

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

SCIENTIFIC-METHODICAL AND APPLIED BASIS OF IMPROVEMENT OF MANAGEMENT OF LOGISTIC ACTIVITY OF ENTERPRISES

У статті проаналізовано динаміку показників логістичної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. Досліджено тенденції розвитку логістичної діяльності підприємств у сучасних умовах. Встановлено, що під час організації логістичної діяльності підприємств виникає безліч ризиків, які умовно систематизовано в дві групи, а саме екзогенні та ендогенні. Визначено особливості та ключові проблеми розвитку організаційної культури підприємств. Запропоновано науково-методичні та прикладні методи вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств з урахуванням передового зарубіжного досвіду, реалізація яких сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності та стійкого розвитку суб'єктів господарювання в результаті трансформації організаційної культури, скорочення витрат на організацію логістичної діяльності, мінімізації ризиків та втрат від придбання неякісних матеріальних ресурсів, простоїв транспорту, несвоєчасної поставки продукції споживачам та сплати за відвантажену продукцію.

Ключові слова: підприємство, управління логістичною діяльністю, організаційна культура, показники, особливості, тенденції, ризики, науково-методичні засади, прикладні засади, складові ефекту.

В статті проаналізована динаміка показателів логістичної діяльності

отечественных субъектов хозяйствования. Исследованы тенденции развития логистической деятельности предприятий в современных условиях. Установлено, что при организации логистической деятельности предприятий возникает множество рисков, которые условно систематизированы в две группы, а именно экзогенные и эндогенные. Определены особенности и ключевые проблемы развития организационной культуры предприятий. Предложены научно-методические и прикладные методы совершенствования управления логистической деятельностью предприятий с учетом передового зарубежного опыта, реализация которых будет способствовать повышению уровня конкурентоспособности и устойчивого развития субъектов хозяйствования в результате трансформации организационной культуры, сокращения затрат на организацию логистической деятельности, минимизации рисков и потерь от приобретения некачественных материальных ресурсов, простоев транспорта, несвоевременной поставки продукции потребителям и оплаты за отгруженную продукцию.

Ключевые слова: предприятие, управление логистической деятельностью, организационная культура, показатели, особенности, тенденции, риски, научно-методические основы, прикладные основы, составляющие эффекта.

УДК 338(477):339.5:658

<https://doi.org/10.32843/infrastruct34-32>

Трушкіна Н.В.

к.е.н., старший науковий співробітник
відділу проблем регуляторної політики
та розвитку підприємництва

Інститут економіки промисловості
Національної академії наук України

Ринкевич Н.С.

асистент кафедри фінансів і маркетингу
Придніпровська державна академія
будівництва та архітектури

The article analyses the dynamics of indicators of logistic activity of business entities. The trends of development of logistic activity of the enterprises in modern conditions are investigated. It is established that there are many risks on organization of logistics activities of enterprises that are conditionally classified into 2 groups: exogenous (political, institutional, market, financial, environmental) and endogenous (associated with the processes of logistics, inventory formation, economic, transport, marketing, informational, organizational and administrative). Features and key problems of development of organizational culture of enterprises are defined. Scientific-methodological and applied principles of improvement of management of logistic activity of enterprises are grounded and developed taking into account the best foreign experience, which include: improving supplier relationship management through the implementation of the SRM information system; improvement of the system of management of relations with consumers through formation of a qualitatively new marketing structure; transition to flexible management methods; introduction of chat-bots; restructuring of the existing business model and providing multichannel in communications; forming a system of contractual relations with consumers; implementation of CRM-system as a tool for implementation of customer-oriented approach to logistics services in the context of the relationship marketing concept; introduction and development of digital logistics as a tool for traffic management; management of marketing activity on the basis of application of the network approach to the organization of marketing activity of enterprises; improvement of the mechanism of realization of public-private partnership in the management of marketing activities of enterprises on the basis of the organizational-legal form of the syndicate, methodical approach to the choice of the optimum channel of sale of finished products; intensifying the development of digital marketing and e-commerce as effective tools for promoting products; applying a comprehensive approach to managing enterprise logistics risks; improvement of management of organizational culture of enterprises through the development and implementation of an information model for assessing the quality and level of organizational culture, organizational and economic mechanism for managing the development of organizational culture, marketing strategy for managing the development of organizational culture. The implementation of the proposed set of measures will help to improve the management of logistic activity of enterprises as a result of reducing the time of order execution; reducing inventory levels; increasing the level of satisfaction with the demand and quality of logistics services; cost minimization; optimization of material, transport, information and financial flows; increasing the level of profitability of operating activities and transformation of organizational culture.

Key words: enterprise, management of logistic activities, organizational culture, indicators, feature, trends, risks, scientific-methodical basis, applied basis, components of the effect.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформаційних перетворень актуалізуються проблеми управління логістичною діяльністю в системі менеджменту суб'єктів господарювання.

Отже, на цьому етапі необхідними є подальший розвиток теоретичних положень та розроблення науково-методичних і прикладних засад удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значну кількість наукових праць присвячено концептуальним засадам, науково-методичним підходам та практичним рекомендаціям щодо підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємств різних галузей.

