

JEL Classification: L22; M10; P12

Кощій О.В., д.е.н., професор
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>
o.kocshiy@lntu.edu.ua

Koshchii O., Doctor of Economics Science, Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0001-6089-4550>
o.kocshiy@lntu.edu.ua

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто питання ролі логістики у забезпеченні ефективного функціонування вітчизняних підприємств. Обґрунтовано необхідність забезпечення належного управління логістикою, як передумови успішного її використання, наголошено на важливій ролі служби логістики у цьому. Основною метою дослідження є розробка пропозицій щодо розвитку організаційних структур управління логістикою на вітчизняних підприємствах. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення проблеми управління логістикою на сучасних підприємствах свідчить про те, що в умовах мінливого зовнішнього середовища виникає потреба у зміні організаційних структур управління, в тому числі і у сфері логістики.

У статті представлено результати аналізу основних показників діяльності вітчизняних підприємств, які засвідчили негативну тенденцію до зниження рентабельності їх діяльності, випереджаючого зростання витрат відносно обсягів виробництва, збільшення розміру логістичних витрат у ціні продукції. Важливу роль у вирішенні існуючих проблем вітчизняних підприємств може відіграти логістика. Однак для належного її використання на вітчизняних підприємствах слід створити або удосконалити існуючі служби логістики, які б відповідали вимогам сьогодення до логістичного управління.

У статті виявлено наступні основні тенденції у розвитку логістичного управління, які нині мають місце: структурне стискування; пошук балансу між централізацією та децентралізацією логістичного управління; зменшення відмінностей між керівником та спеціалістами відділу логістики у ступені відповідальності та широті повноважень; поширення горизонтальних матричних структур; розвиток делегування повноважень; розповсюдження міжфункціональної командної роботи; посилення позицій логістики як функціонального аспекту. Все це вимагає внесення змін у організацію логістичного управління на вітчизняних підприємствах. При цьому, зважаючи на постійні зміни зовнішнього середовища, розвиток та удосконалення організаційних структур управління логістикою на вітчизняних підприємствах повинен носити постійний характер.

Результати досліджень будуть корисними для керівників підприємств, які займаються логістичною діяльністю, науковців, які вивчають питання підвищення ефективності діяльності підприємств та формування організаційних структур управління логістикою на них.

Ключові слова: ефективність діяльності, логістика, організаційна структура, підприємство, управління

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF MANAGEMENT LOGISTICS AT DOMESTIC ENTERPRISES

The article considers the role of logistics in ensuring the effective functioning of domestic enterprises. The need to ensure proper logistics management as a prerequisite for its successful use is substantiated, and the important role of the logistics service in this is emphasized. The main purpose of the study is to develop proposals for the development of organizational structures of logistics management in domestic enterprises. Systematization of literature sources and approaches to solving the problem of logistics management in modern enterprises shows that in a changing environment there is a need to change the organizational structures of management, including in the field of logistics.

The article presents the results of the analysis of the main indicators of domestic enterprises, which showed a negative trend to reduce the profitability of their activities, outpacing the growth of costs relative to production, increasing logistics costs in the price of products. Logistics can play an important role in solving the existing problems of domestic enterprises. However, for its proper use in domestic enterprises, it is necessary to create or improve existing logistics services that would meet today's requirements for logistics management.

The article reveals the following main trends in the development of logistics management, which are currently in place: structural compression; finding a balance between centralization and decentralization of logistics management; reducing the differences between the head and specialists of the logistics department in the degree of responsibility and breadth of authority; distribution of horizontal matrix structures; development of delegation of powers; dissemination of interfunctional teamwork; strengthening the position of logistics as a functional aspect. All this requires changes in the organization of logistics management at domestic enterprises. At the same time, given the constant changes in the external environment, the development and improvement of organizational structures of logistics management at domestic enterprises should be permanent.

The results of the research will be useful for managers of enterprises engaged in logistics activities, scientists who study the issues of improving the efficiency of enterprises and the formation of organizational structures for logistics management.

Keywords: *efficiency of activity, logistics, organizational structure, enterprise, management*

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Нині, в умовах нестабільного зовнішнього середовища, підприємства постійно функціонують в режимі змін. На підприємствах відбуваються цілеспрямовані перетворення як окремих їх елементів, так і системи управління в цілому [Новаківський та Петрович].

