

2. Василенко В. А. Диагностика устойчивого развития предприятий: [монография] / Василенко В. А. – К.: Центр учебной литературы, 2006. – 184 с.
  3. Гетьман О. О. Економічна діагностика: [навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
  4. Гудзь О. Є. Фінансова діагностика в сільськогосподарських підприємствах / Гудзь О. Є. // Облік і фінанси АПК. – 2008. – № 1. – С. 28-33.
  5. Гудзь О. Є. Методичні підходи щодо здійснення фінансової діагностики в агроформуваннях: [текст] / Гудзь О. Є. // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки: Випуск 23. – Черкаси: ЧДТУ, 2009. – Частина I. – С. 9-14.
  6. Диагностика стану підприємства: теорія і практика: [монография] / За заг. ред. проф. А. Е. Воронковой. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 448 с.
  7. Загорна Т. О. Економічна діагностика: [навч. посіб.] / Загорна Т. О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
  8. Кольцова И. В. Практика финансовой диагностики и оценки проектов. / И. В. Кольцова, Д. А. Рябых. – М.: Вильямс, 2007. – 416 с.
  9. Костирко Л. А. Диагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: [монография] / Костирко Л. А. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Х.: Фактор, 2008. – 336 с.
  10. Швиданенко Г. О. Бізнес-діагностика підприємства: [навч. посіб.] / Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І., Олексюк О. І. – К.: КНЕУ, 2008. – 344 с.
- Рецензент: д.е.н., професор Правдюк Н.Л.*

УДК 65.012.34:65.014.1:334.716

## **ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Шевченко Т.А., здобувач  
Полтавська державна аграрна академія*

*У статті досліджені теорія та практика менеджменту у логістичній системі, визначені основні проблеми взаємодії з виробництвом, менеджментом та фінансуванням, наведені основні відмінності функцій менеджменту у логістичній системі, розглянуті варіанти організаційної та матричної структури компанії, визначено двояку роль контролю розподілу, як засобу управління функціонуванням логістики, наведена відмінність між стратегічним та тактичним контролем у логістичних системах.*

*In the article the theory and practice of management in the logistics system, key problems of interaction with the production, management and financing are the main differences between management functions in the logistics system, variants of the organizational structure of the company and the matrix, defined dual role distribution control, as a means to control the operation of logistics are shown the difference between strategic and tactical control of logistics systems.*

**Постановка проблеми.** Важливе місце в підготовці логіста, як показує світовий досвід, займає збагнення науки й мистецтва менеджменту. У загальному виді менеджмент варто представляти як науку відносно уміння домагатися поставлених цілей, використовуючи наявні ресурси, працю, мотиви поводження й інтелект людей. У менеджменті мова йде про цілеспрямований вплив на об'єкти управління, людей для перетворення неорганізованих елементів в ефективну виробничу чинність. Іншими словами, менеджмент - це

людські можливості, за допомогою яких лідери використовують ресурси для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації, зокрема логістичних.

Отже, термін «менеджмент» означає керування соціально-економічними процесами на рівні організації - керування господарською діяльністю персоналом, ресурсами, тому в цій статті розглядається питання про менеджмент в логістичних організаціях різного типу й логістичної стратегії у формуванні та вивченні матеріалопотока.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам логістики та маркетингу приділяється неабияка увага у вітчизняній і західній економічній літературі. Вони знайшли певне відображення в працях багатьох науковців: Ю.М. Неруша, Мескона М., Альберта М., Хедоури Р, С.В. Саркісова, А.Г. Поршнева [1, 2, 3, 4]. Але в умовах постійного зростання необхідності суттєвого скорочення витрат у всіх сферах виробництва та збуту в умовах загострення конкуренції і адаптації до складної і динамічної структури мотивацій і пріоритетів споживачів актуальнішими залишаються дослідження впровадження теорії та практики менеджменту у логістичній системі.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження теорії та практики менеджменту у логістичній системі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для ефективного функціонування логістики повинна бути створена організація, у якій здійснюється діяльність логістів-менеджерів.

