

# МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

©2024 ГУБАРЄВ Р. В.

УДК 338.18.78  
JEL: D24; D30; L22

## Губарєв Р. В. Методичні засади формування логістичного механізму діяльності підприємств

У статті актуалізується проблематика формування та впровадження логістичного механізму функціонування та розвитку вітчизняних виробничих підприємств. Метою дослідження є узагальнення та подальший розвиток методичних засад формування логістичного механізму діяльності вітчизняних підприємств. Доведено, що логістичний механізм підприємства слід розглядати як сукупність його елементів, які взаємодіють між собою задля забезпечення належного рівня ефективності логістичної діяльності, реалізації логістичної стратегії підприємства. Такими елементами служать: його суб'єкти, об'єкти, мета, цілі, завдання, аспекти стратегії й тактики, інструменти, засоби, ресурсне забезпечення тощо. З іншого боку, логістичний механізм має свою специфіку, пов'язану із суто аспектами логістики. Встановлено, що під ефективністю логістичного механізму підприємства потрібно розуміти здатність суб'єкта господарювання забезпечити безперебійні та ефективні процеси управління запасами, транспортування матеріальних запасів та готової продукції, складування, упакування, вантажопереробки, закупівель і розподілу; формування повноцінної логістичної системи, що якісно й ефективно функціонує; реалізацію логістичних стратегій бізнесу. Аргументовано, що досягнення цієї мети вимагає реалізації таких функцій, як забезпеченість, ритмічність, збалансованість, стимулювання та додавання доданої вартості. Визначено провідні сфери формування та реалізації логістичного механізму підприємства, а саме – управління запасами; закупівлі; транспортування; складування; розподіл; упакування; вантажопереробка. Саме за цими напрямками слід реалізувати заходи, спрямовані на підвищення ефективності функціонування логістичного механізму підприємства.

**Ключові слова:** логістика, логістичний механізм, підприємства виробничого сектора, постачання, збут, складування, транспортування, логістичні послуги, ефективність, матеріально-технічне забезпечення, інформаційні потоки.

Рис.: 2. Бібл.: 12.

**Губарєв Руслан Валерійович** – кандидат економічних наук, керівник відділу закупівель, ТОВ «МЕДІКАЛ АДВАНСТ» (просп. Героїв Харкова, 257, Харків, 61044, Україна)

E-mail: [g7r7v7@gmail.com](mailto:g7r7v7@gmail.com)

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

UDC 338.18.78  
JEL: D24; D30; L22

## Gubarev R. V. Methodological Principles of the Formation of the Logistic Mechanism of Enterprises

The article updates the issues of formation and implementation of the logistic mechanism of operation and development of domestic production enterprises. The purpose of the study is to generalize and further develop the methodological foundations of the formation of the logistic mechanism of activities of domestic enterprises. It is proven that the logistic mechanism of the enterprise should be considered as a set of its elements that interact with each other to ensure the proper level of efficiency of logistic activities, implementation of the enterprise's logistics strategy. Such elements are: its subjects, objects, purpose, goals, tasks, aspects of strategy and tactics, tools, means, resource provision, etc. On the other hand, the logistic mechanism has its own specifics associated with purely logistic aspects. It is found that the efficiency of the logistic mechanism of the enterprise should be understood as the ability of the economic entity to ensure smooth and efficient processes of stock management, transportation of material stocks and finished products, warehousing, packaging, freight processing, procurement and distribution; formation of a full-fledged, high-quality and efficiently functioning logistic system; implementation of business logistic strategies. It is argued that the achievement of this goal requires the implementation of such functions as security, rhythmicity, balance, stimulation and the addition of added value. The leading areas of formation and implementation of the logistic mechanism of the enterprise have been identified, namely, inventory management; purchases; transportation; warehousing; distribution; packaging; freight processing. The measures aimed at increasing the efficiency of the enterprise's logistic mechanism should be implemented in accordance with these very directions.

**Keywords:** logistics, logistic mechanism, enterprises of the production sector, supply, sales, warehousing, transportation, logistic services, efficiency, material and technical support, information flows.

Fig.: 2. Bibl.: 12.