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства особливу роль відіграє удосконалення та модернізація організаційної структури управління. Розвиток організаційної структури управління спрямований на забезпечення пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблемі формування та удосконалення організаційної структури управління підприємством присвятили праці Бабій І.В., Верескля М.Р., Герасименко В.М., Гой І.В., Зборовська О.М., Михаліцька Н.Я., Новаківський І.І., Петрович Й.М., Тюріна Н.М. тощо. Зважаючи на важливість логістики у функціонуванні сучасних підприємств, виникає потреба у формуванні та удосконаленні організаційних структур управління даною сферою діяльності. Особливо це актуально для вітчизняних підприємств, які протягом останнього часу зіткнулися з суттєвими змінами умов їх функціонування, зниженням ефективності діяльності.

Цілі статті. Ціль статті полягає у розробці пропозицій щодо розвитку організаційних структур управління логістикою на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Протягом останніх років на вітчизняних підприємствах мала місце негативна нестійка тенденція до зниження рівня ефективності їх функціонування (рис. 1, рис. 2).

Дані рисунку 1 свідчать, що протягом 2018-2020 рр. на вітчизняних підприємствах спостерігалась негативна нестійка тенденція до зменшення рівня рентабельності їх операційної діяльності. В результаті у 2020 р. рівень рентабельності операційної діяльності вітчизняних підприємств становив 6,2 %, що було на 4,0 відсоткові пункти менше рівня 2019 р. та на 1,2 відсоткові пункти менше рівня 2016 р.

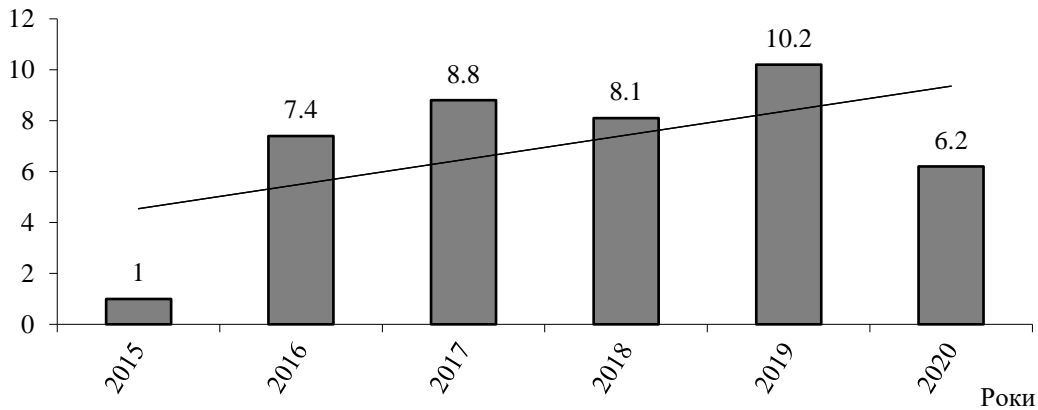


Рис. 1. Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств в Україні у 2015-2020 рр., %*

*складено на основі [2]

Рентабельність всієї діяльності вітчизняних підприємств у 2020 р. була низькою і становила лише 0,9 %, що було меншим за відповідні показники у 2017-2019 рр. та на 0,3 відсоткові пункти більшим рівня 2016 р. і на 8,2 відсоткові пункти більшим рівня 2015 р.

