

запровадження комп'ютерної мережі та використання сучасних математичних пакетів і баз даних тощо.

Наведені пропозиції щодо формування та функціонування підсистеми управління економічними ризиками можуть бути використані практично на всіх підприємствах незалежно від форми власності та організаційно-правової форми господарювання і стати предметом дослідження щодо системи конкретного суб'єкта та її складових відповідно до вимог часу.

Література 1. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с. 2. Буянов В. П. Рискология / В. П. Буянов, К. А. Кирсанов, Л. М. Михайлов. – М.: Изд. "Экзамен", 2003. – 384 с. 3. Вербицька Г. Л. Управління економічним ризиком // Фінанси України. – 2004. – №4. – С. 34 – 41. 4. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. – М.: Дело и сервис, 1999. – 112 с. 5. Чалый-Прилуцкий В. А. Рынок и риск. Методические материалы (пособие для бизнесменов) по анализу, оценке и управлению риском. – М.: НИУР, Центр СИНТЕК, 1994. – 136 с. 6. Дуброва О. С. Формування комплексної системи управління господарськими ризиками (за матеріалами підприємств олійно-жирової галузі): Автореферат на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук. – К.: КНЕУ, 2004. – 24 с. 7. Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с. 8. Рогов М. А. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 120 с. 9. Вяткин В. Н. Управление рисками в рыночной экономике / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатиринославский, Дж. Дж. Хэмpton. – М.: ЗАО "Изд. "Экономика" 2002. – 196 с. 10. Уткин С. Риски – это серьезно! // Финансовый директор. – 2003. – №6. – С. 5 – 9. 11. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. – 2-е изд. – М.: Дашков и К°, 2004. – 544 с. 12. Юхимчук С. В. Математичні моделі ризику для систем підтримки прийняття рішень. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2003. – 188 с. 13. Вербицька Г. Л. Оцінка економічного ризику // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №4. – С. 129 – 136. 14. Внукова Н. М. Базова методика оцінки економічного ризику підприємств / Н. М. Внукова, В. А. Смоляк // Фінанси України. – 2002. – №10. – С. 15 – 21. 15. Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. – К.: ТОВ "Борисфен-М", 1996. – 336 с. 16. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с. 17. Грабовой П. Г. Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовой, С. Н. Петрова, С. И. Полтавцев. – М.: Аланс, 1994. – 236 с. 18. Гранатуров В. М. Риски підприємницької діяльності: Проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О.Б. Шевчук. – К.: Зв'язок, 2000. – 152 с. 19. Давыдов С. Б. Об оценке инвестиционного риска // Риски в рыночной экономике: Тематическое досье. – Харьков, 1995. – С. 24 – 27. 20. Економічний ризик: ігрові моделі / За заг. ред. В. В. Вітлінського. – К.: КНЕУ, 2002. – 448 с. 21. Гриньова В. М. Інвестиційний менеджмент / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, О. П. Коюда, Ю. М. Великий. – 2-ге вид., допрац. і доп. – Харків: ВД "ИНЖЕК", 2005. – 664 с. 22. Клебанова Т. С. Теория экономического риска / Т. С. Клебанова, Е. В. Раевнева. – Харьков: Изд. дом "ИНЖЕК", 2003. – 156 с. 23. Коюда П. М. Характеристика та класифікація ризиків / П. М. Коюда, О. П. Коюда // Комунальне господарство міст (укр. і рос. мовами): Науково-технічний збірник. – 2006. – Вип. 65. – С. 115 – 129. 24. Маркетинг менеджмент. Научное издание / Под ред. д.е.н., академика АЭН Украины, зав. кафедрой маркетингового менеджмента Донецкого государственного университета экономики и торговли им. М. Туган-Барановского Л. В. Балабановой. – Донецк: ДонГУЭТ, 2001. – 596 с. 25. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2002. – 704 с. 26. Назарова Г. В. Оценка хозяйственного риска производства лекарственного препарата / Г. В. Назарова, В. А. Коюда, А. П. Коюда // Вісник ХДЕУ. – 1997. – №2. – С. 64 – 68. 27. Подольчак Н. Оцінка економічного ризику підприємства на основі кластерного аналізу // Регіональна економіка. – 2002. – №4. – С. 260 – 266. 28. Вяткин В. Н. Риск-менеджмент / В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатиринославский, Дж. Дж. Хэмpton; [Под ред. И. Юргенс. – М.: Дашков и К°, 2003. – 512 с. 29. Устенко О. Л. Теория экономического риска. – К.: МАУП, 1997. – 164 с. 30. Хохлов Н. В. Управление риском: Учебное пособие. – М.: Юнити, 1999. – 240 с.

