

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ

©2019 ЯКИМЕНКО О. В.

УДК 332.142.4:005
JEL: G32

Якименко О. В. Формування стратегічних цілей підприємства на основі системи управління логістичними витратами

У роботі запропоновано формування стратегічних цілей підприємства на основі системи управління логістичними витратами. З'ясовано, що фінансова складова залишається одним із найважливіших елементів внутрішнього потенціалу підприємства. Фінансові критерії відображають довгострокові цілі підприємства: забезпечують найбільшу прибутковість капіталу. Зазначено, що збалансована система показників навіть у межах своєї фінансової складової дозволяє сформувати не тільки критерії виконання довгострокових планів, але й враховувати всі зміни, які виникають при досягненні довгострокових цілей. Обґрунтовано, що ефективність використання активів та інвестицій досягається загальними показниками – збільшенням прибутковості, зменшенням витрат, збільшенням використання активів. Тут визначальними є логістичні потоки, головним з яких є матеріальний. Будь-якому підприємству для свого існування необхідні ресурси, які можуть потребувати значних капіталовкладень (це може бути спеціальне обладнання, новітні інформаційні системи, а також кваліфікований персонал). Визначено напрямки аналізу впливу на клієнтську складову діяльності підприємства, головні напрямки впливу на внутрішні бізнес-процеси підприємства та головні напрямки аналізу та цілі досягнення для складової «навчання і розвиток». Зроблено висновок, що реалізація цілей, які поставлені перед фінансовою, клієнтською складовими та складовою внутрішніх бізнес-процесів, залежить від можливостей складової «навчання і розвиток» системи управління логістичними витратами.

Ключові слова: стратегічні цілі, управління, логістичні витрати, підприємство.

DOI:

Рис.: 3. **Бібл.:** 12.

Якименко Олег Вікторович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри технології будівельного виробництва та будівельних матеріалів, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: yakimenko1961@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0909-267X>

УДК 332.142.4:005
JEL: G32

UDC 332.142.4:005
JEL: G32

Якименко О. В. Формирование стратегических целей предприятия на основе системы управления логистическими затратами

В работе предложено формирование стратегических целей предприятия на основе системы управления логистическими затратами. Выяснено, что финансовая составляющая остается одним из важнейших элементов внутреннего потенциала предприятия. Финансовые критерии отражают долгосрочные цели предприятия: обеспечивают наибольшую доходность капитала. Отмечено, что сбалансированная система показателей даже в пределах своей финансовой составляющей позволяет сформировать не только критерии выполнения долгосрочных планов, но и учитывать все изменения, возникающие при достижении долгосрочных целей. Обосновано, что эффективность использования активов и инвестиций достигается общими показателями – увеличением прибыльности, уменьшением расходов, увеличением использования активов. Здесь определяющими являются логистические потоки, главный из которых – материальный. Любому предприятию для своего существования необходимы ресурсы, которые могут потребовать значительных капиталовложений (это может быть специальное оборудование, новейшие информационные системы, а также квалифицированный персонал). Определены направления анализа влияния на клиентскую составляющую деятельности предприятия, основные направления влияния на внутренние бизнес-процессы предприятия и основные направления анализа и цели достижения для составляющей «обучение и развитие». Сделан вывод, что реализация целей, поставленных перед финансовой, клиентской составляющими и составляющей внутренних бизнес-процессов, зависит от возможностей составляющей «обучение и развитие» системы управления логистическими затратами.

Ключевые слова: стратегические цели, управление, логистические издержки, предприятие.

Рис.: 3. **Библ.:** 12.

Якименко Олег Вікторович – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры технологии строительного производства и строительных материалов, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина) **E-mail:** yakimenko1961@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0909-267X>

Yakimenko O. V. Formation of the Enterprise's Strategic Goals Based on a System of Logistic Costs Management

The publication proposes the formation of strategic goals of enterprise on the basis of a system of management of logistic costs. It is identified that the financial component remains one of the most important elements of the enterprise's internal potential. The financial criteria reflect the enterprise's long-term goals: provide the highest return on capital. It is specified that a balanced system of indicators, even within its financial component, allows not only formation of the criteria for implementation of long-term plans, but also considering all the changes that arise in achieving long-term goals. It is substantiated that the efficiency of use of assets and investments is achieved by general indicators, e.g., increasing profitability, reducing costs, increasing the use of assets. Logistical flows are the determining factor here, the main among which appears to be the material flow. Any enterprise needs resources for its existence, which can require significant investment (it can be special equipment, the latest information systems, or qualified staff). The directions of analysis of the impact on the client component of the enterprise's activities, the main directions of influence on the internal business processes of enterprise and the main areas of analysis and achievement goal for the component of «training and development» are defined. It is concluded that implementation of the goals set for the financial, client components and the component of internal business processes depends on the capabilities of the component of «training and development» in the system of management of logistic costs.

