

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-3>

УДК 330.3:658.1

Губарєв Р.В.*кандидат економічних наук,
керівник відділу закупівель
ТОВ «МЕДІКАЛ АДВАНСТ»*ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9449-2989>E-mail: g7r7v7@gmail.com

ДО МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ПЛАНУВАННЯ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена узагальненню та подальшому розвитку теоретико-методичних і прикладних засад застосування логістичного механізму в цілях розвитку підприємства. Таким чином, об'єктом дослідження слугують процеси обґрунтування методичних засад планування формування логістичного механізму діяльності підприємства. Визначено базисні елементи логістичного механізму діяльності підприємства. Узагальнено концепційні засади планування формування логістичного механізму діяльності підприємства. Ідентифіковано взаємозв'язки функціонування логістичного механізму діяльності підприємства з факторами та елементами зовнішнього середовища бізнесу. Наголошено на принципах планування формування логістичного механізму діяльності підприємства.

Ключові слова: управління підприємствами, менеджмент, логістика, логістичний механізм, формування, планування, концепційні положення.

Gubarev Ruslan. TO THE METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF PLANNING THE FORMATION OF THE LOGISTICS MECHANISM OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITIES

The article is devoted to the generalization and further development of the theoretical, methodological and applied principles of the application of the logistics mechanism for the purposes of enterprise development. Thus, the object of research is the process of substantiating the methodological bases of planning the logistics system in the enterprise. The basic elements of the logistics mechanism of the company's activity have been determined. The conceptual principles of planning the formation of the logistics mechanism of the enterprise are summarized. Interrelationships between the functioning of the logistics mechanism of the enterprise and the factors and elements of the external business environment have been identified. Emphasis is placed on the principles of planning the formation of the logistics mechanism of the enterprise. The logistics subsystem of the enterprise is implemented and implemented on the basis of the implementation of the corresponding logistics mechanism. Its tasks are optimal placement, effective distribution and movement of material, labor and financial resources of the enterprise, identification of needs in material and technical, commodity and other provision of business, adaptation to the market, namely market conditions and market infrastructure, careful and high-quality planning of all flows on the enterprise, which forms the basis of the general system of business planning and business modeling of business. The general goal of forming the logistics mechanism of the enterprise should be the general improvement of business efficiency in this area. The achievement of this goal is connected with the solution of four strategic tasks: (1) implementation of the planned volume of movement of goods and material and production resources, (2) improvement of conditions of transportation and reception of products, (3) effective management of calculations in the logistics system, (4) prevention the occurrence of force majeure circumstances, (5) compliance with the planned values of the amount and level of costs in logistics.

Key words: enterprise management, management, logistics, logistics mechanism, formation, planning, conceptual provisions.

Постановка проблеми. Як відомо, логістична підсистема є невід'ємною складовою загальної соціально-економічної системи «підприємство», особливо виробничого та торговельного секторів національної економіки, на ряду з такими іншими підсистемами, як виробнича, комерційно-збутова, інвестиційно-інноваційна, соціально-трудова, маркетингова, інформаційно-аналітична, техніко-технологічна та ін.

У низці видах економічної діяльності та бізнесах логістична підсистема навіть відіграє вирішальну роль у стабільності виробничо-господарської та фінансової діяльності суб'єктів господарювання, ритмічності бізнес-процесів та забезпеченні вищої ефективності господарювання.

Утім, для формування якісної і ефективної логістичної системи підприємства важливо розуміти конфігурацію, струк-

туру, елементи, а також методичні засади і послідовність впровадження відповідного логістичного механізму функціонування підприємства і забезпечення поступового зростання, розвитку бізнесу.

