

Матвієнко-Біляєва Г. Л.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

Ляліна Н. С.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

Котельникова Ю. М.

*старший викладач кафедри економіки підприємства та менеджменту
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

Matviienko-Biliaieva Galina

*Candidate of Sciences (Economics),
Associate Professor of the Economics of Enterprise
and Management Department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic*

Lialina Natalia

*Candidate of Sciences (Economics),
Associate Professor of the Economics of Enterprise
and Management Department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic*

Kotelnykova Iuliia

*Senior instructor,
Economics of Enterprise and Management Department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic*

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ

Анотація. Метою статті є аналіз логістичної діяльності підприємства та розроблення рекомендацій щодо можливих перетворень логістичних процесів для подальшого сталого розвитку підприємства у цілому; визначення сутності та особливостей розвитку логістичної діяльності підприємств; аналіз напрямів оптимізації функціонування логістичної системи на підприємстві; розроблення рекомендацій щодо розвитку логістичної системи підприємства; підведення підсумків ефективності оптимізації логістичної системи в діяльності сучасного підприємства. Необхідно підкреслити, що в Україні та країнах ближнього зарубіжжя фахівці більше уваги приділяють дослідженню окремо проблем логістики на підприємствах, а питання її методичного забезпечення та впровадження в діяльність сучасних підприємств відсутні. Тому саме проблема методичного забезпечення проведення логістичної діяльності набуває актуальності. Отже, логістична діяльність – це система заходів, які пов'язані з формуванням збалансованого співвідношення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків на підприємстві, які проходять поетапний ланцюг від зовнішнього джерела до кінцевого споживача виробленої продукції.

Ключові слова: логістика, підприємство, ефективність, логістична діяльність, управління підприємством.

Вступ та постановка проблеми. У сучасних ринкових умовах, де щодня стають жорсткішими умови конкурентної боротьби, неможлива діяльність підприємства без створення чіткої системи взаємодії із зовнішнім середовищем та оптимізації існуючої логістичної системи підприємства для задоволення потреб споживачів та максимізації прибутку підприємства.

Для українських організацій управління підприємством як системою в складних умовах сучасного бізнесу має особливе значення, оскільки зміна ситуації в країні, поступове освоєння нового економічного порядку змушують усе більшу кількість підприємців і логістів усвідомлювати необхідність досягнення не тільки сьогочасних (одержання негайного прибутку), а й довгострокових цілей. Залежно від того, на якому етапі розвитку підприємство знаходиться на даний момент, для нього можуть

бути запропоновані заходи з оптимізації як системи у цілому, так і окремих її ланок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами логістики та логістичної діяльності займалися М.Ю. Григрак, Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, О.М. Тридід, А.Г. Кальченко, Р.Р. Ларіна, Ю.В. Пономарьова, В.І. Сергєєв та ін.

Метою даної роботи є узагальнення та розвиток теоретичних і практичних основ, розроблення та впровадження сучасної логістичної системи ефективного управління на сучасному підприємстві.

Необхідно підкреслити, що в Україні та країнах ближнього зарубіжжя фахівці більше уваги приділяють дослідженню окремо проблем логістики на підприємствах, а питання її методичного забезпечення та впровадження в діяльність сучасних підприємств відсутні. Тому саме про-

блема методичного забезпечення проведення логістичної діяльності набуває актуальності [1].

Результати дослідження.

Логістика в Україні є досить новою сферою діяльності підприємства, тому вона має цілком з'ясовні потреби як у кваліфікованих спеціалістах, складських приміщеннях та якісних транспортних перевозок, так і дієвих методичних рекомендацій щодо організації. Експерти прогнозують, що динаміка розвитку логістики в Україні зберігатиметься і в наступні кілька років. Таким чином, основними стимулюючими чинниками розвитку ринку логістичних послуг в Україні сьогодні виступають такі: вигідне географічне положення; розвиток торгівлі; перевищення попиту над пропозицією; плани міжнародних логістичних операторів стосовно виходу на ринок України; короткий (по відношенню до Заходу) термін окупності об'єктів; низькі витрати (по відношенню до інших об'єктів нерухомості) будівництва; висока рентабельність бізнесу; велика сміність ринку; відсутність на ринку активної конкуренції, що зумовлено перевищенням попиту над пропозицією; розвиток в Україні потреби на логістичні послуги (усе більше учасників ринку вирішують віддавати питання доставки товарів у руки професійних логістів, аніж самостійно займатися доставкою товарів); вихід на ринок України міжнародних торгових операторів, що звикли користуватися логістичними послугами [1].

