

Отримано: 07 червня 2024 р.

Прорецензовано: 17 червня 2024 р.

Прийнято до друку: 22 червня 2024 р.

e-mail: g7r7v7@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <http://orcid.org/0009-0004-9449-2989>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-11-16

Губарев Р. В. Напрями поліпшення організації діяльності підприємства на засадах інструментарію логістичного механізму. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2024. № 33(61). С. 11–16.

УДК: 519.8

JEL-класифікація: D24, D30, L22

Губарев Руслан Валерійович,
кандидат економічних наук,
керівник відділу закупівель ТОВ «МЕДІКАЛ АДВАНСТ»

НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЛОГІСТИЧНОГО МЕХАНІЗМУ

У статті обґрунтовано базові положення налагодження організації діяльності підприємства, що визначають стратегічні вектори її поліпшення в контексті використання інструментарію логістичного механізму. Визначено системні взаємозв'язки між базовими функціями управління підприємницькою діяльністю з орієнтацією на концептуальні положення логістики. Сформовано цільові орієнтири поліпшення організації діяльності підприємства, що враховують особливості логістичного управління. Узагальнено методико-прикладні підходи до управління підприємницькою діяльністю з огляду на принципи логістики. Визначено провідні інструменти поліпшення організації діяльності підприємства на засадах розширення сфер застосування інформаційно-комунікаційних технологій в системі логістичного управління. Сформовано елементи поліпшення організації діяльності підприємства, що враховують особливості логістики.

Ключові слова: підприємство, організація діяльності, логістичний механізм, логістичне управління.

Ruslan Gubarev,

PhD in Economics, head of the procurement department, «MEDICAL ADVANCE» LLC

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ORGANIZATION OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITIES BASED ON THE TOOLS OF THE LOGISTICS MECHANISM

The article substantiates the fundamental provisions for establishing the organization of an enterprise's activities, outlining the strategic directions for its improvement through the use of logistics mechanisms. It emphasizes that current market challenges underscore an urgent need to enhance the management mechanisms of enterprises, where the organization of commodity logistics flows determines their competitive ability and ensures a sufficient level of economic security. The functional interrelationships between the basic business management functions are defined, oriented towards the conceptual provisions of logistics. As part of this approach, improving the organization of the enterprise's activities is presented as an economic model that includes several elements, which are tools of logistics management with specific focuses. Target guidelines for enhancing the organization of the company's activities, considering the peculiarities of logistics management, have been developed. The methodological and applied approaches to managing entrepreneurial activities based on the principles of logistics are summarized. These approaches include situational analysis, marketing synthesis, inventory management, and the organization of material and technical supply. The leading tools for improving the organization of the company's activities, based on the expanded application of information and communication technologies in the logistics management system, have been identified. It is concluded that the use of systems for optimizing logistics operations at enterprises based on information technologies allows for the reduction of production costs, overall expenses for logistics activities, increased profitability, and more. The elements of improving the organization of the company's activities, which take into account the specifics of logistics, have been formed.

Keywords: enterprise, organization of activities, logistics mechanism, logistics management.

Постановка проблеми. Діяльність підприємства є ефективною, якщо внутрішня система управління вдало зорганізована, що підтверджує раціональний відбір інструментарію для досягнення обраних цілей та завдань. Все більше питань організації є важливими зі сторони ґрунтового прийняття управлінських рішень, до вирішення якого повинні залучатися не лише власники чи керівництво, а й наймані працівники підприємства.

Відомо, що діяльність підприємства об'єднує низку процесів і від формування єдиного підходу до їх організації залежить здатність менеджменту забезпечити отримання цільових результатів. Все більше формується залежність підприємства від здатності організації логістичних процесів, які пов'язані не лише з фізичним переміщенням товарів, а й враховують аспекти налагодження комерційних контактів, їх зміцнення та розширення, що набуває прямого управлінського значення.



Логістичний механізм в умовах активної динаміки ринкових відносин вже давно вирішує значний обсяг нетипових завдань і врахування управлінського інструментарію є обов'язковим та на пряму визначає ефективність як логістичного напрямку, так і функціонування підприємства загалом.

