

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### CONCEPTUAL PROBLEMS OF LOGISTICS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INCREASING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Статтю присвячено оцінці та систематизації основних проблем логістичного управління на підприємстві. Автор, проаналізувавши наукові напрацювання вітчизняних та зарубіжних учених, виділив декілька проблем, зокрема це: вибір між власною логістикою та аутсорсингом; вибір моделей і методів під час оптимізації витрат на логістику; підвищення рівня логістичного обслуговування клієнтів; створення власних об'єктів логістичної інфраструктури; вибір ключових показників під час проведення логістичного контролінгу. Визначено, що базовими проблемами логістичного управління на підприємстві є: скорочення транспортних витрат, обробка величезних обсягів інформації, сегментовані та індивідуальні послуги, управління трудовими ресурсами, дотримання правил та норм, проблеми складування, комплектація і переміщення товарів, а також проблеми оцінки ефективності логістичного управління на підприємстві. Зроблено висновок, що впровадження сучасного логістичного управління в практику бізнесу дає змогу підвищити організаційно-економічну стійкість компанії на ринку, саме тому вкрай необхідно усунути окреслені проблеми.

**Ключові слова:** логістика, логістичне управління, логістичні ланцюжки, підприємство, система управління, проблеми, ефективність, конкурентоспроможність.

Стаття посвячена оцінці та систематизації основних проблем логістичного

управління на підприємстві. Автор, проаналізувавши наукові напрацювання вітчизняних та зарубіжних учених, виділив декілька проблем, зокрема це: вибір між власною логістикою та аутсорсингом; вибір моделей і методів під час оптимізації витрат на логістику; підвищення рівня логістичного обслуговування клієнтів; створення власних об'єктів логістичної інфраструктури; вибір ключових показників при проведенні логістичного контролінгу. Визначено, що базовими проблемами логістичного управління на підприємстві є: скорочення транспортних витрат, обробка величезних обсягів інформації, сегментовані та індивідуальні послуги, управління трудовими ресурсами, дотримання правил та норм, проблеми складування, комплектація і переміщення товарів, а також проблеми оцінки ефективності логістичного управління на підприємстві. Зроблено висновок, що впровадження сучасного логістичного управління в практику бізнесу дає змогу підвищити організаційно-економічну стійкість компанії на ринку, саме тому вкрай необхідно усунути окреслені проблеми.

**Ключевые слова:** логистика, логистическое управление, логистические цепочки, предприятие, система управления, проблемы, эффективность, конкурентоспособность.

УДК 339.138

<https://doi.org/10.32843/infrastruct43-51>

**Сохецька А.В.<sup>1</sup>**

к.е.н., доцент кафедри економічної теорії

Львівський національний університет імені Івана Франка

**Sokhetska Anna**

Ivan Franko National University of Lviv

*The article is devoted to the assessment and systematization of the main problems of logistics management at the enterprise. Currently, the economic situation requires enterprises to be extremely flexible and mobile in production and management. In addition, in this regard, many are looking for opportunities in logistics management, which involves optimizing internal and external material flows, as well as accompanying information and financial flows, optimizing business processes in order to minimize the overall cost of resources. The author, having analyzed the scientific achievements of domestic and foreign scientists, identified several problems, in particular: the choice between their own logistics and outsourcing; the choice of models and methods for optimizing logistics costs; improving the level of logistics customer service; creating their own logistics infrastructure; the choice of key indicators for logistics controlling. For most managers of domestic companies, logistics management methods are well known. In recent years, leading companies in the strategic and operational management of key business areas have successfully applied modern logistics concepts. The author determined that the basic problems of logistics management at the enterprise are reducing transport costs, processing huge amounts of information, segmented and individual services, human resources management, compliance with rules and regulations, problems of warehousing, picking and moving goods, as well as problems of evaluating the effectiveness of logistics management at the enterprise. The author concluded that the introduction of modern logistics management in business practice could improve the organizational and economic stability of the company in the market, which is why it is extremely necessary to eliminate the identified problems. It is clear that the presented interpretation of the problems of logistics management can be supplemented by a more detailed study of each of the problem links with the definition of the most significant and influential on the overall financial results of the enterprise.*

**Key words:** logistics, logistics management, logistics chains, enterprise, management system, problems, efficiency, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Сьогодні економічна ситуація вимагає від підприємств надзвичайної гнучкості і мобільності у виробництві та менеджменті. У зв'язку із цим багато хто шукає можливості в логістичному управлінні, яке передбачає оптимізацію внутрішніх і зовнішніх матеріальних потоків, а також супутніх їм інформаційних та фінансових потоків, оптимізацію бізнес-процесів із метою мінімізації загальних витрат ресурсів. У нинішньому