Keywords: strategic goals, management, logistic costs, enterprise.

Fig.: 3. **Bibl.:** 12.

Yakimenko Oleg V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Building Technology and Building Materials, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: yakimenko1961@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0909-267X>

Успішна організація логістичної діяльності підприємства залежить від ступеня освіченості його керівників та спеціалістів щодо концепцій логістики, етапів її розвитку, логістичних систем, методів їх моделювання, логістичних ланцюгів, інформаційних систем у логістиці та принципів їх створення.

У сучасних економічних умовах діяльність кожного підприємства є об'єктом уваги учасників ринкових відносин, які зацікавлені в результатах його функціонування. Фінансова складова залишається одним із найважливіших елементів внутрішнього потенціалу підприємства. Фінансові критерії відображають довгострокові цілі підприємства: забезпечують найбільшу прибутковість капіталу.

Управлінню логістикою на підприємствах присвячено велику кількість наукових праць, зокрема дослідження таких науковців, як Д. Бауерсокс [1], О. Бойко [2], А. Гаррісон [3], Л. Фролова [4], І. Черленяк [5] та ін.

Але деякі питання щодо управління логістичними витратами залишаються недостатньо вивченими та потребують подальших досліджень.

Метою статті є формування стратегічних цілей підприємства на основі системи управління логістичними витратами.

Збалансована система показників навіть у межах своєї фінансової складової дозволяє сформувати не тільки критерії виконання довгострокових планів, але й урахувати всі зміни, які виникають при досягненні довгострокових цілей [6]. Тобто, головними цілями для підприємств можуть бути: збільшення прибутку, зменшення витрат, зростання виробництва, використання активів і управління ризиками.

На етапі моніторингу прогресу в досягненні цілей підприємства досить важливим є проведення якісного аналізу його фінансової діяльності за такими напрямками:

- ✦ аналіз величини власного та залученого капіталів;
- ✦ аналіз платоспроможності та ліквідності активів підприємства;
- ✦ оцінка основних фінансових показників;
- ✦ оцінка загальної ефективності фінансової діяльності підприємства.

Головними джерелами фінансового аналізу підприємства є форми фінансової звітності, плани розвитку.

Можна виділити три основні стратегічні напрямки розвитку фінансової складової підприємства: зростання прибутку та розширення діяльності; збільшення виробництва та скорочення витрат; використання активів та інвестицій.

Зростання прибутку та розширення діяльності підприємство може обирати тоді, коли збільшується кількість пропозицій його товарів, завоювання нових клієнтів і ринків. Для стадії зростання характерне просування існуючих товарів, а також впроваджен-

ня абсолютно нових. Пропозиція існуючих товарів і послуг новим клієнтам дає можливість значно збільшити прибуток підприємства. Більшість підприємств мають повну інформацію про розмір ринку і про частку на ньому конкурентів [7].

Також підприємства, крім цілей підвищення прибутку і розширення діяльності, можуть ставити собі за мету скорочення витрат і збільшення виробництва. Одним зі способів скорочення операційних витрат є зменшення собівартості. Можна також намагатись частково скоротити адміністративні та логістичні витрати.

Ефективність використання активів та інвестицій досягається загальними показниками – збільшенням прибутковості, зменшенням витрат, збільшенням використання активів [8]. Тут визначальним є логістичні потоки, головним із яких є матеріальний. Будь-якому підприємству для свого існування необхідні ресурси, які можуть потребувати значних капіталовкладень (це може бути і спеціальне обладнання, новітні інформаційні системи, а також кваліфікований персонал).

Досить важливо до вищеперахованих цілей додати такий елемент, як управління ймовірними ризиками. Без достатнього досвіду в прогнозуванні своєї діяльності керівництво підприємства має великі «шанси» і високі ризики потрапити в неприємне становище.