Якщо тлумачити логістику як функцію підприємства з планування і контролю матеріальних та інформаційних потоків не тільки на підприємстві, а й поза ним, деякі вчені вказують на зв'язок оперативного аспекту логістики з управлінським. Варто також зазначити, що визначення логістики як форми управління фізичним розподілом продукції сьогодні має найбільшу кількість прихильників серед науковців.

Виходячи з вищевикладеного матеріалу та аналізу літературних праць, можна зробити власне визначення логістики. Отже, логістична діяльність – це система заходів, які пов'язані з формуванням збалансованого співвідношення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків на підприємстві, які проходять поетапний ланцюг від зовнішнього джерела до кінцевого споживача виробленої продукції.

Ключовим поняттям у логістиці є матеріальний потік. Він може протікати як усередині одного підприємства, так і між різними суб'єктами господарської діяльності.

Кожному матеріальному потоку відповідає певний інформаційний.

До специфічних особливостей інформаційних потоків у логістичних системах належать [2]: наявність великої кількості елементів, які пов'язані між собою інформаційними каналами передачі даних; ієрархічна структура логістичної системи; наявність загальної мети управління для всієї системи та окремих елементів системи будь-якого рівня; функціонування підсистем усіх рівнів в умовах взаємодії із зовнішнім середовищем; гнучкість структури й алгоритмів управління в підсистемах усіх рівнів.

Рух інформаційного потоку може бути як одночасно з матеріальним, так і випереджати або йти після нього. При цьому інформаційний потік може бути спрямований і в один бік із матеріальним, і назустріч йому. Прикладом зустрічного інформаційного потоку, який випереджає матеріальний, є інформація про замовлення, а попереднє повідомлення про майбутнє прибуття продукції – це інформаційний потік прямого напрямку.

Матеріальні потоки також класифікуються з урахуванням участі в процесі виробництва. Внутрішні матеріальні потоки виникають у процесі провадження логістичних

операцій у межах підприємства, зовнішні – утворюються у зовнішньому середовищі відносно підприємства.

Потік можна вважати масовим, якщо процес транспортування здійснюється не одним чином транспортним засобом, а групою – колоною машин, потягом.

Великий матеріальний потік – це потік який утворюється під час транспортування кількох машин, вагонами.

Дрібні потоки не використовують повну вантажопідйомність транспортного засобу і потребують під час перевезення сполучення з іншими транспортними засобами.

Матеріальні потоки на підприємстві повинні відповідати таким вимогам: забезпечення ритмічної, погодженої роботи всіх ланок виробництва за графіком і рівномірним випуском продукції; забезпечення максимальної безперервності процесів виробництва; забезпечення максимальної надійності планових розрахунків мінімальної трудомісткості планових робіт; забезпечення достатньої гнучкості і маневреності в реалізації мети у разі виникнення різних відхилень від плану; забезпечення безперервності планового керівництва [3].

Таким чином, відмінною рисою логістики є організація оптимального управління потоками на підприємстві для виявлення і реалізації резервів у вигляді додаткових вигід і прибутку логістичної системи.

Нині існує велике розмаїття класифікацій видів логістики.

Керуючись функціональним підходом, в основу якого покладено ланцюг етапів руху і зміни форм логістичних потоків, можна виділити сім найрозповсюдженіших видів логістики: закупівельний, транспортний, складський, виробничий, розподільчий, збутовий, інформаційний.

Галузевий підхід дає змогу виокремлювати промислово логістику, торговельну та митну логістику, що зумовлено особливостями діяльності окремих галузей економіки та специфікою обслуговування товарно-матеріальних потоків.