Як показує аналіз зарубіжних та вітчизняних наукових джерел з проблем логістики, вченими приділено багато уваги обґрунтуванню та розробленню:

- логістичної моделі дистрибуції, раціональної структури каналів збуту продукції, ефективної маркетингової політики розподілу на підприємстві [1, с. 92];
- пропозицій щодо вдосконалення управління поставками [2, с. 133; 3];
- методичних підходів до визначення оптимального обсягу партії поставки [4];
- заходів з підвищення рівня сервісу та обслуговування споживачів [5; 6; 7; 8, с. 244; 9];
- концепції, моделі оптимізації та стратегій управління ланцюгами поставок [10, с. 77; 11; 12; 13];
- інструментів та методів обліку складських операцій з використанням автоматизованих та інформаційно-комунікаційних технологій [14];
- теоретико-методологічних засад управління розвитком організаційної культури підприємств [15; 16; 17].

Однак, незважаючи на таку пильну увагу до окресленої проблеми з боку вчених, актуальним залишається проведення наукових досліджень щодо вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств, яке має відповідати сучасним вимогам господарювання в умовах глобалізації та євроінтеграції.

Постановка завдання. Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні науково-методичних і прикладних засад удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств з урахуванням передового зарубіжного досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі статистичного аналізу та результатів власних досліджень [18–20] виявлено тенденції розвитку логістичної діяльності підприємств в Україні. Серед них слід назвати такі.

1) Скорочення співвідношення обсягів реалізованої та виробленої продукції підприємств за 2012–2017 рр. з 1,85 до 1,59 разів.

2) Перевищення витрат на виробництво над доданою вартістю у 2012 р. у 2,05 рази, у 2017 р. – в 1,56 разів; при цьому спостерігається зниження співвідношення цих показників.

3) Збільшення співвідношення обсягів реалізованої продукції та витрат операційної діяльності підприємств з 1,55 до 1,70 разів, а обсягів реалізованої продукції та витрат на виробництво – з 2,2 до 2,4 разів (табл. 1, 2).

4) Зростання рентабельності операційної діяльності підприємств за 2010–2017 рр. на 4,9 відсоткових пункти. Однак рівень рентабельності операційної діяльності у сфері транспорту та складського господарства зменшився на 4,6 в. п. (табл. 2).

5) Зниження загального обсягу перевезення вантажів за 2010–2017 рр. на 11,6% у результаті скорочення обсягів відвантаження водним транспортом на 83,3%, трубопровідним – на 33%, залізничним – на 27,7%, автомобільним – на 4,1%. Обсяги перевезення вантажів авіаційним транспортом залишилися без змін.

6) Зростання частки обсягу перевезення вантажів автомобільним транспортом на 4,7 відсоткових пункти від загальноукраїнського обсягу відвантажень (з 66,2% до 70,9%), а також зменшення обсягу перевезення вантажів залізничним транспортом на 3,1 в. п. (з 24,5% до 21,4%), трубопровідним – на 1,4 в. п. (з 8,7% до 7,3%), водним – на 0,2 в. п. (з 0,6% до 0,4%). Питома вага обсягу перевезення вантажів авіаційним транспортом несуттєва й залишається незмінною протягом останніх років (табл. 3).

7) Зменшення загального вантажообігу на 13% внаслідок зниження вантажообігу водного транспорту на 52,2%, авіаційного – на 25%, трубопровідного – на 23,2%, залізничного – на 12,1%; збільшення вантажообігу автомобільного транспорту на 15,6%; збільшення частки вантажообігу авто-

Таблиця 1

Динаміка основних показників логістичної діяльності підприємств

Показник	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	4 563 794,8	4 437 326,1	4 608 978,1	5 716 431,0	6 877 077,3	8 467 031,9
Обсяг виробленої продукції, млн. грн.	2 468 790,2	2 593 267,0	2 885 562,7	3 449 879,7	4 217 825,8	5 328 975,4
Додана вартість за витратами виробництва, млн. грн.	1 015 503,5	1 038 411,3	1 293 595,5	1 396 286,2	1 805 589,1	2 257 297,4
Витрати на виробництво продукції, млн. грн.	2 077 904,1	1 984 065,5	1 952 582,8	2 434 303,8	2 759 943,0	3 525 187,9
зокрема, матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві, млн. грн.	1 544 791,7	1 434 694,0	1 419 809,0	1 805 572,5	2 047 986,8	2 644 464,9

Джерело: інформаційно-статистичні матеріали Державної служби статистики України за 2012–2017 рр.

Таблиця 2

Динаміка витрат операційної діяльності та рівня рентабельності

Рік	Витрати операційної діяльності, млн. грн.	Зокрема, у сфері транспорту та складського господарства, млн. грн.	Рівень рентабельності операційної діяльності, %	Зокрема, у сфері транспорту та складського господарства, %
2010	2 494 800,5	160 735,8	4,0	4,7
2011	3 167 959,7	187 035,5	5,9	4,2
2012	2 938 536,6	213 335,1	5,0	3,6
2013	2 790 647,9	205 704,6	3,9	1,5
2014	3 296 514,5	218 870,1	-4,1	-2,1
2015	4 149 202,2	324 187,8	1,0	0,6
2016	4 258 442,3	363 941,1	7,4	4,3
2017	4 984 169,5	453 143,9	8,9	0,1

Джерело: інформаційно-статистичні матеріали Державної служби статистики України за 2012–2017 рр.

