

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

РУДКІВСЬКИЙ ОЛЕГ АНАТОЛІЙОВИЧ

УДК 658:005.21:637.1

**ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ**

Спеціальність 08.00.04 - економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ – 2015

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Житомирському державному технологічному університеті
Міністерства освіти і науки України

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Тарасюк Галина Миколаївна,
Житомирський державний технологічний університет
МОН України, завідувач кафедри менеджменту
організацій і адміністрування

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Андрушків Богдан Миколайович,
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя МОН України, завідувач кафедри
менеджменту інноваційної діяльності та
підприємництва

кандидат економічних наук, старший науковий
співробітник **Косарева Тетяна Вікторівна**,
Національний університет харчових технологій МОН
України, доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності та логістики

Захист дисертації відбудеться “03” квітня 2015 р. о 13.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.058.01 у Національному університеті харчових технологій за адресою: 01601, м. Київ, вул. Володимирська, 68, аудиторія А-311.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету харчових технологій за адресою: 01601, м. Київ, вул. Володимирська, 68.

Автореферат розісланий “02” березня 2015 року.

В. о. вченого секретаря
спеціалізованої вченої ради,
доктор економічних наук, професор

Н. С. Скопенко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Логістична стратегія в системі менеджменту підприємств молокопереробної галузі харчової промисловості пов'язана із забезпеченням високої якості обслуговування споживачів, оперативним реагуванням на появу нових або зміну існуючих умов у зовнішньому середовищі, здатності коригувати логістичні характеристики з урахуванням запитів окремих споживачів, що має значення для підвищення ефективності в господарській діяльності.

Протягом останніх років більшість підприємств молокопереробної галузі харчової промисловості України знаходяться у важких економічних умовах, спричинених низкою проблем в галузі (недостатній обсяг якісної сировини, витіснення у виробництві молока заміниками, зростання частки імпорту продукції молокопереробки, низькі темпи зростання реальних доходів споживачів тощо). Недостатній розвиток логістичних систем молокопереробних підприємств і вплив тенденцій зовнішнього середовища призводять до зниження рівня їх конкурентоспроможності на ринку та актуалізує проблему якісного формування логістичної стратегії їх господарської діяльності.

Специфічність молока, як сировини для виготовлення молокопродуктів, особливості логістики його постачання, виробництва та реалізації молокопродуктів постійно привертає увагу науковців. Питанням ефективного розвитку АПК, молокопереробної галузі приділена значна увага в роботах вітчизняних вчених: Бутнік-Сіверського О. Б., Ільчука М. М., Крисанова Д. Ф., Мостенської Т. Л., Сичевського М. П., Пархомця М. К., Сологуб О. П., Федулової І. В., Шевельової С. О., Яворської Т. І. та інших.

Вирішенню проблем молокопереробних підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності сприяє формування та реалізація ефективної логістичної стратегії. Теоретичні, практичні та методичні аспекти формування логістичної стратегії підприємств знайшли відображення в наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених: Крикавського Є. В., Андрушківа Б. М., Євдокимова А. В., Косаревої Т. В., Чортюк Ю. В., Родимченко А. О., Шкодінної О. С., Тюріної Н. М., Калди К. О., Уотерса Д., Сергеева В. І., Роднікова А. Н., Семененко А. І., Алесінської Т. В. та інших. Проте досі не сформувалось єдиного системного підходу до визначення логістичної стратегії, її місця в системі стратегічних рішень підприємства, різновидів логістичних стратегій та формування логістичної стратегії.

Формування логістичної стратегії діяльності молокопереробних підприємств потребує розвитку теоретичних та методичних підходів щодо розроблення науково обґрунтованих логістичних стратегій молокопереробних підприємств, що й зумовило актуальність теми дисертації, визначило мету, завдання, структуру та зміст дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана згідно тематики науково-дослідних робіт кафедри менеджменту організацій і адміністрування Житомирського державного технологічного університету, зокрема: 1) «Аналіз функціонування та розробка теоретико-методичних засад розвитку АПК» (номер державної реєстрації – 0111U006333), де автором розроблено та обґрунтовано методики оцінки логістичних систем підприємств та вибору ефективних логістичних стратегій; 2) «Розвиток

менеджменту суб'єктів господарювання Житомирського регіону» (номер державної реєстрації – 0112U006056), де автором обґрунтовано системи показників реалізації логістичної стратегії підприємства на основі збалансованої системи показників та інструментів управління змінами в логістичній системі підприємства для реалізації обраної стратегії; 3) «Удосконалення механізму впровадження розподільчої логістики на підприємстві» (договір №386 від 25.09.2013 р.), де автором сформовано логістичну стратегію діяльності підприємства на основі оцінки рівня ризику та пріоритету логістичної діяльності підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо розвитку формування логістичної стратегії діяльності підприємств молокопереробної галузі харчової промисловості.

Відповідно до обраної мети в дисертації було поставлено та розв'язано такі завдання:

- узагальнено теоретичні аспекти логістики та логістичних стратегій на підприємстві в сучасних умовах господарювання, сформовано ієрархію підходів до визначення місця логістики в стратегічному управлінні;

- розкрито зміст поняття «логістична стратегія» та здійснено класифікацію логістичних стратегій підприємства з урахуванням структури логістичних стратегій підприємств залежно від рівня розвитку логістики та комплексу стратегій ключових стратегічних орієнтирів;

- визначено методичні підходи до формування та використання логістичних стратегій підприємств з урахуванням інтегративного підходу;

- проаналізовано стан та умови формування логістичної стратегії підприємств та здійснено аналіз розвитку логістичного управління на підприємствах;

- визначено складові логістичної стратегії діяльності досліджуваних підприємств на основі референтної моделі;

- обґрунтовано організаційно-економічні передумови розвитку формування стратегічного логістичного управління, а також стратегічні логістичні альтернативи досліджуваних підприємств;

- узагальнено методичний підхід формування логістичної стратегії підприємств з урахуванням рівня ризику та пріоритетності логістичної діяльності;

- розглянуто систему показників ефективності використання логістичної стратегії у господарській діяльності підприємств.

Об'єктом дослідження виступає процес формування логістичної стратегії вітчизняних підприємств молокопереробної галузі харчової промисловості.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності формування логістичної стратегії молокопереробних підприємств.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дисертації складають загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють здійснити дослідження процесів і явищ, їх взаємозв'язки та вирішити поставлені наукові завдання. Теоретичні та прикладні розробки базуються на положеннях загальної теорії логістики та логістичних стратегій на підприємствах. При дослідженні та узагальненні теоретичних і методичних підходів й аналізі результатів прикладних

досліджень використано *загальнонаукові методи* узагальнення, статистичного спостереження, аналізу і синтезу, методи порівняння, абсолютних і відносних величин, абстрагування, аналогії, розрахунково-конструктивний. Відповідно до поставлених завдань у дисертації використано також методи дослідження процесів і явищ: при оцінюванні результатів логістичної діяльності підприємства – *математично-статистичний, аналізу фінансової звітності підприємства*; для наочного відображення показників ефективності логістичних систем молокопереробних підприємств – *графічний і табличний методи*; з метою визначення стану розвитку логістичних процесів підприємств – *опитування*; для оцінки рівня ризику логістичної діяльності та оцінки ефективності, при прогнозуванні можливих алгоритмів їх розвитку – *методи групування, кореляційно-регресивного аналізу* тощо; при апробації розроблених логістичних стратегій на молокопереробних підприємствах харчової промисловості Житомирської області – *експериментальний*.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств України, офіційні дані Державної служби статистики України та в Житомирській області, звітність молокопереробних підприємств Житомирської області за 2005-2012 рр., довідково-нормативні матеріали і наукова література за темою дослідження, матеріали наукових конференцій, монографічні та періодичні видання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих теоретико-методичних та практичних рекомендацій з формування логістичної стратегії підприємств молокопереробної галузі харчової промисловості.

