

**Надія Петрівна РЕЗНІК**

доктор економічних наук, професор кафедри логістики,  
Національний авіаційний університет  
ORCID ID: 0000-0001-9588-5929  
E-mail: nadya-reznik@ukr.net

**Олександр Олександрович МАЛУКАЛО**

здобувач вищої освіти факультету економіки та бізнес-адміністрування, спеціальності  
маркетинг, Національний Авіаційний Університет  
E-mail: erreserban@gmail.com

**СУТЬ ТА МІСЦЕ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ЛОГІСТИКИ**

Резнік Н. П., Малукало О. О. Суть та місце менеджменту у сфері логістики. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 3. С. 87 – 92.

**Анотація**

*Стаття присвячена вивченню проблеми застосування менеджменту у сфері логістики. На основі проведеного дослідження було зроблено висновки щодо того, наскільки менеджмент є важливою частиною сьогоденної логістики, як взагалі використовується менеджмент у логістиці та в якому напрямі менеджмент логістики здатний розвиватися у подальшому.*

*Мета дослідження – показати впливовість менеджменту в сфері логістики, підходи в його використанні, а також можливе майбутнє даної частини логістичного напрямку.*

*Управління ресурсами підприємства, в тому числі – людськими, яке носить англomовну назву «менеджмент», є невід’ємною частиною будь-якого бізнесу і не тільки. Як тільки почали розвиватися торгово-економічні відносини, з того часу почав розвиватися і менеджмент. В чому ж суть даної дисципліни для бізнесу? З моменту, як бізнес почав приймати форми, трохи більш розширені, ніж ремесло, що передається у спадок від батька до сина, підприємцям необхідно було якось керувати людьми і ресурсами, що в них були, а чим більше їх було, тим дедалі важче це було здійснити. І ось саме тут з’явилася потреба в менеджменті: було необхідно, щоб була людина, яка була здатна управляти всіма ресурсами, що були на підприємстві, направити працівників в потрібному напрямку, контролювати перебіг робочого процесу, а також мотивувала решту на досягнення певних робочих висот. З часом менеджмент захопив усі сфери бізнесу: готельно-ресторанну сферу, туризм, легку промисловість і навіть медицину в певному прояві. Звісно, що не обійшлося також і без логістики: менеджмент зайняв вагомий частку у цій сфері і далі буде тільки розвиватися. Після з’ясування важливості менеджменту необхідно визначити також і актуальність логістики. Логістика – транспортування людей та товарів, і всі сервіси, що супроводжують цей процес. Він завжди був присутній в тому чи іншому вигляді, але стрімко почав розвиватися близько 2-ї половини 20-го століття: саме тоді почала поширюватися глобалізація – комунікації між різними країнами та навіть континентами почали налагоджуватися, люди почали подорожувати, торгівля між певними країнами досягла значних розмірів; ці всі причини призвели до того, що логістика стала критично важливою в економічному житті цілого світу. Через пандемію вірусу важливість логістики навіть стала ще більшою, оскільки тепер велику роль у більшості бізнесів грає сервіс доставки. Суть менеджменту в логістиці – це виконання всіх базових функцій менеджменту: планування, організація роботи, моніторинг якості цієї роботи, управління в використанні ресурсів, а також мотивація – для ефективного функціонування всієї логістичної ланки.*

**Ключові слова:** логістика, управління, менеджмент, ресурси, економіка, глобалізація.

---

**Nadiia REZNIK**

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Logistics,  
National Aviation University

**Olexandr MALUKALO**

graduate student of the Faculty of the Economics and Business Administration,  
Marketing Specialties, National Aviation University

### **THE ESSENCE AND PLACE OF MANAGEMENT IN LOGISTICS**

Reznik N., Malukalo O. The essence and place of management in logistics. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2021. Volume 6. № 3, pp. 87 – 92.