Вказане актуалізує завдання вдосконалення і покращення теоретико-методичних і методико-прикладних засад управління (зокрема планування і формування) логістичним механізмом функціонування та розвитку бізнес-одиниць.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному бізнесі логістика відіграє одну з провідних ролей. Вона, по суті, ув'язує між собою різноманітні аспекти бізнесу, створюючи єдиний замкнутий технологічний процес бізнесу. Відтак, ефективність функціонування логістичної системи безпосередньо позначається на ефективності бізнесу, його спроможності функціонувати й розвиватися. Відтак, це одна з причини чому в сучасних наукових дослідженнях достатньо багато уваги приділено проблемам управління логістикою. Йдеться про результати наукових досліджень таких авторів як А. Бутов [1, с. 161-166], Т. Васильців, Р. Лупак [2, с. 166-172], О. Горбенко [3, с. 420-427], О. Коваленко [4, с. 274-282], Є. Крикавський, Н. Чорнописька [5, с. 20-27], А. Мохненко, О. Наумов, О. Чмут [6, с. 19-24], А. Полянська [7, с. 112-127], Т. Репіч, Т. Дячкова [8, с. 22-24], О. Сумець [9, с. 15-20], О. Цимбалістова [10], О. Мульська, О. Левицька [11, с. 44-58], В. Панченко [12, с. 426] та ін.

Позаяк, і глобальні і суто мікрорівневі практичні аспекти, а також постійно існуюча нестабільність внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання, потреба в розширенні діяльності та забезпеченні розвитку бізнесу, які в тій, чи іншій мірі тісно корелюють з відповідною модернізацією логістичних підсистем суб'єктів господарювання, створюють закономірне об'єктивно існуюче підґрунтя для здійснення нових наукових пошукувань у сфері удосконалення й подальшого поступу науково-прикладного інструментарію ефективізації логістичних процесів на українських підприємствах.

Актуальність діяльності з планування впровадження логістичного механізму розвитку підприємств є постійно існуючою. Цей факт обумовлює стабільний інтерес до досліджень та розробок у цій сфері, а, відтак, і попит з боку бізнесу на такі наукові розробки. Вказане формує і теоретичну, і прикладну потребу в подальших наукових пошукуваннях в досліджуваній сфері.

Метою статті є обґрунтування методичних засад планування формування логістичного механізму діяльності підприємства.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. При плануванні формування логістичного механізму діяльності підприємства слід орієнтуватися на застосування інструментарію стратегічного аналізу. До прикладу, поняття ситуаційного аналізу близьке до SWOT-аналізу, оскільки у результаті його проведення визначається матриця, яка дає якісну характеристику логістичного механізму підприємства. Втім, на відміну від SWOT-аналізу ситуаційний дає більш повні і детальні результати, в яких відображаються кількісні характеристики логістичного механізму підприємства і його положення у зовнішньому середовищі, що має важливе значення при моніторингу стану господарської діяльності підприємства.

Організаційно-управлінський аналіз оцінює стан системи управління логістичною системою підприємства. Предметом цього виду аналізу є організаційна структура логістичного механізму підприємства, тобто структурні елементи, взаємодія і зв'язки між ними, ієрархічна структура (система підпорядкованості), процес розробки, передачі, виконання і контролю управлінських рішень, діловодства і обліку, у процесі передачі інформації, раціональність організаційної структури, технології логістики і бізнес-культури.

Проведення такого дослідження має спиратися на аналіз системи цілей побудови логістичного механізму підприємства та забезпечувати визначення того, наскільки його організаційно-управлінська структура відповідає цілям і стратегії розвитку і логістичної системи і підприємства на загал, оцінку надійності фінансово-господарської системи підприємства, прибутковості бізнесу та рентабельності господарської діяльності, темпів покращення провідних фінансово-економічних індикаторів поступу бізнесу, а також результатів моделювання перебігу й розвитку ситуації.

Зауважимо, що аналіз стану існуючого логістичного механізму покликаний оцінити рівень використання можливостей суб'єкта господарювання під час управління розподілом товарів, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, виявити резерви підвищення ефективності цих процесів. Для цього проводиться аналіз стану логістичних потужностей, складів, зносу транспортних засобів, обладнання,

ступеня його завантаження та можливостей модифікації, а також аналізуються використовувані матеріальні і трудові ресурси, продуктивність праці, кадровий потенціал (з точки зору його відповідності цілям, завданням і стратегії стану логістичного механізму підприємства).

