

## Інтегрована логістична система як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства

**Дрогомирецька М.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і логістики

Навчально-наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту  
Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

**Зоря А.В.**

студент

Навчально-наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту  
Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

У статті розглянуто сутність логістичної системи сучасного підприємства, у межах якої здійснюється планування і розвиток сукупного ресурсного потенціалу, організованого у вигляді логістичного потоку: починаючи з отримання ресурсів із різних джерел зовнішнього середовища, і закінчуючи реалізацією готової продукції споживачам. Авторами визначено головні особливості та принципи формування логістичних систем на різних рівнях управління. Запропоновано інтегровану модель функціонування логістичної системи підприємства, у якій відображено характер взаємозв'язку між його структурними підрозділами, різними потоками, що виникають у процесі постачання сировини, виробництва та збуту готової продукції, а також основними чинниками динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, логістична система, логістичний підхід до управління підприємством, модель функціонування логістичної системи підприємства, управління логістичною системою.

Дрогомирецька М.И., Зоря А.В. ИНТЕГРИРОВАННАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрена сущность логистической системы современного предприятия, в рамках которой осуществляется планирование и развитие совокупного ресурсного потенциала, организованного в виде логистического потока: начиная с получения ресурсов из всех возможных источников внешней среды, и заканчивая реализацией готовой продукции конечным потребителям. Авторами определены ключевые особенности и принципы формирования логистических систем на различных уровнях управления. Предложена интегрированная модель функционирования логистической системы, в которой отображен характер взаимосвязи между отдельными структурными подразделениями предприятия, различными потоками, возникающими в процессе поставок сырья, производства и сбыта готовой продукции, а также основными факторами динамичной внутренней и внешней среды.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, логистическая система, логистический подход к управлению предприятием, модель функционирования логистической системы предприятия, управление логистической системой.

Drogomyretska M.I., Zoria A.V. INTEGRATED LOGISTICS SYSTEM AS A BASIS FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

The paper deals with the essence of the enterprise logistics system, within which the planning and the development of an aggregate resource potential, organized in the form of logistics flow, starting with obtaining resources from different sources of the external environment, and ending with the realization of products to the end-users, is carried out. The key features and principles of logistics systems forming at various levels of management are identified. An integrated model of functioning of the logistics system of an enterprise, which displays the character of the relationship between its separate structural subdivisions, various flows that arise in the course of the supply of raw materials, production and sales of finished products, as well as the main factors of the internal and external environment, is proposed by authors.

**Keywords:** the competitiveness, logistic system, logistical approach to enterprise management, model of functioning of the logistic system of an enterprise, logistics system management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний рівень розвитку економіки нашої держави характеризується посиленням конкурентної боротьби на ринках товарів і послуг, динамічною зміною зовнішнього серед-

овища і домінуванням ідей «ринку покупця». Все це обумовлює необхідність формування нових підходів до підвищення фінансової стійкості підприємств, збереження їх високого рівня конкурентоспроможності та забез-

печення ефективності функціонування у довгостроковій перспективі. Успішне вирішення вказаної проблеми, як показує сучасний досвід господарювання, можливе лише завдяки використанню логістичного підходу, що передбачає створення на підприємствах таких логістичних систем, які будуть здатні забезпечити інтеграцію виробництва, матеріально-технічного забезпечення, транспортування, інформаційного забезпечення і комунікацій для скорочення логістичних витрат і підтримання високого рівня обслуговування споживачів.

Сьогодні такі системи функціонують як у сфері виробництва, забезпечуючи внутрішньовиробничі перевезення, так і в сфері обігу, поєднуючи між собою окремі економічні райони, постачальників різних видів продукції, споживачів. Завдяки цьому відбувається злагоджений рух матеріального потоку та пов'язаних із ним сервісних, інформаційних, фінансових та інших потоків для досягнення певних цілей, зокрема, збільшення доходів та зменшення витрат кожного із елементів існуючих логістичних систем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти проблеми розвитку концепції формування логістичних систем на всіх можливих рівнях управління досить широко висвітлені у сучасній економічній літературі. Зокрема, ця проблематика знайшла своє відображення у наукових працях таких відомих

українських і зарубіжних вчених, як: Гаджинський А.М. [1], Денисенко М.П., Левковець П.Р., Михайлової Л.І. [2], Івуть Р.Б. [3], Питуляк Н.С. [4], Забуранна Л.В., Глущенко О.М. [5], Метеленко Н.Г., Тарабан К.С. [6] та інших.

