

УДК 658.8.3

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-11>

Герасименко В.М.

*старший викладач кафедри менеджменту та військового господарства
Національної академії Національної гвардії України*

Gerasimenko Valentina

*Senior Lecturer of the Department of Management and Military Economy
National Academy of the National Guard of Ukraine*

МЕТОДИКА ПОВУДОВИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

METHODS OF CONSTRUCTION LOGISTICS STRUCTURE OF THE ORGANIZATION

АНОТАЦІЯ

У статті розроблено теоретико-методичні положення щодо побудови логістичної структури організації. Запропоновано ключові принципи, яких необхідно дотримуватися під час побудови логістичної структури в організації. Систематизовано перелік основних методів управління, які використовуються в логістичних структурах. Виділено загальні особливості роботи у сфері логістики в організації, що координується з роботою у сфері закупівлі і збуту продукції. Детально розглянуто специфічні риси логістики закупівлі та логістики збуту. Проаналізовано особливості побудови логістичної структури в організаційному відношенні та з погляду управління процесом руху товару. Виділено перелік чинників, які слід враховувати в процесі створення організаційної структури, яка базується на принципах системного підходу до управління ресурсами. Розглянуто та обґрунтовано необхідність і мету впровадження спеціаліста з логістики в організаційну структуру управління компанією. Систематизовано основні вимоги, яких варто дотримуватися в процесі побудови логістичних організаційних структур. Розроблено приклад короткого бізнес-плану організації логістики в компанії. Для оцінки ефективності впровадження посади менеджера з логістики у бюджетному періоді рекомендовано використовувати коефіцієнт ефективності логістики.

Ключові слова: логістична структура, організація, менеджер, матеріальні потоки, бізнес-план, ефективність.

АННОТАЦІЯ

В статье представлена разработка теоретико-методических положений по построению логистической структуры организации. Предложены ключевые принципы, которые необходимо соблюдать при построении логистической структуры в организации. Систематизирован перечень основных методов управления, используемых в логистических структурах. Выделены общие особенности работы в области логистики в организации, что координируется с работой в области закупки и сбыта продукции. Подробно рассмотрены специфические черты логистики закупок и логистики сбыта. Проанализированы особенности построения логистической структуры в организационном отношении и с точки зрения управления процессом товародвижения. Выделен перечень факторов, которые следует учитывать в процессе создания организационной структуры, которая базируется на принципах системного подхода к управлению ресурсами. Рассмотрены и обоснованы необходимость и цель внедрения специалиста по логистике в организационную структуру управления компанией. Систематизированы основные требования, которые следует соблюдать в процессе построения логистических организационных структур. Разработан пример краткого бизнес-плана организации логистики в компании. Для оценки эффективности внедрения должности менеджера по логистике в бюджетном периоде рекомендуется использовать коэффициент эффективности логистики.

Ключевые слова: логистическая структура, организация, менеджер, материальные потоки, бизнес-план, эффективность.

ANNOTATION

This article presents the development of theoretical and methodological provisions for building the logistics structure of the organization. The practical significance of the scientific results of this study is that their use allows to optimize the logistics activities of the organization by creating the position of logistics manager, whose function is to optimize the movement of the entire supply chain. This study emphasizes that the logistics structure of the enterprise allows to provide the most correct combination in space of all links of the logistics chain and at the same time serves as a basis for the organization of material flow over time. The key principles that must be followed when building a logistics structure in the organization are proposed. The list of basic management methods used in logistics structures is systematized. This article highlights the general features of work in the field of logistics in the organization, which is coordinated with the work in the field of procurement and sale of products. The specific features of procurement logistics and sales logistics are considered in detail. The article analyzes the features of building a logistics structure in organizational terms and in terms of managing the movement of goods. A list of factors that should be taken into account in the process of creating an organizational structure based on the principles of a systematic approach to resource management. The article considers and substantiates the need and purpose of the introduction of a logistics specialist in the organizational management structure of the company. The basic requirements which should be observed in the course of construction of logistic organizational structures are systematized. An example of a short business plan for the organization of logistics in the company has been developed. To assess the effectiveness of the implementation of the position of logistics manager in the budget period in this study, it is recommended to use the coefficient of logistics efficiency. In this case, the key function of the logistics manager is proposed to be the management of material flow, starting from the creation of the necessary contractual relationship with the stakeholder and ending with the delivery to the final consumer of finished products.