сценарії розвитку світової економіки логістика відіграє ключову роль у полегшенні торгівлі і, як наслідок, забезпеченні успіху ділових операцій. Однак мінливі споживчі запити, складні бізнес-моделі і зростаючі вимоги клієнтів – це лише деякі з головних чинників, які створюють проблему для оптимізації управління логістикою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику логістичного управління широко висвітлено в наукових колах, про що свідчить значна кількість наукових праць як вітчизняних, так

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3452-3822>

і зарубіжних учених. Зокрема, варто відзначити працю Я.П. Пухальської, в якій розкрито основні наукові підходи до визначення сутності логістичного управління підприємством, а також обґрунтовано базові принципи управління [7]. Натомість В.І. Довбенко сучасні завдання управління підприємствами досліджує з позицій ефективного використання потенціалу їх розвитку з урахуванням як поточних, так і перспективних інтересів сторін, що беруть участь в економічній діяльності підприємств [2]. В.Р. Верескля зосередила увагу на визначенні та обґрунтуванні функціональних ознак та мети логістичного управління. Надзвичайно цінним є представлений науковцем аналіз причин, що зумовлюють труднощі в імplementації основних положень логістики на вітчизняних підприємствах [1]. В.І. Кацьма також проаналізувала причини, які зумовлюють труднощі впровадження нових методів управління. До базових причин науковець віднесла: недосконалість методологічної бази впровадження логістики; невизначеність меж використання логістики в існуючих господарських системах; відсутність необхідної структуризації діяльності господарських систем; значне моральне і фізичне зношення виробничого устаткування; слаборозвинену транспортну інфраструктуру; низький рівень розвитку виробничо-технічної бази складського господарства; недостатній рівень розвитку й використання сучасних систем електронних комунікацій, електронних мереж, систем зв'язку та телекомунікацій [3].

Незважаючи на достатнє висвітлення вибраної проблематики в наукових джерелах та ґрунтовні висновки науковців, усе ще залишаються малодослідженими проблеми логістичного управління на підприємствах, зокрема в аспекті мінливого економічного становища, що становить значний науковий інтерес.

**Постановка завдання.** Метою статті є оцінка та систематизація основних проблем логістичного управління на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для керівників більшості вітчизняних компаній логістичні методи управління вже досить добре відомі. В останні роки сучасні логістичні концепції успішно застосовуються провідними компаніями в стратегічному та оперативному управлінні основними сферами бізнесу. Упровадження сучасного логістичного управління в практику бізнесу дає змогу підвищити організаційно-економічну стійкість компанії на ринку. Водночас можна виділити низку проблем, з якими багато компаній стикаються в процесі розвитку логістики [3, с. 64; 8; 12]:

- вибір між власною логістикою та аутсорсингом;
- вибір моделей і методів під час оптимізації витрат на логістику;
- підвищення рівня логістичного обслуговування клієнтів;

- створення власних об'єктів логістичної інфраструктури;

- вибір ключових показників під час проведення логістичного контролінгу та ін.

Видається, що однією з найбільш поширених проблем є відсутність кваліфікованих кадрів, особливо у сфері організації сучасних логістичних процесів і технологій. Окрім того, під час упровадження логістичного управління на підприємстві виникають труднощі, пов'язані з опором як рядових співробітників функціональних підрозділів, так і їхніх керівників. Розвиток логістики на підприємстві вимагає серйозного підходу до мотивації персоналу.

Відзначимо, що багато компаній вже створили свої логістичні служби, інші передають ці функції посереднику, використовуючи логістичний аутсорсинг, суть якого полягає у зниженні витрат компанії під час реалізації ланцюжка поставок товару за рахунок залучення в бізнес-процеси кваліфікованого логістичного оператора, тобто придбання логістичних послуг у третьої сторони.

Розглянемо більш детально деякі з проблем логістичного управління:

1. Скорочення транспортних витрат [12].