УДК 658.7

**Колодізєва Т. О.
Руденко Г. Р.**

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

In the article the influence of the group of factors upon the efficiency of logistical management at the enterprises and the criterion of its estimation are considered. The practical proposals of increasing the efficiency of logistical management are given.

Актуальність впровадження логістичного менеджменту в практику діяльності промислових підприємств України зумовлена вимогами ринкової економіки. В умовах загострення конкуренції між виробниками продукції логістичний менеджмент набуває свого безпосереднього статусу і значення, але залишається проблемним його впровадження в діяльність підприємств, забезпечення функціонування та підвищення його ефективності.

Мета статті — виявлення та узагальнення групи факторів, які впливають на підвищення ефективності логістичного менеджменту, та визначення критеріїв оцінки його рівня на підприємствах. Вважаємо, що цей етап є початковим етапом на шляху детального дослідження та пошуку напрямків підвищення рівня та ефективності логістичного менеджменту на підприємствах в сучасних умовах.

Різні аспекти логістичного менеджменту досліджують вчені В. Козловський, Е. Козловська, М. Савруков [1], Є. Крикавський [2], Л. Миротін, О. Некрасов [3], І. Сидоров [4], О. Тридід, К. Таньков, Т. Колодізєва [5], І. Ташбаєв, О. Бульба [6], О. Чеботаєв [7], Р. Баллоу [8], Д. Бауерсокс, Д. Клосс [9], М. Кристофер [10], Д. Уотерс [11]. Проблема ефективності логістичного менеджменту розглядається в працях М. Залманової [12], М. Окландера, О. Хромова [13], А. Семененка, В. Сергєєва [14] та інших вчених. Автори статті визначають логістичний менеджмент як підсистему менеджменту, яка поєднує засади теорії й практики менеджменту та логістики з метою досягнення оптимальних рішень для підприємства як мікрологістичної системи. У дослідженні ефективності логістичного менеджменту пропонується, насамперед, виділити основні блоки факторів, які впливають на цю ефективність, та основні критерії оцінки його рівня (рисунки).

Серед факторів, що впливають на рівень та ефективність логістичного менеджменту, особливе значення мають масштаб бізнесу та ступінь господарської самостійності підприємства. Як свідчать проведені дослідження, на малих підприємствах на сучасному етапі формується лише уявлення про елементи логістичного менеджменту. На середніх підприємствах спостерігаються дві тенденції:

а) як і на малих, так і на середніх підприємствах також формується лише уявлення про елементи логістичного менеджменту. Це пояснюється тим, що управлінський потенціал середнього підприємства об'єктивно на даний момент ще не може перейти в нову якість оптимізації управління. І воно залишається більш традиційним, ніж логістичним;

б) на середніх підприємствах об'єктивно виявляється можливість більшої концентрації творчих задумів управлінського персоналу, що стимулює впровадження оптимізаційних заходів в управління потоковими процесами на підприємствах. Усвідомлення потреби у впровадженні логістичного менеджменту на

середніх підприємствах сприяє введенню посади логіста. І все ж таки, логістичний менеджмент залишається на початковій стадії свого розвитку, яка характеризується фрагментарним впро-

вадженням логістичних заходів, відсутністю системного функціонування логістики на підприємстві.