Key words: logistics structure, organization, manager, material flows, business plan, efficiency.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективне функціонування організацій на основі сучасних ринкових засад вимагає формування принципово нових підходів до діяльності підприємницьких структур, оскільки традиційні системи управління процесами постачання, виробництва та збутом не забезпечують адекватного реагування на швидкі зміни ринкового середовища. Сфера логістичних організацій-посередників є однією з найбільш наближених до споживачів, що по-

роджує конкуренцію і вимагає від підприємств постійного пошуку нових організаційно-економічних механізмів якісного й ефективного задоволення їхніх потреб.

Для комерційних організацій, які не виробляють продукцію, а тільки здійснюють посередницьку діяльність, актуальним є формування ефективних логістичних збутових систем, які забезпечують переміщення товарів до споживачів, утворюючи розгалужену мережу збуту підприємства. Логістичні збутові системи є найбільш динамічними за рахунок постійного пошуку ефективних каналів збуту та доставки товарів до споживачів. Одним з ефективних сучасних управлінських підходів, який за своєю сутністю саме й орієнтований на споживачів, є логістичний підхід, котрий дає змогу формувати певні логістичні структури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Наукові статті [1–3] присвячено питанням аналізу процесів забезпечення якості створення та використання різних варіантів логістичних структур організацій. Ключові методологічні принципи управління логістичними структурами та ланцюжками поставок розглянуто в дослідженнях [4–6]. У роботах [7–9] систематизовано загальні особливості процесу управління інформаційними потоками і навчання на робочому місці певним видам логістичних операцій.

Водночас сьгодні у спеціалізованій літературі відсутній методичний підхід до побудови логістичних структур організації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення теоретико-методичних положень щодо побудови логістичної структури організації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Логістична структура підприємства дає змогу забезпечити найбільш правильне поєднання в просторі всіх ланок логістичного ланцюга і водночас служить основою організації матеріального потоку в часі.

Реалізація концепції логістики в організації припускає створення певної організаційної структури.

Під час побудови логістичної структури в організації необхідне дотримання певних принципів, а саме:

- системності;
- цілісності;
- ієрархічності;
- функціональності;
- цілеспрямованості;
- керованості;
- комплексності.

Принцип системності є найважливішим принципом. Згідно з ним, процес організації будь-якої логістичної структури має містити цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів, які орієнтовані на досягнення певної кор-

поративної загальносистемної мети. Системний підхід передбачає: визначення цілей логістики в безпосередній відповідності структурі цілей; технологічне, інформаційне і організаційне моделювання процесів логістики; розроблення організаційного механізму адаптації діючих організаційних структур у компанії до логістичних процесів.

Принцип цілісності припускає наявність у системі логістики властивості, якої немає у жодного зі складових її елементів й яка виявляється тільки в процесі взаємодії цих елементів.

Для забезпечення цілісності системи логістики необхідна певна ієрархія елементів у структурі, що досягається на основі принципу ієрархічності. Цей принцип дає можливість здійснити багаторівневу організацію логістичної структури в організації, зняти можливі протистояння і конфлікти в розподілі повноважень між елементами.

Принцип функціональності зумовлює існування в логістичній структурі і кожному її елементі свого функціонального призначення. Саме розподіл функцій зумовлює організаційну структуру служби логістики, а не навпаки.