На основі ресурсного підходу виділяють чотири основні види логістики: інформаційний, фінансовий, кадровий, сервісний.

Виходячи з важливості використання саме функціонального підходу для аналізу функціонування логістичних систем та підсистем, пропонується акцентувати увагу на функціональному підході до класифікації видів логістичної діяльності. Отже, структура логістичної діяльності підприємства розглядається як сукупність закупівельної, транспортної, виробничої, дистрибуції, логістики складування, логістики запасів та інформаційної логістики.

Логістика закупівель являє собою закупівлю матеріальних ресурсів. Вона включає рух матеріалів від постачальника до підприємства, а також вирішує питання, що пов'язані зі сферою матеріально-технічного забезпечення підприємства і підготовки продукції до використання у виробництві. Її основними функціями є визначення реальних потреб у матеріальних ресурсах, узгодження цін із постачальниками, укладання договорів, слідкування за необхідною кількістю матеріалів на складах, а також доставка матеріальних ресурсів безпосередньо у виробничі підрозділи.

Аналіз літературних джерел, як українських, так і закордонних, дає змогу визначити першочергові завдання закупівельної логістики: визначення джерел необхідних ресурсів, а також постачальників основної та допоміжної сировини; оцінка кількості матеріальних ресурсів, необхідних для замовлення у постачальників; вибір на ринку закупівель оптимальних постачальників, цінова політика яких відповідає потребам та можливостям підприєм-

ства; прийняття рішення про закупівлю й установлення термінів поставки матеріальних ресурсів; відстеження термінів доставки необхідних матеріалів, контроль їх кількості та якості; контроль виконання зобов'язань за договорами; розрахунок ефективності проведення закупівельної діяльності.

Сутність транспортної логістики полягає у створенні транспортних систем, розробленні оптимальних маршрутів доставки, а також забезпеченні технологічної єдності транспортно-складського процесу [4].

Завданнями транспортної логістики є: визначення виду транспортного засобу; впровадження транспортних коридорів; визначення раціональних маршрутів прямування транспортних засобів підприємства; злагоджене планування транспортного, виробничого та складського процесів; інформаційне забезпечення перевезень та зв'язок між експедиторами; прогнозування обсягів перевезень; визначення транспортних витрат підприємства; відстеження руху та охорона вантажу; організація розвантаження на території клієнта.

Завданнями логістики складування є прийом, зберігання матеріальних запасів, їх підготовка до виробничого споживання, відвантаження готової продукції споживачам, дотримання норм запасів та контроль над витраченими матеріалами.

Логістика складування включає у себе такі завдання: забезпечення і утримання оптимально розташованих складських приміщень як на території підприємства, так і за його межами; зберігання на складі та підготовка матеріальних ресурсів та готової продукції як до відправки у виробництво, так і до збуту; інформаційне і документальне забезпечення складського управління підприємстві; прогноз об'ємів складування; забезпечення найбільш оптимального (короткого) терміну зберігання матеріальних ресурсів або готової продукції на складі; інвентаризаційний контроль на складі.

Логістика запасів визначає розмір необхідного запасу матеріальних ресурсів, а також розробляє систему поповнення запасів на складах відповідно до прийнятої норми. Загальноприйнятою нормою вважається тримати на складах приблизно 15–20% щомісячного товарообігу. Це зумовлене тим, що більше товарів держати на складах надто дорого для підприємства, менше – також не бажано, оскільки багатьом магазинам товар потрібен «на сьогодні», а домовитися з виробником про доставку товару на протязі дня неможливо. Саме тому більшість виробників намагається збільшити коефіцієнт обіговості товару по складу.

Логістика запасів має такі завдання: забезпечення неперервного руху потоку товарно-матеріальних благ на підприємстві; розроблення оптимального обсягу і структури запасів; контроль загального стану запасів; прогноз можливого і моніторинг фактичного використання запасів.

Метою виробничої логістики є оптимізація матеріальних потоків усередині підприємств, які задіяні у створенні матеріальних благ або наданні матеріальних послуг.

