



## ***ECONOMICS AND ENTERPRISE MANAGEMENT***

## ***ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ***

УДК 334.7:004.7:658.7:658

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР ЯК ЧИННИК ЗМЦЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

**Володимир Гевко**

*Верховна Рада України, Київ, Україна*

**Резюме.** Проведено дослідження концептуальної сутності сучасного стану формування логістичної стратегії та організаційної культури підприємств мережесих структур у сучасних трансформаційних умовах. Доведено, що організаційна культура підприємств мережесих структур у процесі реалізації логістичної стратегії повинна включати такі складові: поверхневий рівень організаційної культури; глибокий рівень організаційної культури; ядра організаційної культури. Відзначено, що логістична стратегія підприємств мережесих структур – це довготерміновий, якісно визначений напрямок розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації в підприємницьких структурах, міжфункціональній і міжорганізаційній координації й інтеграції, сформульоване вищим менеджментом компанії відповідно до корпоративної культури та з метою підвищення рівня економічної ефективності. Логістичне управління підприємств мережесих структур можна диференціювати в контексті базових логістичних стратегій: стратегія інтеграції функцій і процесів; стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів); стратегія зменшення, тобто ліквідації запасів; стратегія скорочення циклу; стратегія диференціації обслуговування клієнта; стратегія кооперації у відносинах «постачальник-споживач»; логістичний outsourcing; стратегія логістичних інновацій. Сформовано модель реалізації логістичної стратегії підприємств мережесих структур з урахуванням взаємозв'язків структурно-логічних компонент, зокрема: господарчий ланцюжок «закупівля-виробництво-збут» трансформується в ланцюжок «навантаження-перевезення-доставка». Проведено комплексне оцінювання та динаміку кількісних показників формування логістичних стратегій підприємств мережесих структур країни. Обґрунтовано ефективність механізму управління логістичної стратегії підприємств мережесих структур з урахуванням культурної компоненти.

**Ключові слова:** підприємства мережесих структур, організаційна культура підприємств мережесих структур, корпоративна культура, логістична стратегія, модель логістичної стратегії підприємства мережесих структур.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.01.110](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.01.110)

Отримано 15.02.2020

UDC 334.7:004.7:658.7:658

### **SPECIFIC ASPECTS OF ENTERPRISES LOGISTIC STRATEGY FORMATION AT NETWORK STRUCTURES AS THE FACTOR OF ORGANIZATIONAL CULTURE STRENGTHENING**

**Volodymyr Gevko**

*Verkhovna Rada of Ukraine, Kyiv, Ukraine*

**Summary.** The investigation of conceptual essence of the current state of logistic strategy formation and enterprises organizational culture at network structures in modern transformational conditions is carried out. It

*is proved that the enterprises organizational culture at network structures in the process of logistics strategy implementation should include the following components: the surface level of organizational culture; deep level of organizational culture; organizational culture core. It is noted that the enterprises logistic strategy at network structures is the long-term, qualitatively defined direction of logistics development, concerning the forms and means of its implementation in business structures, cross-functional and inter-organizational coordination and integration, formulated by the company top management in accordance with corporate culture in order to increase the culture efficiency level. Thus, enterprises logistic management at network structures can be differentiated in the context of basic logistics strategies: the strategy of functions and processes integration; consolidation strategy (transport, warehouses, stocks); reduction strategy, i.e. inventory liquidation; cycle reduction strategy: customer service differentiation strategy; the strategy of cooperation in "supplier-consumer" relationship; logistics outsourcing; logistics innovation strategy. The model of the enterprises logistic strategy at network structures implementation is formed taking into account the interrelations of structural-logical components, particularly: the economic chain "purchase-production-sale" is transformed into the chain "load-transport-delivery". The complex estimation and quantitative indicators dynamics of the formation of enterprises logistic strategies at network structures of the country are carried out. The effectiveness of management mechanism of the enterprises logistic strategy at network structures considering the cultural component is substantiated.*

**Key words:** enterprises at network structures, enterprises organizational culture at network structures, corporate culture, logistic strategy, model of the enterprises logistic strategy at network structures.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.01.110](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.01.110)

