

## УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

### IMPROVING LOGISTIC MANAGEMENT IN CONDITIONS OF ECONOMIC TRANSFORMATIONS

В умовах розвитку ринкових відносин першочерговим завданням залізничного транспорту є оцінка майбутнього положення виходячи зі зміни умов його діяльності. Для прийняття альтернативних рішень з управління залізничним транспортом України важливе місце займає питання логістичного менеджменту. Актуальність даної теми полягає у тому, що методи управління логістичного менеджменту займають особливе місце в ланцюзі основних категорій наукового керування й забезпечують цілеспрямований вплив на працівників і виробничі колективи підприємств для досягнення координації поставлених завдань. Недоліком існуючої системи логістичного менеджменту є те, що робота системи не оцінюється шляхом порівняння зі стандартом якості обслуговування. При цьому підприємства намагаються підвищити тарифи на перевезення, а не знизити витрати, що характерно для другої стадії розвитку логістичного менеджменту. Доведено, що робота системи логістичного менеджменту в Україні повинна оцінюватися з урахуванням вимог міжнародних стандартів. Щоб ефективно функціонувати, необхідно впливати на весь процес перевезень, тобто проводити активну логістичну політику.

**Ключові слова:** національна економіка, логістичні системи, керування кадровою політикою логістичного менеджменту, підвищення ефективності розкриття питання еволюції логістичного менеджменту, генерація ідей.

В умовах розвитку ринкових відносин першочерговою задачею залізничного

транспорту є оцінка майбутнього положення виходячи зі зміни умов його діяльності. Для прийняття альтернативних рішень по управлінню залізничним транспортом України важливе місце займає питання логістичного менеджменту. Актуальність даної теми заключається в тому, що методи управління логістичного менеджменту займають особливе місце в ланцюзі основних категорій наукового керування і забезпечують цілеспрямований вплив на працівників і виробничі колективи підприємств для досягнення координації поставлених завдань. Недостатком в існуючій системі логістичного менеджменту є те, що робота системи не оцінюється методом порівняння з стандартом якості обслуговування. При цьому підприємства намагаються підвищити тарифи на перевезення, а не знизити витрати, що характерно для другої стадії розвитку логістичного менеджменту. Доведено, що робота системи логістичного менеджменту в Україні повинна оцінюватися з урахуванням вимог міжнародних стандартів. Щоб ефективно функціонувати, необхідно впливати на весь процес перевезень, тобто проводити активну логістичну політику.

**Ключевые слова:** национальная экономика, логистические системы, управление кадровой политикой логистического менеджмента, повышение эффективности раскрытия вопроса эволюции логистического менеджмента, генерация идей.

УДК 658.17.21

<https://doi.org/10.32843/infrastructure33-24>

**Дейнека О.Г.**

д.е.н., професор,  
завідувач кафедри «Менеджмент  
і адміністрування»  
Український державний університет  
залізничного транспорту

**Волобуєв В.В.**

магістр  
Український державний університет  
залізничного транспорту

**Канна Ламія**

магістр  
Український державний університет  
залізничного транспорту

*The originality of this publication is determined by the very significant interest of the participants, the logistics pipeline in determining the priority, and the importance of product manufacturers, transport workers, consumers and intermediaries. In modern terms, logistics management is becoming quite important. Due to the complexity of this issue, the urgent questions of the role of logistics units at the enterprise are formed in the formation of the logistics system and its strategy, the definition of managerial responsibility. The leading place should be given to the construction and functioning of the logistics system on certain factors, as well as the conditions of its operation against the background of uncertainty, turbulence of the external environment and features in the field of the transport market. It is also advisable from the point of view of logistic chains, consider logistic systems with direct links, flexible and islanova. The modern development of the national economy of Ukraine needs an adaptation of logistics services to the Western market based on reliable production and distribution planning. Considered to scientifically substantiate modern logistics should be based on successive stages of development. It is important to achieve the level of logistics that should function according to the scheme: contract logistics, logistics with an intermediary, logistics with the third participant by the participant. An important issue is the organization of advisory departments with the need to generate ideas, exchange experiences and develop scientific and practical approaches to strategy and logistics. Problem statement determines the consideration of the following issues: – Determination of the place of logistic management at the enterprise as the processes of administration of the logistic system; – Features of logistics system management; – Specification of the enterprise within the framework of the logistics system; – Activities of the logistics system in a consumer-oriented environment; – Construction of the logistics system, taking into account the main factors of implementation principle of a systematic approach.*

**Key words:** national economy, logistics systems, management of personnel policy of logistic management, increase of efficiency of disclosure of the issue of the evolution of logistics management, generation of ideas.