Отже, основними завданнями виробничої логістики вважаються: керування матеріальними і їм супутніми потоками підприємств; планування потреб у матеріальних ресурсах; планування виробничих витрат на виготовлення продукції; інформаційне забезпечення виробничого процесу; управління виробництвом, постановка й організація виробничих завдань; здійснення контролю якості виготовленої продукції.

Наявність великої кількості взаємопов'язаних елементів у логістиці дає змогу розглядати процес руху мате-

ріальних та пов'язаних із ними інших потоків із боку системного підходу. Під час його використання стає можливим розглядати техніко-технологічний, організаційно-економічний, соціально-психологічний та інші складники процесу матеріало- та товароруку в сукупності з можливістю врахування впливу одного елемента на інші.

Перед тим як перейти до визначення сутності логістичної системи, необхідно розібрати поняття «система» та визначити її властивості. Система (від грец. – ціле, складене з частин; поєднання) – безліч елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюючих певну цілісність, єдність» [5]. Таким чином, під поняттям «система» розуміють: комплекс елементів, які перебувають у взаємодії; елементи з відносинами між ними та між їх атрибутами; певну кількість елементів, які пов'язані так, що перестановка, видалення або додавання одного або декількох елементів закономірно впливають на решту елементів; взаємозв'язок різних елементів.

Для того щоб бути впевненим у тому, що логістична система є саме системою, потрібно перерахувати властивості системи та зіставити їх із характеристиками досліджуваного об'єкту – логістичної системи.

За визначенням А.Г. Кальченка, «логістична система – це організаційно-господарський механізм управління матеріальними та інформаційними потоками. Мета логістичної системи – доставка у задане місце потрібної кількості та асортименту максимально підготовлених для виробничого чи особистого споживання товарів та виробів за мінімальних витрат. Поряд з функціональними логістична система має також забезпечувальні підсистеми (інформаційну, правову, кадрову та ін.)» [6].

Кожна логістична система включає у себе окремі елементи – ланки, між якими є певний функціональний зв'язок. Виділяють ланки логістичної системи трьох видів: ті, що генерують логістичні потоки; ті, що перетворюють логістичні потоки; ті, що поглинають логістичні потоки.

Іноді на базі різних комбінацій згаданих ланок з'являються комбіновані ланки логістичних систем. Сьогодні переважна більшість ланок логістичних систем утворюється завдяки синтезу суб'єктів та об'єктів логістичного управління, тобто ланка логістичної системи являє собою підприємство або його підрозділи, які поєднуються з логістичними потоками та іншими суб'єктами логістичного управління.

Створення логістичної системи відбувається для оптимізації товароруку, тому для досягнення максимального економічного ефекту система повинна відповідати таким принципам [7]: координації всіх процесів та елементів товароруку починаючи від закупівлі сировини і закінчуючи продажем товарів кінцевому споживачу; впровадження систем інтеграційного управління і контролю над рухом та використанням усіх товарів і ресурсів; орієнтації управління на інтегрований наскрізний потік (без поділу на постачання, виробництво, збут і т. д.); високої здатності до адаптації та переорієнтації; чіткої координації діяльності всіх функціональних елементів логістичної системи; побудови ефективної та безперервної інформаційної системи обміну інформацією на основі новітніх досягнень науки і техніки, а також із широким використанням елементів зворотного зв'язку.

Таким чином, можна зробити висновок, що вчені розглядають логістичну систему за трьома типовими визначеннями:

1. Як комплекс процесів і явищ, а також зв'язків між ними, що існує об'єктивно, незалежно від суб'єкта управління. Виділяються елементи системи, що вивчаються,

визначаються, які з характеристик є істотними, виділяється система із середовища, тобто як мінімум визначаються входи і виходи, а як максимум піддається аналізу її структура, виявляється механізм функціонування і, виходячи із цього, вплив на систему в широкому напрямі. Тут логістична система виступає як об'єкт дослідження й об'єкт управління.

2. Як інститут, спосіб дослідження. Фахівець із логістики розробляє логістичну систему як абстрактне відображення реальних об'єктів. У цьому трактуванні логістична система східна з поняттям моделі.

