

УДК 334.711:65.012.34

DOI: 10.31359/2312-3427-2020-3-121

Н.О. Макаренко, канд. екон. наук, доцент

orcid.org/0000-0001-7354-5122

nataliia.makarenko@snaeu.edu.ua

М.О. Лищенко, д-р. екон. наук, професор

orcid.org/0000-0002-6321-5178

margarita.lyshenko@snaeu.edu.ua

Сумський національний аграрний університет

ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО РАЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ Й КООРДИНАЦІЇ ПОТОКОВИХ ПРОЦЕСІВ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті проаналізовано інтегровані логістичні підходи до управління потоковими процесами в аграрному секторі, які впливають на інтенсивний перехід від координації логістичних функцій чи операцій до системного управління логістичними бізнес-процесами. Визначено, що застосування системного підходу повинно спрямовуватися на підвищення ефективності діяльності підприємства через оптимізацію управління матеріальним, інформаційним та фінансовим потоками. Надано рекомендації щодо удосконалення процесів управління логістичними потоками для аграрних підприємств через оптимізацію рівня запасів, скорочення втрат ресурсів, досягнення високого рівня ефективності використання складських площ, власного транспорту підприємства та формування їх максимального завантаження і оптимізації маршрутів перевезень.

Ключові слова: логістичне управління, потокові процеси, аграрне підприємство, логістичні потоки, стратегія, мінімізація витрат.

Постановка проблеми. Світові тенденції використання логістики як інструменту управління впливають на те, що вітчизняні агропідприємства мають застосовувати новітні управлінські підходи, використовувати сучасний досвід розвинених країн і впроваджувати його у вітчизняну практику господарювання. При цьому одним з головних завдань є використання логістичного підходу до раціонального управління й координації потокових процесів в аграрних підприємствах. Тільки за цієї

умови стає можливим посилення конкурентних позицій національних аграрних виробників на вітчизняному та світових ринках. Практика господарювання в аграрній сфері свідчить, що на даному етапі логістика ще не стала потужним інструментом вирішення їх багатьох проблем через неузгодженість в управлінні бізнес-процесами аграрних підприємств, що актуалізує потребу впровадження логістичного підходу для забезпечення їх організаційно економічної стійкості та подальшого підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні дослідження формування та управління логістичними процесами розкрили такі дослідники, як В.Г. Алькема, І.І. Вінченко, Я.І. Карвовський, М.В. Корінь, О.О. Красноручський, М.І. Сьомич та ін. Вони розробили теоретичне підґрунтя логістичної діяльності, проте управлінський аспект окремо не розглядали. Методичні підходи до управління логістичною діяльністю розкрито в контексті формування логістичних систем, що відображено в дослідженнях П.В. Гудзь, В.Л. Дикань, М.Ю. Григорак, Л.Ю. Шевців. Основні теоретико-прикладні аспекти логістичної діяльності аграрних підприємств відображені в працях О.П. Величка, О.І Гуторова, Н.А. Мазур, Н.В. Прозорової. Однак невирішеними залишаються питання щодо розробки заходів раціонального управління й координації потокових процесів для забезпечення стратегії управління логістичною діяльністю аграрних підприємств.

Формулювання цілей статті. Основна мета дослідження полягає в розробці заходів раціонального управління й координації потокових процесів з використанням логістичного підходу для забезпечення стратегії управління логістичною діяльністю підприємств.