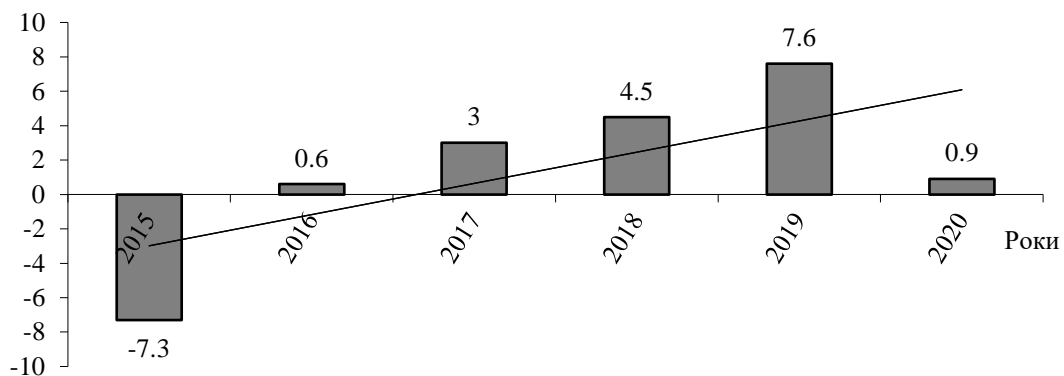


Рис. 2. Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств в Україні у 2015-2020 рр., %*

*складено на основі [2]

На зниження ефективності функціонування вітчизняних підприємств негативно вплинуло зростання витрат на виробництво (табл. 1).

Таблиця 1. – Динаміка обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств та витрат на виробництво*

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств, млрд грн	3215,3	3884,6	4872,7	5626,4	6301,4	6508,2
Темпи росту обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств, % до рівня минулого року	-	120,8	125,4	115,5	112,0	103,3
Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств, млрд грн	2434,3	2759,9	3525,2	4263,0	4675,3	4988,7
Темпи росту витрат на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств, % до рівня минулого року	-	113,4	127,7	120,9	109,7	106,7

*розраховано на основі [2]

Дані таблиці свідчать, що у 2017 р., 2018 р. та 2020 р. на вітчизняних підприємствах мала місце негативна тенденція до випереджаючого зростання витрат на виробництво відносно темпів росту обсягу виробленої продукції. В результаті у 2020 р. обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств зріс у 2,02 рази відносно рівня 2015 р., а розмір витрат на виробництво продукції (товарів, послуг) збільшився у 2,05 рази.

Негативним моментом, який нині має місце в діяльності багатьох підприємств, є зростання логістичних витрат у ціні продукції, причому, як зазначають експерти, на управління запасами припадає від 20 до 40 %, на транспортні витрати – 15-35 %, витрати на адміністративно-управлінські функції досягають 9-14 % [Шуклина, Рыгайло и Фомичёва].

Таким чином, на вітчизняних підприємствах нині гостро стоїть проблема пошуку шляхів зниження їх витрат та підвищення ефективності діяльності. Особливо важливу роль у цьому може відіграти логістика.

Світовий досвід свідчить, що застосування логістики дозволяє істотно підвищити ефективність функціонування підприємств. Численні дослідження показують, що при запровадженні логістики підприємства отримують численні конкурентні переваги (табл. 2).

Таблиця 2. – Переваги від застосування логістики на підприємствах*

Підвищення своєчасності постачання	Зменшення кількості порушень термінів постачання	Скорочення запасів, за рахунок підвищення надійності та якості постачання	Скорочення часу проходження товару по логістичному ланцюгу	Зниження витрат виробництва	Збільшення прибутку
на 7-10%	на 30-35 %	на 30-50 %	на 10-40 %	на 10-20%	на 5-15%

* складено на основі [7]

Належне використання логістики сприяє суттєвому зниженню логістичних витрат, які на переважній більшості сучасних підприємств є суттєвими. Так, наприклад, в окремих підприємствах витрати на логістику коливаються в межах від 5 % до 35 % від обсягу продажів, залежно від типу бізнесу, географічного масштабу діяльності та співвідношення вагових та цінових характеристик готових продуктів та використовуваних матеріалів. Витрати на логістику, як правило, становлять одну з найбільших статей витрат, пов'язаних з веденням бізнесу, поступаючись місцем лише витратам на сировину і матеріали у виробництві або собівартості реалізованої продукції в оптовій та роздрібній торгівлі.

Нині спостерігається підвищенню ролі логістики у діяльності сучасних підприємств. На підвищення ролі логістики в діяльності сучасних підприємств впливає цілий ряд чинників, а саме [Михаліцька та Верескля, 2020]:

- міжнародна експансія промисловості;
- зростання міжнародної торгівлі;
- міжнародний розподіл праці і кооперація;
- необхідність забезпечення конкурентних переваг на світовому ринку збуту продукції;
- зростання дефіциту ресурсів
- зростання обсягів виробництва і пов'язане із цим збільшення витрат сфери обігу тощо.