3. Як компроміс між двома першими групами. Логістична система є штучно створюваним комплексом елементів (наприклад, команд, технічних засобів, наукових теорій), призначеним для вирішення складного економічного завдання. Отже, фахівець із логістики не тільки виділяє із середовища систему, а й синтезує її. Логістична система є реальним об'єктом і водночас абстрактним відображенням зв'язків дійсності.

Логістична система будь-якого підприємства визначається специфікою його діяльності. Так, логістична система сучасного підприємства має специфічну для цієї діяльності структуру, а логістична система виробничого підприємства має, відповідно до своєї діяльності, відмінну від інших логістичну систему.

Одним із найважливіших моментів в управлінні логістичною діяльністю є вимір, оцінка і контроль результатів, бо не дарма існує вираз «неможливо управляти тим, що не можна виміряти». Сьогодні намічається нова тенденція, яка полягає у відході від одних фінансових показників діяльності та ефективності, які часом носять запізний ефект, до більшого числа різноманітних (у тому числі натуральних і трудових) показників ефективності. Ця тенденція знайшла свій розвиток у концепції Balance Scorecard (Збалансована система показників – ЗСП), розробленій у 1990-х роках Нортоном і Капланом. Збалансована система показників дає можливість підприємству робити не тільки поточну оцінку внутрішніх процесів, а й надає інформацію для прийняття своєчасних та якісних управлінських рішень.

Логістичні витрати становлять ліву частку в собівартості товару, однак високий рівень логістичного сервісу дає змогу посилити лояльність клієнтів до компанії, залучити до співпраці нових замовників і тим самим підвищити обсяг продажів і, відповідно, прибуток. У процесі проведення оцінки ефективності логістики часто постає проблема відсутності продуманої системи достовірних показників і методів їх розрахунку.

Своєрідним «каркасом», який дасть змогу сформулювати логістичну стратегію фірми у вигляді набору операційних цілей, що визначають її поведінку на ринку і фінансовий добробут, є концепція системи збалансованих показників. Вона дає можливість оцінити ступінь досягнення цілей, ефективність бізнес-процесів і роботи компанії, її підрозділів і кожного співробітника за допомогою так званих ключових показників ефективності (англ. Key performance indicators) – показників, що дають змогу визначити, наскільки ефективно компанія та її співробітники здійснюють свою діяльність для досягнення стратегічної мети підприємства. Зв'язок цих показників із системою мотивації працівників підвищує зацікавленість останніх у досягненні компанією встановлених цілей і робить цю зацікавленість постійною.

ЗСП є інструментом стратегічного та оперативного управління, який дає змогу «зв'язати» стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами і повсякденною діяльністю співробітників на всіх рівнях управління, а також здій-

снювати контроль над реалізацією стратегії підприємства. Вона вбирає у себе чотири класичні складники, виділені Нортоном і Капланом: клієнти; внутрішні бізнес-процеси; фінанси; навчання та зростання.

Клієнтський аспект ЗСП вимагає, щоб керівники перевели загальні положення про роботу зі споживачами, які містяться у заявах про місію, на мову конкретних показників, що відображають чинники, дійсно значущі для споживачів [8]. Аспект внутрішніх процесів передбачає, що керівники концентрують увагу на тих найважливіших внутрішніх процесах, які й дають змогу задовольняти запити споживачів [9]. Друга частина збалансованої системи показників дає змогу керівництву підприємства оцінити роботу своєї компанії саме із внутрішнього погляду. Внутрішні показники ЗСП повинні відображати бізнес-процеси, від яких значною мірою залежить рівень задоволеності замовника.

Фінансовий аспект полягає у тому, що всі фінансові показники ефективності відображають вплив стратегії компанії та її реалізації на збільшення вартості бізнесу. Узагальненими показниками у цьому аспекті є показники рентабельності та віддачі від інвестицій. Аспект навчання та зростання – це здатність компанії до оновлення, вдосконалення та навчання, що безпосередньо впливає на її ринкову вартість. Показники повинні характеризувати здатність і можливість компанії до виходу на нові ринки, контакти з новими споживачами, запуск виробництва нових продуктів [10].