Received 15.02.2020

**Постановка проблеми.** У сучасних трансформаційних умовах функціонування підприємств мережових структур та досягнення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках неможливе без формування ефективної логістичної стратегії. Адже логістичні процеси підприємницьких структур є одними із найважливіших чинників економічного розвитку досліджуваної системи. Звертаємо увагу на те, що сучасна логістика являє собою концепцію організації управління для розроблення, організації, управління й реалізації ефективного та економічно вигідного руху об'єктів у системах створення вартості підприємств мережових структур з урахуванням культурної компоненти. Слід відзначити, що формування логістичної стратегії на даному етапі розвитку не обмежуються окремими функціями підприємств мережових структур, а стосується всіх аспектів і процесів системи створення доданої вартості. В процесі логістичного управління основну роль відіграє організаційно-економічний механізм застосування логістичних стратегій підприємств мережових структур, яким притаманні високий рівень організації, системність, структурованість та керованість

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні використання сучасних концепцій логістичних стратегій підприємств мережових структур досліджені переважно іноземними науковцями, серед яких: Я. Вітковскі, Е. Голембська, Ч. Сковронек, М. Чешельські, Дж. Койль, Х.-К. Пфоль, Т. Алесінская. Серед українських авторів можна виділити публікації О. Вівчар, Є. Крикавського, Р. Ларіної, О. Тридіда, які основну увагу приділяють моделюванню логістичних стратегій підприємницьких структур. Незважаючи на те, що різні аспекти ефективності логістичного управління підприємств мережових структур останнім часом досить активно висвітлюються в науковій літературі. Проблема ця ще не знайшла комплексного розв'язання в працях вітчизняних дослідників.

**Метою статті** є дослідження концептуальних засад логістичної стратегії підприємств мережових структур, а також формування логістичних стратегій підприємств мережових структур з урахуванням культурної компоненти.

**Постановка завдання.** Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: дослідити концептуальні аспекти логістичної стратегії та організаційної культури підприємств мережових структур; модель реалізації логістичної стратегії підприємств мережових структур; обґрунтувати ефективність механізму управління

логістичної стратегії підприємств мережових структур з урахуванням культурної компоненти.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі розвитку підприємства мережових структур особливої актуальності набуває застосування ефективної логістичної стратегії для оптимального розподілу продукції як наслідок забезпечення економічної ефективності з урахуванням високого рівня організаційної культури.

У сучасних умовах турбулентності економічних процесів керівники підприємств мережових структур розглядають свою організаційну культуру як потужний стратегічний вектор, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати відданість і полегшувати спілкування. Варто зауважити, що організаційна культура підприємств мережових структур – це набір найважливіших припущень, прийнятих членами організації, що демонструються у заявлених організацією цінностях, які дають працівникам орієнтири їх поведінки й дій. Дані ціннісні орієнтації передаються членам підприємств мережових структур через символічні засоби духовного й матеріального оточення даної системи. Досліджуючи дану проблематику відзначаємо, що механізм формування організаційної культури підприємств мережових структур спрямований на розвиток і підтримку правил поведінки, традицій, цінностей підприємства тощо, що сприяє підвищенню результативності роботи працівників. На нашу думку, він має включати формування таких складових: поверхневого рівня організаційної культури; глибокого рівня організаційної культури; ядра організаційної культури [3].

На основі проведених досліджень встановлено, що підприємства мережових структур у процесі функціонування на ринку може пережити низку фаз: стан нормальної діяльності, відродження нормальної діяльності, передкризовий стан та кризовий стан. Розробляються, на кожному з цих етапів, відповідна логістична стратегія й використання відповідних їй специфічних тактичних заходів у господарській діяльності підприємства мережових структур, розробляється відповідна система його виживання [2 с. 111].

Слід відзначити, що серед підприємств мережових структур лише одиниці мають добре опрацьовану логістичну стратегію діяльності, яка передбачає комплексне управління матеріальними та інформаційними потоками з урахуванням високого рівня організаційної культури. Логістична стратегія підприємств мережових структур направлена на оптимізацію фінансових ресурсів при управлінні основними й супутніми потоками. Стратегічні цілі обґрунтовуються за допомогою одного або кількох ключових показників ефективності логістики. Логістична стратегія в системі підприємств мережових структур може бути побудована на основі максимізації (мінімізації) одного або кількох ключових показників у контексті культурної компоненти.

