016 – Германия снова лидирует [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ekonomika.eizvestia.com/full/638-indeks-effektivnosti-logistiki-2016-germaniya-snova-lidiruet>.
19. Логистические концепции в современном мире [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.logists.by/library/view/logisticheskie-konceptii-v-sovremennom-mire>.
20. Логистические концепции [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sklada.ru/index.php?id=495>.

**Аннотация.** Статья посвящена вопросу сущностного контурирования логистической концепции производственно-промышленного предприятия. Акцентировано внимание на том, что большинство украинских производственно-промышленных предприятий на современном этапе деятельности лишена понимания и стратегического видения управления логистическими процессами и не уделяет достаточного внимания оптимизации и совершенствованию этих процессов. Соответственно, разработка и реализация ресурсной стратегии таких предприятий с учетом изменчивости условий рыночной среды и специфики движения материального потока от первичного источника сырья через производственные звенья к конечному потребителю целесообразно проводить в соотношении со стратегией сбыта на основе существующего базового основания, а именно логистических концепций.

**Ключевые слова:** производственно-промышленное предприятие, конкурентоспособность, контроллинг, концепция, логистика, материальный поток.

**Summary.** The article is devoted to the issue of the essential contouring of the logistic concept of the production-industrial enterprise. It is emphasized that the majority of Ukrainian production-industrial enterprises at the present stage devoid of understanding and strategic vision of managing logistics processes and do not pay enough attention to optimization and improvement of these processes. Accordingly, the development and implementation of the resource strategy of such enterprises, taking into account the variability of the conditions of the market environment and the specificity of movement material flow from the primary source of raw materials through production units to the end user, it is advisable to carry out in relation to the strategy of sales on the basis of the existing baseline, namely, logistics concepts.

**Key words:** production-industrial enterprise, competitiveness, controlling, concept, logistics, material flow.