Цілеспрямованість управління забезпечується шляхом орієнтації на кінцеву мету логістики. Цільовий підхід до побудови структури логістики реалізується через: визначення головної мети логістики в організації, диференціацію цілей у вигляді взаємозв'язаної системи функцій логістики і видів діяльності по підрозділах.

Вимоги принципу керованості, тобто єдиначальності, єдності керівництва підприємством і його підрозділами, узгодженості дій виконавців та відповідальності керівників, забезпечуються лінійним підходом до управління, суть якого полягає у дотриманні організаційних норм керованості і підпорядкованості для лінійних керівників.

Принцип комплексності виражається в логістичній структурі взаємозв'язків усіх елементів системи між собою і із зовнішнім середовищем, взаємному впливі їх один на одного, а також національному поєднанні цільового, функціонального управління і лінійного керівництва.

Основними методами управління, які використовуються в логістичних структурах, виступають:

- організаційно-розпорядливі;
- економічні;
- соціологічні;
- психологічні.

Робота у сфері логістики в організації координується з роботою у сфері закупівлі і збуту продукції.

Логістика постачання включає відбір постачальників, укладання договорів на поставку, зовнішнє транспортування продукції, контроль над термінами поставки, переміщення до споживача тощо.

Логістика збуту як підсистема логістики в організації охоплює процеси збору заказів від

споживачів, формування заказів комплектації вантажних одиниць, упакування, переміщення готової продукції до споживача, обмін інформацією, складання документів, рекламація, гарантійне обслуговування та ін.

В організаційному відношенні логістична структура представлена у вигляді взаємного розташування ланок логістичного ланцюга в макроструктурі організації.

З погляду управління процесом руху товару логістична структура – склад функціональних підрозділів в організації, зайнятих рішенням логістичних завдань, характеризує їх спеціалізацію і підпорядкованість.

Організаційна структура, яка базується на принципах системного підходу до управління ресурсами, повинна враховувати такі чинники:

1. Формування та розвиток системи: в організації періодично виникає необхідність перегляду існуючої системи логістики. Ця періодичність пов'язана зі ступенем акумулювання змін у технології, організаційній політиці і на ринку. Може проводитися локальна або загальна реорганізація всієї системи.

2. Розвиток стратегії логістики у зв'язку з оновленням ринкової політики в організації. Функціонування системи визначається політикою компанії у сфері продажу, інвестицій, кадрів, технологій, що необхідно враховувати не лише під час загального управління, а й у процесі формування стратегії логістичного підходу до управління ресурсами.

3. Системне адміністрування. Адміністрування матеріального забезпечення та розподілу продукції включає управління зовнішнім і внутрішнім транспортом, планування та контроль над виконанням замовлень, витратами усіх видів, обробкою документообігу, розміщенням замовлень і т. п.

4. Координація різних функцій управління. В організації руху матеріальних ресурсів беруть участь декілька співробітників, у роботі яких інколи виникають неузгодженість і протиріччя між специфічними завданнями, які постають перед ними, і загальними цілями організації.

Таким чином, мета впровадження спеціаліста з логістики в організаційну структуру управління компанією полягає у розв'язанні виникаючих протиріч і прийнятті рішень, які, своєю чергою, реалізуються на підставі формування та забезпечення функціонування спеціальних організаційних структур.

Логістична структура управління в організації забезпечує найбільш ефективне поєднання всіх ланок логістичного ланцюга та водночас створює умови для ефективної організації та синхронізації руху матеріального, фінансового, кадрового та інформаційних потоків у часі.

До логістичних організаційних структур висуваються такі вимоги:

– простота, невеликий штат управління. Організаційна структура повинна бути простою та ефективною, при цьому вищий рівень органі-

заційної структури управління підприємством повинен бути малочисельним;

– гнучкість та жорсткість одночасно, отже, в організаційній структурі повинні поєднуватися принципи централізації та децентралізації.

