

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, управління підприємствами та логістики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

**Світовий досвід ефективного здійснення логістичних процесів на підприємствах**

**World experience of effective implementation of logistics processes in enterprises**

У ході дослідження було проаналізовано світовий досвід ефективного здійснення логістичних процесів на підприємствах, що дозволило вивчити розвиток та ефективність логістичних процесів на підприємствах різних країн. У цьому контексті було досліджено глобальні логістичні процеси, які здійснюються на підприємствах США та країн Європи. Також виявлено вітчизняні та зарубіжні ERP-системи, які впроваджені в діяльність українських підприємств станом на грудень 2016 р., що дозволило визначити місце вітчизняних підприємств на ринку логістичних послуг.

**Ключові слова:** логістичні процеси, ринок логістичних послуг, міжнародний ринок, міжнародна логістика, глобалізація.

В ходе исследования был проанализирован мировой опыт эффективного осуществления логистических процессов на предприятиях, что позволило изучить развитие и эффективность логистических процессов на предприятиях разных стран. В этом контексте были исследованы глобальные логистические процессы, осуществляемые на предприятиях США и стран Европы. Также выявлены отечественные и зарубежные ERP-системы, которые внедрены в деятельность украинских предприятий по состоянию на декабрь 2016 г., что позволило определить место отечественных предприятий на рынке логистических услуг.

**Ключевые слова:** логистические процессы, рынок логистических услуг, международный рынок, международная логистика, глобализация.

During the researches the world experience of effective implementation of logistic processes in the enterprises was analyzed. It has helped to learn the development and efficiency of logistic processes in the enterprises of different countries. Also the global logistic processes conducted at the enterprises of the USA and European countries were studied trough this scope. Also domestic and foreign

ERP-systems, which were instilled into the activity of Ukrainian enterprises (December, 2016) were identified. This has helped to define the place of domestic enterprises in the marketplace of logistic services.

**Keywords:** logistic processes, Marketplace of logistic services, The International Marketplace, international Logistics, Globalization.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання світовий ринок логістичних послуг поступово розвивається. На ньому діють десятки тисяч підприємств різних масштабів бізнесу, більша частина з них відносно невеликі за розміром. На частку 30 найбільших підприємств, що домінують на національних і міжнародних логістичних ринках, припадає близько третини обсягу продажів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз наукових праць з логістики закордонних і вітчизняних авторів Анікіна Б. О., Алесинської Т. В., Бауерсокса Д. Дж., Гаджинського А. М., Кальченко А. Г., Крикавського Є. В., Клосса Д. Дж., Ларіної Р. Р., Окландера М. А., Пономарьової Ю. В., Сергєєва В. І. показав, що недостатньо розроблені теоретичні аспекти управління якістю логістичних процесів на підприємствах. Крім того, у наукових роботах з економіки недостатньо приділяється увага інтеграційним процесам у сфері логістики. Тому необхідно визначити і дослідити особливості здійснення логістичних процесів на закордонних та вітчизняних підприємствах.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – дослідити розвиток та ефективність логістичних процесів на підприємствах різних країн, визначити місце вітчизняних підприємств на ринку логістичних послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Провідні логістичні компанії світу: DHL ((Німеччина), UPS (США), FedEx (США), Kuehne & Nagel (Швейцарія), FM-Logistics (Франція), Schenker (Німеччина), A. P. Moller-Maersk (Данія), Nippon Express (Японія), Panalpina (Швейцарія) та ін. [1, с. 42]. За даними рейтингу «The Journal of Commerce» за 2015 р. лідерами на світовому ринку логістики є DHL, UPS, FedEx [2, с. 55].

Підприємства, які працюють на міжнародному ринку, зіштовхуються з різними логістичними обмеженнями й можливостями. Всесвітній банк

регулярно публікує рейтинг рівня розвитку логістики в усіх країнах світу – індекс доступності логістичних послуг Logistics Performance Index (LPI). Рейтинг складається на базі опитування глобальних логістичних компаній за сукупністю таких показників, як робота митниці, швидкість і вартість доставки, затримки при транспортуванні, наявність інфраструктури.