Таблиця 3

Динаміка обсягу перевезення вантажів в Україні за видами транспорту

Рік	Загальний обсяг перевезень, млн. т	Зокрема, за видами транспорту, млн. т					авіаційний
		наземний			водний		
		залізничний	автомобільний	трубопровідний	морський	річковий	
2010	1 765	433	1 168	153	4	7	0,1
2011	1 887	469	1 253	155	4	6	0,1
2012	1 853	457	1 260	128	4	4	0,1
2013	1 837	444	1 261	126	3	3	0,1
2014	1 623	386	1 131	100	3	3	0,1
2015	1 474	350	1 021	97	3	3	0,1
2016	1 543	343	1 086	107	3	4	0,1
2017	1 582	339	1 122	115	2	4	0,1

Джерело: інформаційно-статистичні матеріали Державної служби статистики України за 2010–2017 рр.

Таблиця 4

Динаміка вантажообігу в Україні за видами транспорту

Рік	Загальний вантажообіг, млрд. т. км	Зокрема, за видами транспорту, млрд. т. км					авіаційний
		наземний			водний		
		залізничний	автомобільний	трубопровідний	морський	річковий	
2010	418,7	218,1	53,9	137,3	5,2	3,8	0,4
2011	445,7	243,9	57,3	136,8	5,1	2,2	0,4
2012	412,6	237,7	57,5	111,7	3,6	1,7	0,4
2013	399,6	224,4	58,7	111,6	3,2	1,4	0,3
2014	353,6	210,2	56,0	81,8	4,1	1,3	0,2
2015	334,7	195,1	53,3	80,7	3,9	1,6	0,2
2016	344,2	187,6	58,0	94,4	2,5	1,5	0,2
2017	364,2	191,9	62,3	105,4	2,9	1,4	0,3

Джерело: інформаційно-статистичні матеріали Державної служби статистики України за 2010–2017 рр.

мобільного транспорту в загальноукраїнському вантажообігу на 4,2 відсоткових пункти (з 12,9% до 17,1%); залізничного – на 0,6 в. п. (з 52,1% до 52,7%), а трубопровідного, навпаки, зниження на 3,9 в. п. (з 32,8% до 28,9%); водного – на 0,9 в. п. (з 2,1% до 1,2%); питома вага вантажообігу авіаційного транспорту є незначною, становлячи у 2017 р. майже 0,1% (табл. 4).

8) Зростання обсягів оптового товарообігу підприємств у порівнянних цінах за 2012–2017 рр. на 67,1%, роздрібною торгівлі – на 14,5%, обсягів роздрібного товарообігу підприємств – на 53,3% (табл. 5).

9) Скорочення обсягів експорту транспортних послуг за 2010–2017 рр. на 23,5% у результаті зниження обсягів експорту залізничним транспортом

на 60,8%, морським – на 45,4%, трубопровідним – на 10,7%, повітряним – на 6,4%; збільшення обсягів експорту послуг автомобільним транспортом на 8,4% (табл. 6).

10) Зростання частки обсягів експорту послуг трубопровідним транспортом на 7,4 відсоткових пункти, або з 43,8% до 51,2% загальноукраїнського обсягу експорту транспортних послуг; повітряним – на 3,4 в. п., або з 15,2% до 18,6%; автомобільним – на 1,4 в. п., або з 3,3% до 4,7%; скорочення питомої ваги обсягів експорту послуг залізничним транспортом на 9,4 в. п., або з 19,3% до 9,9%; морським – на 4,2 в. п., або з 14,6% до 10,4% загального обсягу експорту транспортних послуг.

11) Збільшення загального обсягу імпорту транспортних послуг на 4,1% на основі зростання обсягів імпорту послуг трубопровідним транспортом у 132,8 рази, морським – на 71,9%, автомобільним – на 22,6%, повітряним – на 1,1%; зниження обсягів імпорту послуг залізничним транспортом на 35,7% (табл. 7).

12) Зростання частки обсягів імпорту послуг морським транспортом на 7,3 відсоткових пункти (з 11,1% до 18,4%) загального обсягу імпорту транспортних послуг, трубопровідним – на 6,5 в. п. (з 0,1% до 6,6%), автомобільним – на 1,6 в. п. (з 9,3% до 10,9%), а залізничним транспортом, навпаки, скорочення на 15,3 в. п. (з 39,8% до 24,5%), повітряним – на 1,1 в. п. (з 38,4% до 37,3%).