Теперішні ринкові виклики свідчать про назрілу необхідність вдосконалення механізму управління підприємствами, де процеси організації товарних логістичних потоків визначають їх здатність конкурувати та забезпечувати достатній рівень економічної безпеки. Такі зміни представляються як переорієнтація діяльності підприємства на організацію прийняття управлінських рішень, що повною мірою враховують динаміку ринку та його ресурсні можливості для адаптації до цього і подальшого нарощування конкурентного потенціалу.

Так, багатьом підприємствам необхідно удосконалювати прийняті системи організації процесів планування і контролю логістичної діяльності. Постійне прийняття різного роду рішень зовсім не замінює собою планування логістичних потоків і вимагає раціонального коригування та у виняткових випадках повної переорієнтації підприємницької діяльності. Тут варто врахувати, що із подальшим поглибленням безпосередніх ринкових відносин «виробник – споживач», організацію товароруху заведено сприймати як діяльність вищого порядку, яка, за інших рівних умов, може сприяти зростанню показників збуту і прибутковості підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Увага науковців до питань удосконалення логістичного механізму, організації підприємницької діяльності тощо активно посилюється, а це формує новий теоретико-методичний та науково-прикладний інструментарій у побудові системи управління підприємством, здатної вирішувати такі достатньо складні завдання. Приходиться враховувати значну кількість економічних та інших інтересів залучених суб'єктів до діяльності підприємства. При цьому, що дії підприємства першочергово повинні бути направлені на вирішення потреб споживачів, які все активніше змінюються. Додатково вимагається посилювати організаційні відносини з виробниками, підлаштовуватись до їхніх інтересів. Про такий широкий перелік об'єктів управління, які варто враховувати при поліпшенні організації діяльності підприємства та розробленні новітнього його логістичного механізму наголошують Г. Спьяк, О. Волошин [1, с. 156–170], М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин [2], Т. Васильців, Р. Лупак, Т. Городня [3, с. 52–57], Л. Курбацька, І. Кадирус, О. Савенко, К. Нечипоренко [4, с. 60–66], В. Куцик [5, с. 244–249], Н. Пачева, С. Подзігун [6; 7, с. 42–46], С. Соколовський, М. Науменко [8, с. 236–245], О. Трифонова, О. Кравець [9, с. 217–227], В. Шишкін, Я. Бахметова [10, с. 296–300], М. Куницька-Іляш, Ю. Березівський, Н. Наконечна, Л. Іванова [11, с. 1785–1798].

Втім єдиного підходу немає, але значна увага надається використанню інструментарію, який, з одного боку, враховує конкурентні переваги підприємства і формує необхідний потенціал для вирішення таких завдань, а з іншого – здатний швидко адаптувати підприємство до існуючих умов і для цього пропонується використовувати усі наявні можливості.

Мета і завдання дослідження: науково обґрунтувати напрями поліпшення організації діяльності підприємства на засадах інструментарію логістичного механізму. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- визначення системних взаємозв'язків між базовими функціями управління підприємницькою діяльністю з орієнтацією на концептуальні положення логістики;
- формування цільових орієнтирів поліпшення організації діяльності підприємства, що враховує особливості логістичного управління;
- узагальнення методико-прикладних підходів до управління підприємницькою діяльністю з огляду на принципи логістики;
- визначення провідних інструментів поліпшення організації діяльності підприємства на засадах розширення сфер застосування інформаційно-комунікаційних технологій в системі логістичного управління;
- формування елементів поліпшення організації діяльності підприємства, що враховує особливості логістики.

Виклад основного матеріалу. Відомо, що організація є однією із функцій управління і, якщо ставити завдання стосовно її поліпшення, то вимагається це поєднувати з іншими функціями. Так, напрями поліпшення організації діяльності підприємства враховують низку управлінських завдань і тут варто відмітити важливість планування та контролю. Якщо орієнтуватись на аспекти розбудови системи управління логістикою підприємства, то процеси планування та контролю направлені на економічні результати і розширення ринкових відносин (рис. 1). В рамках такого підходу поліпшення організації діяльності підприємства є економічною моделлю, до складу якої входить ряд елементів, що є інструментами логістичного управління і мають конкретну спрямованість. А це дозволяє з великою мірою деталізації

розробити і обґрунтувати основні напрями розвитку діяльності підприємства, виробити стимул-реакції та викликати зацікавленість менеджменту покращувати механізми товароруху.

