

УДК 658.7

Стецевич А. І.,  
steshvych@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-2592-1047,  
аспірант, Університет банківської справи, м. Львів

## **ЗНАЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ В ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ**

***Анотація.** Метою статті є виявлення формування теоретико-методичних уявлень про поняття “ефективність” та “оптимальність” в аспекті окреслення їх тотожностей та відмінностей. Аргументовано твердження, що оптимізація операційної діяльності полягає у виявленні сильних та слабких сторін діяльності підприємства, поточних ризиків та існуючих контрольних заходів, проявляється у визначенні такого обсягу виробництва, що зумовить можливості для підвищення операційної ефективності та зниження рівня витрат. У матеріалах дослідження виявлено особливості стратегічного управління діяльністю підприємств, що базується на застосуванні логістичних концепцій. Окреслено цілі логістичної діяльності підприємства. Досліджено особливості, прикладні засади та стратегічні пріоритети логістичних концепцій у сучасному економічному середовищі, аргументовано доцільність їх використання при реалізації мети та цілей діяльності підприємства. Зазначено, що концепції кінця двадцятого століття базувалися на можливостях та потребах перегрупування затрат та скорочення запасів, що у повній мірі обумовлює виробничу маркетингову концепцію. Проаналізовано, що наступні концепції базуються на управлінні якістю, на визначенні та прогнозуванні попиту та забезпеченні скорочення запасів. Така концептуальна відмінність визначається видозміною підходів до організації виробництва та стратегії розвитку компанії. Серед методів наукового дослідження у статті використано метод експертних оцінок при побудові структурної форми логістичних концепцій, методи аналізу та синтезу при проведенні порівняльної характеристики понять “ефективність” та “оптимальність”, метод діалектики – при виявленні зв’язків між ефективністю операційної діяльності підприємства та оптимізацією товарно-матеріальних та грошових потоків.*

**Ключові слова:** ефективність, оптимальність, операційна діяльність підприємства, логістична політика, логістична концепція.

Stetsevich A. I.,  
steshvych@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-2592-1047,  
Postgraduate, University of Banking, Lviv

## **THE IMPORTANCE OF LOGISTICS CONCEPTS IN OPTIMIZATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES ACTIVITIES**

***Abstract.** The aim of the article is to identify the formation of theoretical and methodological ideas about the concept of "efficiency" and "optimality" in terms of outlining their identities and differences. It is argued that the optimization of operating activities is to identify strengths and weaknesses of the enterprise, current risks and existing control measures, manifested in the definition of such production, which will provide opportunities to increase operational efficiency and reduce costs.*

*The research materials reveal the features of strategic management of enterprises activities based on the application of logistics concepts. The purposes of logistic activity of the enterprise are outlined. Peculiarities, applied principles and strategic priorities of logistics concepts in the modern economic environment are investigated, the expediency of their use in achieving the goal and the purposes of the enterprise's activities are argued. It is noted that the concepts of the end of the twentieth century were based on the opportunities and needs of regrouping costs and reducing inventories, which fully determines the production marketing concept. It is analyzed that the following concepts are based on quality management, on determining and forecasting demand and ensuring the reduction of stocks. Such conceptual difference is determined by the change in approaches to the organization of production and development strategy of the company. Among the methods of scientific research in the article used the method of expert evaluation in development the structural form of logistics concepts, methods of analysis and synthesis in the comparative characterization of the concepts of "efficiency" and "optimality", the method of dialectics - in identifying links between operational efficiency and optimization of product and cash flows.*

**Keywords:** efficiency, optimality, operational activity of the enterprise, logistics policy, logistics concept.

**JEL Classification:** L26

**DOI:**<https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-19>

**Постановка проблеми.** Управління підприємствами в динамічних і кризових умовах сьогодення має базуватися на постійному моніторингу показників результативності діяльності підприємства. Визначальним критерієм прийняття управлінських рішень є рівень ефективності всіх процесів, що відбуваються на підприємстві. Зростання ефективності діяльності як співвідношення між результатом та затратами базується на оптимізації затрат, пов'язаний із виготовленням продукції; таке твердження актуалізує використання та активне впровадження логістичних концепцій управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основи логістичного управління підприємством висвітлені у працях Т. Алесінської, Ч. Скворонька, Я. Вітковські, М. Чешельські, Е. Голембської, Дж. Койля, Х.-К. Поля. Вітчизняні дослідження логістичних концепцій управління представлені у працях Є. Крикавського, Р. Ларіної, О. Тридіда тощо.