Можна дати наступне визначення логістичної стратегії підприємств мережових структур: це – довготерміновий, якісно визначений напрямок розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації в підприємницьких структурах, міжфункціональній і міжорганізаційній координації та інтеграції, сформульовані вищим менеджментом компанії відповідно до корпоративної культури та з метою підвищення рівня економічної ефективності (рис. 1).



**Рисунок. 1.** Принципова схема обґрунтування логістичної стратегії підприємств мережових структур у контексті культурної компоненти

**Figure 1.** Schematic diagram of the enterprises logistic strategy at network structures substantiation in the context of cultural component

[Авторська розробка].

З практичної точки зору можна говорити про різноманітність форм і умов стосовно рівня логістичного управління підприємств мережових структур, що не дозволяє однозначно трактувати типи логістичних стратегій. Однак їх можна диференціювати щодо вирішення базових логістичних проблем: стратегія інтеграції функцій і процесів; стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів); стратегія зменшення, тобто ліквідації запасів; стратегія скорочення циклу: стратегія диференціації обслуговування клієнта; стратегія кооперації у відносинах «постачальник-споживач»; логістичний outsourcing; стратегія логістичних інновацій.

Слід зазначити, що з позицій системного підходу інноваційно-логістична система підприємств мережових структур – це порівняно стійка сукупність ланок (структурних (функціональних) підрозділів підприємницьких структур, постачальників, споживачів), взаємопов'язаних та об'єднаних єдиним управлінням інноваційно-логістичним процесом для реалізації логістичної стратегії. Системний підхід до формування логістичних стратегій передбачає виконання двох обов'язкових умов:

- мають пов'язуватися з іншими функціональними стратегіями та відповідати оптимальному процесу реалізації стратегії конкуренції підприємств мережових структур;

- повинні охоплювати всі сфери діяльності підприємств мережових структур, у тому числі корпоративної культури [3, с. 213].

Відповідно, запропонували модель логістичної стратегії підприємств мережових структур, наведену на рис. 2.



Рисунок. 2. Формування логістичної стратегії підприємств мережових структур

Figure 2. Formation of the enterprises logistic strategy at network structures  
[Авторська розробка]

У рис. 2 враховано вплив інновацій та їх застосування в практичній діяльності. Це стосується використання нових матеріально-технічних ресурсів, ефективного управління матеріальними, інформаційними, фінансовими потоками, корпоративною культурою та використання надбань науково-дослідних розробок. Для підприємств мережових структур господарчий ланцюжок «закупівля–виробництво–збут» трансформується в ланцюжок «навантаження–перевезення–доставка» (інтеграція функцій). При здійсненні процесів цього ланцюжка зміст відповідних робіт інтегрується так, щоб уможливити розподіл праці та ізольовану адміністративну діяльність, а також по-новому розподілити послідовність робіт [4, с. 175].

Неможливо залишити поза увагою те, що функціонування будь-якої системи підприємств мережових структур залежить від вірнообраної логістичної стратегії, яка становить комплексний, упорядкований та інтегрований процес, спрямований на отримання сукупних результатів системи в контексті ефективного використання фінансових та матеріально-технічних ресурсів. Основними логістичними стратегічними цілями підприємств мережових структур є проведення оптимізаційного процесу витрат матеріальних та інформаційних потоків. Основними характеристиками сучасної логістичної стратегії підприємств мережових структур можна вважати такі: узгодженість рішень усіх логістичних підсистем; послідовність і комплексність дій різних часових періодів; реальність й еластичність планів [1, с. 55–56].

Звертаємо увагу на те, що елементами моделювання логістичної стратегії підприємств мережових структур є сукупність логістичних стратегічних рішень у сферах перебігу логістичних процесів закупівель, зберігання, транспортування й дистрибуції.

Логістична стратегія має внутрішній вимір, охоплюючи реалізацію ефективних матеріальних та інформаційних потоків у межах підприємств мережових структур, а також зовнішній – це зв'язки з оточенням в реалізації закупівель і дистрибуції товарів [6, с. 113].