Перше місце за підсумками рейтингу 2016 р. посів Сінгапур (4,13 балів з 5 можливих), потім Гонконг, Фінляндія, Німеччина, Нідерланди. Китай на 26 місці, Польща – на 30, Україна на 66 місці, Росія – на 95 місці зі 155 країн [2, с. 57].

Основними тенденціями у сфері міжнародної логістики є [1, с. 33]:

зміна системи виробництва: від виробництва для складу (Make-to-Stock) до виробництва за замовленням (Make-to-Order). Для менеджерів виробничих підприємств, що працюють по всьому світу, основним завданням є оволодіння виробництвом продукту відповідно до індивідуальних вимог клієнтів;

зміна дистрибуції товарів. На цьому рівні відбувається узгодження традиційної структури продавців із прямим збутом через логістичне підприємство;

злиття й консолідація торгівлі й постачальників. Логістика відіграє важливу роль у реалізації потенційного синергетичного ефекту у сфері закупівель, постачання, надходження товарів, дистрибуції або електронної логістики;

кількісні тенденції, а саме зниження кількості постачальників. Три чверті міжнародних підприємств мають намір скоротити кількість своїх постачальників у найближчі п'ять років. При збуті актуальним залишається скорочення термінів постачання;

вплив електронного бізнесу на логістику. Бізнес-процеси в рамках концепції B2C припускають автоматизацію більш інтенсивного постачання, тому що очікування клієнтів щодо скорочення строків постачання більш високі, ніж при звичайних методах здійснення замовлень.

Отримання товарів і послуг пов'язане з величезними матеріальними

витратами. Так, у промисловості вони у середньому становлять до 50 % усіх витрат, а в деяких галузях питома вага матеріальних витрат збільшується до 80-90 %. Витрати, пов'язані зі зберіганням сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції на складах, складають у середньому 10-15 % для західноєвропейських підприємств і 20-28 % для вітчизняних підприємств. Наприклад, в Україні, згідно з результатами розрахунку фахівців, у більшості галузей економіки питоми витрати на виробництво продуктів і послуг вищі, ніж в Японії в 2,8 рази, ніж в США – в 2,7 і ніж у Німеччині – в 2,3 рази. Однією з основних причин такого перевищення є ігнорування принципів логістики [3, с. 78].

Багато вітчизняних підприємств, орієнтуючись на досвід зарубіжних партнерів та підлаштовуючись під зміни у сучасному економічному середовищі, розуміють необхідність застосування логістики, проте на практиці вони зіштовхуються з багатьма суттєвими проблемами, які перешкоджають здійсненню ефективної логістичної діяльності. Можна виділити такі основні проблеми [2, с. 141]:

- недостатність кваліфікованих кадрів;

- необізнаність та відсутність чіткого уявлення керівників про те, яке місце займає логістика у структурі підприємства;

- недостатня автоматизація і, як наслідок, недостатня оптимізація процесу здійснення логістичної діяльності;

- слабка логістична інфраструктура.

Завдання логістики спрямовуються на оптимізацію управлінської та господарської діяльності підприємств різних галузей на світовому ринку і полягають у:

- забезпеченні функціонального циклу глобальної логістики через більшу тривалість, великі відстані, які потрібно перетинати, численних посередників і необхідність використання повільного океанського транспорту;

- акумуляції складних логістичних операцій на світовому ринку, як результат розмаїтості одиниць збереження і запасів у цілому, більш об'ємної

документації, більшої кількості необхідних складських потужностей і щодо менш розвинутої системи логістичних послуг (зокрема транспортних і складських).

Основними рушійними силами глобалізації, на думку провідних західних спеціалістів у галузі логістики, є [4, с. 201]:

експансія найновіших технологій;

розвиток та інтеграція макрорегіональних господарських структур;

нові можливості для формування глобальних логістичних ланцюгів (каналів);

реалізація процедур дерегулювання, що проводяться багатьма країнами для прискорення і здешевлення просування матеріальних потоків.

Потенціал глобальної логістики повинен бути спрямований на виконання стратегічних цілей суб'єктів господарювання, насамперед, державних організацій і установ, підприємств, що є виконавцями державних замовлень та учасниками процедур державних закупівель, створення конкурентних переваг кращим із них. Як відомо, ключовими факторами конкурентних переваг у світовій економіці є:

висока якість продуктів і послуг;

низькі витрати;

диференціація;

стратегічні цілі.