Зростаючі ціни на паливо, зростання заробітної плати, економічна ситуація в країні значно впливають на зростання транспортних витрат. Виключення одного з чинників у досягненні цілей скорочення витрат на транспортування не завжди приносить очікуваний ефект. Прийняття стратегічного підходу до усунення або скорочення даних чинників може виявитися вирішальним фактором під час реконструкції мережевих конструкцій і, відповідно, скорочення транспортних витрат. Реалізуючи ці стратегії, менеджери з логістики потребують достовірної інформації про існуючі та майбутні замовлення. Використання програмного забезпечення може значно допомогти у спрощенні цих завдань. Для малого бізнесу опора на економічно ефективно стороннє транспортне агентство, яке обслуговує повітряні, морські, залізничні та автомобільні перевезення, іноді є найкращим вибором для отримання доступу до якісних послуг економічно ефективним способом. По-перше, він виключає додаткові витрати на утримання парку транспортних засобів доставки, виплату заробітної плати транспортному персоналу, а також виплату фрахтових зборів та інших податків.

2. Обробка величезних обсягів інформації [10].

Менеджерам з логістики доводиться щодня мати справу з великою кількістю цифр і даних, а також координувати безперебійне виконання операцій. У сферу їхньої діяльності входить забезпечення безпеки флоту і персоналу, завантаження флоту, перехресна перевірка маршрутних карт, санкціонування рахунків за паливо і т. д. У разі виконання даних завдання вручну це може бути

трудомістким і затратним завданням. Інвестування в автоматизоване рішення або додаток для введення даних, рахунки за паливо, вантажно-розвантажувальні книги може значно спростити операції, дати змогу менеджерам з логістики зосередити увагу на стратегічних рішеннях, а не тактичних.

3. Сегментовані та індивідуальні послуги [8].

Завдяки глобалізації управління логістикою перетворюється на багаторівневу роботу, де менеджери повинні стежити за кількома ланцюжками поставок одночасно. Отже, компаніям потрібно не лише доставити товар вчасно, а й запропонувати індивідуальні послуги різним постачальникам і клієнтам. Зі збільшенням очікувань клієнтів компанії прагнуть постійно забезпечувати максимальну задоволеність споживачів. Логістичні оператори повинні пропонувати персоналізований досвід декільком сегментам клієнтів. У даному разі варто зазначити, що використання програмного забезпечення для управління логістикою, яке дає змогу автоматизувати процес проєктування різних послуг для різних клієнтів, може не тільки заощадити час і зусилля на управлінському рівні, а й підвищити точність збору даних та їх відповідність вимогам.

4. Управління трудовими ресурсами [13].

Трудові ресурси – це найскладніший з управлінських обов'язків. Під час управління логістикою управління персоналом ускладнюється, оскільки водії і персонал часто розміщуються в різних географічних точках для підтримки інтенсивності ланцюжка поставок. Децентралізація відповідальності шляхом призначення менеджерів з логістики в ключових місцях із відповідними рішеннями з управління робочими замовленнями може сприяти підвищенню ефективності управління. Наприклад, програмне забезпечення ReachOut допомагає менеджерам з логістики керувати розкладами команд, демонструвати результати виконаної роботи, генерувати котирування і рахунки-фактури та ще багато інших функцій. Менеджери можуть легко тримати всіх на одній сторінці і негайно повідомляти співробітників про зміни або надавати живу інформацію, яка їм потрібна.

5. Дотримання правил та норм [8].

Правила перевезення, правила і норми безпеки можуть варіюватися від країни до країни. Якщо компанія займається торгівлею з іншими країнами світу або надає послуги іноземним партнерам, дотримання різних правил і положень, а також ознайомлення з ними співробітників може становити серйозну проблему. Співпраця з ефективним аудиторським програмним забезпеченням може допомогти усунути ці проблеми і поліпшити відповідність вимогам, тим самим позбавивши від проблем невідповідності нормативно-правовим актам країни.

6. Проблеми складування [13].

Як під час складування, так і в процесі транспортування велике значення має те, наскільки ефективно можна використовувати наявні потужності. Орендна плата складу не буде меншою, якщо в результаті неналежного розміщення товару буде можливість зберігати тільки його половину. У разі перевезення вантажів компанії не можуть дозволити собі таку ж вартість для напівзавантаженої вантажівки або для автомобіля з максимальним навантаженням. Витрати можуть бути високими, якщо простір не використовується оптимально, саме тому воно саме по собі може бути простим інструментом скорочення витрат і отримання доходу, якщо компанія прагне до максимального використання.

Це також може викликати серйозні проблеми, якщо у керівництва підприємства немає точної та актуальної інформації про наявні запаси. Брак інформації може призвести до занадто великих і занадто маленьких запасів – жоден із них не є економічно ефективним рішенням. Відсутність продукту може значно сповільнити роботу служб доставки, тоді як надмірний обсяг у кінцевому підсумку призведе до зниження цін для стимулювання продажів, що також призведе до зниження прибутку підприємства. Не маючи правильної інформації і не маючи прозорості бізнесу, підприємство може втратити значну частку прибутку, тоді як витрати постійно зростають.