Основні результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у наступному:

вперше:

– запропоновано методичний підхід до вибору логістичної стратегії підприємств з урахуванням оцінки рівня ризику та пріоритетності логістичної діяльності, що сприяє формуванню логістичної стратегії підприємств та дозволяє використати ефективну систему показників оцінки обраної логістичної стратегії;

одержали подальший розвиток:

– формування логістичної стратегії підприємств з використанням інтегративного підходу до логістичного управління, як повноцінного рішення, яке враховує її інтегративну природу та рівень розвитку логістики підприємства;

– система показників розвитку логістичної стратегії підприємств, яка, на відміну від існуючої, враховує логістичні аспекти діяльності підприємств, спрямованість логістичної стратегії, комплексність оцінки ефективності обраної логістичної стратегії та інформаційне забезпечення системи управління підприємств;

– інтегративний підхід до оцінки логістичної системи підприємства на основі референтної моделі, який, на відміну від існуючих, враховує планування логістичної діяльності підприємства та оцінку її ефективності;

удосконалено:

– класифікацію, яка на відміну від існуючої, враховує забезпечення логістичної рівноваги між учасниками логістичного ланцюгу у взаємодії інтересів

«вигоди-витрати» (інтегративний підхід), що комплексно враховує процеси її формування та реалізації, а також розглядає логістичні стратегії на рівні стратегічної компетенції; ключових стратегічних орієнтирів; виконавчих стратегій; логістичних функцій і операцій;

– класифікацію логістичних стратегій підприємств залежно від рівня розвитку логістики з урахуванням комплексу стратегій ключових стратегічних орієнтирів, з урахуванням процесу розроблення логістичної стратегії, рівня розвитку логістичної діяльності підприємств та системи стратегічного управління;

– методичний підхід до оцінки ефективності логістичної системи підприємства, який, на відміну від існуючих, є комплексним за рахунок застосування об'єктивних оцінок результатів логістичної діяльності підприємств, врахування рівнів розвитку системи логістичного планування та застосування сучасних практик логістичного управління;

– підхід до моніторингу результатів логістичної стратегії на основі системи збалансованих показників логістичної діяльності, який враховує логістичні показники діяльності підприємств, що дозволяє сконцентруватись на оцінці ефективності прийнятої логістичної стратегії.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові положення та висновки дисертаційної роботи доведено до рівня методичних розробок і прикладних рекомендацій, які можуть бути використані для підвищення ефективності формування логістичної стратегії молокопереробних підприємств харчової промисловості. Відповідні рекомендації мають універсальний характер, що уможлиблює їх використання підприємствами різних видів економічної діяльності. Прикладне значення теоретичних, методичних і науково-прикладних розробок підтверджується результатами їх впровадження в діяльності Департаменту економічного розвитку, торгівлі та міжнародного співробітництва Житомирської обласної державної адміністрації (довідка № 02/1530 від 30.10.2014 р.), ПАТ «Житомирський маслозавод», м. Житомир (довідка № 1421 від 12.08.2014 р.), ТОВ «Галіївський маслозавод», смт. Галіївка Житомирської області (довідка № 121 від 18.09.2014 р.).

Окремі положення дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі у Житомирському державному технологічному університеті при викладанні дисциплін «Логістика», «Глобальні логістичні системи», «Стратегічний менеджмент», «Інформаційні системи в менеджменті» (довідка № 44-45/2092 від 15.09.2014 р.).

Особистий внесок автора. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Подані до захисту рекомендації та пропозиції розроблені автором особисто й наведені у його наукових працях. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації викладено лише ті дослідницькі результати, що належать безпосередньо автору.

Апробація результатів дисертаційної роботи. Основні розробки, положення та результати дисертаційної роботи обговорювались на науково-практичних конференціях: ІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Управління сучасним підприємством» (м. Київ, 2013 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів «Теоретичні та

практичні аспекти розвитку менеджменту підприємств виробничої сфери: світовий та вітчизняний досвід» (м. Житомир, 2013 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи інноваційного розвитку Республіки Беларусь» (м. Брест, Білорусь, 2013 р.); I Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку» (м. Житомир, 2013 р.); Всеукраїнській науково-практичній on-line конференції аспірантів, молодих вчених та студентів (м. Житомир, 2013 р.), I Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку» (м. Житомир, 2014 р.); Всеукраїнській науково-практичній on-line конференції аспірантів, молодих вчених та студентів, присвяченій Дню науки (м. Житомир, 2014).

Публікації. Основні положення та найважливіші результати дисертаційної роботи опубліковано автором у 15 наукових працях загальним обсягом 5,21 друк. арк. (особисто автором – 4,92 друк. арк.), з них 4 статті у вітчизняних фахових виданнях (обсягом 2,21 друк. арк.), 1 стаття у зарубіжному фаховому виданні (загальний обсяг 0,45 друк. арк.), 1 стаття у журналі, що входить до науково-метричних баз Index Copernicus International (загальний обсяг 0,48 друк. арк.), розділи у двох колективних монографіях, в яких належить автору 0,98 друк. арк., та 7 матеріалів конференцій (обсягом 1,09 друк. арк.).

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту роботи складає 204 сторінки. Дисертація містить 44 рисунки, 33 таблиці, 11 додатків на 85 сторінках. Список використаних джерел містить 128 найменувань на 14 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи; сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження; розкрито наукову новизну і практичне значення отриманих результатів; визначено особистий внесок здобувача; вказано результати апробації досліджень та структуру дисертації.

У першому розділі «**Теоретико-методичні засади формування логістичної стратегії підприємств**» розкрито теоретичні аспекти логістики, формування логістичної стратегії підприємств та методичні підходи до її розроблення та використання у діяльності підприємств.

В роботі досліджено сутність поняття «логістика» як інструменту конкурентної боротьби та джерела конкурентних переваг, які досягаються шляхом формування оптимальних логістичних ланцюгів задля максимізації рівня обслуговування споживачів. Визначено її стратегічну роль в діяльності підприємства, яка полягає у забезпеченні логістичної рівноваги терезів «вигоди – витрати» у суб'єктів логістичного ланцюгу, що створює умови для тривалого його функціонування та розвитку, забезпечуючи конкурентні переваги логістичному ланцюгу та всім його суб'єктам-учасникам по відношенню до логістичних ланцюгів конкурентів. Виділено та запропоновано три підходи до визначення стратегічної ролі логістики:

1) витратний – одержання стратегічних переваг за рахунок створення логістичної системи, яка забезпечує мінімізацію логістичних витрат;

2) маркетинговий – одержання стратегічних переваг за рахунок максимального задоволення потреб споживачів, їх обслуговування за оптимальних витрат;

3) стратегічний (інтегративний) – одержання стратегічних переваг за рахунок створення оптимальних логістичних ланцюгів, спрямованих оптимально задовольнити потреби споживачів.