**Постановка проблеми.** Актуальність даної теми полягає у тому, що методи управління логістичного менеджменту займають особливе місце в ланцюзі основних категорій наукового керування й забезпечують цілеспрямований вплив на працівників і виробничі колективи підприємств для досягнення координації їхньої діяльності в процесі рішення поставлених завдань. У сучасних умовах проблеми логістичного менеджменту поряд з еко-

номічними отримують вирішальне значення, тому методика керування логістикою реалізується, насамперед, в управлінні соціально-економічним процесом на всіх рівнях – від малого підприємства до центральних органів державної влади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам логістичного менеджменту в сучасних умовах присвячено роботи багатьох учених та практиків. Науково-практичні розробки логістичного

менеджменту на транспорті належать таким вченим, як Л.С. Головкова, А.Є. Головкова, О.В. Солодка, А.В. Вовчак, А.М. Гаджинський, Л.Л. Ковальська, В.І. Циганюк, Н.В. Івасишина, А. О. Пилченко та ін.

Питанням логістичного менеджменту в системі управління корпорацією на протязі останніх п'яти років займалися Л.С. Головкова та А.Є. Головкова [1]. Праці О.В. Солодко присвячено логістичному та операційному менеджменту, зацікавленість у публікаціях авторів спрямована на взаємозв'язок та субординацію [2]. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу розкриті А.В. Вовчаком [3]. Л.Л. Ковальська та В.І. Циганюк удосконалюють логістичний менеджмент на підприємстві під кутом зору особливостей логістичного менеджменту в сучасних умовах [4]. Н.В. Івасишина та А.О. Пилченко розглядають логістичний менеджмент як основний чинник реалізації корпоративної стратегії підприємства [5]. Однак, незважаючи на досить значну кількість наукових досліджень вітчизняних та закордонних учених, у сучасній практиці вітчизняних підприємств складається несприятлива ситуація стосовно реалізації принципів логістики у практичній діяльності. На думку авторів публікації, що пропонується, нині має велике наукове та практичне значення дещо інший підхід до реалізації засадничих принципів, методів, функцій логістичних систем, тому вважається за необхідне на початковому етапі дослідження розкрити питання еволюції логістичного менеджменту.

**Постановка завдання.** Метою статті є систематизація методів, принципів, функцій логістичних систем, керування кадровою політикою логістичного менеджменту, організація роботи й правова регламентація служб, вивчення підбору і комплектації кадрів як чинника підвищення ефективності, розкриття питання еволюції логістичного менеджменту виробництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Правова регламентація надає логістичному менеджменту стабільність, розміреність і ясність. Правові норми закріплюють положення залізниць у системі народного господарства й методи управління ними. Ці норми (акти) визначають права й обов'язки, характер і зміст відносин, у які вони вступають з іншими структурними підприємствами та організаціями, а також взаємини всередині підприємства, внутрішню та зовнішню взаємодію.

У сучасних умовах підприємство логістичного менеджменту не може виступати в ролі пасивного споживача. Щоб ефективно функціонувати в умовах конкуренції, необхідно впливати на весь спектр процесу перевезень, тобто проводити активну логістичну політику. Це означає, по-перше, забезпечення підприємств кваліфікованою робочою силою, по-друге, її подальший розвиток у рамках загального логістичного ланцюга, по-третє, його стабілізацію (закріплення). Через соціально-економічну

кризу в Україні спостерігається все більша обмеженість взаємодії підприємств у сфері логістичного менеджменту і забезпечення його поповнення кваліфікованими кадрами з відповідним потенціалом.

Основу логістичного менеджменту становить корпоративна стратегія управління людськими ресурсами. Вона являє собою розроблення перспективних орієнтирів використання трудового потенціалу, його відновлення й удосконалення, розвитку та мотивації в сучасних умовах.