7. Комплектація і переміщення товарів.

Дуже часто проблеми виникають під час комплектації та переміщення товарів на складі. Ще однією важливою проблемою є неадекватне управління часом очікування. Наприклад, очікування затвердження відвантажувальної документації або неефективно організовані роботи з комплектації призводять до непотрібних додаткових витрат і втрати часу. На більшості складів витрати на комплектацію становлять понад 55% від загальної вартості, тому на цю частину логістичного управління доцільно звернути увагу.

Окрім вищевикладених проблем, варто додати й обмежене використання показників, що характеризують продуктивність логістики на підприємстві, отже, недостатньо методологічного забезпечення вимірювання ефективності логістичного управління. Тим не менше багато логістичних організацій не в змозі реалізувати потенціал продуктивності і обслуговування, який приходить із моніторингом продуктивності, навіть коли дослідження показують, що це робить його головним конкурентним диференціатором. Але для цього фахівцям із логістики важливо повністю зрозуміти процес управління продуктивністю і те, чому він так важливий для логістичного ланцюжка [12].

Управління ефективністю логістики (LPM) – це регулярний моніторинг кожного аспекту

логістичного ланцюжка. Цей процес включає у себе збір даних, що стосуються всіх видів логістичної діяльності, включаючи вхідні та вихідні перевезення, управління автопарком, складування, управління запасами, вантажно-розвантажувальні роботи, виконання замовлень, планування попиту і пропозиції, управління 3PL, проектування логістичної мережі та інші допоміжні послуги. Тобто для оцінки ефективності доцільно включити всі аспекти та етапи логістичного управління [12; 13].

Отже, як бачимо, логістичне управління на підприємстві має низку вагомих проблем, які негативно впливають на ланцюжки поставок та ефективність логістичних операцій. Цілком зрозуміло, що без належних заходів усунення окреслених вище проблем видається неможливим. Уважаємо, що в сучасних умовах можна виділити три основні підходи до підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства. Перший – посилення взаємодії між різними функціональними ланками за рахунок поліпшення різних економічних механізмів, використання яких виступає як один з основних шляхів забезпечення координації між різними функціональними сферами в межах підприємства. Другий – оптимізація всіх видів витрат, пов'язаних із матеріальним потоком. Третій підхід – досягнення необхідного рівня координації через організаційні перетворення у структурі управління підприємством.

#### Висновки з проведеного дослідження.

У підсумку зазначимо, що логістика компанії – це інтегрований процес, покликаний сприяти створенню споживчої вартості з найменшими загальними витратами. Вона існує для того, щоб задовольняти запити споживачів, зокрема опосередковано полегшуючи виробничу та маркетингову діяльність. На стратегічному рівні менеджери з логістики прагнуть досягти заздалегідь узгодженої якості обслуговування клієнтів на базі накопиченої компетентності, доведеної до рівня високого мистецтва. Проблема полягає у тому, щоб урівноважити очікування, пов'язані з якістю сервісу, і необхідні витрати згідно з наміченими господарськими цілями. Визначено, що базовими проблемами логістичного управління на підприємстві є: скорочення транспортних витрат, обробка величезних обсягів інформації, сегментовані та індивідуальні послуги, управління трудовими ресурсами, дотримання правил та норм, проблеми складування, комплектація і переміщення товарів, а також проблеми оцінки ефективності логістичного управління на підприємстві. Зрозуміло, що представлене тлумачення проблем логістичного управління може бути доповнене більш ґрунтовним дослідженням кожної з проблемних ланок із визначенням найбільш вагомих та впливових на загальний фінансовий результат підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Верескля М.Р. Поняття логістичного управління як інструмент системи управління підприємством. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2018. № 1. С. 156–164.
2. Довбенко В.І. Логістика процесів розвитку підприємств та їхніх об'єднань. URL : <http://vlp.com.ua/files/60.pdf> (дата звернення: 17.03.2020).
3. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 60–65.
4. Ключова Ю.Ю. Роль організації логістичного процесу на підприємстві. *Актуальні проблеми авіації та космонавтики*. 2017. Т. 3. С. 630–632.
5. Матвієнко-Біляєва Г.Л., Ляпіна, Н.С., Котельникова Ю.М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 119–124.
6. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3(36). С. 166–170.
7. Пухальська Я.П. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. Т. 1. № 3. С. 28–31.
8. Соколова О.Є. Проблеми управління логістичною інфраструктурою підприємств. URL : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/viewFile/3924/4072> (дата звернення: 17.03.2020).
9. Федькович В.І. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111–113.
10. Addressing 3 Critical Challenges Affecting Logistics Performance Management. URL : [https://www.supplychain247.com/article/3\\_critical\\_factors\\_affecting\\_logistics/trax\\_technologies](https://www.supplychain247.com/article/3_critical_factors_affecting_logistics/trax_technologies) (дата звернення: 17.03.2020).
11. Challenges and new solutions in logistics, 2017. URL : <https://www.regens.com/en/-/kihivasokes-uj-megoldasok-a-logisztikaban> (дата звернення: 17.03.2020).
12. Ignacio E. Grossmann, Kevin C. Furman, Challenges in Enterprise Wide Optimization for the Process Industries. *Optimization and Logistics Challenges in the Enterprise*. 2009. P. 3–59. URL : [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-0-387-88617-6\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-0-387-88617-6_1) (дата звернення: 17.03.2020).
13. Top challenges faced by logistic management today. 2018. URL : <https://www.fingent.com/blog/top-challenges-faced-by-logistics-management-today> (дата звернення: 17.03.2020).