Отже, глобальна система є одним із основних чинників формування в державі ефективної товарної політики, що забезпечуватиме ефективне здійснення логістичних процесів на підприємствах, а також регулювання оптимальних потоків готової продукції, сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих виробів.

Подальша глобалізація логістичних процесів потребує [5, с. 224]:

зниження логістичних витрат та покращення логістичного сервісу;

збільшення обсягів продажу шляхом освоєння нових регіональних ринків державних закупівель;

появи міжнародних логістичних посередників із розвинутою глобальною інфраструктурою;

подальшого розвитку процесів міжнародної торгівлі;

дерегулювання транспортних перевезень;

зменшення екологічного навантаження та впровадження інновацій в інфраструктури глобальних логістичних мереж.

При розгляді досвіду зарубіжних країн слід зазначити, що в країнах із розвинутою економікою існують вагомі досягнення у сфері логістики, але ці досягнення мають різний рівень досконалості.

Дослідження 500 західноєвропейських підприємств (26 % – підприємства Німеччини, 20 % – Голландії, 17 % – Великобританії, 16 % – Франції, 11 % – Бельгії, 10 % – Іспанії), які представляють 30 різних галузей економіки, виявило чотири стадії розвитку логістики. На першій стадії, якій притаманне нерегулярне добове логістичне планування, перебувають 57 % обстежених підприємств; на другій стадії – 20 % підприємств, які нерегулярно займаються питаннями застосування логістики, але вживають заходів щодо її використання вже на тижневий строк, пов'язуючи свої дії з бюджетом і зниженням витрат виробництва. Третя і четверта стадії розвитку логістики характеризуються впровадженням її інтегрованої системи, що охоплює доставку товарів від постачальника матеріалів до кінцевих споживачів готової продукції. На цих стадіях розвитку перебувають лише 23 % підприємств. Вони розробляють довгострокові плани функціонування забезпечення (на місяць і більш тривалий термін), одночасно приділяючи велику увагу вивченню попиту є [1, с. 196].

З метою прискорення впровадження логістики у господарську практику підприємств за кордоном почали створюватися консультативні ради.

У деяких країнах існують національні асоціації. Наприклад, у Європі їх налічується понад 20, і вони є членами Європейської асоціації логістики (ELA), штаб-квартира якої знаходиться у Швейцарії в м. Берн. Ця асоціація виконує приблизно такі ж самі функції, як і національні асоціації, але вже у межах усього регіону країн-членів цієї асоціації. З метою обміну досвідом із проблем

логістики за кордоном проводяться міжнародні конгреси, симпозиуми, конференції, круглі столи, зустрічі. Навчальні заклади готують спеціалістів із логістики, великими тиражами видаються спеціальні книги. Серед найбільш авторитетних джерел слід виділити такі журнали: «Logistics» (Великобританія), «Logistiques Magazine» (Франція), «Logistik Spertrum» (Німеччина), «Production and Inventory Management» (США) та ін. [2, с. 95].

Аналіз стану розвитку логістики в розвинутих країнах на сучасному етапі, різноманітність форм логістичних утворень у динамічних та ринкових умовах дає змогу дійти висновку про високу ефективність застосування цієї економічної концепції.

У США концепція логістики розглядається у вищих ешелонах управління корпорації як ефективний мотивований підхід до управління з метою зниження витрат виробництва. Ця концепція лежить в основі економічної стратегії підприємств, коли логістика використовується як знаряддя у конкурентній боротьбі і розглядається як управління процесами планування, розміщення і контролю за фінансовими й людськими ресурсами.

Подібний підхід дає змогу забезпечити тісну координацію логістичного забезпечення ринку та виробничої стратегії.

Глобальні логістичні процеси дозволяють підприємствам [6, с. 100]:

досягти ринкового зростання, значної економії за рахунок масштабів діяльності і підвищення прибутковості. При цьому логістика, у свою чергу, повинна відповідати зусиллям, спрямованим на виявлення всіх наявних ринкових можливостей і вдосконалення системи прийняття рішень;

створювати можливості гнучкого реагування на зміни середовища, використовуючи методи відстрочення і локалізації, що нерозривно пов'язане з прозорістю логістичних каналів і дозволяє краще управляти потоками товарів, оптимізувати виробничі, транспортні та складські потужності, зберігаючи запаси на мінімальному рівні. Значною перевагою повної прозорості ланцюга постачань є можливість виявити й усунути вузькі місця та надлишки резервних запасів, створених через нестачу інформації.