Розвинуто зміст поняття «стратегічне логістичне управління» як частини стратегічного управління, яке повинно забезпечити реалізацію стратегічної ролі логістики шляхом побудови оптимальних, раціональних, зорієнтованих на потреби та можливості учасників, логістичних ланцюгів та управління ними у відповідності до сучасних тенденцій та вимог зовнішнього оточення. Стратегічна роль логістики у діяльності молокопереробного підприємства зумовлює необхідність розроблення, прийняття та реалізації логістичної стратегії як основного продукту стратегічного логістичного управління.

Встановлено, що формування логістичної стратегії в діяльності підприємства залежить від підходу до визначення місця логістичної стратегії в системі стратегічних рішень (фрагментарний, функціональний, інтегративний), серед яких виділено інтегративний, як такий, що найбільше відповідає сучасним умовам функціонування підприємств молокопереробної галузі. Згідно виділеного підходу, логістична стратегія є основою для формування загальної, корпоративної стратегії підприємства та функціональних стратегій та цілей підприємства; поєднує довгострокові рішення щодо управління логістичним ланцюгом, включаючи всі його складові від джерел постачання до кінцевих споживачів.

Розширено класифікацію логістичних стратегій діяльності підприємства з позиції врахування рівня розвитку логістики на підприємстві: рівень стратегічної компетенції, ключових логістичних орієнтирів, логістичних стратегій виконавчого рівня, логістичних функцій та операцій; концептуальна стратегія підприємства та учасників логістичного ланцюга; конкурентна стратегія підприємства та учасників логістичного ланцюга; міжорганізаційна інтегруюча стратегія логістичного ланцюга; міжфункціональна інтегруюча стратегія.

Запропоновано узгоджену схему формування логістичної стратегії в діяльності підприємства (рис. 1), яка відзначається універсальністю, можливістю застосування тих етапів формування логістичної стратегії підприємства, які відповідають рівню розвитку логістики на підприємстві.

При формуванні логістичної стратегії важливим є розроблення ефективної системи її впровадження та підтримки, від якої залежить результативність закладених у логістичній стратегії змін.

У другому розділі «**Стан формування логістичної стратегії підприємств молокопереробної галузі харчової промисловості**» проведено аналіз сучасного стану та визначено проблеми діяльності молокопереробних підприємств України та Житомирської області, здійснено оцінку ефективності діяльності підприємств та оцінку складових логістичної системи підприємств.

За результатами проведеного дослідження виявлено глибокі проблеми в діяльності підприємств молокопереробної галузі, які потребують стратегічного логістичного підходу для їх вирішення: обмеженість якісної молочної сировини (наслідок зменшення поголів'я корів на 29,7% і 39,5% та надоїв молока на 17,0% і

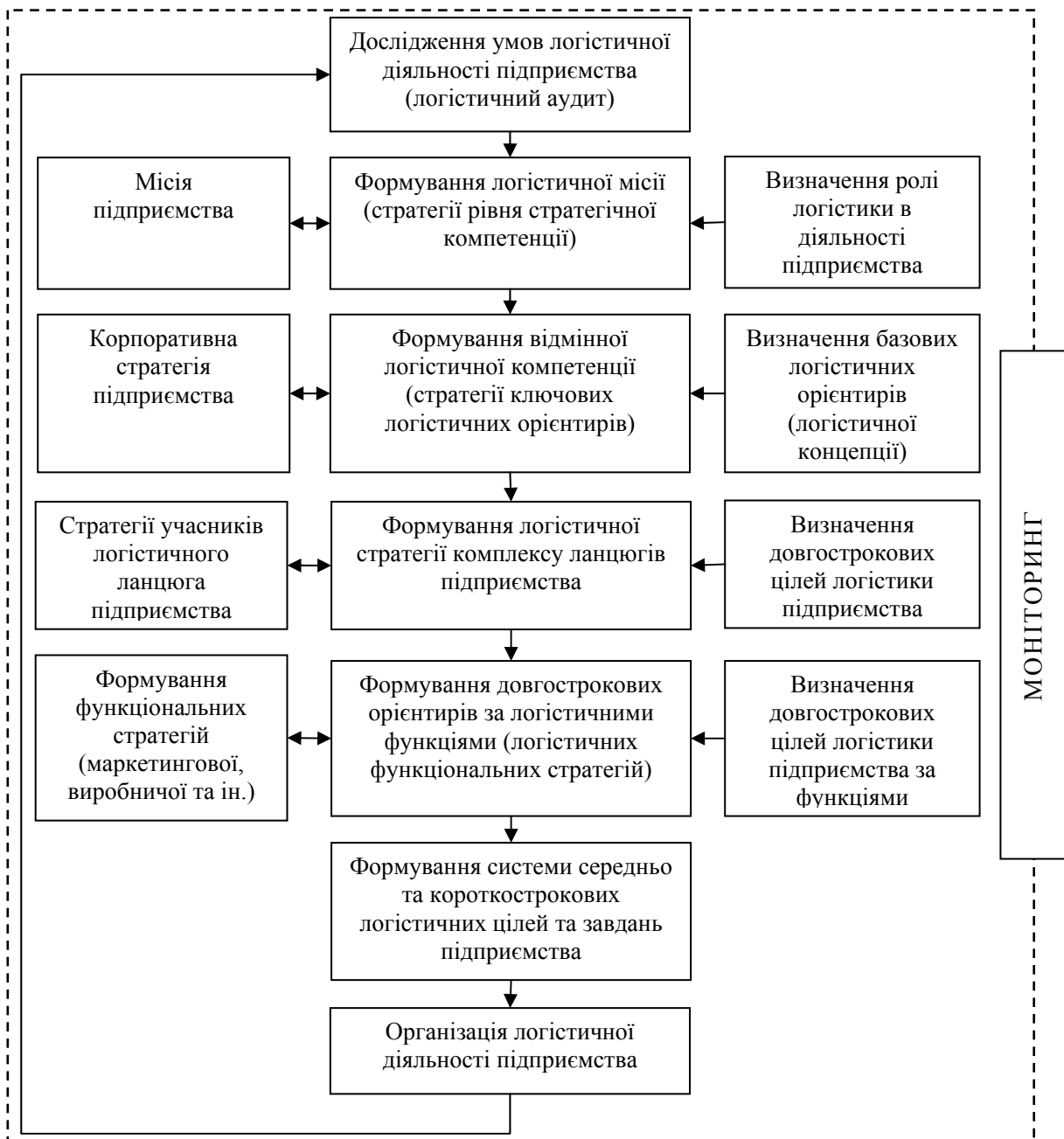


Рис. 1. Схема процесу формування логістичної стратегії на підприємстві

18,7% за 2005-2012 рр. відповідно в Україні та Житомирській області); перепрофілювання молокопереробних підприємств на виробництво менш витратних продуктів молокопереробки; витіснення молочної сировини замінниками на виробництві; зростання імпорту продукції молокопереробки; невисокі темпи зростання доходів населення та споживання молокопродуктів (з 2006 по 2011 рр. спостерігається постійне зменшення споживання молока та молокопродуктів населенням); низький рівень розвитку логістичної інфраструктури збору молочної сировини, неефективна робота посередників. Результати вказаних проблем вплинули на зниження обсягів виробництва більшості продукції підприємств молокопереробної галузі України та Житомирської області за 2005-2012 рр., особливо таких «експортних» товарів як сири та сухе молоко і вершки.