Це вимагає істотних структурних зрушень на ринку логістичного менеджменту і його якісних змін на різних рівнях управління. Для вирішення логістичних завдань на підприємствах створюються логістичні підрозділи, які можуть виконувати такі функції:

1. Розвиток і формування системи. Зміна технологій виробництва продукції, технології деяких функціональних сфер логістичної системи. Організаційна політика підприємства та умови ринку що вимагають перегляду існуючої системи логістики. Ця періодичність пов'язана із ситуацією на ринку, яка склалася сьогодні, тому керівництво має проводити в певний період зміни і реорганізацію усієї логістичної системи.

2. Визначення стратегії логістичної системи у зв'язку з ринковою політикою підприємства. Логістична система функціонує у сфері продажу, транспорту, матеріальних запасів, кадрової та іншої політики. Ці моменти формують стратегію логістики. Керуючий логістикою несе відповідальність не тільки за планування і підхід до формування логістики, а й за контроль і виконання стратегічних планів.

3. Адміністрування і координація взаємопов'язаних функцій. В організаційній структурі підприємства майже всі управлінські функції взаємопов'язані з логістичною системою, тому відділ або група логістики має тісно співпрацювати з різними органами підприємства у сфері транспорту, контролю над запасами та складськими операціями, розміщення запасів, управління інформаційним потоком та інших функцій. Вони не тільки повинні співпрацювати, а й координувати взаємопов'язані функції управління з відділом логістики.

4. Облік специфіки логістики для підприємств різних сфер промисловості. Формуючи систему логістики і розроблюючи її стратегію, необхідно враховувати специфіку різних галузей та інші чинники. Наприклад, підприємства видобувної промисловості під час реалізації функцій фізичного розподілу здійснюють транспортування об'ємних вантажів порівняно низької вартості, а під час реалізації функцій фізичного забезпечення, навпаки, доставляють обладнання порівняно невеликого об'єму, але високої вартості.

Нині управління системою логістики здійснюється централізовано або, навпаки, може бути децентралізованим на рівні відділів, тому управлінська відповідальність може бути розділена. Управ-

лінська відповідальність може бути розділена між різними організаційними підрозділами або може бути сконцентрована за одним управлінцем (рис. 1).

Оскільки логістична система – це організаційно-господарський механізм управління матеріальними та інформаційними потоками, вона має включати матеріальні засоби, що забезпечують рух товарів по логістичному ланцюгу [2, с. 42–43]. Ціль логістичної системи – доставка вантажів у найкоротший термін часу за мінімальних витрат. За цим принципом розробляють і здійснюють єдиний технологічний процес, тобто логістичний менеджмент.

Оскільки логістика повною мірою працює на споживача, функції збуту реалізуються через додержання таких шести вимог: вантаж, якість, кількість, час, витрати, пункт призначення. Для виконання цих вимог логістичний менеджмент оптимізує матеріальні потоки, здійснює комплекс заходів щодо раціоналізації та уніфікації вантажних одиниць. Однією з обов'язкових умов є врахування сукупності витрат по всьому логістичному ланцюгу з орієнтацією на ринок, надання послуг на рівні сучасних вимог, тому неодмінною умовою якісної системи є здатність до адаптації. Висока надійність та стійкість – фундаментальні принципи її функціонування. За деякими принципами здійснюють вибір типу логістичної системи, визначають її міцність і технічне оснащення [2].

У сфері логістичного менеджменту розглядається принцип, згідно з яким стратегічне планування орієнтується на цілі підприємства. Особливий наголос також зроблено на творчість, яка, безумовно, неможлива без інновацій. Система логістичного менеджменту діє за принципом безпосереднього реагування на щоденні коливання

попиту, оскільки на цій стадії її розвитку на підприємстві оцінюється величиною частки витрат на транспортування та інші операції по розподілу продукції в загальній сумі прибутку від продажу. Тому розроблення оптимальної моделі транспортування за принципами мінімального терміну доставки та мінімальних витрат є основним у практиці логістичного менеджменту. Робота логістичної системи оцінюється виходячи з порівняння кошторису витрат та реальних витрат.