Для належного використання логістики у діяльності сучасних підприємств потрібне створення відповідної логістичної служби.

Служба логістики для підприємства виконує такі функції управління логістичною системою:

1. Формування та розвиток логістичної системи. Зміна технологій виробництва продукції, організаційної політики підприємства та умов ринку вимагають трансформації існуючої логістичної системи.

2. Визначення стратегії розвитку логістичних систем на макро- та мікрорівні. Управляючий логістичною системою на підприємстві несе відповідальність не лише за планування та підходи до формування стратегії, а й за контроль виконання стратегічних планів.

3. Адміністрація та координація комерційних та технологічних процесів. Служба логістики повинна не тільки взаємодіяти з усіма підрозділами підприємства при управлінні наскрізним матеріальним потоком, а й взаємно координувати виконувані логістичні функції.

4. Врахування специфіки управління матеріальними потоками для підприємств різних галузей промисловості та торгівлі. При формуванні логістичної системи підприємства та розробці логістичної стратегії необхідно враховувати специфіку різних галузей у промисловості та торгівлі.

При побудові логістичної структури на підприємстві Герасименко В.М. рекомендує дотримуватись наступних принципів [Герасименко, 2021]: системності; цілісності; ієрархічності; функціональності; цілеспрямованості; керованості; комплексності.

Взагалі розвиток логістики на підприємствах пройшов довгий шлях. До 1950-х рр. функції, котрі зараз вважаються логістичними, були допоміжними. Логістика в цей період була фрагментарною. Відповідальність за логістичну діяльність була розподілена між різними підрозділами чи працівниками підприємства [Зборовська, 2010]. Виконання логістичних завдань на підприємстві не було належним чином скоординованим. Це призводило до дублювання дій, спричиняло зайві витрати, обов'язки та відповідальність не були чітко розподіленими. Усвідомлення усіх цих проблем призвело до необхідності об'єднання логістичних функцій.

Все це призвело до того, що у 1950-х рр. з'явилися логістичні структури як інтегровані організаційні одиниці. Відбулося об'єднання функцій в єдину систему, що мало зорієнтувати роботу на загальний результат.

У 1980-х рр. увага змістилася з функцій на процес. На підприємствах стали приділяти увагу питанням ролі логістичних навичок у створенні споживчої вартості. Відповідно змінився і підхід до налагодження інтегрованої логістичної діяльності. Акцент змістився з питання про те як, як організувати виконання окремих функцій до питання, на те як краще управляти цілісним логістичним процесом.

Почала відбуватись переорієнтація на функціональне дезагрегування у поєднанні з інтеграцією на базі інформаційних технологій. Застосування інформаційних технологій для координації функцій та цілісного управління інтегрованою діяльністю дозволяло розподілити відповідальність за результати роботи в межах всієї організації.

Інтеграція призвела до об'єднання логістики з іншими сферами діяльності, а саме з маркетингом, виробництвом тощо. Для досягнення цілісної організаційної інтеграції підприємства змушені були об'єднати свої операційні можливості в нові організаційні блоки. Це передбачало об'єднання традиційних функціональних підрозділів у єдиний процес і вимагало перебудови традиційних організаційних структур.

Взаємозв'язок розвитку організаційної структури та логістики на підприємстві представлений на рисунку 3.