Дослідження логістичного управління молокопереробних підприємств Житомирської області (ПАТ «Житомирський маслозавод», ТОВ «Андрушівський

маслосирзавод», ПАТ «Житомирмолоко», ТОВ «Молочник», ПАТ «Овруцький молочноконсервний комбінат», ТОВ «Галіївський маслозавод») дозволило визначити такі основні його риси: інформаційна система підприємств спрямована на ведення «класичного» обліку доходів, витрат тощо; логістичну діяльність можна оцінити переважно за внутрішніми кількісними показниками; молокопереробні підприємства накопичують значні запаси, управління якими здійснюють неефективно; в результаті оцінки операційних витрат виявлено зростання їх величини (в т. ч. і логістичних витрат), темпи зростання витрат підприємств випереджають темпи зростання доходів. Використання логістичних стратегій в системі управління молокопереробними підприємствами дозволить удосконалити логістичну систему підприємства, розвинути логістичну інформаційну систему, сформувані ефективний логістичний ланцюг підприємству.

Дослідження логістичної діяльності молокопереробних підприємств здійснено на основі моделі SCOR з виділенням п'яти базисних груп бізнес-процесів (планування, постачання, виробництво, доставка, повернення) та розрахунку інтегрального показника ефективності логістичної системи за формулою:

$$I_{ef} = \sqrt[3]{I_{БП} \times I_{ПР} \times I_{БМ}}, \quad (1)$$

де: I_{ef} – інтегральний показник ефективності логістичної системи (приймає значення від 0,001 до 1; значення 0,001 відповідає найнижчій ефективності логістичного управління, а значення 1 – найвищій);

$I_{БП}$, $I_{ПР}$, $I_{БМ}$ – показники, відповідно, розвитку бізнес-процесів, використання провідних практик логістичного управління та порівняння з кращими показниками в галузі (значення показників також знаходяться в межах від 0,001 до 1; значення 0,001 відповідає найнижчому рівню відповідної складової, а значення 1 – найвищому).

Оцінку показників ефективності планування, постачання, виробництва, доставки та повернення пропонуємо здійснювати за формулою:

$$I_{БП} = \sqrt[5]{I_{пл} \times I_{пост} \times I_{вир} \times I_{розп} \times I_{звор}}, \quad (2)$$

де: $I_{пл}$, $I_{пост}$, $I_{вир}$, $I_{розп}$, $I_{звор}$ – показники ефективності відповідно планування, постачання, виробництва, розподілу та зворотних потоків. Ці показники приймають значення від 0,001 до 1 (значення 0,001 відповідає найнижчому рівню розвитку бізнес-процесів, а значення 1 – найвищому).

В роботі запропоновано використання показників використання провідних практик логістичного управління та порівняння з кращими показниками в галузі.

Результати оцінки логістичних систем молокопереробних підприємств в Житомирській області (табл. 1) відображають недостатній рівень логістичного управління, що, в свою чергу, обмежує ефективність логістичної стратегії та в цілому ефективність діяльності молокопереробних підприємств.

ПАТ «Житомирський маслозавод» є лідером на ринку, проте його логістична система потребує подальшого удосконалення, як і всіх інших підприємств.

Для визначення впливу ефективності логістичної системи на результати діяльності підприємства досліджено кількісну залежність рентабельності операційної діяльності (Y) від інтегрального показника ефективності логістичної системи (X) за допомогою побудови лінійної економетричної моделі

($Y = -90,338 + 211.978 \times X$). Дослідження показало високий рівень кореляції цих двох показників ($R = 0,815$), що підтверджує існування істотного впливу ефективності логістичної системи на ефективність і конкурентоспроможність молокопереробного підприємства.

Таблиця 1

Результати оцінки ефективності логістичних систем молокопереробних підприємств Житомирської області у 2013 році

№ з/п	Показники ефективності логістичного управління	ПАТ «Житомирський маслозавод»	ПАТ «Житомирмолоко»	ТОВ «Молочник»	ТОВ «Андрушівський маслозавод»	ПАТ «Овруцький молочноконсервний комбінат»	ТОВ «Галівський маслозавод»
1.	Загальний показник бізнес-процесів, $I_{БП}$	0,818	0,580	0,785	0,729	0,584	0,711
2.	Показник застосування провідних практик логістичного управління, $I_{ПР}$	0,253	0,081	0,212	0,149	0,112	0,142
3.	Показник порівняння з кращими показниками в галузі, $I_{БМ}$	1,000	0,141	0,336	0,346	0,001	0,304
	Інтегральний показник ефективності логістичної системи, $I_{еф}$	0,592	0,188	0,382	0,335	0,043	0,313

Дослідження ефективності логістичних систем підприємств показало, що сучасні практики інтегрованого логістичного управління не застосовуються на молокопереробних підприємствах через нерозвиненість інформаційних систем та технологій, інформаційну «закритість» підприємств та учасників їх логістичних ланцюгів, надання переваги короткостроковим відносинам в протизагостроковим, відсутність інформації про сучасні технології та інструменти логістики, а також нестачу фахівців-логістів; нерозвиненість систем стратегічного управління; недостатність фінансових ресурсів для впровадження логістичних новацій; застосування традиційного або маркетингового підходу при організації ланцюгів поставок. Стан розвитку молокопереробних підприємств та їх логістичних систем вимагає ефективної системи стратегічного логістичного управління задля формування та ефективної реалізації логістичної стратегії.

У третьому розділі «**Розвиток формування логістичної стратегії підприємств молокопереробної галузі харчової промисловості та її ефективність**» розроблено методичні рекомендації щодо формування логістичної стратегії для молокопереробних підприємств, удосконалено процес прийняття та підтримки логістичних стратегій, запропоновано методичний підхід до вибору логістичної стратегії, розраховано показники ризику логістичної діяльності досліджуваних підприємств молокопереробної галузі та здійснено прогнозування їх зміни. З метою вибору ефективної логістичної стратегії визначено пріоритети логістичної діяльності, запропоновано комплекс цілей та показників логістичної діяльності для молокопереробних підприємств.