#### **Abstract**

*This article is devoted to the study of the application of management in the field of logistics. Based on the study, conclusions were made about how important management as part of today's logistics is, how management is used in logistics in general, and in what direction logistics management can develop in the future.*

*The purpose of the study is to show the influence of management in the field of logistics, approaches to its use, as well as the possible future of this part of the logistics direction.*

*Relevance of research. Enterprise resource management, in particular - human resources, which is called "management" in English, is an integral part of any business and beyond. As soon as trade and economic relations began to develop, the management began to develop too. What is the essence of this discipline for business? From the moment businesses began to take forms that were a little more widespread than the craft, which is inherited from father to son, entrepreneurs needed to somehow manage the people and resources they had, and the more they had, the harder it became to accomplish. And this is where the need for management arose: it was necessary to have a person who was able to manage all the resources that were in the company, direct employees in the right direction, monitor the work process, and motivate others to achieve certain work performance. Over time, management has captured all areas of business: the hotel and restaurant industry, tourism, light industry, and even in medicine in some form. Of course, logistics was also needed: management has played a significant role in this area and will only develop further. Well, after finding out the importance of management, it is also necessary to determine the relevance of logistics. Logistics is a transportation of people and goods, and all services that accompany this process. It has always been present in one form or another, but began to develop rapidly around the second half of the 20th century: it was then that globalization began to spread – communication between different countries and even continents began to improve, people began to travel, trade between certain countries reached significant proportions; all these reasons have led to the fact that logistics has become critical in the economic life of the world. Due to the virus pandemic, the importance of logistics has even become even greater, as delivery services now play a major role in most businesses. The essence of management in logistics is the performance of all basic functions of management: planning, organization of work, monitoring the quality of this work, management in the use of resources, as well as motivation for the effective functioning of the entire logistics chain.*

**Keywords:** logistics, management, resources, economics, globalization.

**JEL classification: R40; R49**

---

#### **Вступ**

Логістика – сфера, що стрімко розвивається протягом останніх 70-100 років, тому вона вже вивчена з різних боків: логістика товарів, транспортування людей, менеджмент у логістиці, збутова логістика, логістика закупок, митна логістика, складська і навіть інформаційна логістика. Завдяки роботам на дані теми ми можемо оцінити саму логістику крізь призму комплексного дослідження, і в той же час можемо вивчити її окремі структури, побачити, як вони впливають одна на одну. Окрім цього, ми можемо застосувати отриману інформацію ще й для того, щоб передбачити подальшу долю логістики – в яких сферах вона буде розвиватися, що сприятиме її прогресу, що може стати на перешкоді – завдяки цим прогнозам логістичні компанії так чи інакше будуть готові до можливих змін і, відповідно, зможуть або згладити можливі провали, або ж розвинути потенційний успіх ще сильніше.

Логістичний менеджмент – поняття, яке вже укорінилося в бізнес середовищі, тому не дивно, що на цю тему є доволі багато робіт. Це стосується як вивчення самого поняття, так і практичного застосування, а також вплив на інші сфери, наприклад на оптимізацію витрат. Зокрема, вивченням логістичного менеджменту займалися Глазун В.В. [2], Ковбаса О.М. [2], Кузьменко А.В. [3], Пильнев В.Г. [3], Савенко І.І. [4], Седіков Д.В. [4], Сохецька А.В. [1] та багато інших.

---

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки. 2021 рік. Том 6. № 3.

## Мета та завдання статті

Ця робота присвячена дослідженню як самого поняття логістичного менеджменту, так і демонстрації сфер його впливу, а також, базуючись на сферах впливу та іншій інформації, було зроблено певний прогноз щодо потенційного розвитку даної сфери. Стаття охоплює теоретичну і практичну частину менеджменту в логістиці, що дозволяє підійти до проблеми максимально об'єктивно.

## Виклад основного матеріалу

Є багато трактувань поняття логістичного менеджменту, які схожі за суттю, але мають певну різницю в деталях і підходах до того самого пояснення. Нижче наведена таблиця з джерела [3], яка показує певні базові визначення цієї науки (табл. 1).

**Таблиця 1. Пояснення суті «логістичного менеджменту»**

Автор, джерело	Визначення поняття
В.І. Сергєєв	Логістичний менеджмент розглядається у двох аспектах: по-перше, як своєрідне адміністрування логістичної системи, тобто виконання основних управлінських функцій для досягнення цілей логістичної системи, по-друге, як персонал, що здійснює управління логістичним процесом.
Л. Білоусов	Логістичний менеджмент – це визначення, прийняття й організація виконання управлінських рішень із логістичних операцій у логістичних системах комерційного посередництва.
Є.В. Крикавський	Логістичний менеджмент – це менеджмент у логістичних системах на засадах теорії логістики, і розуміння цього терміна ґрунтується на інтеграції логістики та менеджменту у форму «логістичного менеджменту» як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками.
Д.Дж. Бауеррокс, Д.Дж. Клосс	Суть логістичного менеджменту – створення й налагодження таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і запасів готової продукції, які слугували б опорою для ділової стратегії господарської одиниці.
В. Українцев	Логістичний менеджмент є синтезом основних управлінських функцій у господарських структурах для досягнення загальносистемних цілей з найменшими витратами.
О.О. Поткін	Логістичний менеджмент – процес адміністрування логістичної системи, а саме – виконання основних управлінських функцій з використанням інформаційних технологій для досягнення цілей логістичної системи.
В.В. Негрєєва	Логістичний менеджмент організації – то є синергія основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку й аналізу) з елементарними і комплексними логістичними активностями для досягнення цілей організації.