Відзначаємо, що побудова логістичної стратегії підприємств мережових структур відбувається у кілька етапів: стратегічний аналіз логістичної системи підприємства мережових структур; проектування моделі логістичної стратегії підприємства мережових структур; реалізація стратегічних рішень підприємства мережових структур; контроль за реалізацією стратегії.

У моделюванні логістичних стратегій підприємств мережових структур можна зустріти такі критерії, як зменшення сукупних витрат; диференціація логістичного обслуговування клієнтів; інноваційність у сфері культурної компоненти [5, с. 238–239]. Інноваційність у моделюванні логістичних стратегій підприємств мережових структур проявляється в наступному: мінімум сукупних логістичних витрат; максимум доданої вартості за існуючих витрат; еластичність логістичної системи, тобто швидке пристосування до змін в оточенні. Досліджену динаміку кількісних показників логістичних стратегій підприємств мережових структур наведено у табл. 1, рис. 3.

**Таблиця 1.** Кількісні показники формування логістичних стратегій підприємств мережових структур країни  
[Розраховано автором].

**Table 1** Quantitative indicators of formation of the enterprises logistics strategies at the country network structures  
[Calculated by the author].

Позначення	Показники	Періоди (роки)								
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Y1	Приріст середньої ставки банків України за кред. у нац. валюті, %	-2	-18,5	-11,4	-8,4	-6,1	-5,8	32,4	-13,5	-9,6
Y2	Приріст облікової ставки НБУ, %	-44	0	28,6	5,6	-10,5	-5,9	50,0	-14,6	-24,4
Y3	Приріст обсягів торгів на фондовому ринку України, %	58,54	86,92	58,28	25,68	22,04	53,07	17,11	20,81	65,50
Y4	Приріст обсягів випуску цінних паперів на ринку, %	-24,61	38,21	47,16	78,34	35,62	58,5	14,86	6,29	-40,78



**Рисунок 3.** Динаміка формування показників логістичних стратегій підприємств мережових структур країни

**Figure 3.** Dynamics of indicators formation of the enterprises logistic strategies at the country network structures

*[Розраховано автором].*

Згідно з науковими дослідженнями відзначаємо, що логістична політика підприємств мережових структур розробляється з урахуванням двох факторів – бажаного рівня логістичного сервісу та корпоративної культури й мінімальної величини логістичних витрат на його досягнення. Мета логістичного управління полягає у встановленні балансу між цими двома складовими, вигідного як споживачеві, так і генераторові матеріального потоку. Це підводить нас до визначення сутності ефективності логістичної системи.

Слід звернути увагу на те, що ефективність логістичної системи підприємств мережових структур – це показник (або система показників, у тому числі корпоративної культури), який характеризує рівень якості функціонування логістичної системи за заданого рівня загальних логістичних витрат. З точки зору споживача, який є кінцевою ланкою логістичного ланцюга, ефективність логістичної системи визначається рівнем якості обслуговування його замовлення. Зростаюча зацікавленість у підвищенні ефективності всього логістичного ланцюга висуває підвищені вимоги й до системи оцінювальних показників, яка у даному випадку повинна забезпечувати інтегральне оцінювання логістичних процесів.

Слід зазначити, що в науковців немає єдиної думки щодо питання визначення ефективності функціонування логістичної системи підприємств мережових структур. Найчастіше основним критерієм такої ефективності вважають мінімізацію логістичних витрат. Без сумніву, орієнтація на мінімізацію втрат є актуальною, але за умови досягнення необхідного рівня логістичного сервісу. Через це популярності набуло багатокритеріальне оцінювання ефективності функціонування логістичної системи підприємств мережових структур. Найбільше розповсюдження отримали такі критерії оцінювання логістичної компоненти підприємств мережових структур: витрати, задоволення споживачів, якість, час, активи [4, с. 253].