На першому етапі запропонованої послідовності аналізуються результати діяльності логістичної системи підприємства та вплив факторів зовнішнього середовища; на другому – вивчається політика підприємства у сфері логістики, якість виконуваних операцій; на третьому – матеріальні засоби служби логістики, кваліфікація персоналу та організація праці; на четвертому – проводиться аудит методів управління та контролю; на п'ятому вимірюється якість господарської політики та ефективність методів управління; на шостому проводиться оцінка результатів роботи керівників логістичної служби, аналіз культури та стилю керівництва; на сьомому вивчається зовнішнє середовище господарювання у всіх його царинах і проявах. Підсумовуюча стадія планування формування логістичного механізму підприємства стосується безпосередньо складання стратегічного плану (сценарію) поступу, що передбачає обґрунтування тих, чи інших невід'ємних складових – компонент стратегічного плану розвитку, включно з моделюванням сценаріїв розвитку логістичної системи суб'єкта господарювання.

Варто відмітити, що такий підхід до комплексної діагностики максимально відповідає етимології оцінювання стану логістичного механізму підприємства, адже аналіз проводиться за основними його напрямками, що відповідають важливим функціональним складовим стану господарської діяльності.

Не варто відкидати й доцільність використання при діагностиці стану логістичного механізму підприємства підходів до наявності прибутку та порівняння величини інвестицій підприємства з обсягом засобів, спрямованих на забезпечення функціонування логістичного механізму діяльності підприємства.

Втім, абстрагуючись від загальноприйнятих методичних основ діагностики, ще раз наголосимо, що стосовно системи стану логістичного механізму діяльності підприємства найбільш важливим є аспект системності. Зокрема, доцільно виділяти дві групи таких показників: системні (відображають особливості функціональних зв'язків та

логічних відношень між структурними підрозділами логістичної системи (міра синтезованості елементів, логічна вага елементів, їх продуктивність, складність системи)) та економічні (характеризують рівень та динаміку економічної ефективності господарювання (узагальнюючі показники, показники ефективності використання площ, транспортних засобів, фінансових ресурсів, кадрового потенціалу)).

Втім, аспекти стану логістичного механізму діяльності підприємства можуть поділятися й на:

- ринковий (можливість ефективного позиціонування на основі поєднання специфічних можливостей з потребами покупців обраного цільового ринкового сегменту);

- ресурсний (оснований на швидкості відтворення в комплексі з інноваційною діяльністю та такими показниками ефективності, як визначення напрямів розподілу прибутку та діапазон коливань параметрів договорів про взаємодію і цільові значення обсягу доданої вартості);

- інституціональний (досягнення та підтримка необхідної позитивної репутації і формування мережі партнерських відносин з показниками: фіксування через цільові установки карти збалансованої системи обліку норм, правил і процедур досягнення цілей, кількість накладених інтеграційних обмежень та введених дуальних взаємовідношень);

- організаційно-екологічний (здатність до інтенсифікації інформаційного обміну та орієнтація на природній відбір найбільш ефективних форм з показниками: параметри покарання за розголошення комерційної таємниці, діапазони виділення ресурсів, що забезпечують владне підпорядкування в системі логістики бізнесу). При тому, методична послідовність планування заходів з формування логістичного механізму діяльності і розвитку підприємства набуває вигляду як на рис. 1.

Зазначимо, що перераховані напрями можна вважати орієнтирами побудови системної сукупності показників діагностики стану логістичного механізму діяльності підприємства, проте, вони потребують певного уточнення, передусім пов'язаного з трансформацією цільового призначення.

В цьому аспекті більш прикладним є розгляд системної сукупності показників через призму таких характеристик: рівень інтеграції; складова стратегії і корпоративних цінностей. Так, за такого підходу виділяються 4 рівні (операційний, функці-