Виклад основного матеріалу. Логістична концепція управління підприємствами історично сформувалася у вигляді певної системи, спрямованої на підвищення ефективності функціонування кожного господарюючого суб'єкту через оптимізацію управління матеріальними потоками. Практичний же потенціал управління потоковими процесами слід розглядати не стільки як управління матеріальним потоком, а як забезпечення механізму розробки логістичних стратегій, у рамках яких повинна здійснюватися щоденна діяльність із управління [3]. На сьогодні спостерігається підвищений інтерес щодо застосування інтегрованих підходів до управління потоковими процесами в аграрному секторі. Це в першу чергу пов'язано із великою кількістю досить успішних проектів у галузі логістичного управління, а також значним зростанням конкуренції на аграрному ринку. З метою підтримки заданої норми прибутку, слід

скорочувати затрати, і в цьому ракурсі логістичні методи є найбільш затребувані. Основна особливість сучасного розвитку систем управління потоковими процесами розглядається через впровадження нової системи показників ефективності логістичного управління, а також елементів інтегрованої логістики, що є якісно новою системою управління потоковими процесами [9, с.149]. Ступінь складності реалізації бізнес-процесів суб'єктом діяльності визначає сутність управління потоковими процесами. Окрім цього, зовнішнє середовище агропідприємства стає динамічнішим, більш невизначеним і комплекснішим, а це вимагає високих рівнів адаптації і стійкості формування системи управління потоковими процесами. Отже, в сучасній практиці управління потоковими процесами в аграрних підприємствах спостерігається інтенсивний перехід від координації деяких логістичних функцій чи операцій до системного управління логістичними бізнес-процесами. Управління потоковими процесами в аграрній сфері передбачає наявність ресурсів, інфраструктури, потоків, характерних для логістичних процесів. Поняття потокового процесу визнається ключовими поняттями задля визначення сутності логістичного процесу. Оскільки поточкові процеси залежно від структури підприємств і галузевих особливостей мають специфічний характер, то більшість процесів в господарствах здійснюються як типові логістичні процеси [2, с.58].

В нашому розумінні, всі економічні процеси, що стосуються господарської діяльності аграрних підприємств, необхідно розділяти на поточкові та не поточкові процеси. Під не поточковими процесами слід розуміти будь-які дискретні або одномоментні зміни в часі, а поточкові процеси повинні мати певну часову протяжність, так як сам матеріальний потік існує тільки у часі. Логістична концепція ґрунтується на застосуванні системного підходу, при якому усі елементи системи управління потоковими процесами повинні розглядатися як взаємодіюча та взаємозалежна сукупність складових частин, що підпорядкована єдиній стратегії управління, яка проявляється через оптимізацію функціонування не деяких елементів системи, а логістичної системи у цілому і в результаті цього проявляється синергетичний ефект. Застосування системного підходу повинно спрямовуватися на підвищення ефективності діяльності підприємства через оптимізацію управління матеріальним, інформаційним та фінансовим потоками. На основі цього принципу діють більшість європейських систем управління потоковими процесами і ефективність використання інтегральних підходів доведена у багатьох країнах [5, с.140].

Аналіз різних підходів до суті поняття управління потоковими

процесами, слід зазначити, що основою управління у логістичній сфері є визначена система збору і узагальнення інформації про рух поточкових процесів для здійснення процесів прогнозування, планування та подальшого моніторингу і контролювання задля ефективного управління поточковими процесами в аграрних підприємствах. Процеси обробки одержаної інформації включають визначення, ранжирування, класифікація, зіставлення планових показників ефективного функціонування логістичних систем із фактичними, а також виявлення відхилення та подальше аналізування з метою досягнення оптимізації поточкових процесів в господарствах [10, с.7]. В.Г. Алькема зазначає, що системи управління поточковими процесами складаються із окремих елементів, тобто ланок логістичних систем. Ланка логістичної системи дослідник розглядає як деякий економічний і функціональний об'єкт, який не підлягає подальшим декомпозиціям у рамках поставлених завдань аналізу і синтезу логістичних систем та виконує власне цільове завдання і пов'язане визначеними логістичними активностями [1, с.151]. Рівень ефективності управління поточковими процесами забезпечується через інтегровану взаємодію відокремлених підрозділів, безпосередніх учасників операційної діяльності підприємств, коли об'єднано взаємодіють усі складові елементи логістичної системи та у кожного є ті якості, відсутність яких може знижувати загальну ефективність функціонування систем управління поточковими процесами [12, 259]. Багато вчених підкреслюють, що застосування системного підходу до логістичного управління діяльністю підприємств і вибору логістичної стратегії це головний момент, що визначає позиціонування логістики у вітчизняних аграрних підприємствах. В зв'язку з цим слід перемістити акцент у сфері управління поточковими процесами із поточних логістичних операцій на розвиток стратегічних компетенцій, задля чого розробляють конкретний план дій, направлений на досягнення стратегічної цілі аграрного підприємства.