Елементи організації наведені на рис. 1.

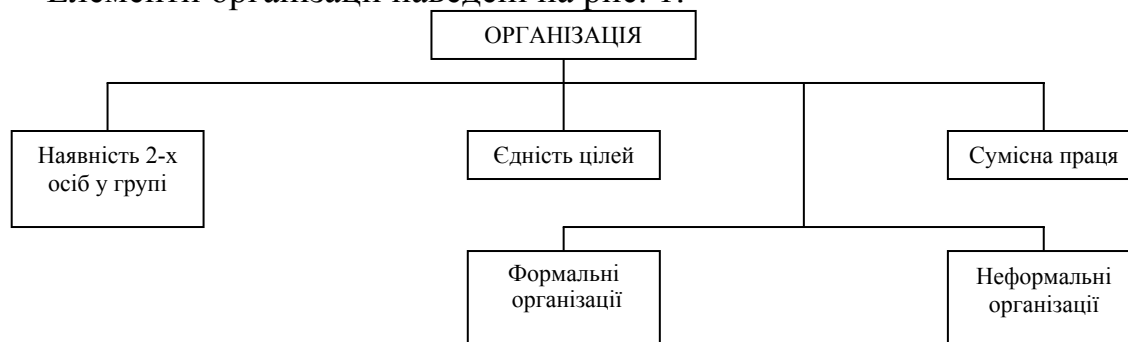


Рис. 1. Елементи організації

*Джерело: доповнено автором на базі [2, с. 31]*

Логістичну організацію варто розглядати моделлю, що показує як взаємини внутрішніх змінних (мети, структура, завдання, технологія й люди; рис.2), так і її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

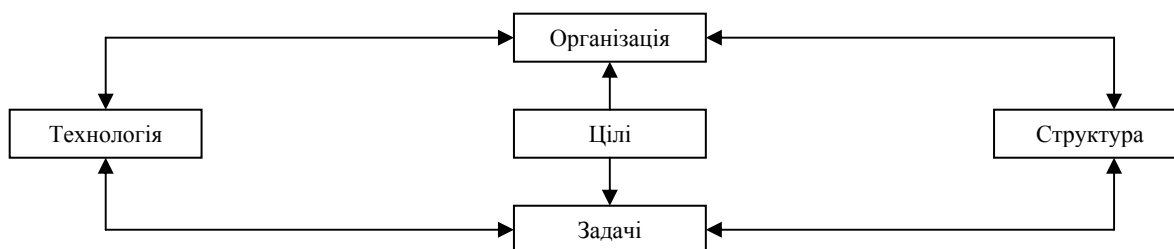


Рис. 2. Взаємозв'язок внутрішніх елементів організації

*Джерело: доповнено автором на базі [2, с. 96]*

Останнє розділене на дві групи: чинності прямого й непрямого впливу (рис.3).