Визнаючи виняткову теоретичну і практичну значимість останніх наукових досліджень із згаданої проблематики, вважаємо за доцільне відзначити, що в контексті динамічних змін зовнішнього середовища подальшого вивчення потребують проблеми управління процесами проектування і функціонування логістичних систем на рівні окремих суб'єктів господарювання.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є вивчення економічної сутності логістичної системи та розробка моделі її ефективного функціонування з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній літературі з логістичного менеджменту термін «логістична система» часто ототожнюється із поняттям «логістичний ланцюг», однак, з позиції багатьох українських і зарубіжних фахівців, які займаються вивченням багатогранної проблеми логістики, поняття логістичної системи має конструктивне значення (табл. 1), що дозволяє більш чітко визначити мету її функціонування.

За даними табл. 1 можемо стверджувати, що логістична система, як одне із фунда-

Таблиця 1

## Сучасні наукові підходи до визначення сутності поняття «логістична система»

Автор, джерело	Визначення поняття «логістична система»
Гаджинський А.М. [1, с. 86], Денисенко М.П., Левковець П.Р., Михайлова Л.І. [2, с. 13]	Адаптивна система із зворотнім зв'язком, яка виконує ті, чи інші логістичні функції (операції), складається із підсистем і має розвинуті внутрішньосистемні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем.
Івуть Р.Б. [3, с. 68]	Спеціально організована інтеграція логістичних систем у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку.
Питуляк Н.С. [4, с. 220]	Упорядкована високоінтегрована система, за допомогою якої можливо здійснювати планування, управління та реалізацію логістичних функцій і завдань.
Забуранна Л.В., Глущенко О.М. [5, с. 184]	Сукупність логістичних підсистем, що пов'язані між собою внутрішньовиробничими зв'язками і функціонують задля досягнення єдиної логістичної мети підприємства.
Метеленко Н.Г., арабан К.С. [6, с. 199]	Складна багаторівнева система, що містить матеріально-технічну, організаційно-економічну, соціально-психологічну та нормативно-правову підсистеми, об'єднані в єдиному безперервному процесі управління промисловим підприємством, враховує вплив одного елемента на інші, має прямі та зворотні зв'язки із зовнішнім середовищем та ґрунтується на таких принципах як гнучкість, адаптивність, сумісність та взаємозв'язок усіх її ланок.

Джерело: систематизовано авторами

ментальних понять у логістиці, являє собою упорядковану структуру, у складі якої здійснюється планування і реалізація руху та розвитку сукупного ресурсного потенціалу, організованого у вигляді логістичного потоку, починаючи з отримання ресурсів із зовнішнього середовища, і закінчуючи реалізацією готової продукції споживачам. Якою б не була логістична система, її мета полягає у тому, щоб здійснювати поставку матеріальних ресурсів і готової продукції у визначене місце, у потрібній кількості та асортименті, при заданому рівні витрат. Однак на думку Валькової Н.В. [7, с. 147], метою функціонування даної системи є не що інше, як забезпечення безперервності та ефективності матеріального чи будь-якого іншого потоку через реалізацію основоположних принципів логістичного менеджменту.

Безумовно, все це вказує на те, що найбільш характерними особливостями логістичної системи є наявність поточкових процесів і певна системна цілісність, яка забезпечується через упорядковані економічні зв'язки між окремими елементами цієї системи (рис. 1).

Як бачимо з рис. 1, спочатку здійснюється придбання засобів виробництва, які у вигляді матеріального потоку надходять в логістичну систему підприємства, де здійснюється їх складування, обробка і зберігання, а далі – виходять за межі логістичної системи і надходять у споживання, в обмін на надходження фінансових ресурсів до цієї системи.

За переконанням Черленяка І.І. та Агія Я.Ю. [9, с. 185], формування логістичної системи

на підприємстві відбувається із обов'язковим дотриманням низки важливих принципів:

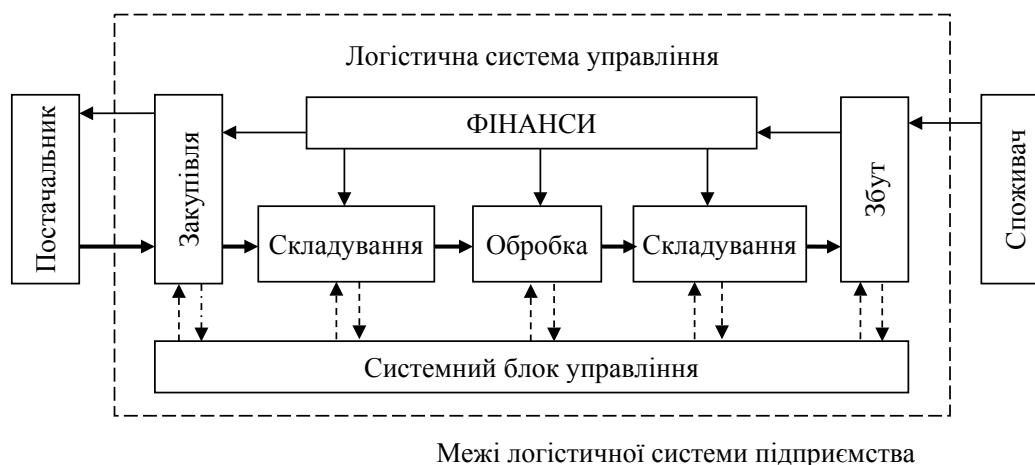
- узгодженість інформаційних, ресурсних, технічних та інших характеристик логістичної системи;

- системний підхід – для досягнення єдиної мети всі елементи логістичної системи розглядаються як взаємопов'язані та взаємозалежні;

- загальносистемна оптимізація – для досягнення глобальних цілей системи узгоджуються локальні цілі окремих функціональних елементів логістичної системи;

- стійкість і адаптивність – логістична система має функціонувати у разі допустимих відхилень параметрів та чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Поряд із цим, багаторічний досвід господарювання розвинутих країн світу та компаній-резидентів цих національних економік свідчить про те, що вже сьогодні в Україні необхідно підвищувати ефективність функціонування існуючих логістичних систем, що дозволить оперативно та гнучко реагувати на зміну пріоритетів розвитку останніх, контролювати та оновлювати зміст логістичних операцій, здійснювати переорієнтацію логістичних потоків на досягнення нових цілей. У зв'язку з цим нами була запропонована модель (рис. 2), у якій відображено взаємозв'язок між відділами постачання, збуту і виробничої інфраструктури, які формують інтегровану виробничу систему і здійснюють безпосередній вплив на формування стійких конкурентних переваг підприємства.



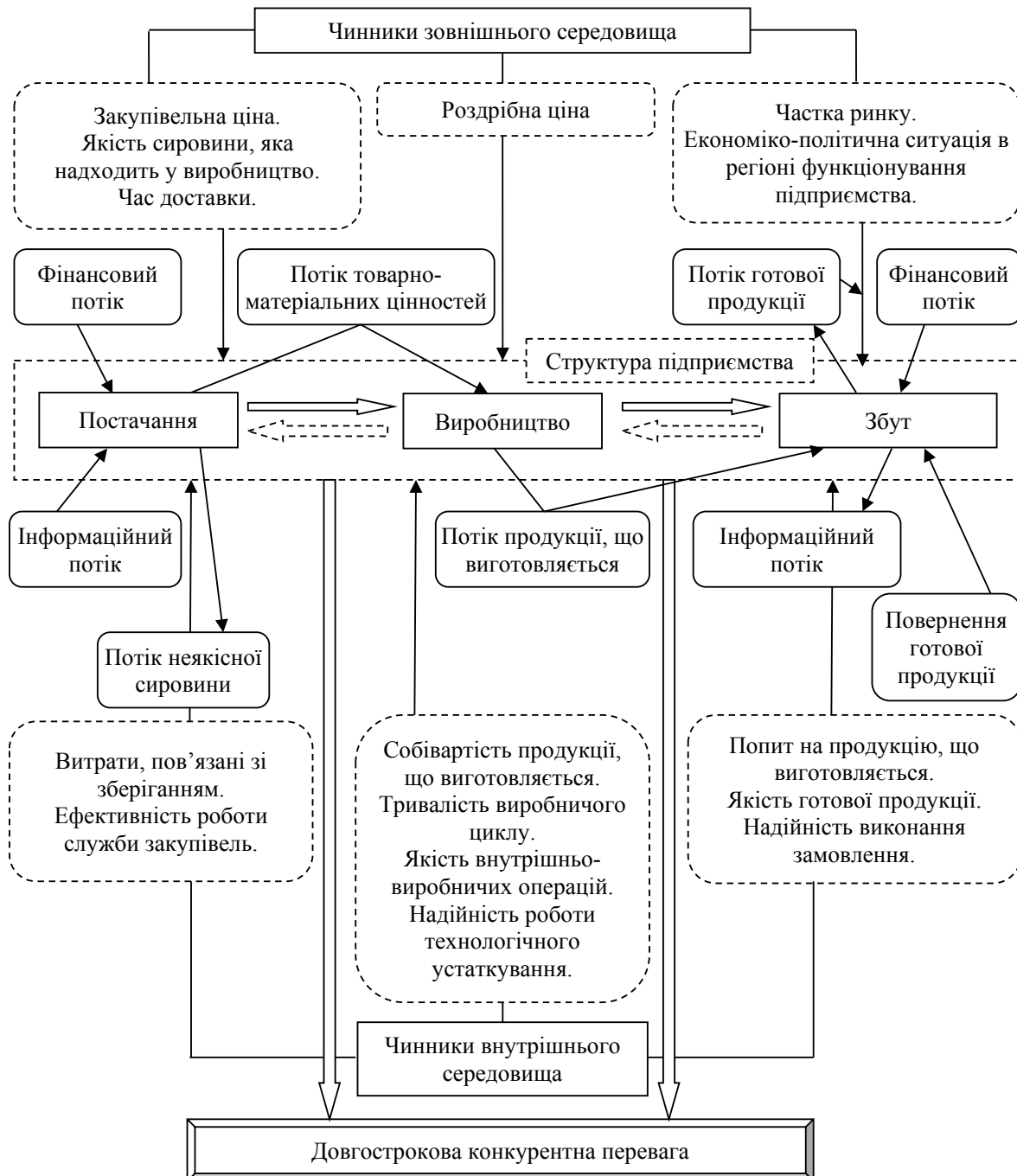
Умовні позначення:

→ - матеріальні потоки; → - потоки фінансових витрат; --> - інформаційні потоки

**Рис. 1. Логістична система підприємства в умовах здійснення повного циклу обороту засобів виробництва [8, с. 27]**

У наведеній вище моделі логістичної системи (рис. 2) розглядаються основні чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, які так чи інакше впливають на діяльність підприємства в цілому та визначають рівень його конкурентоспроможності. Окрім цих чинників у межах логістичної системи виникають також потоки різного характеру (фінансові, інформаційні, сировинні, готової продукції), які умовно поділяються на вхідні та вихідні.

Успішне функціонування інтегрованої логістичної системи підприємства завжди починається з відділу матеріально-технічного постачання, вхідним потоком для якого є інформаційний, що визначає, яку саме продукцію, і в якій кількості необхідно придбати. Водночас, фінансовий потік забезпечує даний відділ необхідними фінансовими ресурсами для подальшої роботи. На цьому етапі функціонування логістич-



**Рис. 2. Інтегрована модель функціонування логістичної системи підприємства у зовнішньому середовищі**  
Джерело: авторське бачення

ної системи спостерігається взаємодія між фінансовим та інформаційним потоками, а вихідним потоком є потік неякісної сировини, що формується у зв'язку з поставкою на підприємство сировини низької якості. Оскільки неякісна сировина завжди призводить до зупинки виробничих процесів на підприємстві, необхідно прагнути до максимально можливого зменшення обсягів цього потоку. Згідно результатів проведених нами досліджень, на ефективність роботи відділу постачання здійснює вплив: закупівельна ціна, якість сировини, що надходить, час доставки. Внутрішні чинники (витрати, пов'язані зі збереженням і ефективність роботи відділу матеріально-технічного постачання) залежать переважно від внутрішньої політики підприємства і організації роботи у межах даного структурного підрозділу. На основі взаємодії чинників внутрішнього і зовнішнього середовища з урахуванням різноманітних потоків відбувається формування потоку товарно-матеріальних цінностей, який можна вважати одним із основних у рамках інтегрованої логістичної системи, оскільки саме від нього залежить прибуток підприємства – головний показник, який визначає загальний рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Виробництво є проміжною ланкою в логістичній системі підприємства, оскільки воно залежить від відділу матеріально-технічного постачання і від нього вже залежить робота відділу збуту. На ефективну роботу виробництва з боку чинників зовнішнього середовища суттєво впливає роздрібна ціна, за якою реалізується готова продукція на ринку товарів і послуг. Значення даного чинника визначає політику підприємства у сфері виробництва, яка може бути спрямована на реорганізацію виробництва з метою скорочення виробничих витрат для отримання в подальшому можливості зниження ціни реалізації власної продукції. На практиці непоодинокими є такі ситуації, коли ціни на товари конкурентів є значно вищими за власні ціни товаровиробника, попит на дану продукцію є досить високим. У даному випадку необхідно проводити політику збільшення обсягів виробництва з метою отримання прибутку. Внутрішні чинники, які здійснюють вплив на виробництво, залежать від терміну експлуатації обладнання, правильності дотримання технологій, використання ресурсозберігаючих програм і концепцій, ефективності проведення планово-попереджувального ремонту техноло-

гічного устаткування. У процесі виробництва, як видно з рис. 2, формується виробничий потік.