#### REFERENCES:

1. Vereskly M. G. Poniattia lohistrychnoho upravlinnia yak instrument systemy upravlinnia pidpriemstvom [The Concept of logistics management as a tool of the enterprise management system]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii ekonomichna*. Lviv, 2018. Vol 1. pp. 156-164.

2. Dovbenko V. I. Lohistyka protsesiv rozvytku pidprijemstv ta yikhnikh obiednan [Logistics of development processes of enterprises and their associations] URL: <http://vlp.com.ua/files/60.pdf> (accessed 17 March 2020).

3. Katsma V. I. Sutnist ta rol lohistychnoho upravlinnia v systemi upravlinnia pidprijemstvom [The Essence and role of logistics management in the enterprise management systems]. *Ekonomichnyi analiz*. Ternopil, 2016. Vol. 23. No. 2. pp. 60-65.

4. Kljusova Ju. Ju. Rol' organizacii logisticheskogo processa na predprijatii [The Role of the organization of the logistics process at the enterprise]. *Actual problems of aviation and cosmonautics*. 2017. Vol. 3. pp. 630-632.

5. Matviienko-Biliaieva H. L., Liapina, N. S., Kotelnikova Yu. M. Osnovni napriamy rozvytku lohistyky pidprijemstv ta yii osnovni kontseptsii [Main directions of development of enterprise logistics and its main concept]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. Uzhhorod, Vol. 24 (2). pp. 119-124.

6. Palasyuk B. Lohistychno upravlinnia pidprijemstvom: sutnist i osnovni pryntsypy [Logistics management of the enterprise: essence and basic principles]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2012. Vol. 3(36), pp. 166-170.

7. Pukhalska Ya. P. Lohistychno upravlinnia pidprijemstvom: sutnist i osnovni pryntsypy [Logistic management of the enterprise: essence and basic

principles]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Khmelnytskyi, 2016. Vol. 3 (1), pp. 28-31.

8. Sokolova O. Ye. Problemy upravlinnia lohistychnoiu infrastrukturoiu pidprijemstv [Problems of management of logistics infrastructure of enterprises]. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view-File/3924/4072>. (accessed 17 March 2020).

9. Fedkovych V. I. Udoskonalennia lohistychnoi diialnosti na pidprijemstvi [Improving logistics activities at the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*. Vol. 1, pp. 111-113.

10. Addressing 3 Critical Challenges Affecting Logistics Performance Management, Available at: [https://www.supplychain247.com/article/3\\_critical\\_factors\\_affecting\\_logistics/trax\\_technologies](https://www.supplychain247.com/article/3_critical_factors_affecting_logistics/trax_technologies) (accessed 17 March 2020).

11. Challenges and new solutions in logistics, 2017, Available at: <https://www.regens.com/en/-/kihivasok-es-uj-megoldasok-a-logisztikaban> (accessed 17 March 2020).

12. Ignacio E. Grossmann, Kevin C. Furman, (2009) Challenges in Enterprise Wide Optimization for the Process Industries, *Optimization and Logistics Challenges in the Enterprise*, p 3-59, Available at: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-0-387-88617-6\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-0-387-88617-6_1) (accessed 17 March 2020).

13. Top challenges faced by logistic management today (2018), Available at: <https://www.fingent.com/blog/top-challenges-faced-by-logistics-management-today> (accessed 17 March 2020).