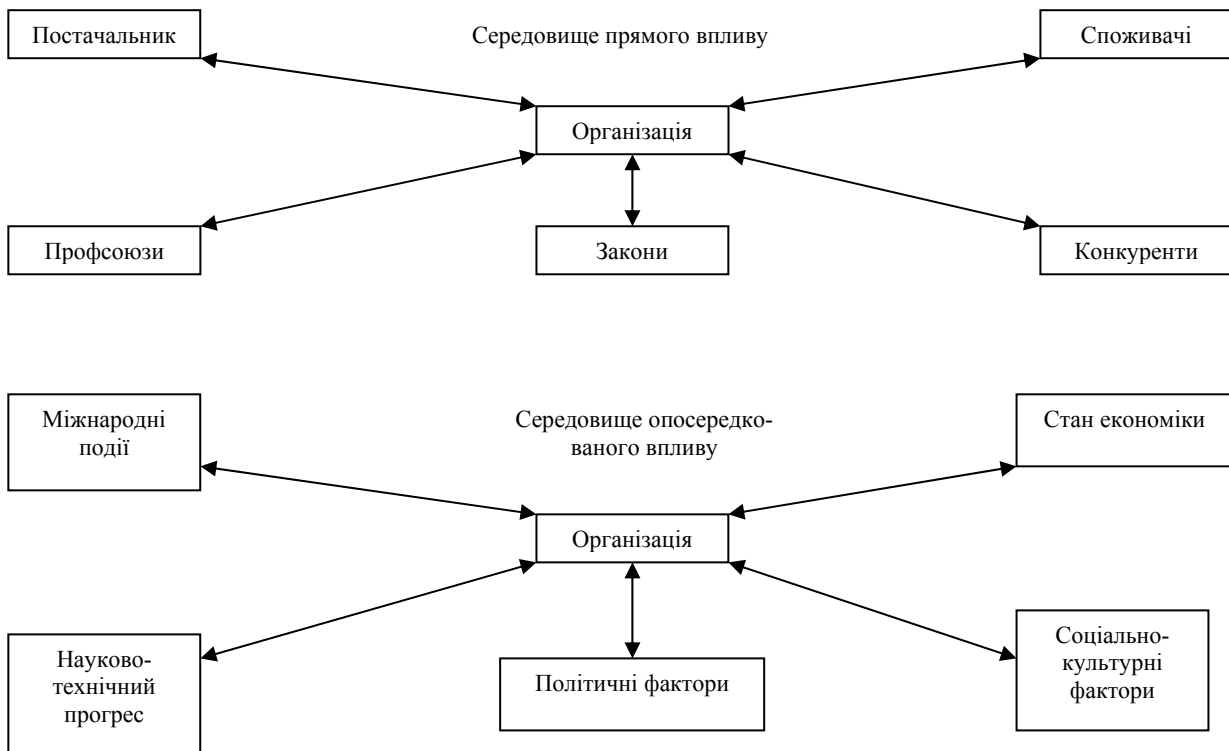


Рис. 3. Зовнішнє оточення

Джерело: доповнено автором на базі [2, с. 116]

У внутрішнім середовищі головною змінною є ціль або цілі (навколо цієї змінної формуються й інші).

Мета логістики - доставка продукції в задане місце в певний час, у потрібній кількості й асортиментах при оптимальному рівні витрат. Ціль ця тісно пов'язана з місією. Місія (від лат. - mission) - це доручення. Тому місія логістики - це доручення організації виконувати логістичні цілі.

Для того щоб організація могла успішно працювати, нею необхідно управляти. Керування варто розглядати як циклічний процес, що складається з конкретних видів управлінських робіт, які називаються функціями керування.

Функції керування - конкретний вид управлінської діяльності, що здійснюється спеціальними прийомами й способами, а також відповідна організація робіт. Прийнято вважати, що в процесі керування виконуються наступні основні функції: планування, організація, мотивація та контроль.

Кожна із чотирьох функцій менеджменту є для організації життєво важливою. Разом з тим, планування як функція керування забезпечує основу для інших функцій і вважається найголовнішою з них, функції ж організації, мотивації та контролю орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів організації.

Функція планування припускає рішення про те, які повинні бути цілі логістичної організації та що повинні робити її члени, щоб досягти цих цілей. План повинен представляти соціально-економічну модель майбутнього стану

логістичної організації. Плани можуть бути стратегічними, тактичними й оперативними.

Стратегічне планування (вищий рівень) - це спроба визначити в довгострокову перспективу, оцінити тенденції, що розвиваються як усередині організації, так і в зовнішнім оточенні. Процес стратегічного планування складається з наступних фаз: оцінка, постановка завдання, встановлення пріоритетів і впровадження (рис.4).

На середньому рівні керування відбувається тактичне планування, визначаються проміжні цілі на шляху досягнення стратегічних цілей і завдань у логістичній системі. Основою для розробки логістичної системи є оперативне планування.