Таблиця 5

Динаміка обсягів оптового та роздрібного товарообігу підприємств

Рік	Оптовий товарообіг, млн. грн.		Обіг роздрібною торгівлю, млн. грн.		Роздрібний товарообіг, млн. грн.	
	фактичні ціни	порівнянні ціни	фактичні ціни	порівнянні ціни	фактичні ціни	порівнянні ціни
2012	1 076 572,9	1 111 014,3	767 026,0	668 723,6	405 114,0	360 742,7
2013	1 057 768,0	1 086 004,1	838 230,1	771 850,9	433 081,0	408 181,9
2014	987 957,0	1 203 358,1	901 923,7	990 037,0	438 343,0	487 047,8
2015	1 178 887,1	1 342 696,0	1 018 778,2	1 284 714,0	487 558,0	607 927,7
2016	1 555 965,7	1 486 118,1	1 175 319,2	1 126 864,0	555 975,0	532 033,5
2017	1 908 670,6	1 856 683,5	815 344,3	765 581,5	586 330,1	553 141,6

Джерело: інформаційно-статистичні матеріали Державної служби статистики України за 2012–2017 рр.

Таблиця 6

Динаміка обсягів експорту транспортних послуг, млн. дол. США

Рік	Загальний обсяг експорту	Зокрема, за видами транспорту				
		морський	повітряний	залізничний	автомобільний	трубопровідний
2010	7 662,9	1 120,5	1 166,3	1 481,0	252,5	3 357,7
2011	8 848,1	1 104,6	1 481,8	1 772,9	391,9	3 755,0
2012	8 287,1	1 099,4	1 485,1	1 574,3	447,3	3 247,3
2013	7 981,8	1 022,3	1 299,1	1 531,9	438,9	3 329,0
2014	6 101,9	850,9	1 071,3	1 098,8	459,6	2 207,9
2015	5 263,2	735,9	853,6	751,3	249,1	2 258,0
2016	5 300,5	661,6	882,8	561,1	237,9	2 630,7
2017	5 861,4	612,1	1 091,8	580,9	273,8	2 998,2

Джерело: інформаційно-статистичні матеріали Державної служби статистики України за 2010–2017 рр.

Таблиця 7

Динаміка обсягів імпорту транспортних послуг, млн. дол. США

Рік	Загальний обсяг імпорту	Зокрема, за видами транспорту				
		морський	повітряний	залізничний	автомобільний	трубопровідний
2010	1 164,9	129,6	447,6	463,3	108,3	0,6
2011	1 581,5	137,4	685,9	599,7	141,2	0,5
2012	1 713,5	196,4	635,9	641,9	193,6	0,9
2013	1 689,8	187,8	628,3	626,3	194,9	3,5
2014	1 376,6	243,7	431,0	431,3	189,8	52,6
2015	1 153,4	191,7	466,9	287,0	91,8	98,1
2016	989,3	141,2	357,5	259,9	114,9	87,2
2017	1 213,1	222,8	452,4	297,7	132,8	79,7

Джерело: інформаційно-статистичні матеріали Державної служби статистики України за 2010–2017 рр.

13) Зменшення сальдо експортно-імпортних операцій у транспортній сфері за 2010–2017 рр. на 28,5%, або з 6 498 до 4 648,3 млн. дол. США; скорочення співвідношення експорту та імпорту транспортних послуг: якщо у 2010 р. цей показник становив 6,58 рази, то у 2017 р. – 4,83 рази.

14) Збільшення загального обсягу експорту послуг з переробки матеріальних ресурсів за 2010–2017 рр. на 37,7% через зростання обсягів експорту послуг для переробки товарів задля реалізації на зовнішніх ринках на 46,3% (табл. 8).

15) Скорочення загального обсягу імпорту послуг з переробки матеріальних ресурсів на 96,7% внаслідок зниження обсягів імпорту послуг для переробки товарів задля реалізації на внутрішньому ринку на 99,9%, а за кордоном – на 94,1% (табл. 9).

16) Зростання сальдо експортно-імпортних операцій під час надання послуг з переробки матеріальних ресурсів на 49,2%.

17) Зниження обсягів експорту в структурі зовнішньої торгівлі України товарами на 15,8%, імпорту – на 18,3%; скорочення співвідношення імпорту та експорту: якщо у 2010 р. цей показник становив 1,39 рази, то у 2017 р. – 1,14 рази; зменшення обсягів експорту в структурі зовнішньої торгівлі України послугами на 8,9%, імпорту – на 0,5%;

зниження співвідношення експорту та імпорту: якщо у 2010 р. цей показник становив 2,15 рази, то у 2017 р. – 1,95 рази (табл. 10).

Обґрунтовано, що під час управління логістичною діяльністю підприємств доцільно враховувати множину ризиків, які умовно можна систематизувати у дві групи, а саме екзогенні (політичні, інституційні, ринкові, фінансові, екологічні) та ендегенні (економічні, організаційні, адміністративні, пов'язані з матеріально-технічним постачанням та формуванням запасів, маркетингові, транспортні, збутові, інформаційні) ризики.