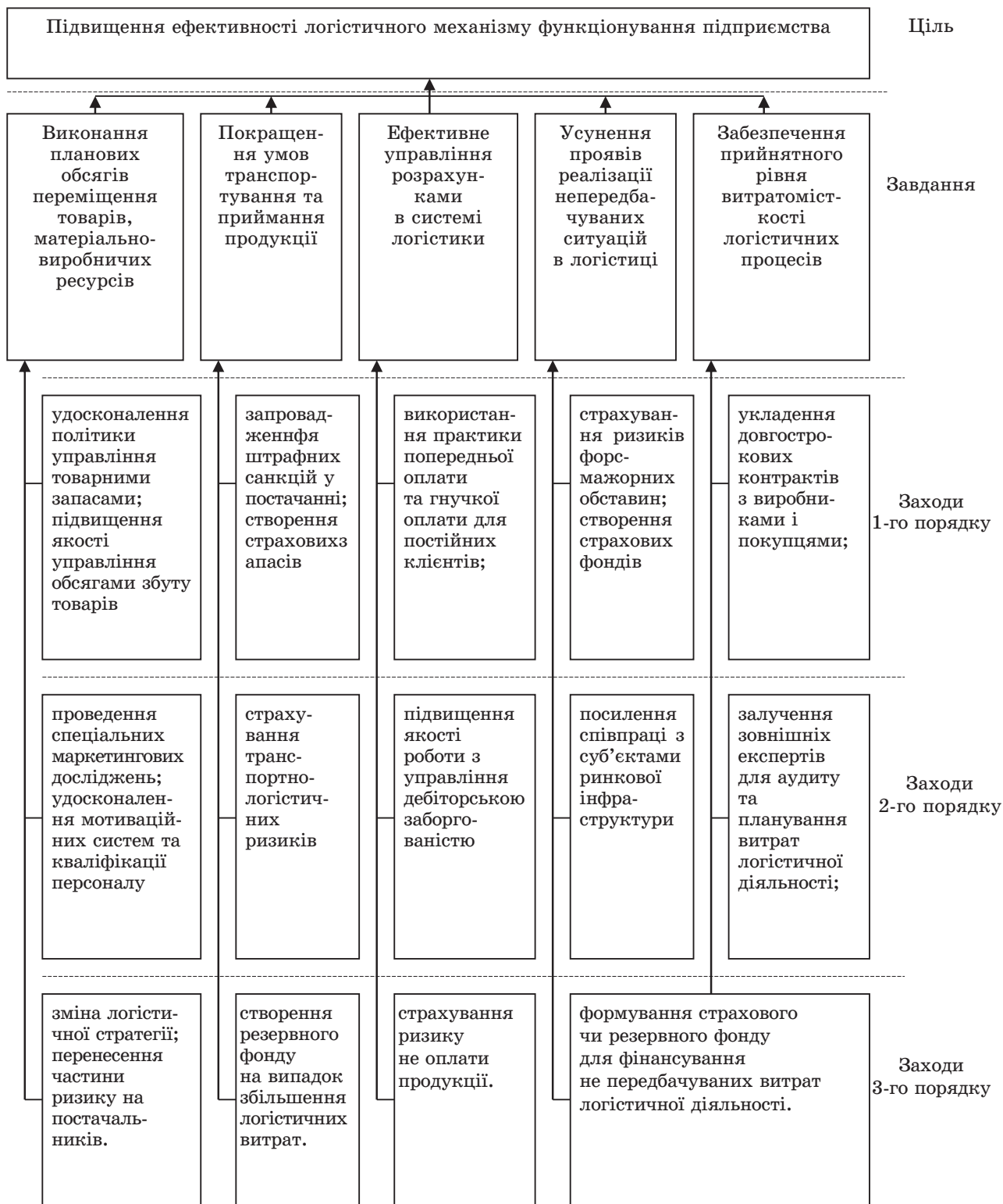


Рис. 1. Методична послідовність планування заходів з формування логістичного механізму діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором

ональний, міжфункціональний та міжорганізаційний) та показники ефективності підбираються за групами: фінансові, відносин з учасниками мережі поставок (або біз-

нес-мережі), організації внутрішніх бізнес-процесів, людського капіталу.

При цьому сукупність показників формується у вигляді т. зв. піраміди: най-

нижчий рівень (операційний) складається з індикаторів, які характеризують економічну ефективність окремих складових логістики.

Другий (функціональний) – показники обсягів фінансових витрат на утримання функціональних служб та підрозділів системи логістики, коефіцієнти ефективності їх діяльності, оцінка якості структури управління, системи стимулювання розвитку людського капіталу та формування внутрішніх трудових резервів. Третій (міжфункціональний) – включає індикатори нижчих рівнів, розширені показниками: оборотність оборотних засобів, рентабельності (крім рентабельності продукції), використання єдиної інформаційної технології, безперервності реалізації бізнес-процесів, наявності для всіх функціональних підрозділів системи стандартів та якості, наскрізного планування, контролю та аналізу результатів.