Ще одним невід'ємним елементом є клієнтська складова [9]. Аналіз цієї складової доцільно проводити за такими напрямками: аналіз ринку споживачів; аналіз і розвиток засобів зацікавлення споживачів; аналіз і регулювання взаємовідносин між клієнтами та підприємством; дотримання етичних норм взаємовідносин; укладання контрактів, які чітко розмежовують права й обов'язки; вільний доступ до інформації; управління якістю (рис. 1).

Частка ринку відображає частку підприємства на даному ринку – це може бути кількість клієнтів, витрачені грошові засоби, або обсяг проданої продукції.

Збереження та розширення клієнтської бази є одним із найдієвіших шляхів для збільшення своєї частки підприємства на ринку. Ті підприємства, що знають своїх клієнтів, можуть періодично оцінювати склад своєї клієнтської бази та збільшувати кількість договорів з ними. Важливим є також розширення клієнтської складової, критерієм якої є кількість нових покупців, обсяг реалізації продукції новим споживачам або кількість покупців, які відгукнулися на рекламні акції [9].

Збереження клієнтської бази та можливості її розширення діють тільки за умови задоволення попиту споживачів. Задоволення потреб клієнтів високою мірою є гарантом того, що підприємство може

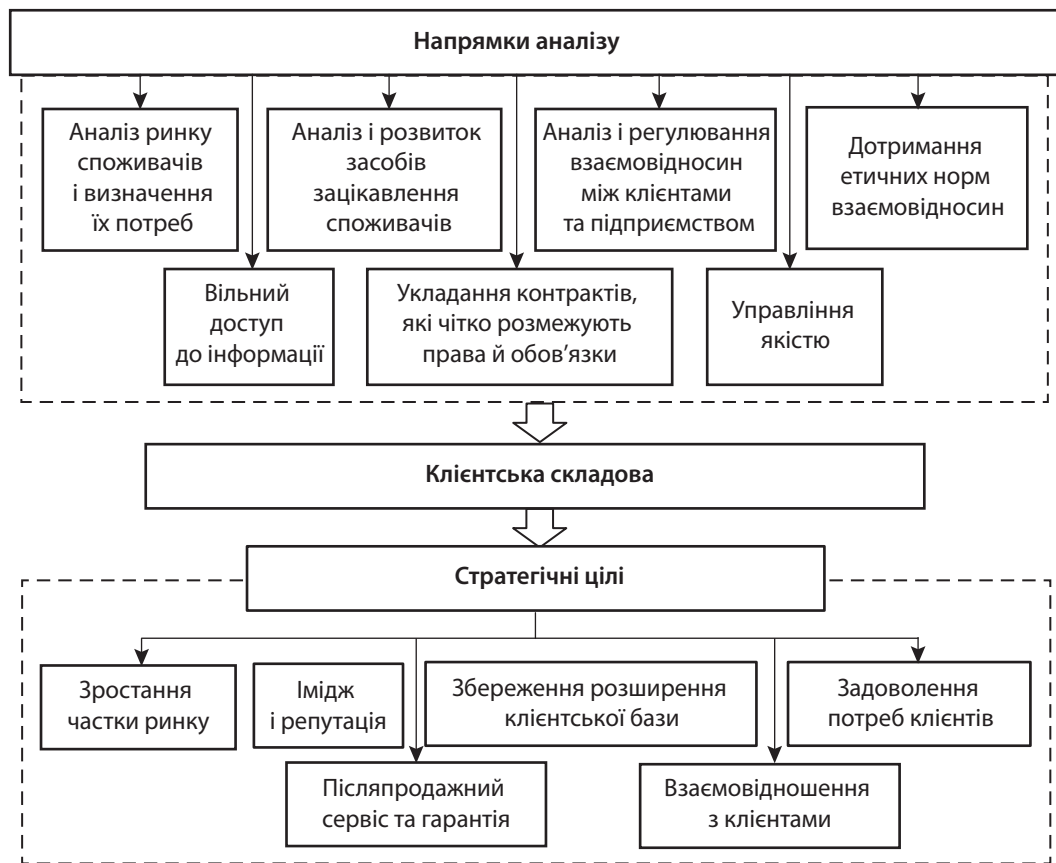


Рис. 1. Напрямки аналізу впливу на клієнтську складову діяльності підприємства

розраховувати на повторне придбання товару. Також підприємство може з власної ініціативи проводити опитування своїх потенційних клієнтів стосовно функціональності, якості продукції та якості обслуговування, терміну доставки (опитування телефоном, особиста бесіда працівників, онлайн-опитування). Такі способи стають досить поширеними для підприємств, які займаються маркетинговими дослідженнями ринку. Для всеохоплюючого аналізу та вичерпної інформації про ступінь задоволення потреб клієнтів використовують психологічні та статистичні методи, нові комп'ютерні технології.