Визначено, що для ефективного формування та реалізації логістичної стратегії діяльності молокопереробних підприємств необхідним є створення таких передумов на підприємствах: розвиток системи прийняття та підтримки логістичних рішень; декомпозиція завдань та функцій з метою виділення базових бізнес-процесів; виділення продуктивних та непродуктивних операцій та дій; проведення глибокого логістичного аналізу діяльності підприємств для виявлення проблем та їх причин; створення сприятливої атмосфери серед персоналу. Запропоновано визначати базові орієнтири логістичної діяльності у довгостроковій перспективі, стратегічні альтернативи для логістичних ланцюгів, систему підтримки та впровадження логістичних стратегій молокопереробних підприємств.

При виборі логістичної стратегії запропоновано застосувати показник логістичного ризику, що обумовлений спрямованістю підприємств на формування сучасних логістичних ланцюгів, що, в свою чергу, впливає на зниження ризику як логістичної діяльності підприємства (так і його операційної діяльності) в наслідок більш прогнозованої діяльності в сфері формування ланцюга поставок (молокопереробне підприємство має більш надійних постачальників та посередників та на сучасному етапі розвитку підприємств галузі надає конкурентні переваги на ринку). На основі удосконаленої методики оцінки ризику логістичної діяльності запропоновано розраховувати показник логістичного ризику k_{LP} за формулою:

$$k_{LP} = \frac{\Delta D}{D} - \frac{\Delta B}{B}, \quad (3)$$

де: D – операційні доходи молокопереробного підприємства в періоді дослідження;
 B – операційні витрати молокопереробного підприємства в періоді дослідження;
 $\Delta D, \Delta B$ – відповідно зміна операційних доходів і витрат молокопереробного підприємства в періоді дослідження порівняно до попереднього.

Результати розрахунку показника логістичного ризику k_{LP} (середнє значення та середньоквадратичне відхилення) консолідовані в таблиці 2.

Таблиця 2

Показник логістичного ризику досліджуваних молокопереробних підприємств за 2006-2012 рр. та прогнозні значення до 2016 року

Молокопереробне підприємство	Значення за 2006-2012 рр.		Значення з урахуванням прогнозу до 2016 р.		Рівень логістичного ризику	
	\bar{k}_{LP}	$\sigma_{k_{LP}}$	\bar{k}_{LP}	$\sigma_{k_{LP}}$	фактичний	очікуваний
1. ПАТ «Житомирський маслозавод»	0,003	0,038	-0,006	0,044	середній	середній
2. ПАТ «Житомирмолоко»	-0,007	0,056	-0,017	0,058	середній	середній
3. ТОВ «Молочник»	-0,037	0,066	-0,054	0,102	середній	високий
4. ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»	0,011	0,017	0,019	0,025	низький	середній
5. ПАТ «Овруцький молочноконсервний комбінат»	0,003	0,11	-0,048	0,168	високий	високий
6. ТОВ «Галіівський маслозавод»	-0,028	0,046	-0,037	0,064	середній	середній

Умовою ефективності логістичних рішень є перевищення відносної зміни операційних доходів молокопереробного підприємства над відотною зміною його операційних витрат:

- 1) $k_{LP} > 0$ – умова ефективності логістичних рішень;
- 2) $k_{LP} = 0$ – умова «нульової» ефективності логістичних рішень;
- 3) $k_{LP} < 0$ – умова неефективності логістичних рішень.

Для вибору логістичної стратегії запропоновано матрицю вибору логістичних стратегій «ключові фактори успіху – рівень логістичного ризику» (рис. 2).

Рівень логістичного ризику	високий	Стратегія вибіркової оптимізації витрат	Стратегія вибіркового обслуговування	Стратегія вибіркової мінімізації витрат часу	Стратегія вибіркового інвестування
	середній	Стратегія оптимізації витрат	Стратегія обмеженого обслуговування	Стратегія оптимізації витрат часу	Стратегія обмеженого інвестування
	низький	Стратегія мінімізації витрат	Стратегія максимального обслуговування	Стратегія комплексної оптимізації витрат часу	Стратегія обширного інвестування
		логістичні витрати	якість	час	логістичні активи
Ключові фактори успіху					

Рис. 2. Матриця вибору логістичних стратегій «ключові фактори успіху – рівень логістичного ризику»

Для визначення ключових факторів успіху логістичної діяльності (фактор логістичних витрат – операційні витрати; фактор часу – тривалість операційного циклу; фактор логістичних активів – сума запасів та дебіторської заборгованості (інвестованих підприємством задля фінансування операційної діяльності); фактор якості (обслуговування) – показник рентабельності продукції) проведено дослідження кореляційної залежності їх значень та результатів діяльності підприємства. Найбільш важливими факторами встановлено для ПАТ «Житомирський маслозавод» – фактор логістичних активів, ПАТ «Житомирмолоко» – часу, ТОВ «Молочник» – логістичних витрат, ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» – логістичних активів, ПАТ «Овруцький молочно-консервний комбінат» – якості, ТОВ «Галіївський маслозавод» – часу.

Вибір молокопереробним підприємством логістичної стратегії залежить від ключових факторів успіху, на які орієнтоване логістичне управління молокопереробного підприємства (витрати, якість, час, логістичних активів), та рівня ризику логістичної діяльності, який приймає молокопереробне підприємство (високий, середній, низький).

На основі результатів аналізу за допомогою матриці рекомендуємо застосовувати наступні логістичні стратегії: ПАТ «Житомирський маслозавод» та ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» – стратегія обмеженого інвестування у логістичні активи; ПАТ «Житомирмолоко» та ТОВ «Галіївський маслозавод» – стратегія оптимізації витрат часу; ПАТ «Овруцький молочноконсервний комбінат» – стратегія вибіркового обслуговування; ТОВ «Молочник» – стратегія вибіркової оптимізації логістичних витрат.

Визначено, що ефективному формуванню та реалізації логістичних стратегій молокопереробного підприємства сприятиме комплексна система цільових орієнтирів та відповідних їм показників логістичної діяльності молокопереробних підприємств у відповідності до ключових факторів успіху логістичної стратегії (з орієнтацією на витрати, якість, час, активи).

Комплексна реалізація запропонованих заходів в межах реалізації логістичної стратегії підприємства дає можливість найбільш оптимально запровадити необхідні в логістичній системі молокопереробних підприємств та їх логістичних ланцюгах зміни, реалізація яких дозволить молокопереробним підприємствам вийти на якісно новий рівень управління та конкуренції – на рівні цілісних систем (ланцюгів), і отримати інтегративний ефект.

Відображення інтегративного ефекту є відповідне значення інтегративного показника, що характеризує не тільки кількісні зміни в логістичній системі молокопереробного підприємства, але і якісні.

Запропоновано інтегральний показник ефективності логістичної стратегії, який враховує синергетичні зміни на підприємстві:

$$I_{ЛС} = \frac{I_{Я}}{I_{В}} \times k_{инт}, \quad (4)$$

де: $I_{Я}$ – показник, який відображає якісні зрушення в межах логістичної системи шляхом реалізації логістичної стратегії підприємства;

$I_{В}$ – показник, який відображає зрушення в межах логістичної системи в розрізі логістичних витрат шляхом реалізації логістичної стратегії підприємства;

$k_{инт}$ – коефіцієнт впливу логістичної стратегії. За умови $I_{ЛС} > 1$ логістична стратегія є доцільною та ефективною; за умови $I_{ЛС} = 1$ (або є близьким до одиниці) логістична стратегія не привносить у логістичну систему підприємства суттєвих змін; за умови $I_{ЛС} < 1$ логістична стратегія не є доцільною.