Завдання логістичної організаційної структури управління в організації міститься в гармонізації взаємодії між функціональними сферами логістики, а також між співробітниками функціональних підрозділів і ресурсами для оптимального досягнення мети логістичної системи.

Розробимо приклад короткого бізнес-плану організації логістики в компанії.

Розділ 1. Упровадження посади менеджера з логістики в організаційну структуру управління передбачає створення посади та розроблення посадових інструкцій менеджера з логістики з виконання окремих логістичних функцій – управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими ресурсами, а також якістю наданих послуг.

Упровадження посади менеджера з логістики поліпшить результати діяльності організації за рахунок зниження загальних витрат ресурсів, підвищення рівня обслуговування споживачів, скорочення логістичного циклу, зменшення дебіторської заборгованості та ін.

Розділ 2. Щоб добитися поставлених цілей, необхідна повна інтеграція всіх частин логістичної системи, ефективно налагоджений механізм, за допомогою якого можна досягти синергетичного ефекту. Щоб добитися поставлених результатів, необхідно провести часткову реорганізацію організаційної структури управління підприємства, внаслідок якої компанія матиме нову управлінську ланку.

Розділ 3. Для реалізації цієї стратегії необхідно провести повний розрахунок, який відображає вигідність та ефективність цього заходу, провести повний аналіз діяльності цієї посади та виявити слабкі і вузькі місця. Розрахунки повинні бути точними, а планування вестися на декілька років уперед, щоб зуміти показати позитивний ефект від даної пропозиції.

Для оцінки ефективності впровадження посади менеджера з логістики у бюджетному періоді доцільно використовувати коефіцієнт ефективності ($K_{\text{еф}}$) логістики:

$$K_{\text{еф}} = \Delta \frac{\text{ЧД}}{\text{ВК}} = \frac{(\text{ЧД}_1 - \text{ЧД}_0) / \text{ЧД}_0}{(\text{ВК}_1 - \text{ВК}_0) / \text{ВК}_0},$$

де $\Delta \text{ЧД}$ – приріст чистого доходу від реалізації товарів унаслідок впровадження менеджера логістики, %;

$\Delta \text{ВК}$ – приріст величини додаткових операційних витрат на управління внаслідок впровадження посади менеджера з логістики, %.

Упровадження та реалізація логістичного підходу має здійснюватися на основі управління цілісним комплексом господарських операцій, об'єднаних єдиними цілями. При цьому ключовою функцією менеджера з логістики виступає управління матеріальним потоком, по-

чинаючи від створення необхідних договірних відносин зі стейкхолдером і закінчуючи доставкою кінцевому споживачеві готової продукції. Менеджер із логістики відповідає за просування матеріального потоку не на окремій ділянці, а по всьому ланцюгу – від закупівлі до продажу готових виробів.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, з метою ефективного вирішення стратегічних завдань організації необхідне чітке уявлення про особливості товару, знання сильних та слабких боків підприємства, володіння інформацією про ринок – знання можливостей та проблем діяльності на цьому ринку.

Науковою новизною отриманих результатів є розроблення теоретико-методичних положень щодо побудови логістичної структури забезпечення діяльності організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що їх використання дає змогу оптимізувати логістичну діяльність організації за рахунок створення посади менеджера з логістики, до функцій якого належить оптимізація руху всього ланцюга постачання.