**Gubarev Ruslan V.** – PhD (Economics), Chief of the Purchasing Department, MEDICAL ADVANCE LLC (257 Heroiv Kharkova Ave., Kharkiv, 61044, Ukraine)

E-mail: [g7r7v7@gmail.com](mailto:g7r7v7@gmail.com)

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

В умовах війни істотно змінюється середовище функціонування суб'єктів господарювання. Однак і до повномасштабної війни вітчизняне бізнес-середовище не характеризувалося як вельми сприятливе для розвитку й ефективіза-

ції бізнесу. Отже, дуже важливими в системі управління бізнесом стають питання формування та застосування тих чи інших економічних механізмів, здатних гарантувати стабільність у функціонуванні, захищеність від ризиків, викликів і загроз та

створювати передумови для подальшого розвитку і зростання в критично складних умовах економічної та фінансової турбулентності. З-поміж таких механізмів власною значущістю характеризується логістичний механізм, покликаний налагодити ефективне постачання необхідних ресурсів, злагоджений перебіг внутрішньо-виробничих процесів, ефективне функціонування та розвиток збутової системи підприємства.

**А**ктуальність завдань, пов'язаних із формуванням логістичного механізму розвитку підприємства, полягає в необхідності розробки дієвих і практичних рекомендацій стосовно його розвитку на перспективу, основною для чого є раціональна організація процесу логістики та транспортування продукції суб'єктів господарювання. Результати аналізування якості та ефективності логістичного механізму є ключовим інструментом для обґрунтування коротко- і довгострокових управлінських рішень керівництва підприємств, доцільності проведення виробничо-господарської та збутової діяльності. Економічне та управлінське прогнозування в цій сфері дозволяє значно поліпшити управління бізнес-процесами шляхом забезпечення координації всіх чинників виробництва та реалізації продукції, взаємозв'язків діяльності всіх підрозділів і розподілу відповідальності між ними.

Саме тому актуалізується завдання подальшого розвитку змістовних і методико-прикладних характеристик і особливостей формування та реалізації логістичного механізму розвитку вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх публікацій науковців довів високу актуальність і необхідність подальших досліджень у сфері формування та реалізації логістичного механізму в діяльності суб'єктів господарювання України.

Теоретико-методичним і методико-прикладним аспектам дослідження проблем функціонування та розвитку підприємств, зокрема зі застосуванням інструментів та механізмів логістики, присвячено достатньо багато уваги в сучасних наукових дослідженнях таких науковців, як Бауерсокс Д., Васильців Т., Гаджинський А., Дячкова Т., Клосс Д., Крив'якін К., Крикавський Є., Лупак Р., Мохненко А., Наумов О., Неруш Ю., Репіч Т., Семак Б., Сумець О., Шехтер Д. та ін.

Разом із тим, сучасні виклики, а також зміни й ускладнення умов ведення виробничої та комерційно-господарської діяльності в умовах війни та її наслідків обумовлюють потребу в розробці нових напрацювань щодо формування та реалізації логістичних інструментів і механізмів розвитку вітчизняних підприємств.

*Метою статті є узагальнення та подальший розвиток методичних засад формування логістичного механізму діяльності вітчизняних підприємств.*

**Ш**ироке використання механізмів логістики у практиці виробничо-господарської діяльності пояснюється необхідністю скорочення загальних витрат бізнесу як при орієнтації підприємства на внутрішній ринок, так і під час виходу на міжнародні ринки. Ба більше, логістичний механізм розглядається як один із перспективних напрямів зміцнення конкурентоспроможності підприємства, що, власне, й досягається завдяки впровадженню логістичних інструментів. І застосування таких практик має особливу актуальність, коли конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, особливо на міжнародних ринках, залишається катастрофічно низькою.

Проблема стосується не тільки якості та технологічного відставання виробничих процесів, а передусім – низько ефективних систем менеджменту витрат, управління ресурсами, фінансовими та матеріальними потоками. Надто щільна конкурентна боротьба стимулює керівників підприємств до пошуку нових резервів зміцнення конкурентоспроможності бізнесу, зокрема у сфері логістики, які раніше не розглядалися як можливості для посилення конкурентних позицій підприємств на ринках.

Отже, одним із актуальних питань у царині зміцнення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу стає вдосконалення функціонування логістичних процесів, іншими словами – формування й ефективного використання логістичного механізму. Наявна нині диференціація різних способів організації бізнес-процесів, забезпечення особливостей в діяльності різних суб'єктів/елементів логістичних систем та багато інших факторів обумовлюють широкий спектр підходів до забезпечення зростання результативності систем логістики, а, отже, й аналізування якості ухвалених і втілених у життя логістичних рішень.