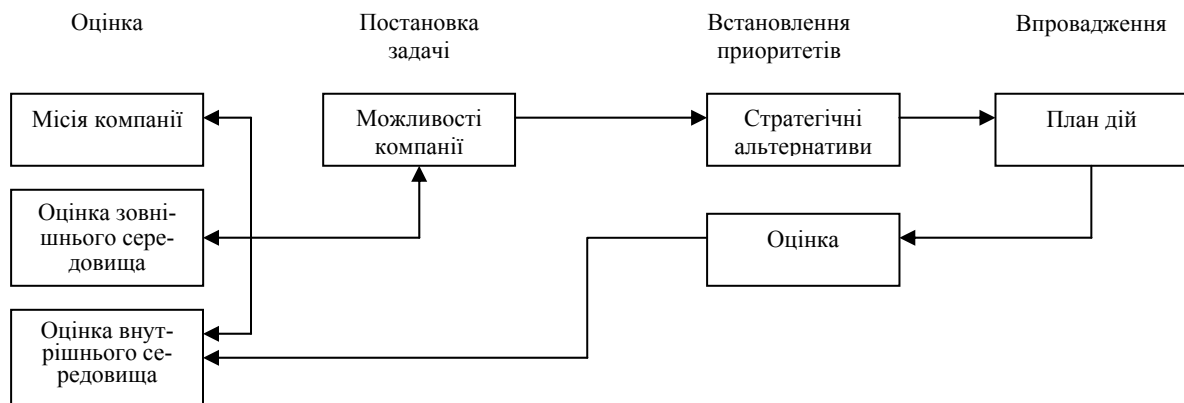


Рис. 4. Процес стратегічного планування

*Джерело: доповнено автором на базі [2, с. 125]*

Дослідження еволюції організаційних структур логістичної діяльності у підприємства показали, що вони проходять у своєму розвитку три стадії [1]. Перша стадія - структура традиційного плану. Основна функція логістики на цьому етапі - доставка продукції будь-якого підприємства в розподільчу мережу. На другій стадії до функції доставки продукції в мережі додаються й інші: організація зберігання на складах, оптимізація запасів, обслуговування клієнтури. Друга стадія характерна не тільки розширенням логістичних функцій, але й об'єднанням більшості логістичних операцій і створенням процесу доставки товарів по замовленнях клієнтури. Третя стадія - це повний набір логістичних дій, включаючи побудову логістичних систем; участь у плануванні виробництва та прогнозуванні продажів; організацію закупівель сировини і напівфабрикатів для підприємства; організацію поставок товарів закордон. Приклад організаційної структури логістичного підприємства показаний на рис.5.

Із схеми 5 видно, що віце-президент по логістиці зосереджує у своїх руках все керування логістичними операціями. Три департаменти, які йому підпорядковуються виконують свої логістичні функції.