Формування стратегій управління поточковими процесами та складання переліків необхідних ресурсів є принциповими питаннями в даному процесі та вони забезпечують можливість реалізації розробленої стратегії. До теперішнього часу більше уваги вітчизняними дослідниками приділялося окремим функціям логістики, а саме вибір транспортного засобу і розміщення складського господарства, маршрутизація і оптимізація запасів, а ніж стратегії об'єднання всіх логістичних процесів та аналізу взаємодії складових управління поточковими процесами. Процес розробки стратегії логістичного управління підприємством виступає упорядкованим процесом планування довгострокового розвитку для

досягнення визначених корпоративних цілей [7, с.62]. Окрім цього, під логістичним управлінням затратами необхідно розуміти аналітично побудовану систему, яка необхідна для прогнозування зміни і прийняття рішення, які можуть дозволяти вчасно запобігти відхиленню в організації функціонування логістичної системи. Вибір стратегії логістичного управління підприємством слід визначати через сукупні дії, спрямовані на оптимізацію логістичних затрат, підвищення якості послуг, які надаються з урахуванням аналізу ситуації та у випадку коли розроблена логістична стратегія виявляється найбільш прийнятною. Впровадження стратегії передбачає сукупність дій щодо управління потоковими процесами, а саме, планування і облік матеріальних та фінансових ресурсів, удосконалення інформаційного забезпечення логістичного процесу, удосконалення організаційної структури. Отже, стратегія управління потоковими процесами повинна ототожнюватися з цілями діяльності підприємства, так як підпорядковується загальним завданням максимізації ефективності логістичної діяльності. Основні стратегічні цілі управління потоковими процесами, які інтегровані в систему цілей підприємства можуть проявлятися у [14, с.122]: відповідальності за досягнення взаємодії логістичної стратегії із корпоративною; вдосконаленні організації товароруку матеріальних потоків; надходженні потрібної інформації і сучасній технології її обробки; ефективному управлінні трудовими ресурсами; налагодженні тісного взаємозв'язку з іншим підприємством в напрямку вироблення стратегії; обліку прибутку від логістичної діяльності через систему фінансових показників; визначенні оптимального рівня якості логістичного обслуговування задля підвищення рентабельності; ретельну розробку логістичних операцій. Вітчизняний науковець в галузі логістики О.І. Гуторов визначив, що при реалізації підприємством вище перелічених цілей забезпечується не лише виконання логістичних операцій високоякісно, але і створення ефективного логістичного сервісу з оптимальними затратами та сприяє зростанню прибутку у визначеній сфері діяльності [6, с. 103]. Стратегія логістичного управління підприємством буде якісною та оптимальною лише тоді, коли система управління потоковими процесами може буде сформульована поетапно і забезпечуватиме моніторинг усіх визначених логістичних функцій через заданий рівень відповідальності з метою ефективного досягнення корпоративних цілей в межах стратегії логістичного управління підприємством. Вдосконалення процесів управління матеріальними потоками є актуальними для досліджуваного підприємства аграрної галузі. Підвищення ефективності управління матеріальними потоками