Дослідження якості функціонування систем логістики суб'єктів господарювання, особливо великих виробничих підприємств, є одним із найбільш вагомих цільових орієнтирів як при аналізуванні поточної якості системи логістики, так і під час формування логістичних стратегій у бізнесі.

Слід розуміти, що логістичний механізм, з одного боку, наділений всіма тими елементами, які властиві економічним механізмам (йдеться про його суб'єктів, об'єктів, мету, цілі, завдання, аспекти стратегії та тактики, інструменти, засоби, ресурсне забезпечення тощо), а з іншого боку, має свою властиву специфіку, пов'язану із суто аспектами логістики.

Таким чином, на «вході» у логістичний механізм знаходяться ресурси та продукція, що надходять у підсистеми: постачання; збуту; транспортування; виробництва; складування; інформаційного блоку.

Блок забезпечення якості й ефективності логістичного механізму включає продуктивність логістичної системи; її надійність функціонування; ефективність; гнучкість, а також так звану інтегральну характеристику.

Тоді як на «виході» логістичного механізму формуються, ухвалюються та реалізуються рішення щодо подальшого вдосконалення та розвитку логістичної системи підприємства (рис. 1).

Екзогенні фактори можуть бути політичними, економічними, правовими, технічними, технологічними, соціальними та екологічними і т. п. Тоді як до внутрішніх чинників можна віднести: розвиненість дистрибутивної мережі та розподільчих центрів, інтелектуально-кадрове забезпечення бізнесу та його мотивацію, організаційну структуру управління підприємством, ефективність економічної діяльності підприємства, програмне забезпечення, складське обладнання та технології тощо.

Під час формування методико-прикладних положень логістичного механізму розвитку підприємства важливо вказати й на тісні зв'язки цього механізму з іншими функціональними підсистема-



**Рис. 1. Елементи та структура реалізації логістичного механізму розвитку підприємства**

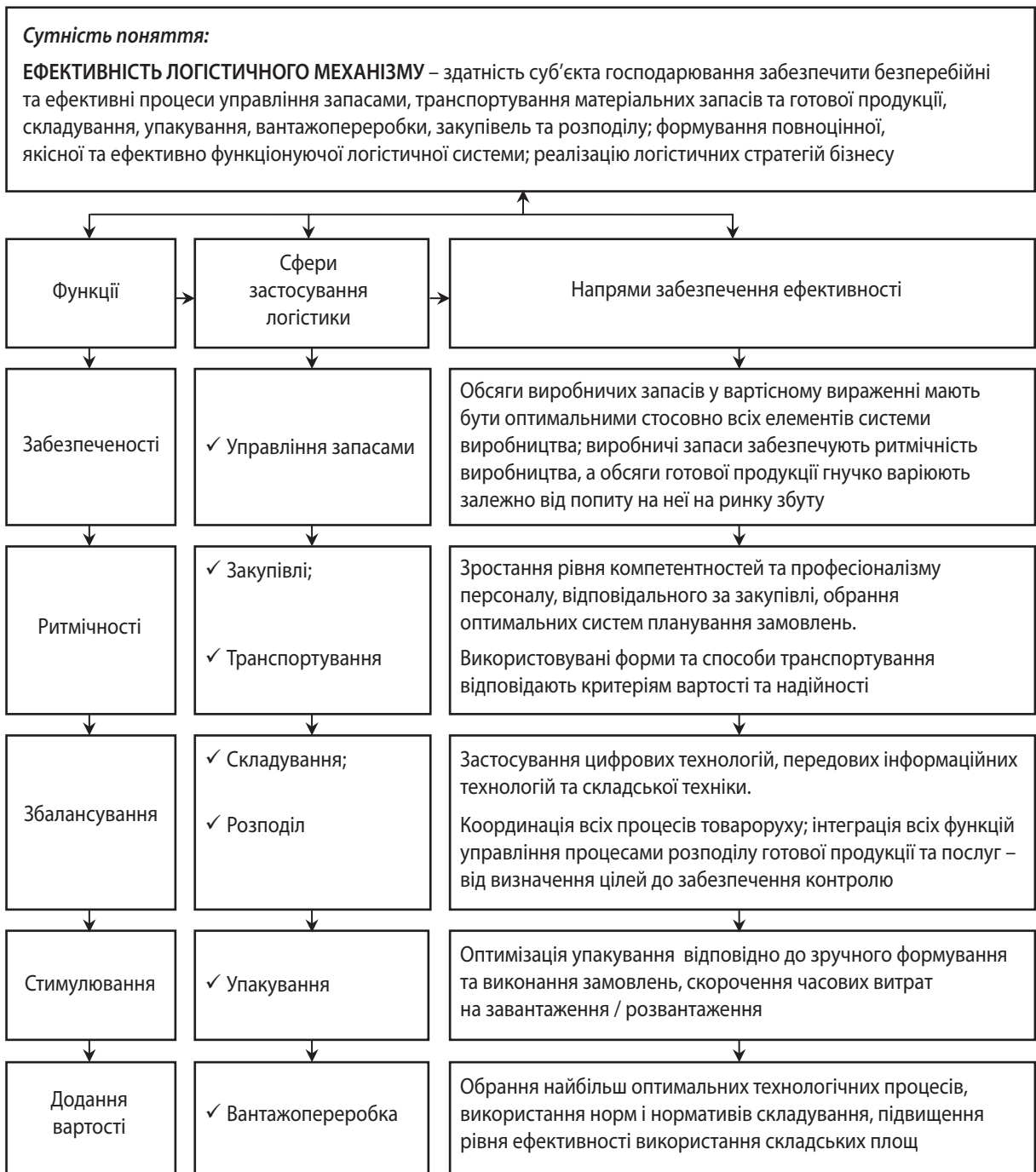
Джерело: авторська розробка.