**Постановка завдання.** Основним завданням статті є сформулювати та проаналізувати логістичний

аспект управління у малому та середньому бізнесі як основу для зростання його ефективності.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** У результаті зростання ефективності основної (виробничої, комерційної, сервісної тощо) діяльності підприємства отримують можливість скорочувати витрати і, як наслідок, генерувати більші прибутки. Ефективна операційна діяльність підприємства сприяє задоволенню інтересів усіх зацікавлених груп економічних суб'єктів: власників бізнесу, персоналу, держави, споживачів. З метою проведення паралелей між досліджуваними поняттями та виявлення їх сутнісних особливостей доцільно провести їх порівняльну характеристику (табл. 1).

Найбільш пристосоване визначення “оптимальності” було сформовано у теорії граничних величин. Маржинальний підхід зумовлює можливість вивчати ефективність та оптимальність на зламі використання факторів виробництва та споживання благ для підприємств будь-якого масштабу діяльності.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика дефініцій понять “ефективність” та “оптимальність”

Автори	Визначення	Автори	Визначення
Петті В., Кене Ф. [1]	Ефективність – результативність управління стосовно дій суб'єкта управління - уряду держави	Кушнір Р. [2]	Категорія “оптимальність” здатна включати опис та прогноз динамічної складності, яка виникає в результаті високого рівня невизначеності деталей поведінки конкурентів, партнерів та обставин.
Куценко А. В. [3]	Ефективність – економічна категорія, яка визначає співвідношення результату до визначеного виду витрат	Стельмащук А. М. [4]	Поняття оптимальності управління є спеціалізованим та містить частку суб'єктивності. Найчастіше використовують розуміння оптимального управління в контексті забезпечення мінімуму споживання ресурсів, досягнення максимальних характеристик об'єктів або в розумінні мінімуму часу для маневру переходу з одного стану в інший.
Емерсон Г., Куценко А. В. [5]	Ефективність – основна мета управління, яка визначає зв'язок з функціональністю підприємства	Луцька Н. М. [6]	Термін “оптимальний” означає найкращий в сенсі деякого критерію ефективності. Критерії, за допомогою яких відбувається вибір (критерій оптимальності), можуть бути різними.
Мочерний С., Габор С. С. [7]	Ефективність – здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат	Базилевич В. [8]	Оптимальність в концепції Парето – це стан речей, який виключає поліпшення і не потребує атракторів. На цій підставі вимірюється дистанція від оптимуму до конкретних станів світу і пропонуються рекомендації по наближенню до оптимуму.

Подібне визначення ефективності називають **оптимальністю за Парето**. За Парето, для максимізації суспільного добробуту потрібні три умови:

1) розміщення ресурсів між галузями і фірмами, здатне забезпечити виробництво набору продуктів, що найкращим чином відповідає структурі платоспроможного попиту на них;

2) обсяг випущеної продукції, при якому всі економічні ресурси використовуються максимально (по межі виробничих можливостей);

3) розподіл благ між споживачами, коли кожен оптимально задовольняє свої споживчі потреби (природно, в межах своєї платоспроможності).

Поняття ефективності в управлінні малими та середніми підприємствами нерозривно пов'язано з визначенням змісту та його цілей. У цілому ефективність – це ступінь досягнення мети або відношення досягнутого результату до поставленої мети.

Нерідко поняття “ефективність” пов'язується, а іноді й ототожнюється, із поняттям “оптимальність”. Останнє, однак, характеризує насамперед шлях досягнення мети, тобто показує, якою ціною досягнуто того чи іншого результату, чи не завеликі витрати, побічні наслідки вибраного способу вирішення проблеми. Поняття ефективності та оптимальності зближуються і навіть можуть стати тотожними, якщо шлях досягнення мети буде викладений в її змісті (наприклад, у такому формулюванні: «розкриття та розслідування усіх вчинених злочинів на засаді суворого дотримання законності») [8].