Результати розрахунку інтегрального показника ефективності логістичної стратегії для молокопереробних підприємств (табл. 3) вказують, що без застосування практик логістичного управління неможливо отримати значний ефект від її впровадження.

Впровадження логістичної стратегії дозволяє отримати інтегральний ефект молокопереробним підприємства, який виявляється у зростанні фінансових результатів їх операційної діяльності, підвищення показника рентабельності активів (табл. 4).

**Інтегральний показник ефективності логістичної стратегії для
молокопереробних підприємств**

№ з/п	Показники	ПАТ «Житомирський маслозавод»	ПАТ «Житомирмолоко»	ТОВ «Молочник»	ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»	ПАТ «Овруцький молочноконсервний комбінат»	ТОВ «Галівський маслозавод»
1.	k_{int} без використання практик логістичного управління	1,031	1,115	1,039	1,055	1,115	1,055
2.	k_{int} з використанням практик логістичного управління	1,482	2,151	1,556	1,721	1,963	1,743
3.	Середній темп росту операційних доходів, $I_{Я}$	1,141	0,683	1,193	1,099	0,393	1,070
4.	Середній темп росту операційних витрат, $I_{В}$	1,131	0,978	1,199	1,084	0,492	1,079
5.	$I_{ЛС}$ без використання практик логістичного управління	1,040	0,779	1,034	1,070	0,891	1,046
6.	$I_{ЛС}$ з використанням практик логістичного управління	1,495	1,502	1,548	1,745	1,568	1,728

Запропонований підхід до формування логістичної стратегії в діяльності молокопереробних підприємств дозволить забезпечити їх виживання в сучасних умовах та подальший розвиток на ринку, підвищуючи рівень їх конкурентоспроможності шляхом розвитку системи логістичного управління та системи управління в цілому.

Ефективність логістичної стратегії молокопереробних підприємств

№ з/п	Показники	ПАТ «Житомирський маслозавод»	ПАТ «Житомирмолоко»	ТОВ «Молочник»	ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»	ПАТ «Овруцький молочноконсервний комбінат»	ТОВ «Галівський маслозавод»
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Коефіцієнт доходності операційної діяльності: – без впровадження логістичної стратегії	1,116	0,084	1,0065	1,128	0,186	0,986
	– без використання практик логістичного управління	1,150	0,094	1,0458	1,190	0,207	1,043
	– з використанням практик логістичного управління	1,653	0,181	1,5662	1,941	0,365	1,723

1	2	3	4	5	6	7	8
2.	Фінансовий результат від операційної діяльності (NOPAT), тис. грн.:						
	– без впровадження логістичної стратегії	96281,0	-57995,0	3283,0	20537,0	-262,0	-1220,0
	– без використання практик логістичного управління	125086,2	-57384,2	22959,2	30462,9	-255,3	3838,4
	– з використанням практик логістичного управління	544155,4	-51845,2	283831,5	150871,5	-204,5	64538,6
3.	Інтегральний ефект, тис. грн.:						
	– без використання практик логістичного управління	28805,2	610,8	19676,2	9925,9	6,7	5058,4
	– з використанням практик логістичного управління	447874,4	6149,8	280548,5	130334,5	57,5	65758,6
4.	Рентабельність активів (ROA), %						
	– без впровадження логістичної стратегії	19,8	-94,4	2,1	15,9	-0,86	-3,6
	– без використання практик логістичного управління	25,7	-93,4	15,0	23,6	-0,84	11,5
	– з використанням практик логістичного управління	112,0	-84,4	184,9	117,1	-0,67	193,0

ВИСНОВКИ

Результати дослідження дозволили зробити такі висновки й обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення процесів формування логістичної стратегії діяльності молокопереробних підприємств:

1. Логістика відіграє на підприємствах важливу роль, забезпечуючи їх джерелами конкурентних переваг та інструментами конкурентної боротьби шляхом формування оптимальних, ефективних логістичних ланцюгів, спрямованих на забезпечення максимального рівня обслуговування споживачів. Стратегічна роль логістики виявляється у забезпеченні логістичної рівноваги в співвідношенні «вигоди – витрати» учасників логістичного ланцюгу, що створює довготермінові умови для його функціонування та розвитку, надає їм переваги порівняно з конкурентами.

Виділено три основні підходи до визначення стратегічної ролі логістики для підприємства: витратний, маркетинговий, стратегічний (інтегративний), останній з яких є найбільш актуальним в сучасних умовах. Стратегічна роль логістики реалізується в системі стратегічного логістичного управління шляхом формування логістичних стратегій діяльності підприємств, які спрямовані на досягнення стратегічних переваг у логістичному ланцюзі.

2. Узагальнено підходи до поняття «логістична стратегія» та визначення місця логістичної стратегії в системі стратегічних рішень підприємства: фрагментарний, функціональний, інтегративний. Розширено класифікацію логістичних стратегій підприємства; запропоновано класифікацію логістичних стратегій підприємства залежно від рівня розвитку логістики (концептуальна стратегія підприємства та учасників логістичного ланцюга; конкурентна стратегія підприємства та учасників

логістичного ланцюга; міжорганізаційна інтегруюча стратегія логістичного ланцюга; міжфункціональна інтегруюча стратегія) та запропоновано комплекс стратегій ключових стратегічних орієнтирів (стратегії, орієнтовані на задоволення потреб споживачів, організатора логістичного ланцюгу та його суб'єктів, власників ресурсів, стратегія узгоджених потреб).

3. Обґрунтовано, що процес формування логістичної стратегії підприємств на сьогодні доцільно розглядати, виходячи із інтегративного підходу до логістичної стратегії, за допомогою якого можна здійснювати формування логістичної стратегії у відповідності до розвитку логістики підприємств (на рівні стратегічної компетенції, рівні ключових логістичних орієнтирів, рівні логістичних стратегій виконавчого рівня, рівні логістичних функцій та операцій), а також визначати напрямки еволюційного розвитку стратегічного логістичного управління на них.

4. За результатами аналізу стану та визначення тенденцій розвитку підприємств молокопереробної галузі України та Житомирської області виявлено наявність ряду проблем: обмеженість якісного молока; перепрофілювання молокопереробних підприємств на виробництво менш витратних продуктів молокопереробки; витіснення на виробництві молока заміниками; зростання імпорту продукції молокопереробки; низькі темпи зростання реальних доходів населення; низький рівень розвитку логістичної інфраструктури збору молочної сировини, неефективна робота посередників. Існуючі проблеми виникли через зміни у зовнішньому середовищі, а також неефективні стратегічні рішення молокопереробних підприємств та нерозвиненість логістичного управління: нерозвиненість системи стратегічного управління; відсутність або низький рівень розвитку системи збору інформації, необхідної для прийняття довгострокових стратегічних рішень; відсутність сучасної логістичної інформаційної системи; відсутність системи сформованих стратегічних рішень на підприємствах; нерозвиненість логістичної служби на підприємствах; відсутність сформованої логістичної стратегії та довгострокових логістичних цілей; відсутність дієвої системи управління змінами.