Кожне виробниче підприємство є системою відкритого типу та безпосередньо піддається впливу з боку його зовнішнього середовища. На формування та реалізацію логістичного механізму підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Урахування цих чинників впливу на логістичну діяльність підприємства дозволяє оцінити їх, а також розробити систему прийомів і способів, які дозволяють використати позитивні сторони сприятливих факторів і знизити загрози стосовно несприятливих чинників.

Складові та напрями забезпечення ефективності логістичного механізму підприємства наведено на рис. 2.

ми та механізмами підприємства. З-поміж них чи не найбільшої ваги (у контексті взаємозв'язків з логістикою, а саме – її ринковим характером, тісною взаємодією з елементами зовнішнього ринкового, логістичного та бізнес-середовища) набуває механізм маркетингу. Відносини між цими двома сферами бізнесу нині настільки переплетені, що складно їх диференціювати. Оскільки логістична складова є «фінішною» в економічній ефективності, незважаючи на прагнення паритету у взаєминах маркетингу та логістики, в управлінні ланцюгом поставок вона стає все більш важливою й актуальною.

Інтеграція та соціально-економічний механізм взаємозв'язку двох концепцій управління є



**Рис. 2. Складові та напрями забезпечення ефективності логістичного механізму**

Джерело: авторська розробка.

основою маркетингової логістики. Йдеться про цілісну систему визначення візії (маркетинг) і побудови (логістика) логістичної системи суб'єкта господарювання стосовно постачання продукції, що користується попитом, а її реалізація приносить основну масу фінансового результату підприємства, за визначений проміжок часу в необхідну точку, за прийнятною вартістю та з мінімальними витратами. Маркетингова логістика відповідає за формування попиту (маркетинг) і реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг) (логістика), забезпе-

чення покупця можливістю розпоряджатися продуктом/продукцією.

Отже, маркетингово-логістичний підхід стає значущим для реалізації стратегічного фокусу підприємства, а маркетингово-логістична система значною мірою служить результатом обрання між альтернативними проектами стратегій його соціально-економічного розвитку. Така система забезпечує кращий цілеспрямований вплив на ринок завдяки постійній готовності до

постачання, а також організації постачання високого рівня якості й ефективності задля збереження та нарощення ринкової частки підприємства.

Таким чином досягаються, по-перше, ефекти синергії, а, по-друге, специфічні властивості та переваги, коли особливістю маркетингово-логістичної системи є врахування змін факторів середовища та оперативне реагування на них, наявність зворотних зв'язків із елементами ринкового середовища.

**В**кажімо й на те, що в сучасних умовах особливо важливим завданням під час ефективізації логістичного механізму стає цифровізація системи логістики. Цифровізація системи логістики підприємства забезпечується сукупністю дій, які обумовлюють цілеспрямовану закономірну зміну властивостей (форми), зв'язків (структури) та внутрішньої впорядкованості (організації) диджитал-системи логістики підприємства на основі вибору та побудови того варіанта її архітектури, який забезпечить найменший розрив між бажаним і реальним рівнем характеристик. Під час цифровізації відбувається освоєння нововведень, що підвищують ступінь, за якого диджитал-система логістики підприємства визначена, керована, вимірна, контрольована та результативна, тобто досягається необхідна ефективність перетворення вхідних потоків на кінцевий результат.