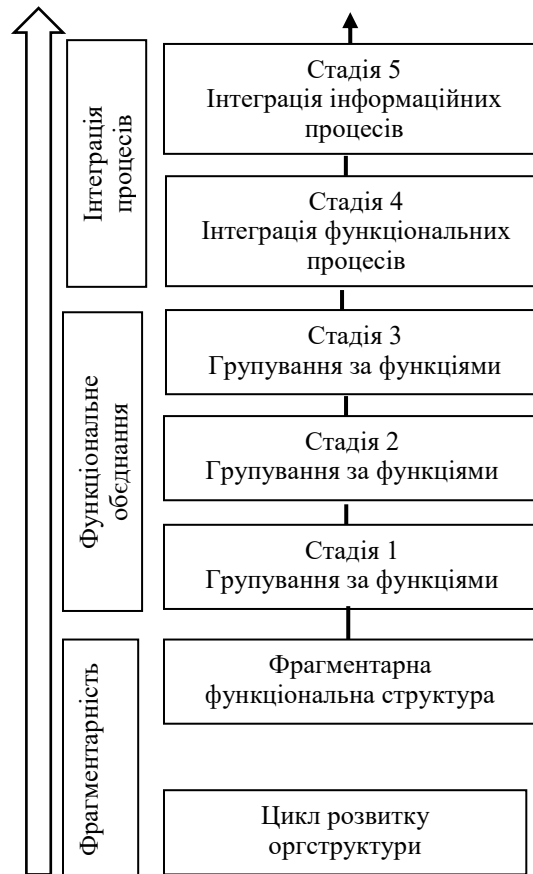


Рис. 3. Розвиток організаційної структури та логістики на підприємстві*

*складено на основі [3]

Побудова організаційної структури служби логістики пов'язана з прийняттям вищим менеджментом центральної компанії логістичної системи рішень щодо таких найважливіших аспектів управлінських рішень, як: спеціалізація, департаменталізація, розмір підрозділів та делегування повноважень. Департаменталізація зорієнтована на виділення структурних підрозділів служби логістики відповідно до сформульованої логістичної стратегії. Спеціалізація визначає закріплення окремої логістичної функції або набору функцій/операцій за конкретним структурним підрозділом (персоналом) підприємства.

На процес формування організаційної структури впливає насамперед обрана логістична стратегія, а також такі чинники, як виділені функціональні галузі логістики та логістичні функції, логістичні технології, кваліфікація, здібності та навички персоналу, інформаційна підтримка логістики тощо.

Зовнішня організаційна структура логістичного управління залежить від загальної структури управління підприємством. Розрізняють такі її форми [Тюріна, Гой та Бабій, 2015]:

- логістика у функціональній структурі підприємства (з вирішальними або дорадчими функціями);
- логістика в дивізіональній структурі підприємства (централізована або децентралізована);
- логістика в матричній структурі підприємства.

Внутрішня організаційна структура логістичного менеджменту визначає розподіл відповідальності і повноважень всередині служби логістики [Тюріна, Гой та Бабій, 2015]. Вона представляє собою сукупність підрозділів служби логістики та

взаємозв'язків між ними. На переважній більшості підприємств служби логістики мають лінійно-функціональну структуру. Крім того служба логістики може бути лінійно-штабною, дивізійною, матричною, проектно-орієнтованою тощо.

В сучасному динамічному зовнішньому середовищі, підприємства постійно змінюють та удосконалюють свої організаційні структури, в т.ч. і служби логістики.

Нині проявляються наступні тенденції у здійсненні логістичного управління в організаційній структурі підприємств (рис. 4):

1. Структурне стискування. Відбувається розширення сфери логістичних завдань, вирішення яких здійснюється за допомогою взаємодії у робочих групах з персоналом, зайнятим в інших підрозділах підприємства. Це призводить до поступового стиснення логістичних структур на підприємстві, оскільки скорочується потреба у залученні великої кількості фахівців з логістики для вирішення питань, що є на межі зон відповідальності різних організаційних підрозділів.