5. Результати проведеної логістичної оцінки ефективності функціонування досліджених підприємств молокопереробної галузі свідчать про те, що інформаційна система підприємств спрямована на ведення «класичного» обліку доходів і витрат; логістичну діяльність можна оцінити переважно за внутрішніми кількісними показниками; молокопереробні підприємства накопичують значні запаси, управління якими здійснюють неефективно; в результаті оцінки операційних витрат виявлено зростання їх величини (в склад яких входять логістичні витрати), темпи зростання витрат підприємств випереджають темпи зростання доходів. На основі запропонованого методичного підходу здійснено оцінку ефективності логістичних систем досліджуваних молокопереробних підприємств шляхом розрахунку інтегрального показника ефективності логістичної системи, розрахунки якого підтвердили існування впливу розвитку логістичної системи на ефективність діяльності молокопереробних підприємств. Це підтверджує необхідність розвитку стратегічного логістичного управління шляхом формування логістичних стратегій досліджуваних молокопереробних підприємств.

6. Визначено організаційно-економічні бази формування логістичної стратегії досліджених молокопереробних підприємств (розвиток системи прийняття та

підтримки логістичних рішень; виділення базових бізнес-процесів, продуктивних і непродуктивних операцій та дій; проведення глибокого логістичного аналізу діяльності підприємств для виявлення проблем та їх причин; створення сприятливої атмосфери змін серед персоналу), що дозволять їм підвищити ефективність логістичної діяльності, системи управління підприємством та забезпечать необхідні умови для ефективного формування та реалізації їх логістичних стратегій.

Запропоновано базові стратегічні логістичні альтернативи розвитку досліджуваних підприємств молокопереробної галузі, стратегічні альтернативи для їх логістичних ланцюгів, складові системи підтримки та впровадження логістичних стратегій молокопереробних підприємств посилюють ефективність змін в їх логістичних системах та дозволяють досягнути їм поставлені в межах логістичної стратегії цілі.

7. Запропоновано методичний підхід до вибору логістичної стратегії підприємств, основою якого є оцінка рівня ризику та визначення ключових факторів успіху логістичної діяльності молокопереробних підприємств, що дозволив сформулювати дослідженим підприємствам ефективні логістичні стратегії, виходячи з існуючого стану розвитку їх логістичних систем. На основі підходу визначено показники ризику логістичної діяльності досліджених підприємств, спрогнозовано їх динаміку на майбутнє; а за допомогою кореляційного аналізу визначено ключові фактори успіху для кожного підприємства. Розроблена матриця вибору логістичних стратегій «ключові фактори успіху – рівень логістичного ризику» дозволила підібрати найбільш адекватні логістичні стратегії для досліджених підприємств.

8. Запропонований методичний підхід до вибору логістичної стратегії підприємств дозволив розробити систему цільових орієнтирів логістичної стратегії та показників її формування й оцінки реалізації у відповідності до ключових факторів успіху логістичної діяльності молокопереробних підприємств (витрати, якість, час, активи). Ефективність запропонованої стратегії молокопереробного підприємства за розробленими показниками визначається через зміну інтегрального показника ефективності логістичної стратегії, що виявляється у покращенні показників діяльності досліджуваних підприємств. Формування логістичних стратегій у практиці господарювання вітчизняних молокопереробних підприємств може стати поштовхом до підвищення рівня ефективності їх логістичної діяльності, формування конкурентного потенціалу на ринку, розвитку економіки України.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Рудківський О. А. Управління ланцюгами постачання на основі системи SCM / Г. С. Овчаренко, О. А. Рудківський // Вісник Хмельницького національного університету. - 2011. – №3. – С. 138-142. – 0,49 друк. арк. (належить автору – 0,34 друк. арк.)

2. Рудківський О. А. Інтегративний підхід до оцінки розвитку логістичної системи молокопереробного підприємства / О. А. Рудківський // Ефективна економіка. – 2013. – №9. – 0,50 друк. арк. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2337>.

3. Рудківський О. А. Формування логістичної стратегії молокопереробного підприємства та ефективність її реалізації: інтегративний підхід / О. А. Рудківський // Херсонський науковий вісник. – 2014. – №9. – С. 136-140. – 0,66 друк. арк.

4. Рудківський О. А. Логістична стратегія молокопереробного підприємства: проблематика вибору та реалізації / О. А. Рудківський // Вісник ЖДТУ: Економічні науки. – 2014. – №4. – С. 226-232. – 0,56 друк. арк.

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:

5. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Г. Тарасюк, О. Рудківський, О. Погайдак // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 2. – С. 223-231. – 0,48 друк. арк. (належить автору – 0,34 друк. арк.). – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Sepid_2013_2_24.pdf.

6. Рудковский О. А. Моделирование логистической стратегии предприятия / О. А. Рудковский // Экономический анализ: теория и практика. – №7. – 2015. – С. 57-63. – 0,45 друк. арк.

Тези доповідей та матеріали конференцій:

7. Рудківський О. А. Аналіз складових логістичної діяльності молокопереробного підприємства в процесі розробки логістичної стратегії / О. А. Рудківський // Теоретичні та практичні аспекти розвитку менеджменту підприємств виробничої сфери: світовий та вітчизняний досвід : Всеукр. науково-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів, 17-18 квіт. 2013 р. : зб. матер. – Житомир: ЖДТУ, 2013. – С. 32-34. – 0,1 друк. арк.

8. Рудківський О. А. Проблематика та умови формування логістичної стратегії діяльності молокопереробних підприємств Житомирської області / О. А. Рудківський // Управління сучасним підприємством : Матеріали ІХ-ї Міжнарод. наук.-практ. конф., 25-26 квітня 2013 р.: Тези доп. – Київ : НУХТ, 2013. – С. 27-29. – 0,17 друк. арк.

9. Рудковский О. А. Современные технологии разработки логистической стратегии молокоперерабатывающего предприятия / О. А. Рудковский // Перспективы инновационного развития Республики Беларусь : сб. науч. статей IV Междунар. науч.-практ. конф., 25-26 апреля 2013 г. – Брест : Альтернатива, 2013. – С. 213-214. – 0,22 друк. арк.

10. Рудківський О. А. Формування логістичного ланцюгу молокопереробного підприємства на основі референтної моделі / О. А. Рудківський // Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих вчених та студентів, присвяченої Дню науки, 15-17 травня 2013 р. – Житомир: ЖДТУ, 2013. – Т. II. – С. 348-349. – 0,18 друк. арк.

11. Рудківський О. А. Організаційно-економічні передумови формування стратегічної логістики на підприємствах харчової промисловості / О. А. Рудківський // Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку : І Міжнар. науково-практ. конф., 20-21 черв. 2013 р. : зб. матер. – Житомир: ЖДТУ, 2013. – С. 113-116. – 0,14 друк. арк.

12. Рудківський О. А. Ефективність реалізації логістичної стратегії підприємства : інтегративний підхід / О. А. Рудківський // Менеджмент суб'єктів господарювання : проблеми та перспективи розвитку : II Міжнар. науково-практ. конф., 22-24 травня 2014 р. : зб. матер. – Житомир : ЖДТУ, 2014. – С. 89-94. – 0,14 друк. арк.