Такі процеси реалізують з дотриманням їх принципів, якими можна визначити такі. По-перше, це *принцип адаптованості* (передусім до ринку та продукту) диджитал-системи логістики підприємства. Виявлення вимог ринку до продукції підприємства є основою формування та зміцнення системних характеристик диджитал-системи логістики підприємства. Властивості та параметри продукту, який генерується та просувається в системі, традиційно виявляються під час досліджень ринку. Проте сучасні цифрові технології Big Data, а також неструктурованих даних цифрового сліду дозволяють здійснити попередню ідентифікацію вимог споживачів.

По-друге, це *принцип оптимальності*, що полягає в раціональній комбінації потоків та елементів диджитал-системи логістики підприємства. Комбінація обсягів ресурсів різного характеру (матеріальні, інформаційні, інтелектуальні, людські) має бути раціональною та ефективною, що оцінюється за багатофакторною системою, де вартість придбання поступається своїми позиціями вартості та властивостям.

По-третє, це *принцип гнучкості*. Його зміст у раціональному підборі учасників системи для генерації та просування продукту. Традиційні мережі формування вартості заміщає горизонтальна

пасивна кооперація учасників диджитал-системи логістики підприємства, що викликано необхідністю гнучкої перебудови виробництва на випуск поодиноких замовлень продукції.

По-четверте, це *принцип стійкості системи*. Він реалізується через оптимальну локалізацію ланок диджитал-системи логістики підприємства.

По-п'яте, це *принцип надійності*, який реалізується шляхом переходу до модельно-орієнтованого проектування системи. Склад диджитал-системи логістики підприємства неоднорідний за функціональним призначенням її ланок, змістом і взаємозв'язками різнорідних об'єктів різної природи – матеріальних, людських, інформаційних та ін.

По-шосте, це *принцип адекватності*, коли інформаційно-аналітичні дані розглядаються як стратегічний актив диджитал-системи логістики підприємства. На базі Big Data, штучного інтелекту та Інтернету речей формується нова парадигма управління диджитал-системою логістики підприємства. Роль різних моделей та їх об'єднання у прогноз майбутнього виходить на перший план.

По-сьоме, це *принцип збереженості*, який впроваджується завдяки активному розвитку диджитал-системи логістики впродовж її цілісного життєвого циклу найбільш ефективними методами, прийомами, інструментами.

По-восьме, це *принцип керованості*, яка досягається через формування екосистем або, іншими словами, – середовища, у якому безліч суб'єктів вирішують загальне завдання. Так, наприклад, екосистема цифрових транспортних коридорів є відкритим диджитал-середовищем обміну логістичною інформацією, що виникає в ході зв'язків та відносин учасників та інших причетних до системи транспортування, логістичної інфраструктури, органів управління суб'єктів. Комунікації відбуваються в цифровій формі на цифрових платформах і в інформаційних системах, об'єднаних на відкритому майданчику в єдиному інформаційному середовищі.

Вказані аспекти важливо враховувати під час планування та формування як логістичної стратегії, так і логістичної діяльності вітчизняних виробничих підприємств, забезпечення ефективізації логістичних процесів та ефективного функціонування логістичного механізму підприємства загалом.

## ВИСНОВКИ

Логістичний механізм підприємства слід розглядати як сукупність його елементів, що взаємодіють між собою задля забезпечення належного рівня ефективності логістичної діяльності, реалізації логістичної стратегії підприємства. Такими елементами служать: його суб'єкти, об'єкти, мета, цілі, завдання, аспекти стратегії й тактики, інструмен-

ти, засоби, ресурсне забезпечення і т. п. З іншого боку, логістичний механізм має свою властиву специфіку, пов'язану із суто логістичними аспектами.

Під ефективністю логістичного механізму підприємства потрібно розуміти здатність суб'єкта господарювання забезпечити безперебійні та ефективні процеси управління запасами, транспортування матеріальних запасів та готової продукції, складування, упакування, вантажопереробки, закупівель та розподілу; формування повноцінної, якісної та ефективно функціонуючої логістичної системи; реалізацію логістичних стратегій бізнесу.