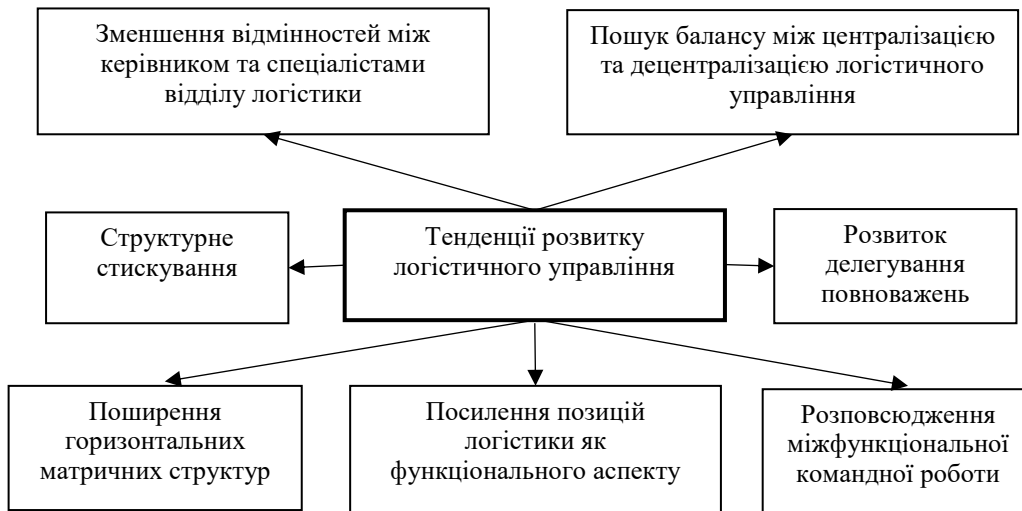


Рис. 4. Сучасні тенденції у розвитку логістичного управління*

*складено автором

Впровадження в логістичну систему таких інформаційних технологій як засоби комунікації в режимі реального часу, сучасні бази даних з підтримкою віддаленого доступу дозволяє очільнику логістичного департаменту підприємства з мінімальною кількістю фахівців, що перебувають у його підпорядкуванні, здійснювати координацію низки логістичних процесів без прямого втручання у їх протікання за допомогою формування вказівок для працівників відділу продажу, фінансового підрозділу, складу та інших підрозділів. Все це зменшує оперативне навантаження на співробітників відділу логістики та створює можливості для скорочення його штату.

2. Пошук балансу між централізацією та децентралізацією логістичного управління. Логістичне управління у компанії є децентралізованим, якщо кожен підрозділ відповідає за планування лише певної частини логістичних завдань і, відповідно, за реалізацію лише цих планів. Централізована організація логістики на підприємстві ґрунтується на протилежному принципі: складанням планів та їх виконанням займається відділ логістики. Фахівці відзначають, що на сучасних підприємствах централізація логістичного управління більше не є необхідною умовою для ефективного обробки інформації, навпаки, саме децентралізація має таку перевагу, як повсюдний доступ до інформаційних технологій та, як наслідок, до даних. Це стає можливим за рахунок вільного циркулювання логістичної інформації на сучасних підприємствах.

3. Зменшення відмінностей між керівником та спеціалістами відділу логістики у ступені відповідальності та широті повноважень. У традиційних лінійних структурах у сферу відповідальності працівників відділу логістики входить виконання поточних операцій, а керівник відділу займається тактичним та стратегічним плануванням. Проте в даний час подібний поділ обов'язків між рівнями ієрархії в логістичному підрозділі вже не є чітким та постійним: і рядові логісти, та начальник відділу залучені і до процесу планування, і до поточної діяльності.

4. Поширення горизонтальних матричних структур. Останнім часом матричні організаційні структури набувають поширення у підприємствах, які надають послуги.

Матричні структури дозволяють гнучко розподіляти дефіцитні технологічні активи та ресурси, зменшують дублювання функціональних обов'язків кваліфікованих кадрів, на постійній основі задіяних у різних підрозділах компанії.

5. Розвиток делегування повноважень.

6. Розповсюдження міжфункціональної командної роботи. Використання у сфері логістики міжфункціональних робочих команд дозволяє отримати всебічну оцінку логістичних проблем із різних точок зору. До спектру питань, для обговорення яких доцільне використання міжфункціональних команд, можна віднести наступні: підготовку інструкцій щодо використання нових програмних продуктів, обговорення порядку обробки нестандартних заявок на перевезення (небезпечних, негабаритних, великовагових вантажів), вибір розташування нового складу.

7. Посилення позицій логістики як функціонального аспекту. Логістика є не лише стратегічним елементом організаційної структури, але й впливає на інші функціональні сфери, а саме на маркетинг, фінанси, виробництво, сприяючи досягненню міжфункціональних цілей, а також зростанню задоволеності клієнтів.

Для забезпечення ефективного функціонування сучасних вітчизняних підприємств слід активізувати використання логістики в їх діяльності. Крім того, на вітчизняних підприємствах слід створювати/трансформувати служби логістики з врахуванням вищеперелічених змін у логістичному управлінні.