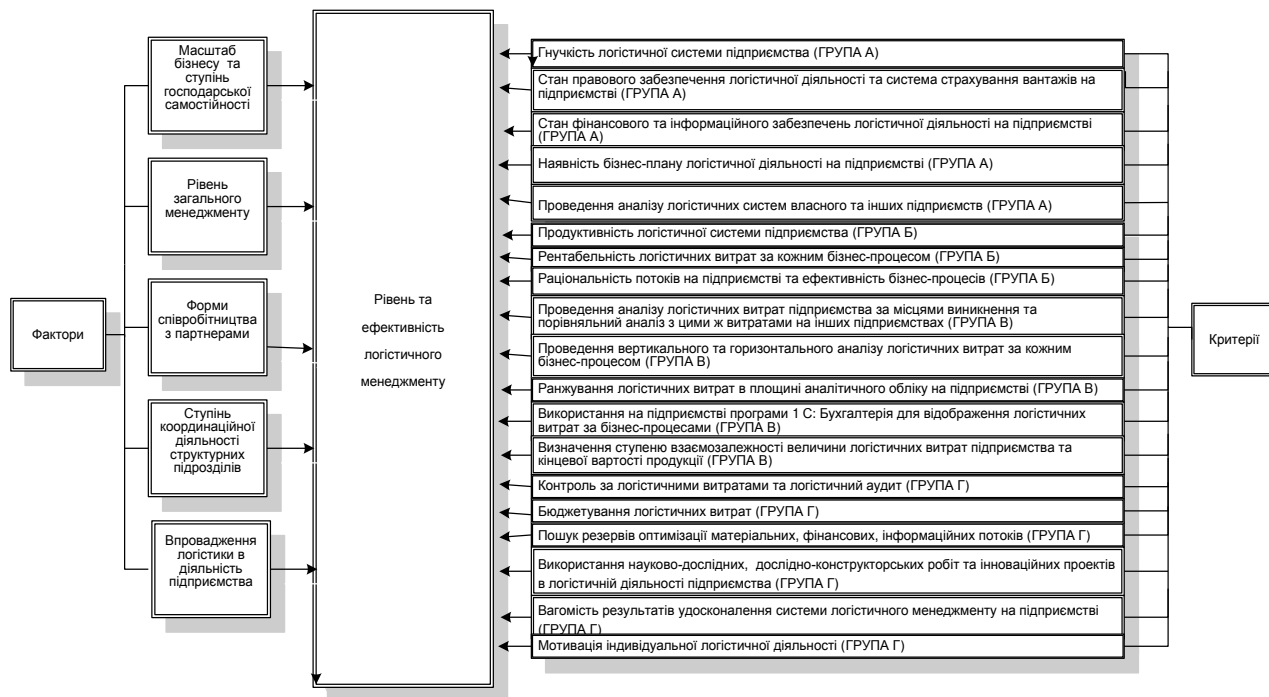


Рис. Фактори, які впливають на ефективність логістичного менеджменту та промислових підприємствах, та критерії оцінки його рівня

На великих підприємствах рівень управління об'єктивно зумовлює необхідність впровадження логістичного менеджменту. Функції управління поєднуються в окремі операційні блоки оптимізації, що забезпечує синергію основних управлінських функцій з функціями логістичними. Зміни в управлінні відбиваються і на організаційних перетвореннях на підприємствах у напрямку виділення логістики як окремого відділу, підвищення його статусу, повноважень та ефективності. Однак, незавершеність перетворень призводить до того, що підсистема логістичного менеджменту не може цілком інтегруватися в систему управління підприємством.

Логістичний менеджмент і загальний менеджмент знаходяться у співвідношенні частини й цілого. Становлення та розвиток логістичного менеджменту є можливим тільки в межах високорозвинутого загального менеджменту.

Сутність та зміст оптимізації управлінської діяльності на підприємстві, піднятої на рівень логістичного менеджменту, також формуються в ході співробітництва з партнерами. З цього випливає необхідність подолання обмеженого підходу у визначенні ефективності логістичного менеджменту, коли не приймається до уваги ступінь інтеграції в логістичному ланцюгу. До форм співробітництва з партнерами належать наступні: партнерство; стратегічний союз; стороння логістика (з залученням логіста зі спеціалізованої організації в якості консультанта); участь у прибутках тощо. За впливовістю цих форм на ефективність логістичного менеджменту на цей час вони розподіляються на наступні:

- а) на такі, що використовуються вже зараз (партнерство, участь у прибутках);
- б) на такі, що будуть актуальними в перспективі (стратегічний союз, стороння логістика).

Координаційна діяльність структурних підрозділів підприємства справляє вплив на рівень та ефективність логістичного

менеджменту через принципи комплексності й інтеграції. Це означає не підпорядкування в процесі управління одних підрозділів іншим, а управління через їх відносну самостійність і розкриття відповідного управлінського потенціалу. Ступінь скоординованості діяльності виявляє наступну залежність: наскільки повно узгоджена управлінська діяльність на підприємстві, настільки ж підвищується ефективність логістичного менеджменту. Ступінь скоординованості діяльності також залежить від співвідношення централізації і децентралізації управлінської діяльності. Такий підхід досить актуальний для процесу управління на середніх і, особливо, на великих підприємствах. На підвищення ступеня координації та інтеграції на підприємстві спрямовані функції логіста.