забезпечується якісним обслуговуванням покупців підприємства, прогнозуванням перспектив логістичної діяльності підприємства, максимальним задоволенням потреб споживачів точки зору таких критеріїв як час, надійність, комунікація і зручність [11, с.552]. Маркетингова служба підприємства, яка переважно повинна займатися вирішенням проблем і претензій споживачів, контролюватися керівниками середніх і вищих рівнів з метою розробки напрямів удосконалення матеріальних і супутніх потоків на підприємствах. Існування різноманітних поглядів на процеси удосконалення управління матеріальними потоками на підприємстві є проблемою, і, як наслідок, на сьогодні немає типового переліку рекомендацій щодо цього. Використання логістичних підходів до управління логістичною діяльністю на підприємствах дозволяє орієнтувати діяльність підприємств на виконання вимоги споживачів, налагоджувати партнерські відносини зі своїм постачальником, партнером, посередником, споживачем, ліквідувати простої в виробництві через постійну наявність на робочих місцях необхідних для роботи сировини і матеріалів, підвищувати продуктивність праці, підвищувати якість виробленої продукції, оптимізувати виробничі цикли, удосконалювати технології постачання, виробництва і збуту, мінімізувати затрати [4, с. 141]. Напрямки удосконалення процесів управління логістичними потоками в аграрних підприємствах ми пропонуємо розглядати через:

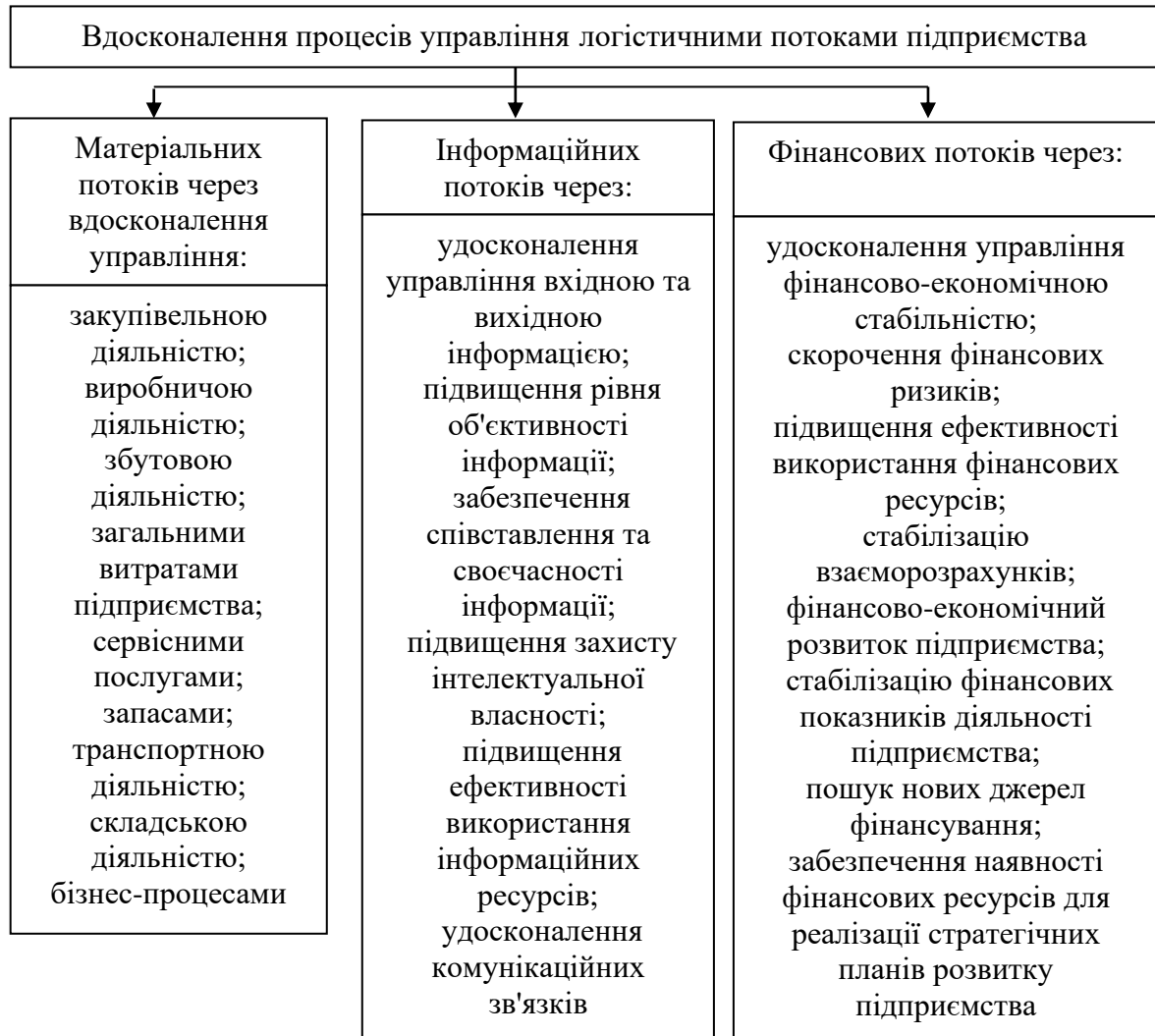
а) оптимізацію рівня запасів – одну із основних проблем ефективності функціонування підприємства. В Західній Європі використовують сучасні логістичні концепції організації виробництва, які показують, що використання логістики зменшує виробничі запаси на 50 %;