Елемент «Взаємовідношення з клієнтами» містить у собі доставку товарів споживачу, у тому числі терміни виконання замовлення і доставки та об'єктивну оцінку споживачами договорів. При цьому персонал підприємства повинен визначати, а також вчасно задовольняти потреби споживачів, клієнти повинні мати безперервний доступ до інформації та банківських послуг, термін реагування на запити клієнтів має бути мінімальним.

Імідж і репутація – одні з нематеріальних факторів, які приваблюють клієнтів саме до конкретного підприємства. Це робиться завдяки рекламі високої якості своєї продукції та рекламі підприємства. Реклама продукції робить акцент на технічних і технологічних аспектах, які відповідають очікуванням споживачів. Реклама підприємства знайомить споживача

з назвою підприємства, його товарним знаком. Головне завдання при цьому – підвищити імідж підприємства в очах клієнта та показати його відмінність від конкурентів. Післяпродажний сервіс та гарантія надають можливість підприємству зміцнити свій імідж, виготовляти продукцію бездоганної якості, швидко виконувати гарантійний ремонт і реагувати на проблеми, що виникають.

При формуванні внутрішніх бізнес-процесів необхідно визначити найбільш важливі напрямки аналізу діяльності підприємства, які потрібно вдосконалити, щоб задовольнити потреби клієнтів цільового ринку (рис. 2).

Кожне підприємство володіє власним набором виробничих процесів для досягнення своїх цілей, основні з них – аналіз сировини та матеріалів; аналіз технології виробництва; аналіз виробничої партії; аналіз переміщень матеріальних ресурсів від початкового етапу до кінцевого; оптимізація технологічного періоду; аналіз запасів виробництва; аналіз замовлень клієнтів; управління витратами; аналіз контролю якості. Аналізуючи всі напрямки діяльності, можна виділити три основні завдання [8]: визначення потреб споживача; виробничий процес; післяпродажне обслуговування.

Перше завдання керівників підприємства – визначити ринок і вивчити приховані потреби споживача