Впровадження та підвищення ефективності логістичного менеджменту на підприємствах України пов'язані з використанням західного управлінського досвіду, носіями якого виступають відділи або асоціації логістики; підприємства, що спеціалізуються на наданні різноманітних логістичних послуг, починаючи від транспортування, вантажопереробки та закінчуючи консультативними послугами. На українських підприємствах логістичну діяльність доцільно організовувати через заснування посади логіста. Впровадження посади логіста на підприємстві і його тісна співпраця із заступниками генерального директора будуть сприяти централізації та координації стратегічного управління поточними процесами з метою максимізації прибутку підприємства в цілому.

Основним завданням логіста має бути впровадження економіко-математичних й оптимізаційних методів у систему управління матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками на підприємствах. Система управління повинна забезпечувати максимальне задоволення споживчого попиту через оптимальні витрати в кожному вузлі траєкторії руху матеріальних та супроводжуваних потоків. Реальні факти господарської діяльності на

підприємствах України визначають створення відділів логістики на підприємствах як завдання на перспективу.

В якості критеріїв оцінки рівня та ефективності логістичного менеджменту пропонується розглядати виконання чи невиконання конкретних логістичних управлінських заходів, а також досягнутий рівень результативності логістики на підприємстві. З метою виявлення та узагальненої оцінки рівня та ефективності логістичного менеджменту на підприємстві автори вважають за доцільне об'єднати ці критерії в чотири групи: А, Б, В, Г (рисунок).

Критерії з групи А визначають гнучкість, забезпечення та стан логістичної системи. Враховуються зв'язок внутрішнього і зовнішнього логістичного середовища; рівень правового, страхового, фінансового, інформаційного забезпечення; проведення порівняльного аналізу логістичних систем власного підприємства з іншими підприємствами. Група А є вихідним пунктом критеріальної оцінки рівня та ефективності логістичного менеджменту на підприємстві.

Група Б містить критерії оцінки рівня та ефективності логістичного менеджменту в напрямку його впливу на ключові показники управління діяльністю підприємства: на продуктивність логістичної системи; на рентабельність логістичних витрат, на раціоналізацію потоків, на ефективність бізнес-процесів.

Щодо групи В, то критерії оцінки рівня та ефективності логістичного менеджменту зосереджуються на виявленні логістичних витрат у загальних витратах; їх структурному, вертикальному та горизонтальному аналізах на підприємстві в порівнянні з іншими підприємствами; зосереджуються на ранжуванні логістичних витрат в площині аналітичного обліку (з врахуванням використання програми 1 С: Бухгалтерія) і передбачають в результаті взаємозалежність величини логістичних витрат та кінцевої вартості продукції.

Група Г об'єднує наступні критерії оцінки рівня та ефективності логістичного менеджменту: здійснення контролю за логістичними витратами, логістичного аудиту, бюджетування логістичних витрат, пошуку резервів оптимізації основних потоків. Вагомість результатів удосконалення системи логістичного менеджменту залежить не тільки від об'єктивних передумов, а й від людського фактора — мотивації індивідуальної логістичної діяльності, стимулювання творчої ініціативи.

Зазначені фактори, що впливають на ефективність логістичного менеджменту на промислових підприємствах, та критерії оцінки його рівня можна практично застосувати при дослідженні стану та ефективності логістичного менеджменту на підприємствах. Вивчення різних методів збору інформації показало, що зручним у використанні є анкетування. Фактори і критерії, які наведені на рисунку, були сформульовані в розробленій нами анкеті в якості запитань. Дані анкетного опитування спеціалістів харківських підприємств різного масштабу бізнесу (малі, середні, великі) були оброблені за допомогою кластерного аналізу. В якості показників кластеризації були обрані наступні:

а) рівень загального менеджменту на підприємстві, який визначається експертним методом, тобто спеціаліст кожного підприємства проставляє відповідний бал (високий, вище середнього, середній, нижче середнього, низький);

б) рівень логістичного менеджменту на підприємстві. Цей показник оцінювався експертно на підставі відповідей фахівців підприємств на наступні запитання анкети: чи проводиться аналіз логістичної діяльності на власному підприємстві; чи оцінюється продуктивність логістичної системи; чи ранжуються логістичні витрати в площині аналітичного обліку; чи проводиться вертикальний і горизонтальний аналіз та чи розраховуються коефіцієнти рентабельності логістичних витрат за кожним бізнес-процесом; чи відбувається пошук резервів оптимізації основних потоків; чи розробляється бізнес-план логістичної діяльності на підприємстві й т. і. Сума балів за кожним з цих запитань буде визначати рівень та ефективність логістичного менеджменту на підприємстві.