Недоліком існуючої системи логістичного менеджменту є те, що робота системи не оцінюється шляхом порівняння зі стандартом якості обслуговування. При цьому підприємства намагаються підвищити тарифи на перевезення, а не знизити витрати, що характерно для другої стадії розвитку логістики. Робота системи логістичного менеджменту має оцінюватися з урахуванням вимог міжнародних стандартів. Практичний досвід роботи підприємств логістичних компаній має оптимістичний прогноз, який очікує скорочення терміну переходу до сучасних світових методів управління від 5–7 років. Доведено, що підприємства з різним рівнем розвитку логістики значно відрізняються за цільовим спрямуванням інвестицій, адже крупні капітальні вкладення спрямовуються на те, щоб нейтралізувати негативний вплив на формування логістичної інфраструктури.

Дослідженням установлено, що включення до системи логістики спеціалізованих фірм зумовлене двома причинами: вони мають такий рівень досвіду роботи у сфері реалізації послуг, якого немає на виробничому підприємстві; виробниче підприємство прагне знизити свої накладні витрати і сконцентруватися на головних виробничих прибуткових функціях.

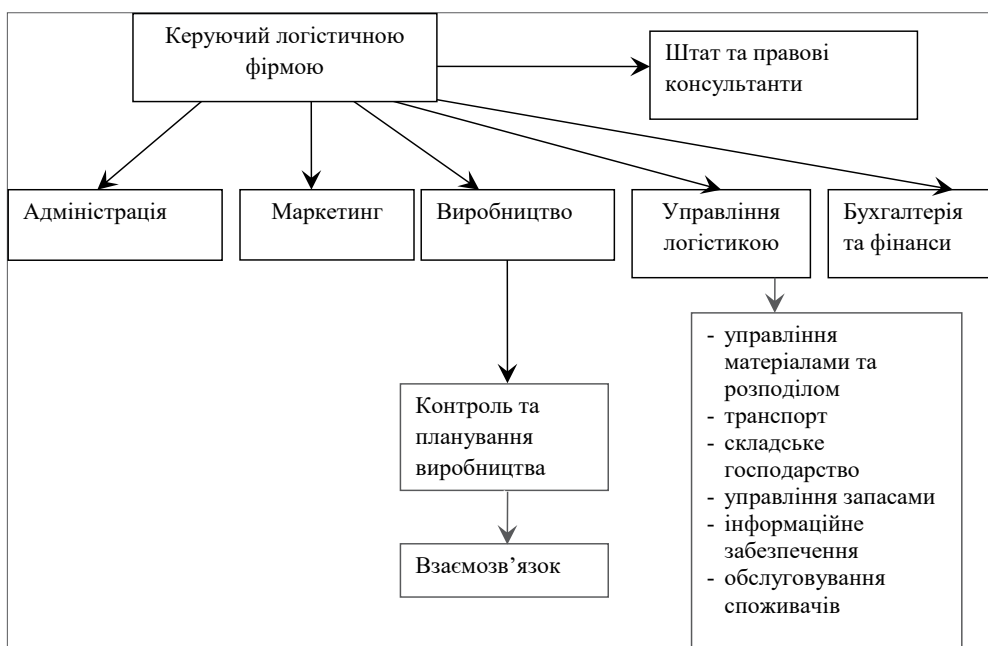


Рис. 1. Організаційна структура управління логістикою

З метою залучення логістики та її вдосконалення в господарській практиці при фірмах деяких промислово розвинутих країн стали організовувати консультативні відділи за даним напрямом діяльності. Адміністрація зазначених фірм використовує консультативні відділи для отримання діагнозу стану логістики на підприємстві. Вони виконують також дослідження в галузі логістики у цілому, розробляють пропозиції щодо її вдосконалення, проводять заняття з вивчення проблем логістики, переймають досвід інших фірм.

Питаннями генерації ідей, обміну досвідом і розробленням наукових та практичних підходів до стратегії і тактики логістики в розвинутих країнах займаються національні і міжнародні спеціалізовані товариства та асоціації, які об'єднують промислові фірми і наукові організації. Такого типу об'єднання мають свої дослідницькі центри, в яких гарно поставлена методика аналізу ситуацій у промисловості. Зараз тільки в Європі налічується понад 20 національних асоціацій, які є членами Європейської асоціації логістики.