б) скорочення втрат ресурсів. Маже всі логістичні операції можуть супроводжуватися потенційними втратами, а при оптимізації логістичних операцій спостерігається скорочення втрат;

в) досягнення високого рівня ефективності використання виробничої або складської площі. Неточність потокових процесів вимагає створення резервних додаткових площ;

г) підвищення ефективності використання власного транспорту підприємства та формування їх максимального завантаження і оптимізації маршрутів перевезень [52, с. 216]. Запропоновані напрями вдосконалення процесів управління логістичними потоками в аграрних підприємствах зображені на рисунку. В сучасній логістичній практиці розглядають питання управління тільки тими матеріальними потоками, що входять до складу матеріальних оборотних фондів підприємства (сировина, матеріали,

незавершене виробництво, готова продукція). Такі матеріальні потоки повинні характеризуватися регулярністю формування, великим обсягом і високою інтенсивністю в порівнянні з рухом основного матеріального капіталу, що не утворює регулярних матеріальних потоків [8, с. 36].



Напрямки вдосконалення процесів управління логістичними потоками в аграрних підприємствах

Джерело: побудовано автором

Висновки. Проведений аналіз принципів управління в підприємствах аграрної сфери показав, що логістичний підхід в управлінні матеріальними потоками принципово відрізняється від традиційного і полягає в формуванні єдиної функції управління різними потоковими процесами, а також через технічну, технологічну, економічну та методологічну інтеграцію окремих ланок логістичного ланцюга в одну систему, яка дозволяє забезпечувати ефективне їх управління. Для аграрних підприємств удосконалення процесів управління логістичними

потоками ми пропонуємо розглядати через оптимізацію рівня запасів і використання логістичних концепцій організації виробництва, що дозволить зменшити виробничі запаси до 50 %; через скорочення втрат ресурсів, так як маже всі логістичні операції можуть супроводжуватися потенційними втратами, а при оптимізації логістичних операцій спостерігається скорочення втрат; через досягнення високого рівня ефективності використання виробничої або складської площі, через підвищення ефективності використання власного транспорту підприємства та формування їх максимального завантаження і оптимізації маршрутів перевезень.

Бібліографічний список.

1. Алькема В.Г. Логістична діяльність організацій та її системна декомпозиція. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка.* 2014. Вип. 37. С. 148–155.
2. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
3. Вініченко І.І., Городко М.В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід.* 2016. №24. С. 11-15.
4. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 513 с.
5. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес-інформ.* 2011. №4. С.139-142.
6. Гуторов О.І., Прозорова Н.В., Прозоров Р.Г. Формування логістичних систем в сільському господарстві : монографія. Харків: Цифрова друкарня № 1, 2013. 259 с.
7. Дикань В.Л., Панчишин Я.М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2009. № 26. С.60-63.
8. Карвовський Я.І., Блонський К.М. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами. *Вісник національного університету «Львівська політехніка».* 2006. №552. С. 35-39.
9. Корінь М. В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2011. №35. С. 148-152.