*Джерело: розроблено авторами.*

Як ми можемо побачити в даній таблиці, усі визначення мають одну частку, що є характерна для всіх – «управління» або ж «системи управління». Тобто, можна зробити висновок, що розкриваючи поняття «логістичного менеджменту», вчені в першу чергу виходили з поняття «менеджменту», оскільки в загальному розумінні, менеджмент і є управління.

Але, вже після вказання управлінської функції, йдуть певні розбіжності. Так, В.І. Сергєєв робить акцент на тому, що логістичний менеджмент стосується не тільки самого процесу управління в логістичній сфері, а також стосується загальної назви для персоналу, що виконує перелічувані функції, тобто в його трактуванні це поняття однаково стосується як процесу, так і людей, що забезпечують даний процес.

Л. Білоусов наголошує на процесі управління логістичними операціями та його посередницьку роль при комерційних операціях, тобто він говорить не тільки про саму суть процесу, але й про його важливість за межами самої суті, про його вплив на комерційну діяльність.

Вчений Є. Крикавський у визначенні терміну «логістичний менеджмент» намагався звернути увагу саме на теоретичні засади даного поняття, а також на те, що суть логістичного менеджменту – інтеграція цих двох понять в єдину комплексну систему, в якій однаково важливий як менеджмент, так і сама логістика.

Американські дослідники Д.Дж. Бауер і Д.Дж. Клосс у визначенні роблять інший акцент, на відміну від Є. Крикавського: вони намагаються зосередити увагу на важливості управління потоками ресурсів саме для стратегії бізнесу: в цьому їхнє поняття схоже на поняття Л. Білоусова, тому що зацентроване не просто на управлінні або ж комплексному поєднанні цих понять, а на його впливі на економіку, комерцію. Але все ж є певна різниця в розгорнутості тих самих логістичних процесів та акценті в економічному сенсі: американські вчені розкривають суть логістичних операцій, як взагалі розуміти цей процес – то є потік ресурсів, готової та незавершеної продукції; і в той же час в понятті Л. Білоусова акцент зроблено на посередницькій ролі, а у Д.Дж. Бауера і Д.Дж. Клосса логістичний менеджмент – основа для ділової стратегії будь-якого підприємства.

В. Українцев у трактуванні логістичного менеджменту перший з дослідників вказує на важливість управління логістичними процесами саме з точки зору витрат: ефективне управління призводить до зменшення непотрібних витратах, і, відповідно, до росту прибутку. В той же час, він не робить наголосу на логістичних процесах, просто описуючи весь процес логістики, як «загальносистемні цілі», що трохи відходить від конкретизації поняття і сприяє більш узагальненому сприйняттю, що може бути підлаштовано і під інші процеси.

Визначення О. Поткіна вказує на однакову важливість як «логістичної» частини, так і частини «менеджменту», і є найбільш повною і узагальненою версією пояснення терміна. Варто також зазначити, що вже вдруге, після версії Є. Крикавського, згадується інформація: якщо в попередньому визначенні інформація є одним з тих потоків, які регулюються логістичним менеджментом, то в цьому випадку інформація – інструмент для забезпечення транспортації.

Останнім є визначення В. Негреєвої, яке має схожий базис, як і в В. Українцева, але якщо синтез – звичайне поєднання двох комплектуючих, то синергія – процес об'єднання, що підсилює ефект від кожної частини; також різниця в акценті на логістичну частину: В. Українцев писав більш узагальнено, в той час як В. Негреєва показала важливість поєднання понять менеджменту та логістики для досягнення цілей організації.