Одним із напрямів підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємств є розвиток організаційної культури, яка суттєво впливає на фінансові результати їх операційної діяльності. Більшість компаній розуміє важливість розвитку організаційної культури, але не може побудувати свою ефективну модель. Як свідчать результати опитування компанії “Deloitte”, 87% респондентів вважають корпоративну культуру важливим чинником розвитку бізнесу. Однак лише 19% з них зазначають, що корпоративна культура їх компаній ефективна.

На основі проведеного опитування керівників великих компаній аналітики “McKinsey” встано-

Таблиця 8

Динаміка обсягів експорту послуг з переробки матеріальних ресурсів

Рік	Обсяг експорту, тис. дол. США	Зокрема, послуги для переробки товарів задля реалізації:			
		на внутрішньому ринку		за кордоном	
		тис. дол. США	%	тис. дол. США	%
2010	1 030 658,9	74 167,4	7,2	956 491,5	92,8
2011	1 445 719,8	120 255,0	8,3	1 325 464,8	91,7
2012	1 577 828,2	89 340,2	5,7	1 488 488,0	94,3
2013	1 722 083,1	15 256,0	0,9	1 706 827,1	99,1
2014	1 334 394,1	18 695,3	1,4	1 315 698,8	98,6
2015	1 078 345,1	18 892,4	1,8	1 059 452,7	98,2
2016	1 125 705,2	8 702,3	0,8	1 117 002,9	99,2
2017	1 419 720,3	20 227,1	1,4	1 399 493,2	98,6

Джерело: інформаційно-статистичні матеріали Державної служби статистики України за 2010–2017 рр.

Таблиця 9

Динаміка обсягів імпорту послуг з переробки матеріальних ресурсів

Рік	Обсяг імпорту, тис. дол. США	Зокрема, послуги для переробки товарів задля реалізації:			
		на внутрішньому ринку		за кордоном	
		тис. дол. США	%	тис. дол. США	%
2010	81 069,4	35 986,2	44,4	45 083,2	55,6
2011	174 562,2	74 150,8	42,5	100 411,4	57,5
2012	169 262,5	90 096,6	53,2	79 165,9	46,8
2013	11 627,5	571,9	4,9	11 055,6	95,1
2014	51 248,7	34,2	0,1	51 214,5	99,9
2015	63 415,8	0,1	0,0	63 415,7	100,0
2016	5 299,1	56,7	1,1	5 242,4	98,9
2017	2 703,9	31,8	1,2	2 672,1	98,8

Джерело: інформаційно-статистичні матеріали Державної служби статистики України за 2010–2017 рр.

Динаміка обсягів зовнішньої торгівлі товарами та послугами, млн. дол. США

Рік	Зовнішня торгівля товарами			Зовнішня торгівля послугами		
	експорт	імпорт	сальдо	експорт	імпорт	сальдо
2010	51 405,2	60 742,2	-9 337,0	11 759,4	5 447,7	6 311,7
2011	68 394,2	82 608,2	-14 214,0	13 792,2	6 235,2	7 557,0
2012	68 830,4	84 717,6	-15 887,2	13 599,1	6 736,1	6 863,0
2013	63 320,7	76 986,8	-13 666,1	14 836,3	7 609,0	7 227,3
2014	53 901,7	54 428,7	-512,0	11 520,8	6 373,1	5 147,7
2015	38 127,1	37 516,4	610,7	9 736,6	5 523,0	4 213,6
2016	36 361,7	39 249,8	-2 888,1	9 868,0	5 326,5	4 541,5
2017	43 264,7	49 607,2	-6 342,5	10 714,3	5 476,1	5 238,2

Джерело: інформаційно-статистичні матеріали Державної служби статистики України за 2010–2017 рр.

Динаміка основних показників кадрової діяльності підприємств

Рік	Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	Зокрема, кількість найманих працівників, тис. осіб	Кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості, тис. осіб
2010	8 186,0	8 064,2	–
2011	8 022,1	7 941,4	–
2012	7 920,9	7 818,8	7 185,4
2013	7 642,5	7 521,6	6 836,0
2014	6 510,1	6 404,6	5 817,4
2015	6 041,6	5 930,0	5 367,3
2016	5 936,8	5 849,6	5 340,8
2017	5 943,2	5 844,9	5 355,7

Джерело: інформаційно-статистичні матеріали Державної служби статистики України за 2010–2017 рр.

вили, що одними з ключових бар'єрів для розвитку бізнесу є недоліки організаційної культури, а саме ухилення від ризиків, відсутність орієнтованості на клієнта, роз'єднаність у колективі, брак кадрів, недосконалість організаційної культури, відсутність підтримки керівництва.