ЗСП дає змогу перекласти стратегію компанії на мову конкретних і тих, що піддаються вимірюванню, цілей. Той факт, що зростання операційної ефективності не супроводжується зростанням ефективності фінансової, має змусити керівників компанії почати все спочатку і переглянути свою стратегію або плани її реалізації.

Можна визначити основні переваги збалансованої системи показників: зв'язок оперативного та стратегічного менеджменту досягається за допомогою багатоаспектного і практичного методу; чотири основні аспекти (споживчий, господарський, інноваційний та фінансовий) формують схему делегування стратегії підприємства по всіх його ієрархічних рівнях; реалізація оголошеної стратегії простежується конкретними показниками і одиницями виміру та поліпшується процес комунікації на підприємстві; ЗСП стає частиною системи контролінгу підприємства і схрещується із заходами, націленими на підвищення вартості підприємства.

Для вдосконалення діяльності організації та підвищення ефективності виробництва в управлінні ПАТ «Х Україна» пропонується використовувати збалансовану систему показників, у якій виділятимуться три рівні, причому кількість показників від третього рівня до першого повинна скорочуватися пропорційно:

глобальний – зосередження інформації про фінансові і нефінансові показники на рівні корпорації у цілому; вони переважно або розраховуються самостійно, або ж калькуються на основі показників бізнес-зон;

зональний – калькуляція КПЕ на основі показників третього рівня; як свідчить досвід упровадження ЗСП на великих підприємствах, показники цього рівня необхідні для відстеження тенденцій у зоні, а також для подальшої аналітики дій і проблем у зонах;

локальний (рівень бізнес-юнітів (підприємств)) – розрахунок показників однаково на всіх підрозділах, що допоможе порівнювати дії різних бізнес-юнітів між собою, ділитися досвідом, знаходити нові рішення.

Всі показники повинні бути приведені до одного «знаменника» (значенням), і зміна або створення

нового показника повинна обговорюватися на рівні бізнес-зони і на глобальному рівні незалежно від рівня показника.

Ця система дасть змогу здійснювати порівняння діяльності всіх бізнес-юнітів ПАТ «Х Україна» як у регіоні, так і на глобальному рівні.

Незважаючи на те що харківська філія ПАТ «Х Україна» є найпотужнішою броварнею в Україні, у розпорядженні заводу знаходяться не найсильніші логістичні потужності.

Управління логістикою на підприємстві здійснюється службою логістики, в організаційній структурі вона займає найважливіше місце поряд з управлінням персоналом. Служба складається з підрозділів, що займаються управлінням у різних сферах.

За час розвитку логістичних систем у промислово розвинених країнах сформувалася загальноприйнята система показників, які оцінюють ефективність і результативність логістики, до яких зазвичай належать загальні логістичні витрати, якість логістичного сервісу, тривалість логістичних циклів та продуктивність.

Ці показники й називаються ключовими, або комплексними, показниками ефективності логістичної системи. Вони лежать в основі звітних форм компаній і систем показників логістичних планів різних рівнів.

Ключовими показниками ефективності логістичної системи називаються основні індикатори ефективності використання ресурсів у компанії для сформованої логістичної системи, які комплексно оцінюють результативність логістичного управління й є основою логістичного планування, обліку і контролю.

Загальними логістичними витратами називаються сумарні витрати, пов'язані з комплексом функціонального логістичного менеджменту і логістичним адмініструванням у логістичній системі.

У процесі розроблення й впровадження ЗСП бере участь проектна команда, яка включає як фахівців логістичного підрозділу, так і топ-менеджерів компанії. Щоб виділити ключові показники й об'єднати їх у систему, треба виконати дії, представлені на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм розроблення й впровадження ЗСП у логістиці

Усі показники пропонується об'єднати в чотири великі блоки (сфери діяльності підприємства), так звані аспекти збалансованої системи показників, які визнаються най-

важливішими сферами вдосконалення: Cost (витрати), Performance (продуктивність), Behaviour (поведінка), Service (сервіс).