Отже, на базі проведеного аналізу, було сформоване дане авторське поняття логістичного менеджменту, що ввібрало в себе важливі деталі з трактовок попередніх вчених: «Логістичний менеджмент – то поєднання адміністративної частини, що включає управління, контроль, направлення, мотивацію, а також логістичної частини, а саме – логістичні процеси та операції – для задоволення організаційних та комерційних цілей окремих структурних одиниць та цілей економіки в цілому». Дане пояснення взяло найголовніші для загального поняття частини, зробивши акцент на важливості обох частин терміна, розкриття, що саме ховається за обома частинами, та яку роль вони грають. Як було з'ясовано, логістичний менеджмент являє собою не тільки сукупність певних процесів, а й загальною назвою персоналу, що займається управлінням логістичних систем, ланцюгів та іншого.

Загалом, весь логістичний менеджмент, що стосується конкретно посад в ієрархії бізнесу, можна поділити на 3 основних групи:

1. Топ-менеджмент – це представники найвищої ланки ієрархії логістичного менеджменту структур, які зазвичай відповідальні за глобальні процеси, такі як формування логістичної стратегії, управління відразу кількома департаментами, пов'язаними з логістикою або логістичною діяльністю в окремих регіонах та країнах, є учасником переговорів на найвищому рівні, а також звітується безпосередньо перед найвищими чинами компанії (генеральний директор, рада директорів). До найвищих чинів у логістичному менеджменті можна віднести наступні посади: директор з логістики, заступник директора з логістики, інтегральний логістичний менеджер, тощо.

2. Середній менеджмент або мідл-менеджмент – представники середньої ланки логістичного менеджменту, що відповідальні за роботу окремих логістичних відділів, невеликих регіональних (районних) логістичних структур, що звітують перед топ-

менеджментом. До представників даної формації відносяться такі посади як провідний логістичний менеджер, супервайзер функціональних областей логістики підприємства або ключових логістичних функцій, керівники структурних підрозділів відділу логістики.

3. Нижчий менеджмент або лоуер-менеджмент – найнижча ланка в ієрархії логістичного-менеджменту. Менеджери даної ланки несуть відповідальність зазвичай за невеликі групи людей або підрозділи, звітують перед середнім менеджментом, відповідальні за короткотривалі та малі за масштабом логістичні операції. До них можна віднести логістичного менеджера, аналітика-статистика та інших.

На основі розуміння суті логістичного менеджменту було сформовано його принципи, а також принцип ефективного логістичного забезпечення [7].

**Таблиця 2. Принципи логістичного менеджменту та ефективного логістичного забезпечення\***

Принцип логістичного менеджменту	Принцип ефективного логістичного забезпечення
Системність	Аналіз підприємства як складної логістичної системи
Комплексність	Горизонтальна інтеграція організаційної структури підприємства
Інтеграційний зв'язок	Безперервність загального господарського циклу
Координація дій усіх ланок логістичної системи	Оптимізація та автоматизація основних бізнес-процесів
Впровадження ефективної інформаційної бази	Впровадження корпоративної інформаційної системи
Адаптованість	Розгляд усіх процесів як потокових

*\* сформовано автором*

На основі головних управлінських функцій було визначено основні сфери впливу менеджменту у логістичній діяльності:

1. Планування та формування логістичної стратегії та системи – суть системи криється у розробці ефективної мережі логістичних процесів відповідно до певних критерій та умов, передбачених ринком та законодавством, з метою максимізації прибутків; логістичний менеджмент відповідальний за формування логістичної стратегії структурної одиниці, короткочасної та довготривалої, за правильну побудову логістичної системи та її зміну, коли це необхідно.

2. Організація логістичних процесів – це більш практичний аспект логістичного менеджменту, суть якого в правильному розміщенні ресурсів: матеріальних, трудових та інформаційних, і є базисом для втілення логістичних стратегій та побудови логістичної системи.

3. Контроль – суть цієї функції в забезпеченні того, щоб всі теоретичні процеси, сформовані плануванням, реалізовувалися за рахунок ефективної організації. Менеджмент здійснює спостереження за процесами з метою раціоналізації потокових процесів.

4. Мотивація робітників – суть полягає в забезпеченні ефективності використання трудових ресурсів.

5. Автоматизація логістичних процесів – задля того, щоб мінімізувати час, зусилля і кошти, витрачені на контроль та оплату робочої сили, можна поставити логістичні процеси на потік завдяки автоматизації.

Перспективи розвитку логістичного менеджменту:

В зв'язку з розвитком автоматизації, диджиталізації та роботизації виробництва, логістики та інших сфер виявляються такі характерні риси майбутнього логістичного менеджменту:

1. Скорочення використання трудових ресурсів, і, відповідно, повна або часткова відмова від функції мотивації – в залежності від ефективності і співвідношення прибутку/витрат, підприємство може вирішити відмовитись від частки трудових ресурсів або провести їхню перекаваліфікацію. В зв'язку зі зменшенням частки робітників, функція мотивації частково або повністю втратить свою актуальність.