За допомогою кластерного аналізу було виявлено дві групи (два кластери) підприємств: **перша група (кластер)** — великі та середні — з високим та вище середнього рівнями загального менеджменту, які ще системно не використовують логістику у своїй діяльності, але мають передумови для цього, і **друга група (кластер)** — підприємства, що є представниками малого бізнесу та які мають середній і вище середнього рівні загального менеджменту й ще не використовують логістику в діяльності. Це означає, що на сучасному етапі одним з суттєвих факторів, який впливає на підвищення ефективності господарювання за рахунок впровадження логістики, є масштаб бізнесу. Отже, необхідність впровадження логістичного менеджменту пов'язана з обсягами та інтенсивністю матеріальних, фінансових, інформаційних потоків на підприємствах різного масштабу бізнесу. Зрозуміло, що, чим більший масштаб діяльності підприємства, тим більшими є: матеріальний потік (закупівля сировини та матеріалів у великих масштабах, відповідно, великий обсяг виробництва та збуту); фінансовий потік (великий обіг капіталу та обсяг грошових коштів); інформаційний потік (підвищений попит на інформацію).

Основу впливу масштабу бізнесу на рівень та ефективність логістичного менеджменту становлять: окупність впровадження логістики та посади логіста (грошовий обіг підприємства визначає досягнення безбитковості логістичних заходів); пом'якшення ризиків підприємницької діяльності (на великих підприємствах вони більші); зростання конкурентоспроможності підприємства (на великих підприємствах можливості для оптимізації значно більші); організаційні заходи та підвищення ефективності загального менеджменту.

Таким чином, авторами виявлені основні фактори, які впливають на підвищення ефективності логістичного менеджменту та визначені критерії оцінки його рівня на вітчизняних підприємствах. Подальшому дослідженню підлягає практичне використання цих факторів і критеріїв у напрямку досягнення нового рівня логістичного менеджменту на підприємствах.

Література: 1. Козловский В. А. Логистический менеджмент: Учеб. пособие. / В. А. Козловский, Э. А. Козловская, Н. Т. Савруков. — 2-е изд., доп. — СПб.: Изд. "Лань", 2002. — 272 с. 2. Крикавський С. В. Логістика. Для економістів: Підручник. — Львів: Вид. Нац. унів. "Львівська політехніка", 2004. — 448 с. 3. Миротин Л. Б. Логистика интегрированных цепочек поставок: Учеб. / Л. Б. Миротин, А. Г. Некрасов. — М.: Изд. "Экзмен", 2003. — 256 с. 4. Сидоров И. И. Логистическая концепция управления промышленным предприятием. — СПб.: СПбГИЭА, 1999. — 180 с. 5. Тридід О. М. Логістика. Конспект лекцій / О. М. Тридід, Т. О. Колодізева, І. П. Голофаєва. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. — 168 с. 6. Ташбаєв Ї. Анализ практики логистического менеджмента / Ї. Ташбаєв, А. Бульба // Логистика. — 2003. — №2 (23). — С. 23 — 24. 7. Чеботаев А. А. Логистические цепи — основные элементы управления логистическими технологиями. Бизнес и логистика-98 // Сб. материалов 2-й Межд. конф.-семинара. — М.: Брандес, 1998. — 368 с. 8. Ballou R. H. Business Logistics Management. Third Edition. — Prentice-Hall International, Inc., 1993. — 488 с. 9. Бауэрсокс Дональд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Дональд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс; [Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2001. — 640 с. 10. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В. С. Лукинского. — СПб.: Питер, 2004. — 316 с. 11. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 504 с. 12. Эффективность стратегий логистического развития / Под ред. М. Е. Залмановой. — Саратов: СГТУ, 1995. — 302 с. 13. Окландер М. А. Промислова логістика: Навч. посіб. / М. А. Окландер, О. П. Хромов. — К.: ЦНЛ, 2004. — 222 с. 14. Семененко А. И. Логистика. Основы теории: Учеб. для вузов / А. И. Семененко, В. И. Сергеев. — СПб.: Изд. "Союз", 2001. — 544 с.