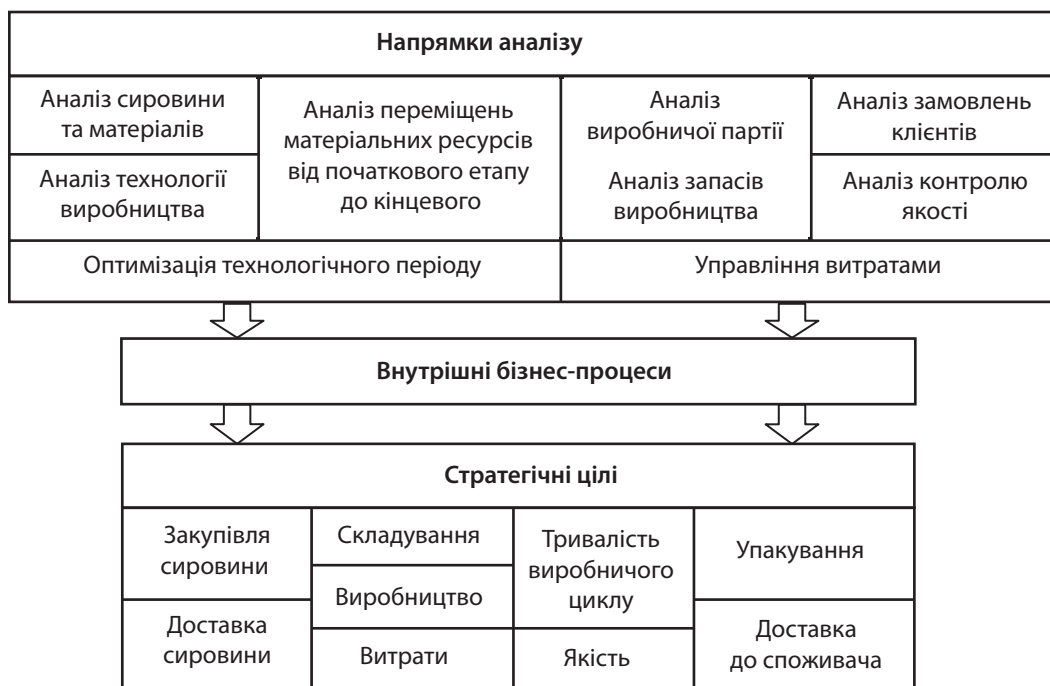


Рис. 2. Головні напрямки впливу на внутрішні бізнес-процеси підприємства

чів, щоб створити таку продукцію, яка б задовольнила вимоги споживача. Друге завдання – це виробничий процес, який включає в себе закупівлю сировини та матеріалів, доставку, складування, виробництво продукції, упаковку та доставку до споживача. На сьогоднішній день для будь-якого підприємства головним завданням залишається вискоєфективний виробничий процес і зниження витрат виробництва. І третє – це обслуговування споживача та задоволення його потреб. Деякі виробники розробляють чіткі стратегії, так, наприклад, якщо підприємство продає складне обладнання, воно може запропонувати навчальні програми для споживача, щоб той краще міг освоїти роботу з ним, або інструкцію для оперативного реагування поломки функціонування обладнання.

Основними критеріями при оцінці внутрішніх бізнес-процесів є показники собівартості, якості, тривалості виробничого циклу. Тривалість виробничого циклу можна виміряти різними способами [10]. Так, початком прийнято вважати замовлення від споживача, замовлення сировини для цього виробництва, отримання сировини, початок виробничого замовлення; кінцем циклу є термін завершення виробництва замовлення, підготовка до відвантаження готової продукції, відвантаження замовлення, отримання замовлення споживачем. Вибір початку і кінця циклу визначається довжиною виробничого процесу, можливість скорочення якого завжди залишається головним завданням.

Важливим для підприємств є створення програм покращення якості продукції, які характеризуються такими коефіцієнтами якості: відходи, пере-

робка браку, повернення продукції, частка статистично контролюючих виробничих процесів, невиконання замовлень, фінансові втрати споживачів, періодична недоступність необхідних послуг, неточність інформація тощо.

Звертаючи увагу на тривалість виробничого циклу і якість, необхідно не забувати і про витрати. Традиційні бухгалтерські системи обліку оцінюють витрати й ефективність окремих проектів, операцій або відділів. Однак їх використання ускладнює оцінку загальних витрат всього виробничого процесу. Досить часто такі процеси, як виконання замовлення, закупівля, планування виробництва і контроль, використовують ресурси та діяльність декількох центрів відповідальності. Оцінити витрати на бізнес-процеси можна за допомогою системи розрахунку витрат за видами діяльності.

Усі ці показники дають адекватну оцінку при досягненні цілей, які закладено у внутрішні бізнес-процеси.

Не менш важливою частиною механізму управління логістичними витратами підприємства є навчання і розвиток працівників, або, як її ще називають, «кадрова складова». Головна властивість цієї складової – здатність забезпечувати весь процес виробництва та належним чином обслуговувати споживачів. Саме від кваліфікації, комунікації та компетентності залежить можливість забезпечення постійних споживачів та залучення нових.

Аналіз складової навчання і розвитку можна здійснювати за такими напрямками: визначення поточної та майбутньої потреби у персоналі, аналіз

і розвиток засобів мотивації праці, аналіз умов праці, аналіз якості роботи та оцінка персоналу, аналіз розвитку персоналу, аналіз та регулювання трудових відносин, аналіз соціальної інфраструктури. Перелік цілей, які може досягти підприємство, наведені на *рис. 3*. Основні з них розглянемо більш детально.

Найзручніший спосіб зв'язку BSC (збалансованої системи показників) з винагородою полягає в тому, щоб грошові виплати ґрунтувалися на результатах усього підприємства. Цей метод ідеально підходить для поширення інформації про BSC і підвищення значень індикаторів успіху підприємства. Також