Аспект витрат повинен контролюватися і розраховуватися у центральному відділі планування ПАТ «Х Україна», інші – знаходитися в компетенції відповідних філій. Подібне розділення показників і цілей повинне проводитися для всіх підрозділів.

Показники, які будуть використовуватися в діяльності, рекомендується закріпити у внутрішніх документах, що включають такі розділи: назва, опис, додаткова інформація, розрахунок, власник.

Під час побудови системи показників ураховується важливий її принцип – причинно-наслідкові зв'язки. Існує чіткий взаємозв'язок показників і впливу значень показників працівників на показники їхніх менеджерів або підрозділи у цілому. Цей взаємозв'язок формалізується у вигляді дерева показників – графічно зображених причинно-наслідкових взаємозв'язків показників результату і показників процесу. Тут же відображають точки закріплення відповідальності працівників за той чи інший показник.

Для кожного співробітника визначається три-чотири мети. Кожна мета має кількісне значення, що відображає результат, який необхідно досягти. Кожній цілі присвоюється ваговий коефіцієнт, і сума коефіцієнтів усіх цілей дорівнює 100%. Повинно бути чітко визначено правило часткового досягнення мети, і кожен співробітник повинен розуміти, як і в якому разі застосовується дане правило.

Після розстановки та визначення цілей співробітник повинен розробити детальний план із досягнення тієї чи іншої мети. Головним є розбивка мети на частини і формулювання набору дій, спрямованих на підвищення ймовірності виконання плану до кінця року. На цьому етапі дуже важливо визначити всі ризики, з якими співробітник може зіткнутися на шляху до досягнення результату.

Сама по собі впроваджена ЗСП не дасть якісного стрибка в управлінні логістикою і поліпшенні результатів діяльності підприємства.

ЗСП – система стратегічного управління, що дає змогу переводити стратегічні цілі компанії в операційні цілі підрозділів і співробітників та оцінювати результати їхньої діяльності в контексті реалізації стратегії за допомогою КПЕ.

Із показниками необхідно працювати, аналізувати їх значення, актуально реагувати на їхні зміни, вдосконалювати, вбудовувати в систему мотивації, розуміти, які процеси вони характеризують, і вдосконалювати їх.

Ефективність збалансованої системи показників залежить від якості її впровадження.

Нині у розпорядженні розробників ЗСП є такі програмні продукти: ARIS 9.0, Microsoft Office Business ScoreCard Manager 2005, Business Studio 4.2.

Отже, ЗСП є тактичною або операційною оціночною системою. Однак для інноваційних компаній, якою є ПАТ «Х Україна», вона може послужити засобом стратегічного управління на довгостроковій основі. Оцінний складник ЗСП використовується для вирішення принципових завдань процесу управління.

Володіючи цією методикою, підприємство може проводити оцінку як фінансових ефектів від господарської діяльності – вартості і тривалості операційних процесів, так і нефінансових складників ефектів: підвищення лояльності клієнта, підвищення темпів виведення на ринок нових продуктів і послуг, підвищення якості управлінських рішень.

Висновки. Реалізація заходу з упровадження збалансованої системи показників потребує участі у процесі висококваліфікованих фахівців у цій галузі. Саме тому для розроблення збалансованої системи показників пропонується придбати послуги сторонньої організації.

Лідером на ринку впровадження інноваційних рішень в управлінні є підприємство «Прогресивний менеджмент», послугами якого багато років успішно користуються українські підприємства. Вартість послуг для

підприємства масштабу ПАТ «Х Україна» становитиме близько 650,5 тис. грн.

Отже, сама по собі ЗСП не дасть якісного стрибка в управлінні логістикою і поліпшенні результатів діяльності фірми.

ЗСП – система стратегічного управління, що дає змогу переводити стратегічні цілі компанії в операційні цілі підрозділів і співробітників та оцінювати результати їхньої діяльності в контексті реалізації стратегії за допомогою КПЕ.