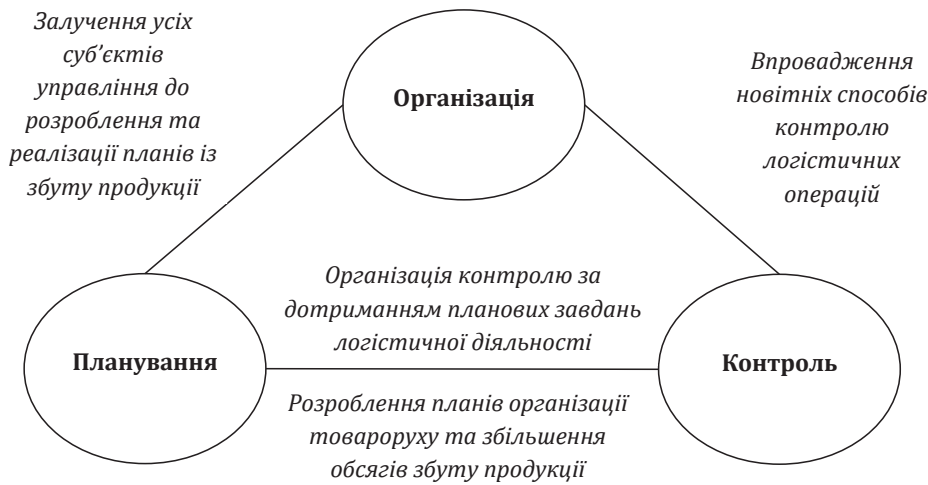


Рис. 1. Взаємозв'язок функцій управління «організація – планування – контроль» як інструментарію логістичного механізму підприємства

Примітно, що організація служить основою для будь-якого іншого напрямку управління в рамках підприємства. Організація – це управлінський процес створення та підтримка відповідності між цілями і завданнями підприємства та його потенційними можливостями, зокрема у контексті розвитку логістичної діяльності.

Так, з поліпшенням організації діяльності підприємства найтіснішим чином пов'язаний основний розділ управління – розвиток підприємницької діяльності, в якому викладається широкий ринковий підхід до вирішення поставлених завдань. Класично організація діяльності підприємства визначається як раціональна, логічна побудова процесів, орієнтовуючись на них, формується базовий потенціал до покращення товарних потоків.

Варто відмітити, що у комплексі організації діяльності підприємства мають бути викладені конкретні стратегії відносно нових товарів, організації процесу їх продажу, стимулювання збільшення обсягів продажів, посилення рекламної компанії та іншого. Кожне управлінське рішення необхідно обґрунтувати з погляду того, яким чином враховуються небезпеки, можливості, ключові проблеми, які можуть спостерігатися при покращенні результатів діяльності підприємства.

Найважливішим принципом управлінського підходу є цілеспрямоване спрямування всіх елементів організаційної системи на вирішення потреб, що мають місце у житті потенційних споживачів. Якщо на основі ретельного аналізу потреб і запитів потенційного покупця, розробляється і приймається рішення про асортимент і способи обороту, то цей принцип прийнято реалізовувати на практиці. В процесі цього аналізу необхідно знати, які товари, з якими споживчими властивостями, за якою ціною, в якій кількості, в якому місці і в який час, потенційний покупець хоче і готовий купити.

Найважливішими завданнями поліпшення організації діяльності підприємства на засадах інструментарію логістичного механізму слід вважати:

- запобігання втрат ресурсного потенціалу, пов'язаного з доведенням товарів до споживача, за умови, що вони не мають попиту;
- запобігання витрат на всі види ресурсів, пов'язані з виведенням продуктів на ринок, і допомагати бізнесу досягати своїх цілей шляхом стимулювання попиту;
- цілеспрямоване використання всіх видів ресурсів для повного задоволення потреб і запитів потенційних покупців;
- беручи до уваги потреби і запити робочої сили, конкретних споживачів і всіх членів суспільства в цілому, необхідно створити умови для реалізації підприємством принципів соціально орієнтованої діяльності;
- розширення процесів оновлення і підтримка сприятливого іміджу підприємства як надійного ділового партнера на потенційному ринку товарів і послуг.