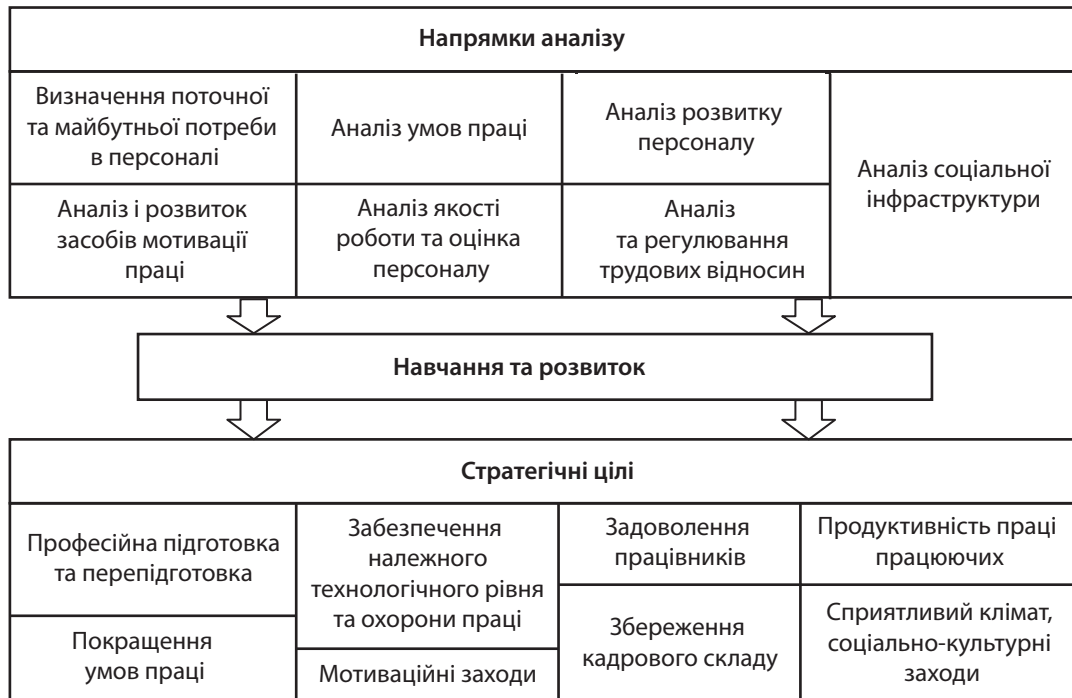


Рис. 3. Головні напрямки аналізу та цілі досягнення для складової «Навчання і розвиток»

1. Мотиваційні заходи – сприяють покращенню продуктивності праці працівників, зменшенню витрат від браку, зміцненню трудової дисципліни, створенню сприятливого клімату на підприємстві [11].

2. Збереження кадрового складу – головна мета кадрової складової, оскільки від кваліфікації персоналу залежить успіх діяльності підприємства. Співробітники, які пропрацюють на підприємстві довгий час, є джерелом цінностей знань організаційного процесу, розуміння потреби споживачів; виміряти цей показник можна за допомогою коефіцієнта плинності кадрів.

3. На продуктивність праці впливають такі фактори, як розвиток працівника, його моральний стан, удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, ступінь задоволення споживача тощо.

4. Професійна підготовка та перепідготовка надає нові можливості покращення виробничого процесу. Інформаційне забезпечення працівника про споживачів, виробничий процес, фінансові наслідки прийнятих ним рішень теж забезпечують правильний підхід до своєї роботи. Необхідно також не забувати про особистісні цілі працівників, тому що навіть для досить кваліфікованого персоналу потрібна мотивація [12].

підприємства можуть розробити BSC для нижніх рівнів і використовувати їх як основу зв'язку з винагородою. Тобто, усі працівники мають можливість показати, як їх дії приводять до покращення результатів, і отримати винагороду за роботу на своєму рівні.

ВИСНОВКИ

Таким чином, реалізація цілей, які поставлені перед фінансовою, клієнтською складовими та складовою внутрішніх бізнес-процесів залежить від можливостей складової «Навчання і розвиток» системи управління логістичними витратами. Але для кожного підприємства необхідно розробляти свої цінності, які складають навчання та розвиток стосовно обраної стратегії. Одним із напрямків досягнення конкурентних переваг може бути логістика, яка дає можливість здійснювати постійний контроль та аналіз інформації про об'єкт управління, приймати оптимальні рішення щодо логістичних потоків, отримувати конкурентні переваги у витратах, в обслуговуванні споживачів тощо. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Бауэрсокс Д. Д., Клосс Д. Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / пер. с англ. 2-е изд. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2006. 639 с.

2. Кубай Ю. Д., Бойко О. В. Використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств – виробників будівельних матеріалів. *Молодіжний економічний дайджест*. 2014. № 1. С. 19–22.

3. Гаррисон А., Ван Гок Р. Логистика. Стратегия управления и конкурентирования через цепочки поставок: ученик / пер. 3-го англ. изд. М.: Дело и Сервис, 2010. 368 с.

4. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. 261 с.

5. Черленяк І. І., Агій Я. Ю. Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1. С. 184–190.

6. Економіка підприємства : підручник / Й. М. Петрович, А. Ф. Кіт, О. М. Семенів та ін. Львів : Новий Світ-2000, 2004. 680 с.

7. Данильченко В. О. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств гуртової торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 133–143.

8. Белявцев М. І., Гриценко С. І. Маркетинг и логистика в управлении коммерческой деятельностью предприятий: отраслевой и региональный аспект : монографія. Донецьк : ДонНУ, 2012. 524 с.

9. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: система измерений эффективности как важный элемент менеджмента. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. 312 с.

10. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Коваль Н. М., Галелюк М. М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 123–128.

11. Поліщук І. І., Кушина Л. Р., Сташко М. М. Транспортна логістика як складова логістичної системи та її основні проблеми. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 832–835.

12. Машинцова М. Система управління логістичними витратами підприємства // Проблеми та тенденції стабілізації соціально-економічного розвитку : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених (м. Харків, 21–22 квітня 2017 р.). Харків : Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. Ч. I. С. 94–95.

REFERENCES

Bauersoks, D. D., and Kloss, D. D. *Logistika: integrirovannaya tsep postavok* [Logistics: integrated supply chain]. Moscow: ZAO «Olimp-biznes», 2006.

Belyavtsev, M. I., and Gritsenko, S. *IMarketing i logistika v upravlenii kommercheskoy deyatel'nostyu predpriyatiy: otraslevoy i regionalnyy aspekt* [Marketing and logistics in the management of commercial activities of enterprises: sectoral and regional aspect]. Donetsk: DonNU, 2012.

Cherleniak, I. I., and Ahii, Ya. Yu. "Pobudova efektyvnoi stratehii upravlinnia lohistrychnoiu systemoiu firmy yak dzherelo konkurentnykh perevah" [Construction of an effective strategy for managing the logistics system of the firm as a source of competitive advantage]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Seriya «Ekononika»*, no. 1 (2016): 184-190.

Danylchenko, V. O. "Vplyv zovnishnikh i vnutrishnikh chynnykiv na efektyvnist finansovo-ekonomichnoi diialnosti pidpriemstv hurtovoi torhivli" [Influence of external and internal

factors on the efficiency of financial and economic activity of wholesalers]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1 (2012): 133-143.

Felps, B. *Umnyye biznes-pokazateli: sistema izmereniy effektivnosti kak vazhnyy element menedzhmenta* [Smart business indicators: performance measurement system as an important element of management]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2004.

Frolova, L. V. *Lohistrychne upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni aspekty* [Logistic management of the enterprise: theoretical and methodological aspects]. Donetsk: DonDUET, 2004.

Garrison, A., and Van Gok, R. *Logistika. Strategiya upravleniya i konkurovaniya cherez tseppochki postavok* [Logistics. Management strategy and competing through the supply chain]. Moscow: Delo i Servis, 2010.

Kubai, Yu. D., and Boiko, O. V. "Vykorystannia lohistrychnykh rishen v upravlinni zbutovoiu diialnistiu pidpriemstv - vyrobnykiv budivelnykh materialiv" [Use of logistics solutions in the management of sales activities of enterprises - manufacturers of building materials]. *Molodizhnyi ekonomichnyi daidzhest*, no. 1 (2014): 19-22.

Mashyntsova, M. "Systema upravlinnia lohistrychnymy vytratamy pidpriemstva" [Logistics costs management system of the enterprise]. *Problemy ta tendentsii stabilizatsii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku*, part 1. Kharkiv: Vyd-vo KhNU imeni V. N. Karazina, 2017. 94-95.

Petrovych, Y. M. et al. *Ekononika pidpriemstva* [Business Economics]. Lviv: Novyi Svit-2000, 2004.

Polishchuk, I. I., Kushyna, L. R., and Stashko, M. M. "Transportna lohistryka yak skladova lohistrychnoiu systemy ta yii osnovni problemy" [Transport logistics as a component of the logistics system and its main problems]. *Molodyi vchenyi*, no. 12 (2016): 832-835.

Skrynkovskiy, R. M. et al. "Diahnostyka transportnoi diialnosti yak skladovoi lohistrychnoiu systemy pidpriemstva" [Diagnostics of transport activity as an integral part of the enterprise logistics system]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2016): 123-128.