Розвиток логістичних систем здійснюється у взаємозв'язку з еволюцією концепції логістики та її принципів, які формувалися в країнах із ринковою економікою протягом тривалого часу

Таким чином, можна стверджувати, що принципова відмінність логістичного підходу від попереднього йому управління рухом матеріальних ресурсів полягає у такому: якщо раніше об'єктом управління було певне скупчення окремих матеріальних об'єктів, то за логістичного підходу основним об'єктом став потік, тобто множина об'єктів, що сприймаються як єдине ціле.

**Висновки з проведеного дослідження.** Недоліком існуючої системи логістичного менеджменту є те, що робота системи не оцінюється шляхом порівняння зі стандартом якості обслуговування. При цьому підприємства намагаються підвищити тарифи на перевезення, а не знизити витрати, що є притаманним другій стадії розвитку логістики. Робота системи логістичного менеджменту має оцінюватися з урахуванням вимог міжнародних стандартів. Щоб ефективно функціонувати, необхідно впливати на весь процес перевезень, тобто проводити активну логістичну політику. Це означає, по-перше, забезпечення підприємств кваліфікованою робочою силою, по-друге, її подальший розвиток у рамках загального логістичного ланцюга, по-третє, його стабілізацію (закріплення). Основу логістичного менеджменту становить корпоративна стратегія управління людськими ресурсами.

Оскільки логістика повною мірою працює на споживача, визначено шість вимог, через додержання яких вона має реалізовуватися. У сфері логістичного менеджменту розглядається принцип, згідно з яким стратегічне планування орієн-

тується на цілі. Наголошено на значенні творчості, яка неможлива без інновацій.

Для вирішення на практиці логістичних завдань на підприємствах зроблено систематизацію методів, принципів та функцій логістичних систем; удосконалено підходи до керування кадровою політикою логістичного менеджменту; наголошено на необхідності переглянути організацію роботи щодо вивчення підбору й комплектації кадрів як чинника підвищення ефективності; зазначено доцільність науково-практичного розкриття еволюції логістичного менеджменту виробництва.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Головкова Л.С., Головкова А.Є. Логістичний менеджмент у системі управління корпорацією. *Збірник наукових праць ДНУЗТ*. 2013. № 6. С. 25–30.
2. Солодка О.В. Логістичний та операційний менеджмент: взаємозв'язок та субординація. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 623. С. 242–249.
3. Вовчак А.В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу. *Маркетинг в Україні*. 2010. №2. С. 42–43.
4. Гаджикнкий А.М. Логистика : учебник. Москва, 2000. С. 375.
5. Ковальська Л.Л., Циганюк В.Л. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. *Збірник наукових праць ЛНТУ*. 2013. № 10. С. 87–97.
6. Івасишина Н.В., Пилченко А.О. Логістичний менеджмент як основний чинник реалізації корпоративної стратегії підприємства. *Вісник Національного транспортного університету*. 2011. № 24(1). С. 309–314.

#### REFERENCES:

1. Golovkova L. S., Golovkova A. Y. (2013) Lohistychnyi menedzhment u systemi upravlinnia korporatsiieiu [Logistics management in corporation management system]. *Collection of scientific works*, vol. 6, pp. 25-30. (in Ukraine)
2. Solodka O.V. (2008) Lohistychnyi ta operatsiyni menedzhment: vzaiemozviazok ta subordynatsiia [Logistics and Operations Management: Interconnection and Subordination]. *Bulletin of the National University "Lvov Polytechnic"*, no. 623, 242-246. (in Ukraine)
3. Vovchak A.V. (2010) Suchasni tendentsii rozvytku kanaliv rozpodilu marketynh v Ukraini [Current Trends in the Development of Marketing Distribution Channels in Ukraine] *Marketynh v Ukraini*, no. 2, pp. 42-43.
4. Hajinsky A.M. (2000) *Lohystyka* [Logistics]. Moscow: ITC "Marketing". (in Russian)
5. Kovalska L. L., Tsiganyuk V. L. (2013) Lohistychnyi menedzhment na pidpriemstvi: osoblyvosti ta napriamy udoskonalennia [Logistics management at the enterprise: features and directions of improvement]. *Collection of scientific works*, vol. 10, pp 87-97. (in Ukraine)
6. Ivasyshina N.V., Pilchenko A.O. (2011) Lohistychnyi menedzhment yak osnovnyi chynnyk realizatsii korporativnoi stratehii pidpriemstva [Logistics management as the main factor in implementing corporate strategy of the enterprise] *Bulletin of the National Transport University*, no. 24(1), pp 309-314. (in Ukraine)