10. Красноручський О.О., Руденко С.В. Функціональні та інструментальні концепції в дослідженнях механізмів управління економічним потенціалом аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 5-10.

11. Мазур Н.А. Розвиток логістики в АПК України: передумови та тенденції. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2011. Вип. 113. С. 550-556.

12. Сьомич М.І. Організаційно-економічні засади управління підприємствами АПК. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 1 (10). С. 256-263.

13. Характеристика інтегрованих підходів до управління. 2018. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5409.html>

14. Шевців Л.Ю. Стратегічне логістичне управління діяльністю підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»* 2015. Вип. 9 (25). С.118-136.

15. Іртищева І.О. Інноваційне оновлення агропродовольчої сфери Причорноморського регіону: проблеми теорії та практики: Монографія / І.О. Іртищева - Миколаїв: Дизайн та поліграфія, 2010. - 412 с., с. 357

16. Іртищева, І.О. Методичні підходи до оцінки рівня інноваційного розвитку регіону / І.О. Іртищева, М.І. Стегней, М.С. Михайлов // *Економіка та суспільство : електронний науковий фаховий журнал*. – Мукачєво, 2018. – №16. – С.586-593.

17. Пономарьова М.С., Кривошея Є.В. Особливості функціонування та розвиток підприємництва в умовах інтеграційних зрушень // *Бізнеснавігатор*. 2019. С. 96-98.

18. Мещеряков В.Є., Пономарьова М.С., Должикова І.С. Логістична та маркетингова діяльність як ефективне застосування функцій менеджменту в системі конкурентного середовища та посилення конкурентних переваг Причорноморського регіону. Випуск № 52-1. 2020. С. 86-93. DOI <https://doi.org/10.32843/bses.52-13>

References.

1. Al'kema V.H. Lohistychna diyal'nist' orhanizatsiy ta yiyi systemna dekompozytsiya. Vcheni zapysky universytetu «KROK». Seriya: Ekonomika. 2014. Vyp. 37. S. 148–155.

2. Velychko O.P. Lohistyka v systemi menedzhmentu pidpryyemstv ahrarnoho sektoru ekonomiky: monohrafiya. Dnipropetrovs'k: Aktsent PP, 2015. 525 s.

3. Vinichenko I.I., Horodko M.V. Lohistychnyy pidkhid v upravlinni

sil's'kohospodars'kymy pidpryyemstvamy . Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2016. №24. S. 11-15.

4. Hryhorak M.YU. Intelktualizatsiya rynku lohistychnykh posluh: kontseptsiya, metodolohiya, kompetentnist': monohrafiya. Kyiv: Sik Hrup Ukrayina, 2017. 513 s.

5. Hudz' P.V., Ostapenko T.I. Analiz zarubizhnoho dosvidu zastosuvannya systemnoho upravlinnya lohistychnoyu diyal'nistyuu. Biznes-inform. 2011. №4. S.139-142.

6. Hutorov O.I., Prozorova N.V., Prozorov R.H. Formuvannya lohistychnykh system v sil's'komu hospodarstvi : monohrafiya. Kharkiv: Tsyfrova drukarnya № 1, 2013. 259 s.

7. Dykan' V.L., Panchyshyn YA.M. Osnovy lohistychnoyi intehratsiyi pry formuvanni lohistychnykh system. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2009. № 26. S.60-63.

8. Karvovs'kyi YA.I., Blons'kyi K.M. Lohistyka v upravlinni stosunkamy z kliyentamy. Visnyk natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnikha». 2006. №552. S. 35-39.

9. Korin' M. V. Lohistyka ta yiyi rol' v zabezpechenni efektyvnoyi diyal'nosti pidpryyemstv. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2011. №35. S. 148-152.