Відтак, важливо використовувати різноманітний управлінський інструментарій для досягнення таких завдань. Зокрема, заведено впроваджувати ситуаційний аналіз, який передбачає визначення взаємин підприємства із ринковим середовищем. Основною метою ситуаційного аналізу є «внутрішня ревізія» і оцінка отриманих результатів діяльності підприємства, розгляд його досягнень і невдач, визначення їх причин, виявлення компетентності співробітників і ефективності їх роботи. В процесі ситуаційного аналізу виявляються положення підприємства з погляду вимог ринку, можливості змінити це положення з врахуванням впливу зовнішнього середовища і стану економіки підприємства.

По суті, оцінювання впливу зовнішнього середовища є елементом управління по «слабких сигналах». Для здійснення цього етапу прийнято використовувати методику прогнозування вірогідності реалізації планованого об'єму доходу на практиці з врахуванням впливу зовнішніх ризиків. В процесі аналізу підприємницької діяльності та відбору найбільш вірогідних зовнішніх ризиків доводиться враховувати численну кількість факторів – інфляцію, податкові ставки, валютні коливання, але без їх моніторингу досить складно вирішувати завдання логістичного характеру.

Іншим важливим управлінським інструментарієм варто розглядати маркетинговий синтез і його основними завданнями заведено розглядати (1) висунення цілей логістичного розвитку підприємства, витікаючих з результатів ситуаційного аналізу, (2) оцінювання цілей логістичного розвитку підприємства з погляду кон'юнктури ринку і забезпечення його адаптації до цього, (3) ухвалення рішення для стратегічного планування логістичної діяльності.

Попри це, не слід надавати високої вагомості отриманих результатів такого оцінювання. По-перше, логістичні підходи, як і завдання підприємницької діяльності, активно змінюються. По-друге, ринкове середовище досить динамічне і перелік факторів варто уточнювати, і це також впливає на визначення шляхів покращення організації діяльності підприємства. З іншого, такі умови, як конкуренція, гібридна та воєнна агресія та інші, можуть критично вплинути на прийняття управлінських рішень та змінити підходи до розвитку підприємства. Тому до вироблення стратегічних рішень необхідно залучати найбільш кваліфікованих і досвідчених співробітників, а їх робота може бути організована, наприклад, за принципом «мозкових атак», що дозволяють отримати найбільш вірогідні прогнози можливих наслідків підготовлених управлінських рішень стратегічного характеру.

Удосконалюючи організацію діяльності підприємства для вирішення цільового завдання, заведено використовувати як традиційні, так і нові методи, що дає можливість розвинути систему управління та забезпечити безперебійність виробничого процесу. Тут варто відзначити актуальність питання ефективного управління поставками товарних запасів на підприємство, оскільки вони впливають на конкурентоспроможність, його фінансове становище. Для створення ефективної структури для забезпечення підприємства сировиною і матеріалами, необхідними для безперервного і ритмічного функціонування виробничого процесу, потрібен високий рівень контролю якості. Відповідно незадовільні пропозиції можуть призвести до втрат, пов'язаних з простоями і нерегулярними операціями.