У сегменті складської логістики достатньо сильні позиції в представництва німецької компанії Kuehne and Nagel (15 %), транспортної – у голландської Raben (10 %). У сегменті транспортної логістики на даний момент велика частка належить малим українським регіональним компаніям. Серед великих логістичних компаній, які працюють на українському ринку, експерти також виділяють французьку FM Logistics, німецькі Revival Express і Danzas, українські «Комора – С/СAB-сервіс», «Ост-Вест Експрес» і «Укртранс» [1, с. 14; 2, с. 27; 3, с. 118]. Разом з тим українські фахівці з логістики стверджують, що походження компанії не впливає на рівень якості послуг, що надаються.

Кількість основних діючих логістичних компаній та логістичних операторів в Україні дуже невелика, тоді як у розвинутих західних країнах їх кількість вимірюється сотнями. Крім цієї проблеми, існує ще одна: основна кількість логістичних компаній в Україні, що надають саме спеціалізовані послуги, сконцентрована в м. Київ, тому виникає запитання, як ефективно користуватися логістичними послугами підприємствам з регіонів України. Тому, враховуючи досвід розвинутих країн, які досягли успіху в наданні логістичних послуг, необхідно географічно раціонально розташувати логістичних операторів і логістичні компанії для зручності в користуванні їх послугами. Це, безумовно, значно збільшить можливості ефективного впровадження логістики в діяльність вітчизняних підприємств [3, с. 62; 7, с. 88].

Дослідження розвитку та ефективності логістичних процесів на підприємствах різних країн представлено у табл. 1.

Таблиця 1

**Розвиток та ефективність логістичних процесів на підприємствах різних країн**

Країна	Розвиток та ефективність логістичних процесів на підприємствах				
	процесу постачання	процесу виробництва	процесу збуту	процесу транспортування	процесу складування
США	+	+	+	+	+



## Продовження табл. 1

Канада	+			+	+
Японія	+	+		+	+
Австралія				+	+
Китай				+	+
Німеччина	+	+	+	+	+
Нідерланди	+	+		+	+
Великобританія	+	+	+	+	+
Франція	+	+	+	+	+
Росія				+	+
Україна				+	+
Білорусь				+	+

Вітчизняні та зарубіжні ERP-системи, які впроваджені в діяльність українських підприємств різних галузей станом на грудень 2016 р., представлені в табл. 2.

Таблиця 2

**Вітчизняні та зарубіжні ERP-системи, які впроваджені в діяльність українських підприємств станом на грудень 2016 р.**

Рішення	Виробник	Сфера використання	Приклад впровадження в Україні
«ІТ-Компас»	Компанія «Інформаційні технології» (Україна)	Сфера послуг	ТОВ «ХарківТехноТрейд» (Харків), ТОВ «Меркс» (Харків), ТОВ «Автомоб», ТОВ «Креміль», ТОВ «Орендаріус» (Київ), ТОВ «Техно» (Дніпропетровськ), ТОВ «Чорномори» (Одеса), ТОВ «Булава» (Львів)
«ІТ-Компас»	Компанія «Інформаційні технології» (Україна)	Торгівля	ТОВ «Караван» (Київ, Харків, Одеса, Дніпропетровськ, Львів), ТОВ «Метро: Кеш енд Керрі» (Київ, Харків, Одеса, Дніпропетровськ, Львів)