10. Krasnoruts'kyi O.O., Rudenko S.V. Funktsional'ni ta instrumental'ni kontseptsiyi v doslidzhennyakh mekhanizmiv upravlinnya ekonomichnym potentsialom ahrarnykh pidpryyemstv. Aktual'ni problemy innovatsiyanoi ekonomiky. 2016. № 2. S. 5-10.

11. Mazur N.A. Rozvytok lohistyky v APK Ukrayiny: peredumovy ta tendentsiyi. Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva: Ekonomichni nauky. 2011. Vyp. 113. S. 550-556.

12. S'omykh M.I. Orhanizatsiyino-ekonomichni zasady upravlinnya pidpryyemstvamy APK. Naukovi pratsi Poltavs'koyi derzhavnoyi ahrarnoyi akademiyi. Seriya «Ekonomichni nauky». 2015. Vyp. 1 (10). S. 256-263.

13. Kharakterystyka intehrovanykh pidkhodiv do upravlinnya. 2018. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5409.html>

14. Shevtsiv L.YU. Stratehichne lohistychno upravlinnya diyal'nistyuu pidpryyemstv v umovakh yevrointehratsiynykh protsesiv. Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu. Seriya «Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny» 2015. Vyp. 9 (25). S.118-136.

15. Irtysheva I.O. Innovatsiyne onovlennya ahroprodovol'choyi sfery Prychornomors'koho rehionu: problemy teorii ta praktyky: Monohrafiya / I.O. Irtysheva - Mykolayiv: Dyzhayn ta polihrafiya, 2010. - 412 s., s. 357

16. Irtysheva, I.O. Metodichni pidkhody do otsinky rivnya innovatsiynoho rozvytku rehionu / I.O. Irtysheva, M.I. Stehney, M.S. Mykhaylov // Ekonomika ta suspil'stvo : elektronnyy naukovyy fakhovyy zhurnal. – Mukachevo, 2018. – №16. – S.586-593.

17. Ponomar'ova M.S., Kryvosheya YE.V. Osoblyvosti funktsionuvannya ta rozvytok pidpryyemnytstva v umovakh intehratsiynykh zrushen' // Biznesnaviator. 2019. S. 96-98.

18. Meshcheryakov V.YE., Ponomar'ova M.S., Dolzhykova I.S. Lohistychna ta marketynhova diyal'nist' yak efektyvne zastosuvannya funktsiy menedzhmentu v systemi konkurentnoho seredovyshcha ta posylennya konkurentnykh perevah Prychornomors'koho rehionu. Vypusk № 52-1. 2020. S. 86-93. DOI <https://doi.org/10.32843/bses.52-13>

N.A. Makarenko, M.A. Lyshenko. Logistics approach to rational management and coordination of flow processes in agricultural enterprises.

The subject of research is the theoretical and methodological aspects of improving the processes of managing logistics flows for agricultural enterprises. The concept of logistics is based on the application of a systems approach, in which all elements of the flow control system should be considered as an interacting and interdependent set of components, subject to a single management strategy, manifested by optimizing the functioning of some elements. For agricultural enterprises it is advisable to use methods of rational management and coordination of flow processes, such as the use of logistics concepts in the management of product distribution with intermediaries, timely planning of raw materials, quality planning and optimization of production processes, integrated logistics flow management, efficient use of space realization of orders, management of quantitative and time parameters of production, automation of system of logistic management of researches, designing, production and operation of high-tech production. The analysis of management principles in agricultural enterprises showed that the logistics approach to material flow management is fundamentally different from the traditional and consists in the formation of a single management function of different flow processes, as well as through technical, technological, economic and methodological integration of individual logistics chains into one system, which allows for effective management.

Key words: logistics management, flow processes, agricultural enterprise, logistics flows, strategy, cost minimization.

Стаття надійшла до редакції: 11.09.2020 р.