Четвертий (міжорганізаційний) – передбачає оцінку обсягів залученого капіталу, норми прибутку всіх учасників міжорганізаційної взаємодії в єдиній загальній системі логістики, оцінку інформаційного та якості організаційного забезпечення взаємодії з учасниками мережі поставок (бізнес-мережі), точності прогнозування попиту і планування спільної діяльності та узгодження їх внутрішніми бізнес-процесами, ширини міжорганізаційної взаємодії (включно з рівнем її спеціалізації). Адже зрозуміло, що, наприклад, досягнення цільових завдань щодо обсягів та структури постачання продукції передусім необхідно покращити якість процесів менеджменту в сфері переміщення оборотних активів і товароруху, розвинути інформаційно-аналітичну систему включно з моделюванням процесів транспортування і логістики, визначення планових поступлень і продаж товарів, узгодивши все це з можливостями та виробничими потужностями системи логістики.

Вважаємо, що цей підхід є не лише більш системним і комплексним, але й прикладним та містить такі позитивні характеристики, як: 1) виокремлення інтеграційних рівнів та підбір найбільш відповідних їм показників; 2) широкий спектр показників діагностики; 3) усвідомлення потреби в раціональній побудові зв'язків не лише на міжорганізаційному, але й на нижчих (включно з операційним) рівнях ієрархії управління; 4) надання істотної ваги сфор-

мованості і розвитку людського капіталу в моделі системи показників планування і оцінки рівневої інтеграції діяльності; 5) акцентування на динаміці показників на противагу їх статичним значенням.

Доповнити ресурсно-функціональний аспект діагностики стану логістичного механізму діяльності підприємства можна з використанням збалансованої системи показників, за якої стан логістичного механізму діяльності підприємства визначають за чотирма напрямками: фінанси (операційний прибуток, динаміка зміни обсягів доходу, ін.); клієнти (обсяги реклаमाцій, частка постійних покупців, обсяг реалізованої продукції в розрахунку на одного покупця, ін.); внутрішні процеси (оборотність товарних запасів та готової продукції, частка продукції високого рівня якості, рівень запасів на складах); навчання і зростання (відсоток розвинених стратегічних логістичних можливостей).

При цьому варто відмітити, що критичний аналіз наукових праць у сфері обґрунтування систем показників логістичного механізму функціонування підприємств доводить до висновку, що в основному їх мета зводиться до формалізованого опису сфери фінансів, трудового капіталу, відносин з мережею суб'єктів ринку та побудови внутрішніх логістичних бізнес-процесів. Відтак, висновок щодо ефективності діяльності об'єктивно потребує доповнення такими характеристиками, як маркетингова, техніко-технологічна, інституційна та інформаційна.

Висновки. Логістична підсистема є невід'ємною складовою загальної соціально-економічної системи «підприємство», що поряд з такими підсистемами, як виробнича, комерційно-збутова, інвестиційно-інноваційна, соціально-трудова, маркетингова, інформаційно-аналітична, техніко-технологічна та ін., забезпечує ритмічне функціонування та стабільний розвиток підприємства.

Логістична підсистема підприємства впроваджується та реалізується на засадах втілення в життя відповідного логістичного механізму. Його завданнями є оптимальне розміщення, ефективний розподіл та переміщення матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства, ідентифікація потреб у матеріально-технічному, товарному та іншому забезпеченні бізнесу, адаптація до ринку, а саме ринкових умов та ринкової інфраструктури, ретельне і якісне

планування всіх потоків на підприємстві, що лягає в основу загальної системи бізнес-планування і бізнес-моделювання бізнесу.

Генеральною метою з формування логістичного механізму діяльності підприємства має стати загальне підвищення ефективності бізнесу в цій сфері. Досягнення цієї мети пов'язане з вирішенням чотирьох стратегічних завдань: (1) виконання планових обсягів переміщення товарів і матеріально-виробничих ресурсів, (2) підвищення ефективності системи товароруку та складування товарів (матеріальних цінностей, виробничих запасів), (3) модернізація системи менеджменту в сфері розрахунків з постачальниками та клієнтами, (4) усунення проявів реалізації непередбачуваних ситуацій в логістиці, (5) забезпечення прийняттого рівня витратомісткості в логістиці.

За кожним зі вказаних напрямів слід реалізувати системну сукупність заходів, які в підсумку дозволять сформуванню дійсного логістичного механізму діяльності і розвитку суб'єкта господарювання.