Висновки, обговорення та рекомендації. Результати дослідження засвідчують важливу роль логістики у забезпеченні ефективного функціонування підприємств на ринку, підтримання їх конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Це вимагає створення на вітчизняних підприємствах логістичної служби, спроможної ефективно виконувати всі покладені на неї функції. При цьому, зважаючи на мінливість зовнішнього середовища функціонування сучасних підприємств, виникає потреба у постійному удосконаленні логістичної служби, внесенні відповідних змін у її організаційну структуру.

Авторські внески:

Концептуалізація: Кощій Оксана

Зберігання даних: Кощій Оксана

Формальний аналіз: Кощій Оксана

Придбання фінансування: Кощій Оксана

Розслідування: Кощій Оксана

Методика: Кощій Оксана

Ресурси: Кощій Оксана

Нагляд: Кощій Оксана

Підтвердження: Кощій Оксана

Візуалізація: Кощій Оксана

Написання: Кощій Оксана

Список бібліографічного опису:

1. Герасименко В.М. (2021). Методика побудови логістичної структури організації. *Приазовський економічний вісник*, 1(24), 69-72.
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.01.2022).
3. Зборовська О.М. (2010). Місце і роль логістики в організаційній системі підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*, 1 (8), 48-57.
4. Михаліцька Н.Я. & Верескля М.Р. (2020). Логістичний менеджмент: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 440 с.
5. Новаківський І.І. & Петрович Й.М. Логістичні засади перетворення організаційних структур управління. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/735/1/75.pdf> (дата звернення: 08.01.2022).
6. Тюріна Н.М., Гой І.В. & Бабій І.В. (2015). Логістика: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 392 с.
7. Чичкина А.В. Влияние логистики на эффективность бизнеса компании. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-logistiki-na-effektivnost-biznesa-kompanii> (дата звернення: 05.01.2022).
8. Шуклина З.Н., Рыгайло В.А. & Фомичёва М.А. Современные тенденции развития рынка логистических услуг. URL: http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2018/10/logistics/Shuklina_Rygaylo_Fomicheva.pdf (дата звернення: 15.01.2022).

References:

1. Gherasymenko, V.M. (2021). Metodyka pobudovy loghistrychnoji struktury orghanizaciji [Methods of building the logistics structure of the organization]. *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, 1(24), pp. 69-72. [in Ukrainian].
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 02.01.2022). [in Ukrainian].
3. Zborovsjka, O.M. (2010). Misce i rolj loghistryky v orghanizacijnij systemi pidpryjemstva [The place and role of logistics in the organizational system of the enterprise]. *Jevropejs'kyj vektor ekonomichnogho rozvytku*, 1 (8), pp. 48-57. [in Ukrainian].
4. Mykhalicjka, N.Ja. & Veresklja, M.R. (2020). Loghistrychnyj menedzhment [Logistics management]. Ljviv: Ljvivs'kyj derzhavnyj universytet vnutrishnikh sprav, 440 p. [in Ukrainian].
5. Novakivs'kyj, I.I. & Petrovych, J.M. Loghistrychni zasady peretvorennja orghanizacijnykh struktur upravlinnja [Logistic principles of transformation of organizational structures of management]. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/735/1/75.pdf> (accessed: 08.01.2022). [in Ukrainian].
6. Tjurina, N.M., Ghoj, I.V. & Babij, I.V. (2015). Loghistryka [Logistics]. K.: «Centr uchbovoji literatury», 392 p. [in Ukrainian].
7. Chychkyna, A.V. Vlyjanye loghistryky na jeffektyvnostj byznesa kompanyy [The impact of logistics on the efficiency of the company's business]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-logistiki-na-effektivnost-biznesa-kompanii> (accessed: 05.01.2022). [in Russian].
8. Shuklyna, Z.N., Ryghajlo, V.A. & Fomychëva, M.A. Sovremennyye tendencyy razvytyja rьnka loghistrycheskykh uslugh [Modern trends in the development of the logistics services market]. URL: http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2018/10/logistics/Shuklina_Rygaylo_Fomicheva.pdf (accessed: 15.01.2022). [in Russian].

Дата подання публікації 21.01.2022 р.