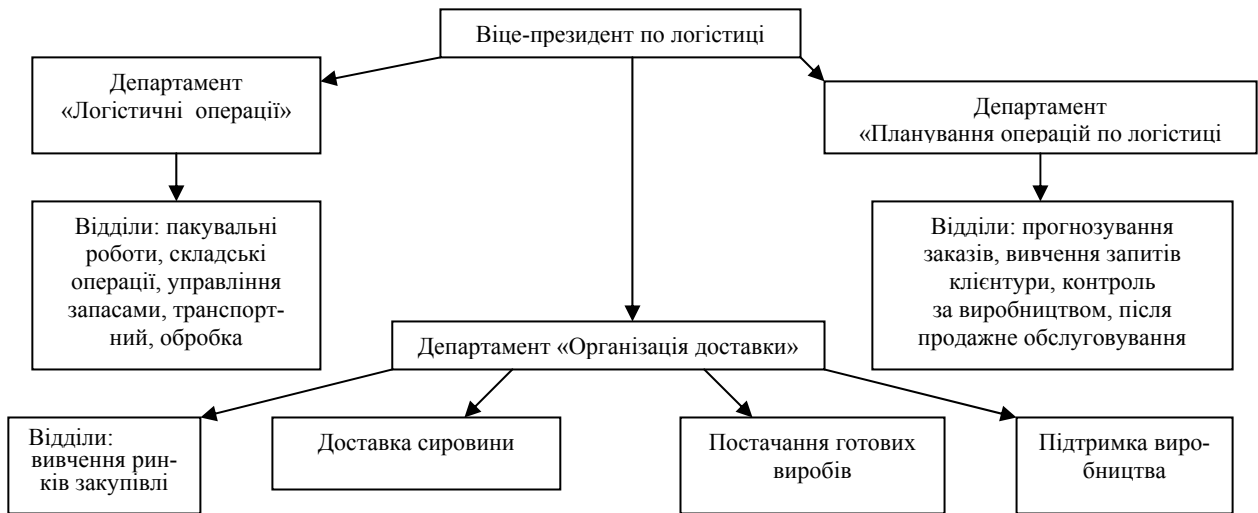


Рис. 5. Приклад організаційної структури логістичного підприємства  
 Джерело: доповнено автором на базі [3, с. 67]

Організаційна структура логістичного підприємства може бути побудована лінійно або на основі діяльності функціональних груп. Може бути вибрана й матрична структура, коли функції логістики будуть пронизувати всю діяльність компанії по горизонталі (рис.6).

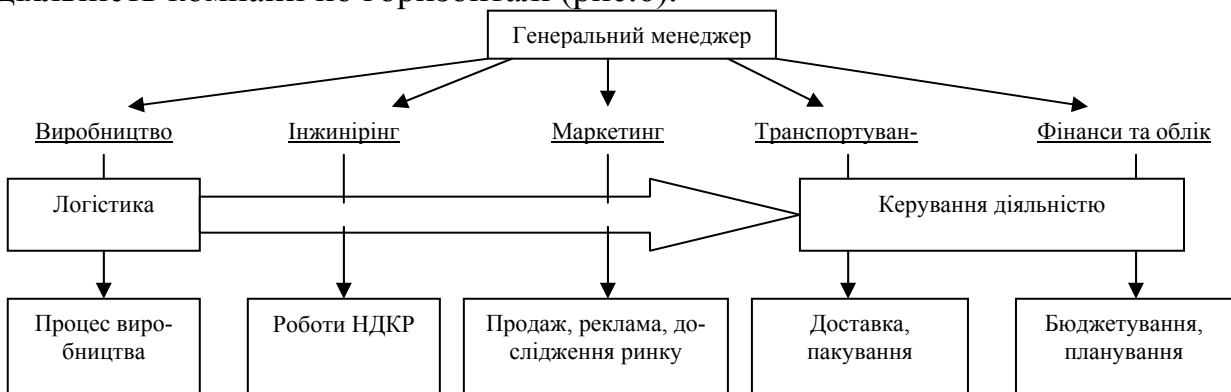


Рис. 6. Матрична структура

Джерело: доповнено автором на базі [3, с. 68]

Останньою функцією керування є контроль - це процес порівняння (зіставлення) фактично досягнутих результатів із запланованими. Для її виконання необхідно створити відповідну базу даних і розробити процедури для витягу потрібної інформації (рис. 7).



Рис. 7. Контроль розподілу як засіб управління функціонуванням логістики  
 Джерело: доповнено автором на базі [3, с. 68]

Поряд зі стратегічним контролем розподілу проводиться тактичний контроль, ціль якого укладається головним чином у керуванні відхиленнями від плану та в оповіщенні керівництва про необхідність прийняття корективних мір. У схематичному виді основні компоненти тактичного контролю показані на рис.8.