Слід вказати на те, що багато з цих заходів тісно пов'язані зі страхуванням різного роду транспортно-логістичних та інших комерційно-збутових і постачальницьких ризиків.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є удосконалення методики моніторингу побудови та розвитку логістичного механізму підтримки діяльності і забезпечення розвитку підприємств реального сектора національної економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бутов А. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3 (36). С. 161–166.
2. Васильців Т., Лупак Р., Васильців В. Характеристика функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України. *Економічний дискурс*. 2017. № 1. С. 161–172.
3. Горбенко О.В. Термінологічний апарат вітчизняної логістики. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Київ : НТУ. 2012. Вип. 10. С. 420–427.
4. Коваленко О.О., Марценюк Т.О., Яворська І.О. Проблеми використання інформаційних логістичних систем на українських підприємствах. *Економічний простір*. 2015. № 19. С. 274–282.
5. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи. Львів, 2009. 264 с.
6. Мохненко А.С., Наумов О.Б., Чмут О.О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. № 48. С. 19–24.
7. Полянська А.С., Мартинець В.Б., Кабан О.В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 112–127.
8. Репіч Т.А., Дячкова Т.О. Ефективність логістичної системи підприємства. Київ, 2018. С. 34–39.
9. Сумець О.М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу : Монографія. Харків : КП «Міська друкарня», 2015. 543с.
10. Цимбалістова О.А., Харченко М.В., Черніхова О.С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. *Академічні візії*. Випуск 14/2022. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78e4cd96-b14a-4952-9c64-bd05463b8151/content>
11. Vasylytsiv T., Mulska O., Levytska O., Lupak R., Semak B., Shtets T. Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*. 2022. № 18 (2). С. 44–58.
12. Mulska O., Levytska O., Panchenko V., Kohut M., Vasylytsiv T. Causality of external population migration intensity and regional socio-economic development of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. № 18 (3). С. 426.

REFERENCES:

1. Butov A. (2012) Formation of an effective logistics management system at enterprises. *Galician Economic Herald*, no. 3 (36), pp. 161–166.
2. Vasylytsiv T., Lupak R., Vasylytsiv V. (2017) Characteristics of functional components of economic security of the information and communication technologies sector of Ukraine. *Economic discourse*, no. 1, pp. 161–172.
3. Horbenko O. V. (2012) Terminological apparatus of domestic logistics. Project management, system analysis and logistics. Kyiv: NTU. Is. 10, pp. 420–427.
4. Kovalenko O. O., Martsenyuk T. O., Yavorska I. O. (2015) Problems of using information logistics systems at Ukrainian enterprises. *Economic space*, no. 19, pp. 274–282
5. Krykavskiy E.V., Chernopyshka N.V. (2009) Logistics systems. Lviv. 264 p.
6. Mohnenko A. S., Naumov O. B., Chmut O. O. (2023) Model of the organizational and economic mechanism of the logistics system of the enterprise. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, no. 48, pp. 19–24.
7. Polyanska A. S., Martynets V. B., Kaban O. V. (2022) Optimization of the supply chain at the enterprise in the conditions of crisis phenomena. *Actual problems of the economic development of the region*, is. 18(2), pp. 112–127.
8. Repich T. A., Dyachkova T. O. (2018) Effectiveness of the logistics system of the enterprise. Kyiv. P. 34–39.
9. Sumets O. M. (2015) Theoretical and methodological principles of logistics activity of enterprises of the agro-food complex. Kharkiv. 543 p.
10. Tsimbalistova O.A., Kharchenko M. V., Chernikhova O. C. (2022) Improving the functioning of logistics enterprises taking into account the effect of the martial law in Ukraine. *Academic visions*, is. 14/2022. Available at: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78e4cd96-b14a-4952-9c64-bd05463b8151/content>

11. Vasylytsiv T., Mulska O., Levytska O., Lupak R., Semak B., Shtets T. (2022) Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*, no. 18 (2), pp. 44–58.
12. Mulska O., Levytska O., Panchenko V., Kohut M., Vasylytsiv T. (2020) Causality of external population migration intensity and regional socio-economic development of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, no. 18 (3), p. 426.

*Стаття надійшла до редакції 03.06.2024.
The article was received 3 June 2024.*