Список використаних джерел:

1. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Методичні рекомендації проведення контролінгу логістичної діяльності на машинобудівних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 238–242.
2. Крикавський Є. Логістика. Основи теорії : підручник. Львів : Інтеллект-захід, 2004. 416 с.
3. Громовик Б.П. Теоретико-методологічні та прикладні засади логістичного управління фармацевтичними підприємствами : автореф. дис. ... док. фарм. наук : спец. 15.00.01 «Технологія ліків та організація фармацевтичної справи». Київ, 2005. 31 с.
4. Поканевич Ю.В. Управління як складна багатовимірна категорія. URL : <http://eztuir.ztu.edu.ua/2185/1/44.pdf>.
5. Лаврушина О.И. Аналіз економічної діяльності клієнтів банку. Москва : Инфра-М, 2007. С. 6.
6. Зборовська О.М. Актуальність використання логістики у виробничо-господарській діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3. С. 36–41.
7. Організація та проектування логістичних систем : Підручник / М.П. Денисенко та ін. ; за ред. проф. М.П. Денисенка, проф. П.Р. Левковця, проф. Л.І. Михайлової. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 336 с.
8. Гаджинский А.М. Логистика ; 21-е изд. Москва : Дашков и Ко, 2013. 420 с.
9. Кальченко А.Г. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 284 с.
10. Трансформація вартості у формуванні відносин «підприємство – клієнт» : монографія / за наук. ред. Є. Крикавського, Н. Чухрай. Львів : Львівська політехніка, 2007. 297 с.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ЕЕ ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ

Аннотация. Целью статьи является анализ логистической деятельности предприятия и разработка рекомендаций относительно возможных преобразований логистических процессов для дальнейшего устойчивого развития предприятия в целом. Необходимо определить сущность и особенности развития логистической деятельности предприятий; провести анализ направлений оптимизации функционирования логистической системы на предприятии; разработать рекомендации по развитию логистической системы предприятия; подвести итоги эффективности оптимизации логистической системы в деятельности современного предприятия. Следует отметить, что в Украине и странах ближнего зарубежья специалисты больше внимания уделяют исследованию отдельно проблем логистики на предприятиях, а вопросы ее методического обеспечения и внедрения в деятельность современных предприятий отсутствуют, поэтому именно проблема методического обеспечения проведения логистической деятельности приобретает актуальность. Таким образом, логистическая деятельность – это система мероприятий, связанных с формированием сбалансированного соотношения материальных, информационных и финансовых потоков на предприятии, которые проходят поэтапную цепь от внешнего источника до конечного потребителя продукции.

Ключевые слова: логистика, предприятие, эффективность, логистическая деятельность, управление предприятием.

MAIN AREAS OF DEVELOPMENT OF LOGISTICS OF ENTERPRISES AND ITS MAIN CONCEPTS

Summary. In today's market conditions, where the conditions of competition become more stringent every day, it is impossible to operate an enterprise without creating a clear system of interaction with the external environment and optimizing the existing logistics system of the enterprise to meet the needs of consumers and maximize the profit of the enterprise. For Ukrainian organizations, the management of the enterprise as a system, in the complex conditions of modern business, is particularly important, as the change in the situation in the country, the gradual development of a new economic order makes more and more entrepreneurs and logists aware of the need to achieve not only immediate (immediate returns), but and long-term goals. Depending on the stage of development of the enterprise at the moment, it can be proposed for measures to optimize both the system as a whole and its individual units. The purpose of the article is to analyze the logistics of the enterprise and to develop recommendations for possible transformations of logistics processes, for the further sustainable development of the enterprise as a whole. To define essence and features of development of logistic activity of the enterprises. To analyze the directions of optimization of operation of the logistics system at the enterprise. To develop recommendations for the development of the logistics system of the enterprise. Summarize the effectiveness of optimizing the logistics system in the activities of a modern enterprise. It should be emphasized that in Ukraine and CIS countries, specialists pay more attention to the separate study of logistics problems at enterprises, and there are no questions about its methodological support and implementation in the activity of modern enterprises. Therefore, the problem of methodological support for carrying out logistics activities becomes urgent. Consequently, logistical activity is a system of measures that are related to the formation of a balanced ratio of material, informational and financial flows in the enterprise, which pass the phased chain from the external source to the final consumer of the produced products.

Key words: logistics, enterprise, efficiency, logistics activities, enterprise management.