Завершує роботу логістичної системи підприємства відділ збуту, основним завданням якого є реалізація готової продукції протягом досить короткого періоду часу і за максимально вигідною ціною. Для даного відділу, як і для усіх попередніх, характерним є вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Зовнішні чинники характеризують як економічну ситуацію на підприємстві, так і економічні відносини в регіоні його функціонування та за його межами, які завжди обумовлені політичною ситуацією. Нестабільна політична ситуація в регіоні функціонування підприємства неодмінно тягне за собою зниження добробуту населення, внаслідок чого потенційні споживачі переглядають свою купівельну спроможність, що нерідко призводить до виникнення ситуації скорочення попиту на продукцію. Внутрішні чинники, у першу чергу, слід регулювати за рахунок ефективних методик управління і впровадження корегуючих та попереджувальних дій. У межах цього відділу взаємодіють декілька видів потоків, вхідними серед яких є: потік готової продукції та інформаційний потік. Перший із них, пов'язаний із рухом готової продукції до споживача, описує процес реалізації продукції в цілому, а другий, що за своєю структурою є досить складним, містить в собі значний обсяг інформації, необхідної для забезпечення роботи різних структурних підрозділів підприємства і безпосередньо для самого споживача. До вихідних потоків цієї системи належать: потік виготовленої продукції, фінансовий потік, повернення готової продукції. Фінансовий потік утворюється після формування потоку готової продукції і являє собою фінансові засоби, отримані підприємством після реалізації продукції кінцевим споживачем. Факти повернення продукції можуть взагалі не зустрічатися в господарській діяльності підприємства, однак це може бути лише при стовідсотковій якості продукції, що виготовляється.

Сучасні логістичні системи володіють високим потенціалом економічної ефективності. Здійснення принципів логістики дозволяє реалізовувати так званий «синергетичний ефект». Синергетика виявляє зв'язки в логістичній системі, які при спільних діях незалежних підсистем забезпечують збільшення загального ефекту, який є значно більшим,

ніж сума ефектів цих підсистем чи самостійних елементів, які діють незалежно один від одного.

Висновки з цього дослідження і подальші перспективи в цьому напрямку. Економіка України переживає сьогодні непростий період, коли необхідним є пошук шляхів підвищення ефективності функціонування підприємств. Одним із таких шляхів, як показує світовий досвід, є побудова ефективних логістичних систем. Для кожного регіону нашої держави формування і розвиток логістичних виробничих, торговельних, транспортних та інформаційних систем має першочергове значення, оскільки дозволяє прискорити інтеграцію країни до світового економічного простору.

Оцінюючи роль логістики на промислових підприємствах України, можна підкреслити її інтегральний характер. Використання логістичних концепцій і систем дозволяє оптимізувати ресурси підприємств (матеріальні, фінансові, трудові), пов'язані з управлінням матеріальними та супутніми потоками. Запропонована у статті інтегрована модель функціонування логістичної системи орієнтована на підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, тому подальше її вивчення дозволить розробити оптимальну систему управління підприємствами в контексті динамічних змін зовнішнього середовища.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гаджинский А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. – 472 с.
2. Денисенко М.П. Організація проектування логістичних систем: підручник / М.П. Денисенко, П.Р. Левковець, Л.І. Михайлова та ін. – К.: ЦУЛ, 2010. – 336 с.
3. Ивуть Р.Б. Теория логистики: учебно-методическое пособие / Р.Б. Ивуть, Т.Р. Кисель. – Минск: БНТУ, 2011. – 328 с.
4. Питуляк Н.С. Логістична система – основа підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг / Н.С. Питуляк // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6 (44). – С. 218-221.
5. Забуранна Л.В. Логістична концепція формування системи управління підприємством / Л.В. Забуранна, О.М. Глущенко // Науковий вісник ЧДІЕУ, 2011. – № 4 (12). – С. 182-191.
6. Метеленко Н.Г. Логістична система підприємства машинобудівної галузі у логістичному менеджменті / Н.Г. Метеленко, К.С. Тарабан // Финансы, учет, банки. – 2014. – № 1 (20). – С. 196-202.
7. Валькова Н.В. Логістичні системи: визначення, класифікація та роль на різних рівнях управління / Н.В. Валькова // Молодий вчений. – 2015. – № 2 (17). – С. 146-150.
8. Еловой И.А. Логистика: учебно-методическое пособие / И.А. Еловой. – Гомель: БелГУТ, 2009. – 163 с.
9. Черленяк І.І. Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг / І.І. Черленяк, Я.Ю. Агій // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. – 2016. – № 1(5). – С. 184-190.