«ІТ-Підприємство»	Компанія «Інформаційні технології» (Україна)	Машинобудування	ПУАТ «Дніпровагонмаш» (Дніпропетровськ) ДП ВО «Південний машинобудівний завод ім. О. М. Макарова» (Дніпропетровськ), ПУАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин «Кредмаш» (Кременчук, Полтавська область), ДП «Науково-виробничий комплекс газотурбобудування «Зоря-Машпроект» (Миколаїв), ПУАТ «Вінницький завод тракторних агрегатів» (Вінниця), ПРАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» (Дрогобич, Львівська область)
«ІТ-Підприємство»	Компанія «Інформаційні технології» (Україна)	Обробна галузь	ПРАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат» (Комсомольськ, Полтавська область), ПУАТ «Нижньодніпровський трубопрокатний завод» (Дніпропетровськ)
«Галактика»	Корпорація «Галактика» (Росія)	Машинобудування	Холдингова компанія «АвтоКрАЗ» (Кременчук, Полтавська область), ХРП «АвтоЗАЗ-Мотор» (Запорізька область)
«Галактика»	Корпорація «Галактика» (Росія)	Видобувна галузь	ПУАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» (Дніпропетровська область), ПРАТ «Запорізький залізорудний комбінат» (Запоріжжя)

На думку експертів логістичні ринки України, Білорусі, Росії знаходяться в стадії формування, але мають значний потенціал, для реалізації якого необхідно спрощення процедур торгівлі й удосконалення транспортного та складського обслуговування.

Логістика в Україні розвивається відповідно до світових тенденцій. Незважаючи на позитивну динаміку, темпи розвитку логістичного ринку в Україні є нижчими порівняно зі світовими темпами розвитку цієї галузі. На вітчизняному логістичному ринку діє приблизно 40 компаній. Більшість з них – це потужні логістичні оператори світового масштабу, а саме: Kuehne and Nagel Україна, Raben Україна, Фіге Україна, Жефко Україна, Шенкер, UPS, TNT, DHL та ін. Поодинокую конкуренцію їм становлять вітчизняні підприємства, такі як УВК («Українські вантажні кур'єри»), «ТБН Логістик Україна», «Рапід»,

компанії експрес-доставки «Нова Пошта», «Автолюкс», «Гюнсел» та ін. Кон'юнктура ринку перспективна, в той же час спостерігається тенденція до посилення конкуренції. Поряд з цим існує дефіцит якісних та недорогих послуг [2, с. 22].

Не дивлячись на те, що логістичний ринок України знаходиться на етапі становлення, найкращі перспективи, на думку фахівців, мають 3PL та 4PL провайдери, що здатні надавати повний комплекс логістичних послуг.

У структурі українського транспортно-логістичного ринку найбільшу частку становлять транспортно-експедиторські послуги, значно меншу – складування і митно-брокерські послуги і зовсім незначну – управлінська логістика. Розвиток ринку складських послуг призводить до збільшення обсягу складських приміщень в Україні, однак лише близько 10 % пропонованих площ являють собою сучасні складські комплекси [2, с. 25].

**Висновки.** Таким чином, було досліджено світовий досвід ефективного здійснення логістичних процесів на підприємствах, проаналізовано розвиток та ефективність логістичних процесів на підприємствах різних країн. Досліджено глобальні логістичні процеси, які здійснюються на підприємствах США та країн Європи. Також виявлено вітчизняні та зарубіжні ERP-системи, які впроваджені в діяльність українських підприємств станом на грудень 2016 р. Визначено місце вітчизняних підприємств на ринку логістичних послуг. Подальшому дослідженню підлягає розробка рекомендацій щодо удосконалення логістичних процесів на вітчизняних підприємствах на основі світового досвіду.

#### **Бібліографічний список:**

1. Харрісон А. Управління логістикою: розробка стратегій логістичних операцій / Пер. з англ. ; за наук. ред. О. Є. Міхейцева. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2012. – 368 с.

2. Зислий В. М. Логістика: теорія та практика : навч. посібн. / В. М. Зислий, О. А. Біловодська, О. М. Олефіренко. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 360 с.

3. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 292 с.

4. Хэндфилд Роберт Б. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности / Б. Роберт Хэндфилд. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 406 с.

5. Современная логистика: пер. с англ. / Джеймс С. Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Дэниэл Л. Вордлоу, Поль Р. Мэрфи-мл. – 7-е изд. – М. : Вильямс, 2005. – 616 с.

6. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В. С. Лукинського. – СПб. : Питер, 2004. – 316 с.

7. К интегрированной логистике накопительно-распределительных комплексов (склады, транспортные узлы, терминалы) : учебник для транспортных вузов / Под. общ. ред. Л. Б. Миротина. – М. : Издательство «Экзамен», 2009. – 448 с.