**Висновки.** Логістична стратегія підприємств мережових структур є інструментом реалізації головної стратегії досліджуваних підприємницьких структур. Модель логістичної стратегії підприємств мережових структур повинна становити функціональну програму діяльності, яка б була запорукою зміцнення конкурентоспроможності фірми та високим рівнем корпоративної культури. Основними

складовими моделі логістичної стратегії підприємств мережевих структур є ключові компетенції успіху фірми й сучасні концепції логістичного управління. Модель логістичної стратегії досить чітко відображає наявні економічні зв'язки підприємств мережевих структур. Подальші дослідження цієї тематики полягають у моделюванні логістичних стратегій підприємств мережевих структур із урахуванням культурної компоненти. Слід зазначити, що на практиці можна розглядати такі основні напрямки розвитку логістичних стратегій підприємств мережевих структур: напрям договірних (традиційних) логістичних стратегій; логістичний outsourcing; напрям логістичного партнерства; напрям швидких циклів та інтеграції ланцюга поставок.

**Conclusions.** The enterprises logistics strategy at network structures is the tool for the main strategy implementation for the investigated business structures. The model of the enterprises logistic strategy at network structures should be the functional program of activity, which is the key success factor for strengthening the company competitiveness and the high level of corporate culture. The basic model components of the enterprises logistic strategy at network structures are the key competencies of the company success and modern logistic management concepts. The logistics strategy model clearly reflects the existing economic links of the enterprises at network structures. Further investigations of this subject include modeling of the enterprises logistic strategies at network structures taking into account the cultural component. It should be noted that in practice the following main areas of the development of enterprises logistic strategies at network structures can be considered: the direction of contracted (traditional) logistics strategies; logistics outsourcing; the direction of logistics partnership; the fast cycles direction and supply chain integration.

#### Список використаної літератури

1. Амітан В. Н., Ларіна Р. Р., Пілюшенко В. Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах: *монографія*. Донецьк: Юго-Восток, 2013. 172 с.
2. Бокій В. І., Фокіна Н. П. Економічна безпека підприємства найважливіша складова фінансової стійкості. *Актуальність проблеми економіки*. №8 (26). 2008. С. 110–115.
3. Вівчар О. І. Моделювання логістичних стратегій як визначальний фактор успішного розвитку ремонтно-будівельних підприємств. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. Випуск III (47). Чернівці. 2012. С. 211–214.
4. Вівчар О. І. Застосування логістичного підходу до управління матеріальними потоками. *Матеріали XII наукової конференції ТДТУ ім. І. Пулюя*. Тернопіль: ТДТУ. 2008. С. 253.
5. Bowerso D. J. The Strategic Benefits of Logistics Alliances. *Harvard Business rev.* August 2015. P. 235–245.
6. Profitable logistics management. *Firth, Apple, Hall, Inglis, Saipе*. Toronto, Montreal, New York. 2014. Ch. 1. 190 p.

#### References

1. Amitan V. N., Larina P. P., Piliushenko V. L. (2013) Logistyzatsiia protsesiv v orhanizatsiino-ekonomichnykh systemakh: monohrafiia [Logistics of processes in organizational and economic systems: monograph]. Donetsk: Yugo-Vostok. 172. [In Ukrainian].
2. Bokii V. I., Fokina N. P. (2008) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva naivazhlyvisha skladova finansovoi stiiikosti [Economic security of the enterprise is the most important component of financial stability]. *Aktualnist problemy ekonomiky – The urgency of the problem of the economy*. № 8 (26). 110–115. [In Ukrainian].
3. Vivchar O. I. (2012) Modeliuvannia lohistrychnykh stratehii yak vyznachalnyi faktor uspishnoho rozvytku remontno-budivelnnykh pidpriemstv [Modeling of logistics strategies as a determining factor for successful development of repair and construction enterprises]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences*. Vypusk III (47). Chernivtsi. 211–214. [In Ukrainian].
4. Vivchar O. I. (2008) Zastosuvannia lohistrychnoho pidkhodu do upravlinnia materialnymy potokamy [Application of logistic approach to material flow management]. *Materialy KhII naukovoї konferentsii TDTU im. I. Puliiia – Proceedings of the XII Scientific Conference I. Pulia*. Ternopil: TDTU. 2008. 253. [In Ukrainian].
5. Bowerso D. J. (2015) The Strategic Benefits of Logistics Alliances. *Harvard Business rev.* August. Pp. 235–245. [In English].
6. Profitable logistics management. (2014) *Firth, Apple, Hall, Inglis, Saipе*. Toronto, Montreal, New York. Ch. 1. 190 p.