Напрямом подальшого дослідження може бути оцінка ефективності управління логістичною структурою організації як цілісним комплексом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Hrabovskyi Y. Methods of Assessment and Diagnosis of the Quality of Knowledge in E-Learning. *Journal of Communication and Computer*. 2015. № 12. P. 286–296.
- Naumenko M., Hrabovskyi Y. Elaboration of methodology for designing a publishing and printing web portal, Eastern-European. *Journal of Enterprise Technologies*. 2018. № 2/2(92). P. 14–22. DOI: 10.15587/1729-4061.2018.126305.
- Hrabovskyi Y., Brynza N, Vilkhivska O. Development of information visualization methods for use in multimedia applications. *EUREKA: Physics and Engineering*. 2020. № 1. P. 3 – 17.
- Hrabovskyi Y., Yevsyeyev O. Development of methodological principles of support-preservation engineering work. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2018. № 2/2. С. 43–49.
- Saabeel W., Verduijn T.M. A model of virtual organization: a structure and process perspective. *Electronic journal of organizational virtualness*. 2001. V. 4. № 1.
- Pushkar O., Hrabovskyi Y. Methodology for developing an intelligent user interface for educational publications in the e-learning system. *Development Management*. 2019. № 17(3). P. 23–34. DOI:10.21511/dm.17(3).2019.03.
- Sokolovskiy S.A., Naumenko M.O. Analiz osoblyvostey upravlinnya informacijnymi potokami logistychnykh procesiv pidrozdiliv Natsionalnoyi gvardiyi Ukrainy [Analysis of peculiarities of management of information flows of logistic processes of units of the National Guard of Ukraine]. *ScienceRise*. 2018. № 2. С. 19–21.
- Naumenko M.O. Vdoskonalennya upravlinnya yakistyu produkciyi vysokotekhnologichnykh pidpryyemstv. [Improvement of product quality management of high-tech enterprises. *Bulletin of the Economics of Transport and Industry*. No. 62, pp. 335–342.
- Hrabovskyi Y.M. (2019). Analiz vykorystannya multymedijnykh komponentiv v suchasnykh tekhnologiyax mobilnogo navchannya. [Analysis of the use of multimedia components in modern technologies of mobile learning]. *Scientific Journal «ScienceRise»*. No. 4 (57), pp. 46–50.

REFERENCES:

- Hrabovskyi Y. (2015). Methods of Assessment and Diagnosis of Knowledge Quality in E-Learning. *Journal of Communication and Computer*. No. 12, pp. 286–296.
- Naumenko M., Hrabovskyi Y. (2018). Elaboration of methodology for designing a publishing and printing web portal, Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, № 2/2 (92), pp. 14–22. DOI: 10.15587/1729-4061.2018.126305
- Hrabovskyi Y., Brynza N, Vilkhivska O. (2020). Development of information visualization methods for use in multimedia applications, EUREKA: Physics and Engineering. № 1, pp. 3–17.
- Hrabovskyi Y., Yevsyeyev O. (2018). Development of methodological principles of support-preservation engineering work. *Technological audit and production reserves*, № 2/2, pp. 43–49.
- Saabeel W., Verduijn T.M. (2001) A model of virtual organization: a structure and process perspective. *Electronic journal of organizational virtualness*, V. 4. № 1.
- Pushkar O., Hrabovskyi Y. (2019). Methodology for developing an intelligent user interface for educational publications in the e-learning system. *Development Management*, № 17(3), pp. 23–34. doi:10.21511/dm.17(3).2019.03
- Sokolovskiy S.A., Naumenko N.A. (2018). Analiz osoblyvostej upravlinnya informacijnymi potokami logistychnykh procesiv pidrozdiliv Nacionalnoyi gvardiyi Ukrainy [Analysis of peculiarities of management of information flows of logistic processes of units of the National Guard of Ukraine]. *ScienceRise*. No 2, pp. 19–21.
- Naumenko M.O. (2018). Vdoskonalennya upravlinnya yakistyu produkciyi vysokotekhnologichnykh pidpryyemstv. [Improvement of product quality management of high-tech enterprises. *Bulletin of the Economics of Transport and Industry*. No. 62, pp. 335–342.
- Hrabovskyi Y.M. (2019). Analiz vykorystannya multymedijnykh komponentiv v suchasnykh tekhnologiyax mobilnogo navchannya. [Analysis of the use of multimedia components in modern technologies of mobile learning]. *Scientific Journal «ScienceRise»*. No. 4 (57), pp. 46–50.