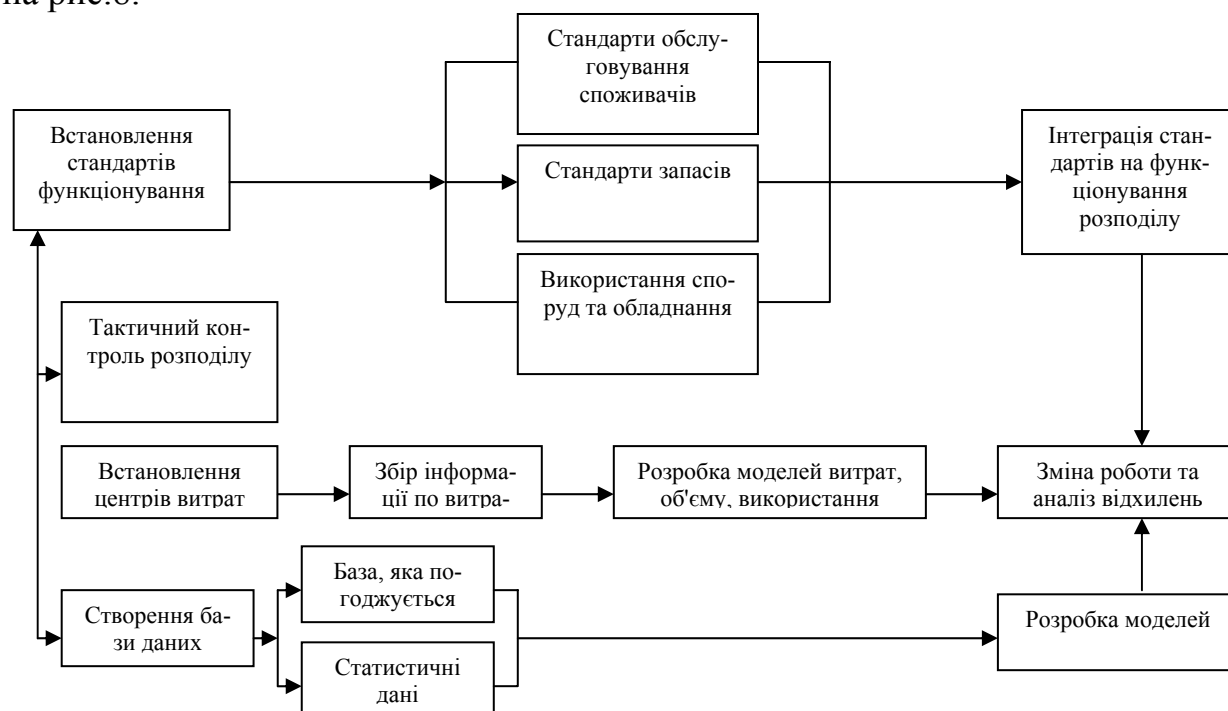


Рис. 8. Тактичний контроль розподілу

Джерело: доповнено автором на базі [3, с. 68]

Основні вимоги проведення тактичного контролю розподілу наступні: набір стандартів; своєчасна інформація про витрати; існування бази даних. Ці вимоги реалізуються за допомогою програми керування й аналізу.

Із впровадженням комп'ютеризованих методів керування потреба в спрощенні процедур контролю стала більш гострою, особливо у зв'язку з експонентним ростом обсягу наявної інформації.

**Висновки.** 1. Основною закономірністю ефективної взаємодії логістики з виробництвом та менеджментом є створення організації, в якій здійснюється діяльність логістів-менеджерів.

2. Запропонований поділ організаційно-управлінських структур допоможе систематизувати, а також диференціювати логістичні функції різних рівнів, та підвищення ефективності логістичної діяльності.

#### Література:

1. Неруш Ю.М. Логистика: учеб. – 4-е узд., перераб. и доп. – М.:ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 520 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Р Основы менеджмента (Management). Издательство: Дело, М., 1997. -704 с.
3. Саркисов С.В. Управление логистикой: учеб. Пособие. М., 2004. – 368 с.
4. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева и др. М.:ИНФРА-М, 2004. - 669с.

Рецензент: д.е.н., професор Махмудов Х.З.