**Deineka Alexander**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
 Head of the Department "Management and Administration"  
 Ukrainian State University of Railway Transport

**Volobuyev Vyacheslav**

Master  
 Ukrainian State University of Railway Transport

**Kanna Lamia**

Master  
 Ukrainian State University of Railway Transport

## IMPROVING LOGISTIC MANAGEMENT IN CONDITIONS OF ECONOMIC TRANSFORMATIONS

The object of the – In the conditions of the development of market relations, the primary task of rail transport is to assess the future situation based on the changing conditions of its activities. The issue of logistics management plays an important role in the adoption of alternative solutions for the management of the railway transport of Ukraine. The development of proposals for the mutual relationship of all types of transport in logistics management in the context of restructuring is due to reduced operating costs. This primary task of solving this problem can be achieved by conducting large-scale scientific studies on the degree of reduction of fuel and energy, labor, financial and other resources that are used on the railways in the implementation of logistic schemes. The urgency of this topic is that the methods of managing logistics management occupy a special place in the chain of the main categories of scientific management and provide a targeted impact on employees and production teams of enterprises to achieve the coordination of tasks. In modern conditions, the problems of logistics management, along with economic ones, are crucial, therefore, the logistics management method is implemented primarily in the management of the socio-economic process at all levels from a small enterprise to central government bodies.

Modern methods of management of logistics management give an opportunity to combine and agree on different actions in conducting economic, technical and social policies at the enterprise, region, industry, and state level. At the heart of the methodological approach is the systematization of methods, principles, functions of logistics systems, the disclosure of the issue of the evolution of logistic management of production. A disadvantage in the existing system of logistic management is, etc. The work of the system is not evaluated by comparison with the standard of quality of service. At the same time, enterprises try to increase tariffs for transportation, and not reduce costs, which is typical for the second stage of the development of logistics management.

**Results** Strategic To solve logistical problems in enterprises, it is done: systematization of methods, principles and functions of logistics systems; provisions for managing personnel policy for logistics management; organization of work on the study of selection and staffing as a factor in improving efficiency; disclosure of the evolution of logistic production management.

**Novelty.** It has been shown that the work of the logistics management system in Ukraine should be evaluated taking into account the requirements of international standards. In order to function effectively, it is necessary to influence the whole process of transportation, that is, to conduct an active logistics policy.

**Value (originality).** The basis of logistic management is the corporate strategy of human resource management. This is, first, the supply of enterprises by skilled labor, and secondly, its further development within the overall logistics chain, and thirdly, its stabilization (consolidation).

Since logistics is fully operational on the consumer, 6 requirements are defined, due to which it is implemented. In the field of logistics management is considered the principle that strategic planning is oriented to the goal, creativity which is impossible without innovation. Changing the technology of production of transport products, the technology of some functional areas of the logistics system, organizational policy of the enterprise and market conditions, therefore, it is proposed to review the existing system of logistics at the company. In the organizational structure of the enterprise, almost all managerial functions are interrelated with the logistics system. They not only need to cooperate, but also coordinate the interrelated functions of management with logistics departments of all modes of transport in the proposed scheme of transportation. The main condition for evaluating the results of implementing logistics management is the improvement of future cash flows. For this purpose, an investment proposal related to the introduction of schemes of interconnection of all modes of transport, should contain information about expected flows, taking into account tax payments.

Thus, the developed innovative model provides reduction of expenses and reduction of the cost price. The success of transforming the activities of a particular company depends on their own efforts to support the state. At the state border, it is necessary to determine the measures that create the preconditions for the effective implementation of logistics management.