Обстеження українських підприємств різних видів економічної діяльності показало, що ефективний розвиток організаційної культури гальмують, як правило, такі бар'єри, як функціональна роз'єднаність, що заважає обміну даними (13,8% респондентів); відсутність побудови організаційної культури навколо вимог клієнта (11,2%); нерозуміння співробітників компанії, що таке клієнтоорієнтований підхід до формування організаційної культури (10%); відсутність загальноприйнятого визначення клієнтоорієнтованості (10%); неспроможність компанії підтримувати комунікацію з клієнтами (6,3%); недостатня цифрова компетентність персоналу (6,3%); відсутність цифрових платформ, що дають змогу управляти великими базами даних (5%); фокусування діяльності організації на продажах і прибутках, а не на споживачах, тобто компанія не орієнтована на клієнта (5%). На думку фахівців обстежених підприємств, організаційну культуру можна трансформувати за рахунок підвищення кваліфікації співробітників, яка має відповідати сучасним вимогам функці-

онування компаній (48,8% респондентів); впровадження цифрових технологій, що дають змогу оптимізувати бізнес-процеси в компаніях (45%); орієнтації компаній на споживачів, тобто застосування клієнтоорієнтованого підходу (16,3%).

Статистичний аналіз підтверджує існування проблем кадрової роботи як складової організаційної культури підприємств. Згідно з даними Державної служби статистики України кількість зайнятих працівників скоротилася за 2010–2017 рр. на 27,4%, а найманих працівників – на 27,5%. При цьому кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості зменшилась за 2012–2017 рр. на 25,5%. Частка кількості найманих працівників становила у 2017 р. 98,3% загальної кількості зайнятих працівників, яка майже щороку не змінювалась: у 2010 р. вона складала 98,5%, у 2012 р. – 98,7%, у 2014 р. – 98,4%, у 2016 р. – 98,5% (табл. 11).

За 2012–2017 рр. питома вага витрат на персонал знизилась на 2,2 відсоткових пункти в загальних витратах на виробництво продукції. Частка витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво продукції майже не змінювалась, а у витратах на персонал зросла на 9,4 в. п. (табл. 12).

Висновки з проведеного дослідження. В процесі дослідження обґрунтовано й розроблено науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств:

Таблиця 12

Динаміка економічних показників з управління персоналом підприємств

Рік	Витрати на персонал		Зокрема, витрати на оплату праці		
	млн. грн.	% до витрат на виробництво продукції	млн. грн.	частка у витратах, %	
				на персонал	на виробництво продукції
2012	397 296,6	19,1	292 424,4	73,6	14,1
2013	402 590,8	20,3	296 360,7	73,6	14,9
2014	378 433,1	19,4	279 600,9	73,9	14,3
2015	413 392,4	17,0	311 838,0	75,4	12,8
2016	456 610,4	16,5	379 338,7	83,1	13,7
2017	595 421,9	16,9	494 202,2	83,0	14,0

Джерело: інформаційно-статистичні матеріали Державної служби статистики України за 2010–2017 рр.

– удосконалення управління взаємовідносинами з постачальниками на основі впровадження інформаційної системи SRM, використання якої дасть змогу не лише вдосконалити стратегію вибору постачальників та скоротити час циклів постачання, але й зменшити бюджети закупівель та вартість матеріальних ресурсів, а також оптимізувати структуру витрат на організацію логістичної діяльності та тривалість виробничого циклу, розробити дієву структуру логістичної мережі та посилити позиції підприємства на переговорах щодо умов контрактів;

– удосконалення системи управління взаємовідносинами зі споживачами за допомогою формування якісно нової маркетингової структури (поява фахівців зі споживчих переваг та оброблення даних); переходу до гнучких методів управління; впровадження чат-ботів як одного з найефективніших засобів забезпечення миттєвої клієнтської підтримки; перебудови наявної бізнес-моделі та забезпечення мультиканальності в комунікаціях; формування системи контрактних взаємовідносин зі споживачами; впровадження CRM-системи як інструмента реалізації клієнто-орієнтованого підходу до логістичного сервісу та обслуговування споживачів у контексті концепції маркетингу взаємовідносин;

– впровадження та розвиток цифрової логістики як інструмента управління транспортними потоками в результаті реалізації «фізичного» Інтернету, заснованого на Інтернеті речей; інформаційних рішень щодо доставки «останньої милі», тобто застосування автономних транспортних засобів для доставки вантажів (дрони, роботи, безпілотні вантажівки тощо); цифрових краудсорсингових платформ під час доставки продукції споживачам із застосуванням принципів довіри та кооперації між учасниками логістичних процесів;

– управління збутовою діяльністю на основі застосування мережевого підходу до організації збутової діяльності підприємств; удосконалення механізму реалізації державно-приватного партнерства під час управління збутовою діяльністю підприємств на основі організаційно-правової форми синди-

кату, методичного підходу до вибору оптимального каналу збуту готової продукції; активізації розвитку цифрового маркетингу й електронної комерції як дієвих інструментів просування продукції на ринок;

– застосування комплексного підходу до управління ризиками логістичної діяльності підприємств, головне призначення якого полягає в оптимізації системи ризик-менеджменту через реалізацію принципів, методів, інструментів та всієї сукупності функцій управління комплексом послідовно здійснених логістичних процесів;

– удосконалення управління розвитком організаційної культури підприємств за допомогою розроблення та реалізації інформаційної моделі оцінювання якості й рівня організаційної культури, організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури, маркетингової стратегії управління розвитком організаційної культури.

Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств у результаті вдосконалення управління логістичною діяльністю через скорочення часу виконання замовлень; зниження обсягів складських запасів; зростання рівня задоволеності попиту та якості логістичного обслуговування; мінімізацію витрат; оптимізацію матеріальних, транспортних, інформаційних та фінансових потоків; збільшення рівня рентабельності операційної діяльності та трансформацію організаційної культури підприємств.

Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні перспективних напрямів організації логістичної діяльності підприємств в умовах цифрової економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Чубала А.В. Маркетингова політика розподілу. 2-ге вид. Львів : видавництво Львівської політехніки, 2012. 260 с.
2. Huemer L. Supply Management: Value creation, coordination and positioning in supply relationships. *Long Range Planning*. 2006. Vol. 39. № 2. P. 133–153.
3. Баррат К., Уайтхед М. Покупки для бизнеса. Что такое снабжение и управление поставками. Москва : Олимп-Бизнес, 2008. 276 с.

4. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 304 с.
5. Payne A. Handbook of CRM. Achieving Excellence in Customer Management. Oxford : Elsevier Linacre House, 2005. 460 p.
6. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 14th edition. New Jersey : Prentice Hall, 2014. 720 p.
7. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 800 с.
8. Souitaris V., Balabanis G. Tailoring online retail strategies to increase customer satisfaction and loyalty. *Long Range Planning*. 2007. Vol. 40. № 2. P. 244–261.
9. Крикавський Є.В. та ін. Партнерські відносини на ринку B2B та B2C : монографія. Львів : видавництво Львівської політехніки, 2015. 232 с.
10. Beresford A.K.C., Pettit S.J., Whittaker W. Improving supply chain performance through quality management in a global distribution environment. *International Journal of Services and Operations Management*. 2005. Vol. 1. № 1. P. 75–89.
11. Blaik P. Logistyka. Konceptcja zintegrowanego zarzadzania. Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010. 480 s.
12. Мэрфи П.Р., Вуд Д.Ф. Современная логистика. 8-е изд. Москва : Вильямс, 2017. 720 с.
13. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд. Москва : Олимп-Бизнес, 2017. 640 с.
14. Фразелли Э. Мировые стандарты складской логистики. Москва : Альпина Паблишер, 2013. 376 с.
15. Alvesson M. Understanding Organizational Culture. London : Sage Publications Ltd, 2002. 214 p.
16. Simosi M. The role of self-efficacy in the organizational culture – training transfer relationship. *International Journal of Training and Development*. 2012. Vol. 16 (2). P. 92–106.
17. Иванов С.В., Рынкевич Н.С. Современные тенденции развития организационной культуры предприятий. *Emergence of public development: financial and legal aspects* : monograph. Coventry : Agenda Publishing House, 2019. P. 545–554.
18. Zaloznova Yu., Trushkina N. Scientific and methodological support of improvement of the management system of logistic activities of the enterprise. *Economic innovations*. 2018. Vol. 20. № 3(68). P. 57–67. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2018.20.3\(68\).57-67](https://doi.org/10.31520/ei.2018.20.3(68).57-67).
19. Zaloznova Yu., Trushkina N. Management of logistic activities as a mechanism for providing sustainable development of enterprises in the digital economy. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. № 1. P. 63–80. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(4\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(4)).
20. Tryfonova O., Trushkina N. Application of information technologies in logistic activities of enterprises. *Conceptual aspects management of competitiveness this economic entities* : collective monograph. 2019. Vol. 1. P. 161–172.
3. Barrat K., Whitehead M. (2008) *Pokupki dlja biznesa. Chto takoe snabzhenie i upravlenie postavkami* [Buying for Business: Insights in Purchasing and Supply Management]. Moscow : Olymp-Business (in Russian).
4. Schreibfeder J. (2006) *Jeffektivnoe upravlenie zapasami* [Efficient Inventory Management]. Moscow : Alpina Business Books (in Russian).
5. Payne A. (2005) Handbook of CRM. Achieving Excellence in Customer Management. Oxford : Elsevier Linacre House.
6. Kotler P., Keller K.L. (2014) Marketing Management. 14th ed. New Jersey : Prentice Hall.
7. Lamben J.-J. (2007) *Menedzhment, orientirovannyj na rynek* [Marketing- Management. Strategic & Operational Marketing]. St.-Petersburg : Peter (in Russian).
8. Souitaris V., Balabanis G. (2007) Tailoring online retail strategies to increase customer satisfaction and loyalty. *Long Range Planning*, vol. 40, iss. 2, pp. 244–261.
9. Krykavs'kyj Ye.V. (eds.) (2015) *Partners'ki vidnosyny na rynku V2V ta V2S* [Partnership relations in B2B and B2C markets]. Lviv : vydavnytstvo L'vivs'koi polytechnic (in Ukrainian).
10. Beresford A.K.C., Pettit S.J., Whittaker W. (2005) Improving supply chain performance through quality management in a global distribution environment. *International Journal of Services and Operations Management*, vol. 1, no. 1, pp. 75–89.
11. Blaik P. (2010) *Logistyka. Konceptcja zintegrowanego zarzadzania*. Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
12. Murphy P.R., Wood D.F. (2017) *Sovremennaja logistika* [Contemporary Logistics]. 8th ed. Moscow : Williams (in Russian).
13. Bowersox Donald J., Closs David J. (2017) *Logistika: integrirovannja cep' postavok* [Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process]. 2nd ed. Moscow : Olymp-Business (in Russian).
14. Frazelle E. (2013) *Mirovye standarty skladskoj logistiki* [World-Class Warehousing and Material Handling]. Moscow : Alpina Publisher (in Russian).
15. Alvesson M. (2002) Understanding Organizational Culture. London : Sage Publications Ltd.
16. Simosi M. (2012) The role of self-efficacy in the organizational culture – training transfer relationship. *International Journal of Training and Development*, vol. 16 (2), pp. 92–106.
17. Ivanov S.V., Rynkevich N.S. (2019) Modern trends in the development of organizational culture of enterprises. *Emergence of public development: financial and legal aspects* : monograph. Coventry : Agenda Publishing House, pp. 545–554. (in Russian)
18. Zaloznova Yu., Trushkina N. (2018) Scientific and methodological support of improvement of the management system of logistic activities of the enterprise. *Economic innovations*, vol. 20, no. 3 (68), pp. 57–67. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2018.20.3\(68\).57-67](https://doi.org/10.31520/ei.2018.20.3(68).57-67).
19. Zaloznova Yu., Trushkina N. (2019) Management of logistic activities as a mechanism for providing sustainable development of enterprises in the digital economy. *Virtual Economics*, vol. 2, no. 1, pp. 63–80. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(4\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(4)).
20. Tryfonova O., Trushkina N. (2019) Application of information technologies in logistic activities of enterprises. *Conceptual aspects management of competitiveness the economic entities* : collective monograph, vol. 1, pp. 161–172.