2. Важливими стануть навички управління автоматизованими та роботизованими процесами – якими б надійними не були роботи, за ними також мусить бути певний

---

контроль, щоб коли будуть помилки, відразу їх розкрити та ліквідувати. Це не означає, що менеджер мусить постійно здійснювати контроль, але він повинен буде знати, як реагувати на такого роду проблеми.

3. Зростає потреба в людях з аналітичним складом мислення – в даний час з'являється все більше різної статистичної інформації, і ця кількість буде тільки зростати. Однією з важливих навичок менеджера в логістиці стане обробка цієї інформації та висновки з неї: де витратити більше, як спростити схему доставки, як пристосуватися до нових правил перевозок.

4. Створення нових логістичних систем та стратегій на основі розробок нових транспортних засобів та нових логістичних напрямів.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

В даній роботі було проведено дослідження терміну «логістичний менеджмент», на основі яких було сформоване інтегроване поняття та сформовано ієрархію персоналу, що відносять до логістичного менеджменту. Також було вказано сфери застосування управлінських навичок в логістиці, завдяки чому вдалося вказати потенційні напрями розвитку сфери логістичного управління.

### **Список літератури**

1. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31(70). №2. С. 8-12.
2. Глазун В. В., Ковбаса О. М. Логістичний менеджмент забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. 2016. Випуск 3. С. 171-176.
3. Кузьменко А. В., Пильнев В. Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. *Класичний приватний університет*. 2017. Випуск 5(05). С. 150-155.
4. Савенко І.І., Седіков Д.В. Теоретичні основи дослідження логістичної системи виробництва та розподілу зерна. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск. 4. С. 102-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2018\\_4\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_4_25).
5. Сутність та місце логістичного менеджменту. URL: [https://pidru4niki.com/68011/logistika/sutnist\\_mistse\\_logistichnogo\\_menedzhmentu](https://pidru4niki.com/68011/logistika/sutnist_mistse_logistichnogo_menedzhmentu).
6. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: Навч. посіб. / К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
7. Резнік Н.П. Логістика: навчальний посібник. Київ. Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2021. 146 с.
8. Логістичний менеджмент в системі загального менеджменту. URL: <https://textbook.com.ua/logistika/1473450880/s-8?page=2>.

### **References**

1. Sokhets'ka, A. V. (2020). «Logistics management as a tool to ensure the effective operation of the enterprise». *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*. Volume 31(70). No 2, pp. 8-12. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-2>
2. Hlazun, V. V., Kovbasa, O. M. (2016). «Logistics management to ensure the effective operation of agricultural enterprises». *EKONOMIKA I SUSPIL'STVO*. Issue 3, pp. 171-176.
3. Kuz'menko, A. V., Pyl'niev, V. H. (2017). «Logistics management: substantiation of the concept and basic principles in the enterprise management system». *Klasychnyj pryvatnyj universytet*. Issue 5(05), pp. 150-155.
4. Savenko, I. I., Sedikov, D. V. (2018). «Theoretical bases of research of logistic system of production and distribution of grain». *Naukovo-vyrobnychyj zhurnal «Biznes-navihator»*. Issue. 4, pp. 102-105. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2018\\_4\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_4_25).
5. The essence and place of logistics management. [Sutnist' ta mistse lohistrychnoho menedzhmentu]. Available at: [https://pidru4niki.com/68011/logistika/sutnist\\_mistse\\_logistichnogo\\_menedzhmentu](https://pidru4niki.com/68011/logistika/sutnist_mistse_logistichnogo_menedzhmentu).
6. Tiurina, N. M., Hoj, I. V., Babij, I. V. (2015). *Lohistyka: Navch. posib. [Logistics]*. «Tsentr uchbovoi literatury». Kiev. Ukraine.
7. Reznik, N.P. (2021). *Lohistyka: navchal'nyj posibnyk. [Logistics]*. Natsional'nyj universytet bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Kiev. Ukraine.
8. *Lohistrychnyj menedzhment v systemi zahal'noho menedzhmentu. [Logistics management in the system of general management]*. Available at: <https://textbook.com.ua/logistika/1473450880/s-8?page=2>.

Стаття надійшла до редакції 17.06.2021 р.