Виходячи з необхідності використання інформаційно-комунікаційних технологій, без них навряд чи вдасться поліпшити організацію підприємницької діяльності. Тому у контексті управління логістикою важливо використовувати інформаційно-комунікаційні технології в таких ситуаціях:

- удосконалення організаційної структури управління логістикою. Важливо, щоб реалізація пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління логістикою відбувалась за рахунок формування професійних структурних підрозділів, підвищення ефективності логістичного процесу за рахунок усунення дублювання функціональних обов'язків;
- підвищення ефективності організації збутової діяльності, що передбачає впровадження систем планування розподілу продукції (*DRP*-технології), планування розподілу ресурсів (*DRPII*-технології). Також практичне значення має розробка методик вибору ефективних каналів продажів на основі спеціального програмного забезпечення для виконання розрахунків з використанням економіко-математичних методів;
- удосконалення організації транспортних операцій, зокрема передбачаючи збір даних про наявність вантажів (технологія *Gonrand*), місцезнаходження транспортних засобів (*GIS*, *GPS*), види транспортних засобів та маршрути їх раціонального руху (*CTC*-технологія);
- удосконалення управління матеріальними потоками. Йдеться про використання систем планування потреб в матеріалах (*MRP*-технології), планування обсягу матеріальних ресурсів (*ERP* і *ERP II* технології), планування та управління ресурсами підприємств;
- удосконалення процесів обслуговування різних категорій споживачів та впровадження систем електронної комерції «*B2B* – «бізнес-до-бізнесу» та «*B2C* – «бізнес-до-споживача», *CRM*-технології;
- прогнозування поставок продукції різним категоріям споживачів за допомогою методів екстраполяції, експертних оцінок, авторегресії та інших.

Відтак, поліпшення організації діяльності підприємства повинно охоплювати такі елементи, як (1) організація нових робочих місць, як безпосередньо оперативних працівників, так і управлінського персоналу, при орієнтації на розширення обсягів логістичної діяльності, (2) ліквідація робочих місць, у зв'язку з необхідністю припинення діяльності або скорочення її масштабів, (3) підвищення конкурентного статусу підприємства, створення конкурентних переваг, (4) встановлення нових і оптимізація зв'язків, що вже склалися, з постачальниками товарів і послуг, (5) вдосконалення інформаційного і кадрового забезпечення, (6) стимулювання збуту та ділової активності персоналу, (7) підвищення ефективності господарської діяльності та раціональності використання засобів і ресурсів підприємства. Водночас, необхідно враховувати, що при поліпшенні організації діяльності підприємства перманентно виникають відхилення від цільових орієнтирів. Звідси витікає, що найважливішим чинником успішної діяльності підприємства стає контроль ходу виконання встановлених планів та цільових орієнтирів.

Висновки. Поліпшення організації діяльності підприємства відбувається різними шляхами, а це розширення системних взаємозв'язків між елементами управління, використання провідних науково-прикладних підходів, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та інше. Все це є інструментами логістичного механізму, основним завдання якого є налагодження товароруку, запровадження належного контролю переміщення товарів, оптимізації товарних запасів, регулювання матеріальних та інформаційних товаропотоків тощо. Очевидно, що такі процеси є взаємопов'язаними і їх спільне поліпшення має пріоритетне значення для підприємств при досягненні вищих економічних результатів, конкурентних позицій, рівнів економічної безпеки та іншого.

Перспективи подальших досліджень варто пов'язати з удосконаленням логістичного механізму, що передбачатиме розширення його інструментарію, а перевага надаватиметься новітнім технологіям і прогресивним інноваціям.

Література:

1. Бойчик, І., Спьяк, Г., Волошин, О. (2021). Теоретико-організаційні аспекти оптимізації діяльності торговельних підприємств на засадах логістики. *Вісник Економіки*, 3, 156–170.
2. Boychuk, I., Spyak, G., Voloshyn, O. (2021). Teoretyko-orhanizatsiyni aspekty optymizatsiyi diyal'nosti torhovel'nykh pidpryyemstv na zasadakh lohistyky [Theoretical and organizational aspects of optimizing the activity of trade enterprises on the basis of logistics]. *Visnyk Ekonomiky* [Bulletin of Economics], 3, 156–170. [in Ukrainian].
3. Васелевський, М., Білик, І., Дейнега, О., Крикавський, Є., Якимишин, Л. (2018). Економіка логістичних систем : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
4. Vaselevskiy, M., Bilyk, I., Deinega, O., Krykavskiy, E., Yakymyshyn, L. (2018). *Ekonomika lohistrychnykh system: monohrafiya* [Economics of logistics systems: monograph]. Lviv: Publishing House of the Lviv Polytechnic National University. [in Ukrainian].
5. Васильців, Т.Г., Лупак, Р.Л., Городня, Т.А. (2017). Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. *Інтелект XXI*, 1, 52–57.
6. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Horodnia, T. A. (2017). Ekonomichni aspekty dyversyfikatsiyi pidpryyemstva z vykorystannnyam innovatsiynykh investytsiy [Economic aspects of enterprise diversification using innovative investments]. *Intelekt XXI* [Intelligence XXI], 1, 52–57. [in Ukrainian].
7. Курбацька, Л.М., Кадирус, І.Г., Савенко, О.А., Нечипоренко, К.В. (2021). Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства. *Агросвіт*, 7–8, 60–66.
8. Kurbatska, L. M., Kadyrus, I. G., Savenko, O. A., Nychyporenko, K. V. (2021). Udoskonalennya lohistrychnykh system dlya zabezpechennya pryntsyypiv stiykoho rozvytku pidpryyemstva [Improvement of logistics systems to ensure the principles of sustainable development of the enterprise]. *Ahrosvit* [Agrosvit], 7–8, 60–66. [in Ukrainian].
9. Куцик, В.І., Лупак, Р.Л. (2017). Модельовання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес-Інформ*, 12, 244–249.
10. Kutsyk, V. I., Lupak, R. L. (2017). Modelyuvannya konkurentnykh pozytsiy pidpryyemstv real'noho sektora ekonomiky na vnutrishn'omu rynku [Modeling the competitive positions of enterprises of the real sector of the economy in the domestic market]. *Biznes-Inform* [Business-Inform], 12, 244–249. [in Ukrainian].
11. Пачева, Н., Подзигун, С. (2022). Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 38. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1279/1233>
12. Pacheva, N., Podzigun, S. (2022). Orhanizatsiya marketynhovoho menedzhmentu v systemi upravlinnya pidpryyemstvom [Organization of marketing management in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and Society], 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1279/1233>. [in Ukrainian].
13. Пачева, Н.О., Подзигун, С.М. (2021). Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 11(55), 42–46.
14. Pacheva, N.O., Podzigun, S.M. (2021). Vplyv motyvatsiynoho menedzhmentu na efektyvnist' diyal'nosti orhanizatsiyi [The influence of motivational management on the effectiveness of the organization]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka»* [International scientific journal «Internauka»], 11(55), 42–46. [in Ukrainian].



8. Соколовський, С.А., Науменко, М.О. (2018). Вдосконалення логістичної системи підприємства: моделювання сценаріїв та оцінка ефективності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2, 236–245.

Sokolovskyi, S. A., Naumenko, M. O. (2018). Vdoskonalennya lohistrychnoyi systemy pidpryyemstva: modelyuvannya stsenariyiv ta otsinka efektyvnosti [Improvement of the company's logistics system: scenario modeling and performance evaluation]. *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky* [Financial and credit activity: problems of theory and practice], 2, 236–245. [in Ukrainian].

9. Трифонова, О.В., Кравець, О.Ю. (2019). Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Економічний простір*, 142, 217–227.

Trifonova, O. V., Kravets, O. Yu. (2019). Formuvannya optymal'nykh lohistrychnykh system u protsesi stratedichnoho upravlinnya stiykym rozvytkom pidpryyemstva [Formation of optimal logistics systems in the process of strategic management of sustainable development of the enterprise]. *Ekonomichnyy prostir* [Economic space], 142, 217–227. [in Ukrainian].

10. Шишкін, В.О., Бахметова, Я.Ю. (2019). Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*, 14, 296–300.

Shishkin, V. O., Bakhmetova, Y. Yu. (2019). Perspektyvy vykorystannya lohistrychnoyi stratehiyi yak umova zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Prospects for the use of logistics strategy as a condition for ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Modern economics*, 14, 296–300. [in Ukrainian].

11. Lupak, R., Kynytska-Iliash, M., Berezivskyi, Y., Nakonechna, N., Ivanova, L., Vasylytsiv, T. (2021). Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. *Accounting*, 7(7), 1785–1798.