REFERENCES:

1. Krykavs'kyj Ye.V., Kosar N.S., Chubala A.V. (2012) *Marketynhova polityka rozpodilu* [Marketing Distribution Policy]. Lviv : vydavnytstvo L'vivs'koi polytechnic (in Ukrainian).
2. Huemer L. (2006) Supply Management: Value creation, coordination and positioning in supply relationships. *Long Range Planning*, vol. 39, iss. 2, pp. 133–153.

Trushkina Nataliia

Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher
Institute of Industrial Economics of the
National Academy of Sciences of Ukraine

Rynkevich Natalya

Assistant Lecturer of the Department of Finance and Marketing
Prydniprovsk State Academy Civil Engineering and Architecture

SCIENTIFIC-METHODICAL AND APPLIED BASIS OF IMPROVEMENT OF MANAGEMENT OF LOGISTIC ACTIVITY OF ENTERPRISES

The purpose of the article. In order to improve the competitiveness business entities should organize their logistics activities so that they could transform the organizational culture, minimize the level of risks, losses and costs of logistics, production, inventory formation, customer service, transportation and marketing of finished products, as well as maximize profitability of its implementation.

Therefore, at present time the enterprises have to move on to qualitatively new technologies that can provide a level of service that meets the high demand and needs of consumers while at the same time maximizing possible costs. The key task of enterprises is to create an effective logistics information system capable of flexibly responding to changing market conditions.

Methodology. Comparative analysis of dynamics of indicators of logistic activity of business entities in Ukraine is performed. Features are investigated and modern trends in the development of logistic activities of enterprises are determined. It is established that there are many risks on organization of logistics activities of enterprises that are conditionally classified into 2 groups: exogenous (political, institutional, market, financial, environmental) and endogenous (associated with the processes of logistics, inventory formation, economic, transport, marketing, informational, organizational, and administrative). Key problems of the development of organizational culture of enterprises are determined.

Results. Scientific-methodical and applied basis of improvement of management of logistic activities of enterprises are proposed, taking into account international best practices, which include logistics management, inventory management, process management, customer service, pricing improvement, formation of transport-logistic system, management of organizational culture, rationale for the use of a network approach to the organization of sales activities of enterprises, formation of a system of contractual relationships with consumers, improvement of customer-oriented approach to the service of different categories of consumers in the context of the concept of relationship marketing, mechanism of implementation of public-private partnership in the management of sales activities of enterprises on the basis of the legal form of syndicate, methodical approach to the selection of the optimum sales channel of finished product, information support of the process of the logistic activities through the use of modern digital technologies and logistic concepts. Priority areas for improving the management of the organizational culture of enterprises have been identified.

Implementation of the above-mentioned measures will help to increase the level of competitiveness and sustainable development of business entities as a result of reducing the cost of organizing the logistic activities of enterprises. Minimizing the risks and losses from the acquisition of low-quality material resources, downtime of transport, late delivery of products to consumers and payment for shipped products.

Practical implications. The proposed set of measures to improve the management of logistics activities can be used in the work of enterprises in order to improve their functioning in modern business conditions.

Value/originality. The paper summarizes the theoretical generalization and provides a new solution to the actual problem of managing the logistic activity of enterprises. The basic idea of the research is to theoretically substantiate and develop scientific and methodological approaches and practical recommendations for improving the management of logistic activity of enterprises.