Досягнення цієї мети вимагає реалізації таких функцій, як забезпеченість, ритмічність, збалансованість, стимулювання та додавання доданої вартості. Провідними сферами формування та реалізації логістичного механізму підприємства є управління запасами; закупівлі; транспортування; складування; розподіл; упакування; вантажопереробка. Саме за цими напрямками слід реалізувати заходи, спрямовані на підвищення ефективності функціонування логістичного механізму підприємства.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є вдосконалення методики аналізування ефективності використання логістичного механізму розвитку підприємства. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок. М. : Олимп-Бизнес, 2005. 640 с.
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. Гаджинский А. М. Логистика : учебник. М., 2012. 484 с.
4. Кривякин К. С. Механизм повышения эффективности организации логистической деятельности предприятия. *Организатор производства*. 2018. Т. 26. № 4. С. 77–89.
5. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістичні системи : навч. посіб. Львів : Видавництво «Львівської політехніки», 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. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 48. С. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-3>
7. Неруш Ю. М. Логистика. М. : Проспект, 2006. 520 с.
8. Репіч Т. А., Дячкова Т. О. Ефективність логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.82>
9. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу : монографія. Харків : КП «Міська друкарня», 2015. 543 с.
10. Шехтер Д., Сандер Г. Логистика. Искусство управления цепями поставок / пер. с англ. М. : Претекст, 2008. 452 с.
11. Vasylytsiv T., Mulska O., Levytska O. et al. Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and Innovation*. 2022. Vol. 18. Iss. 2. P. 44–58. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.02.044>
12. Mulska O., Levytska O., Panchenko V. et al. Causality of external population migration intensity and regional socio-economic development of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. Vol. 18. Iss. 3. P. 426–437. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.35](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.35)

## REFERENCES

- Bauersoks, D., and Kloss, D. *Logistika. Integrirovannaya tsep postavok* [Logistics. Integrated Supply Chain]. Moscow: Olimp-Biznes, 2005.
- Gadzhinskiy, A. M. *Logistika* [Logistics]. Moscow, 2012.
- Krivyakin, K. S. "Mekhanizm povysheniya effektivnosti organizatsii logisticheskoy deyatel'nosti predpriyatiya" [A Mechanism for Increasing the Efficiency of Organizing Logistics Activities of an Enterprise]. *Organizator proizvodstva*, vol. 26, no. 4 (2018): 77-89.
- Krykavskiy, Ye. V., and Chornopyska, N. V. *Lohistychni systemy* [Logistics Systems]. Lviv: Vydavnytstvo «Lvivskoi politekhniki», 2009.
- Mokhnenko, A. S., Naumov, O. B., and Chmut, O. O. "Model orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu lohistychnoi systemy pidpriemstva" [Model of the Organizational and Economic Mechanism of the Logistics System of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 48 (2023): 19-24. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-3>
- Mulska, O. et al. "Causality of external population migration intensity and regional socio-economic development of Ukraine". *Problems and Perspectives in Management*, vol. 18, no. 3 (2020): 426-437. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.35](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.35)
- Nerush, Yu. M. *Logistika* [Logistics]. Moscow: Prospekt, 2006.
- Repich, T. A., and Diachkova, T. O. "Efektyvnist lohistychnoi systemy pidpriemstva" [Efficiency of the Logistic System of the Enterprise]. *Efektynna ekonomika*, no. 12 (2018). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.82>
- Shekhter, D., and Sander, G. *Logistika. Iskusstvo upravleniya tsepyami postavok* [Logistics. The Art of Supply Chain Management]. Moscow: Pretekst, 2008.
- Sumets, O. M. *Teoretyko-metodolohichni zasady lohistychnoi diialnosti pidpriemstv ahroprodovolchoho kom-*

*pleksu* [Theoretical and Methodological Principles of Logistics Activities of Enterprises of the Agro-food Complex]. Kharkiv: KP «Miska drukarnia», 2015.

Vasyltsiv, T. et al. "Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation". *Science and Innovation*, vol. 18, no. 2 (2022): 44-58.  
DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.02.044>

Vasyltsiv, T., Lupak, R., and Vasyltsiv, V. "Kharakterystyka funktsionalnykh skladovykh ekonomichnoi bezpeky sektoru informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii Ukrainy" [Characteristics of the Functional Components of the Economic Security of the Information and Communication Technologies Sector of Ukraine]. *Ekonomichnyi dyskurs*, no. 1 (2017): 161-172.