13. Рудківський О. А. Оцінка ефективності впровадження логістичної стратегії в діяльність підприємства / О. А. Рудківський // Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих вчених та студентів, присвяченої Дню науки. – Житомир : ЖДТУ, 2014. – Т. II. – С. 329-330. – 0,14 друк. арк.

Участь у написанні монографій:

14. Рудківський О. А. Логістична стратегія підприємства : концептуальні підходи до визначення та формування / О. А. Рудківський // Менеджмент суб'єктів господарювання : проблеми та перспективи розвитку : колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Г. М. Тарасюк. – Житомир : ЖДТУ, 2012. – (належить автору С. 218-228. – 0,54 друк. арк.).

15. Рудківський О. А. Інформаційне забезпечення оцінки виконання логістичної стратегії підприємства / О. А. Рудківський // Менеджмент суб'єктів господарювання: теорія та практика : колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Г. М. Тарасюк. – Житомир : ЖДТУ, 2013. – (належить автору С. 172-180. – 0,44 друк. арк.).

АНОТАЦІЯ

Рудківський О. А. Формування логістичної стратегії діяльності підприємств молокопереробної галузі. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності) – Національний університет харчових технологій, Київ, 2015.

Дисертація присвячена дослідженню теоретико-методичних засад формування логістичної стратегії та розробленню теоретичних і практичних рекомендацій щодо формування логістичної стратегії діяльності молокопереробних підприємств.

Досліджено стан, визначено тенденції та проблеми діяльності підприємств молокопереробної галузі. Здійснено оцінку ефективності діяльності досліджуваних підприємств, а також оцінку ефективності їх логістичних систем. Запропоновано методичний підхід до формування логістичної стратегії молокопереробних підприємств на основі оцінки ризику та визначення ключових факторів успіху їх логістичної діяльності. Розроблено матрицю вибору логістичної стратегії підприємства «ключові фактори успіху – рівень логістичного ризику».

Розроблено систему цільових орієнтирів логістичної стратегії досліджуваних підприємств та показників оцінки її формування та реалізації. Здійснено оцінку ефективності запропонованих логістичних стратегій.

Ключові слова: логістика, стратегічне логістичне управління, логістична стратегія, ризик логістичної діяльності, ключові фактори успіху логістики, показник логістичної стратегії, молокопереробне підприємство.

АННОТАЦИЯ

Рудковский О. А. Формирование логистической стратегии деятельности молокоперерабатывающего предприятия. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности) – Национальный университет пищевых технологий Министерства образования и науки Украины, Киев, 2015.

Диссертация посвящена исследованию теоретическо-методических основ формирования логистической стратегии и разработке теоретических и практических рекомендаций по формированию логистической стратегии деятельности молокоперерабатывающих предприятий.

В работе определено стратегическую роль логистики на предприятии, сформировано подходы к определению ее роли: затратный, маркетинговый, стратегический, а также значение логистической стратегии в процессе реализации этой роли на предприятии. Установлено три подхода к определению места логистической стратегии в системе стратегических решений предприятия: фрагментарный, функциональный, интегративный, которые влияют на процесс ее формирования. Исследовано и развито суть понятий «логистика», «логистическая стратегия», «логистическое стратегическое управление».

Расширено классификацию логистических стратегий в соответствии с их позицией в иерархии стратегических решений предприятия. Предложено схему формирования логистической стратегии предприятия в зависимости от уровня развития логистики на нем.

Исследовано состояние и определены тенденции развития предприятий молокоперерабатывающей отрасли, выявлено основные проблемы ее функционирования, которые имеют логистическую природу.

Осуществлено оценку эффективности деятельности исследованных предприятий, а также оценку эффективности их логистических систем на основании предложенного интегративного подхода к логистической стратегии и референтной модели логистической цепи SCOR. В соответствии с этим подходом осуществлено оценку развития бизнес-процессов предприятия, использования ведущих практик логистического управления и сравнение с лучшими результатами в отрасли, результаты которой отображены интегральным показателем эффективности логистической системы.

Предложено внедрять комплекс организационно-экономических базисов логистических стратегий на молокоперерабатывающих предприятиях, использование базовых стратегических альтернатив молокоперерабатывающих предприятий, стратегические альтернативы для их логистических цепей, систему поддержки и внедрения стратегий, что необходимо для формирования их логистических стратегий.

В работе предложено методический подход к формированию логистической стратегии предприятия, который основывается на оценке риска логистической деятельности молокоперерабатывающих предприятий и определения ключевых факторов успеха его логистической деятельности. Для оценки риска логистической деятельности предприятий предложено использовать показатель логистического

риска, который оценивает эффективность принятых логистических решений по результатам их операционной деятельности. Выбор ключевых факторов успеха логистической деятельности осуществляется путем изучения корреляционной зависимости между результатами деятельности предприятия и показателями, которые соответствуют ключевому фактору успеха.

Разработано матрицу выбора логистической стратегии «ключевые факторы успеха – уровень логистического риска», на основании которой рекомендовано логистические стратегии исследованным предприятиям.

Усовершенствовано подходы к мониторингу результатов реализации логистической стратегии молокоперерабатывающего предприятия на основе системы сбалансированных показателей его логистической деятельности. Разработано систему целевых ориентиров логистической стратегии исследованных предприятий и показатели оценки ее формирования и реализации в соответствии с ключевыми факторами успеха логистической стратегии.

Осуществлено оценку эффективности предложенных логистических стратегий молокоперерабатывающих предприятий.

Ключевые слова: логистика, стратегическое логистическое управление, логистическая стратегия, риск логистической деятельности, ключевые факторы успеха логистики, показатель логистической стратегии, молокоперерабатывающее предприятие.

SUMMARY

Rudkivskiy O. A. The Formation of Logistic Strategy of Enterprises of Milk Processing Branch. – Manuscript.

The dissertation on the receipt of scientific degree of candidate of economic sciences by speciality 08.00.04 – economy and management enterprises (by the types of economic activity). – the National university of food technologies of Ministry education and science of Ukraine, Kyiv, 2015.

The thesis is devoted to research of theoretical and methodological foundations of the formation the logistic strategy and development of theoretical and practical recommendations on the formation of logistic strategy of milk-processing enterprises' activity.

The condition, tendencies and challenges of milk processing enterprises are defined. The assessment of the effectiveness of the sampled enterprises, as well as evaluating the effectiveness of their logistics systems is implemented.

Methodical approach to formation of logistic strategy of the milk processing enterprises on the basis of risk assessment and identification of key success factors of logistic activities is proposed.

The matrix of a choice of enterprise's logistic strategy “key success factors – the level of logistic risk” is developed. The system of target reference points of logistics strategy of the studied enterprises and indicators of an assessment of its formation and realization is developed. The assessment of efficiency of the offered logistic strategy is carried out.

Key words: logistics, strategic logistic management, logistic strategy, logistics risk, key success factors of logistics, indicator of logistics strategy, milk processing enterprise.