В економічних системах оптимальність визначається співвідношенням різних видів витрат для одержання одного і того ж результату. Природно, що оптимальним буде шлях досягнення поставленої мети, яка потребує найменших витрат. У системах, які мають, власне, соціальні, а не економічні (виробничі) цілі, саме поняття витрат набуває також соціального значення. Тому економічний аспект їхнього функціонування не може відображати ступінь досягнення соціальних цілей.

Відмінності між розглядуваними поняттями виявляються в тому, що ефективність має ступені (великий чи малий ступінь досягнення мети), а оптимальність – це категоричне поняття (оптимальний – це найліпший шлях досягнення мети) і такого не має. Слід зазначити, що, оскільки ефективність виступає як відношення результату до мети, то, певна річ, передбачається можливість кількісного її виміру. Однак, якщо мета визначена в якісних параметрах, то вимір її ефективності потребує попереднього опрацювання в аспекті визначення множини якісних параметрів та підготовки шкали оцінювання та експертної групи. Обов'язкового врахування при використанні якісних критеріїв оцінки потребує обставина суб'єктивної оцінки, величина якої прямо корелює з фаховістю експертів та рівнем здійснення евристичної оцінки.

В свою чергу, оптимізація операційної діяльності полягає у виявленні сильних та слабких сторін діяльності підприємства, поточних ризиків

та існуючих контрольних заходів, визначенні оптимального обсягу виробництва і можливостей для підвищення операційної ефективності та зниження витрат.

У теорії операційного менеджменту під операційною діяльністю підприємства розуміють діяльність в межах операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення ресурсів усіх видів у готові товари та послуги. Отже, можна вважати операційну діяльність перетворенням (конверсією) ресурсів в один або кілька видів продукції. Інтенсивність розвитку операційної діяльності підприємств є одним із критеріїв оцінки окремих етапів їх життєвого циклу.

Рішення про формування стратегії операційної діяльності підприємства приймається на основі визначення місця підприємства на ринку, оцінки наявних чи майбутніх конкурентних переваг, технічних та фінансових можливостей.

У процесі здійснення операційної діяльності виникають затрати живої праці, що зумовлюють правильність тези про наявність значного ступеня зв'язку між операційним прибутком та рівнем професійного та кваліфікаційного складу персоналу. Використання живої праці в значній мірі обумовлює специфіку операційних витрат, пов'язаних із мотивацією персоналу, формуванням певного виду податкових платежів, що відображається в умовах формування його операційного прибутку.

Щодо виміру впливу та критичних точок при використанні ресурсів використовують такі поняття, як:

- “Вузьке місце” або “недостатній ресурс” – будь-який ресурс, потужність якого менше, ніж потреба в ньому. Це обмеження в межах системи, що перешкоджає безперервному виробничому процесу.

- “Надлишковий ресурс” – будь-який ресурс, потужність якого перевищує потребу в ньому.

- “Ресурс обмеженої потужності” – ресурс, завантаження якого практично відповідає його потужності. Він може стати недостатнім за умови нечіткого планування його роботи.

Напрями оптимізації операційної діяльності підприємства визначаються його пріоритетами і можуть набувати вигляду планування обсягу випуску та обсягу продажу, що, в свою чергу, залежить від ефективності організації торгово-технологічних процесів та ступеня використання наявного ресурсного потенціалу. В аспекті такого твердження слід зазначити, що на сьогодні великого значення набуває управління матеріально-технічними потоками – логістика.

Логістика включає принципи та методи, які дають змогу планувати, контролювати й управляти операціями, що виникають у процесі транспортування сільськогосподарської продукції до споживача відповідно до вимог [9].

Однією з основних функціональних сфер, придатних для застосування інструментарію логістики, є основна операційна діяльність підприємств, до якої можна застосовувати інструментарій

виробничої (внутрішньовиробничої) логістики з метою оптимізації розмірів підприємств [10].

Виявлено, що логістика з позицій бізнесу є інтегральним інструментом менеджменту, який сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного, з точки зору зниження загальних затрат і задоволення вимог кінцевих споживачів до якості продукції і послуг, управління матеріальними і сервісними потоками, а також супутніми потоками інформації і фінансових засобів [11].

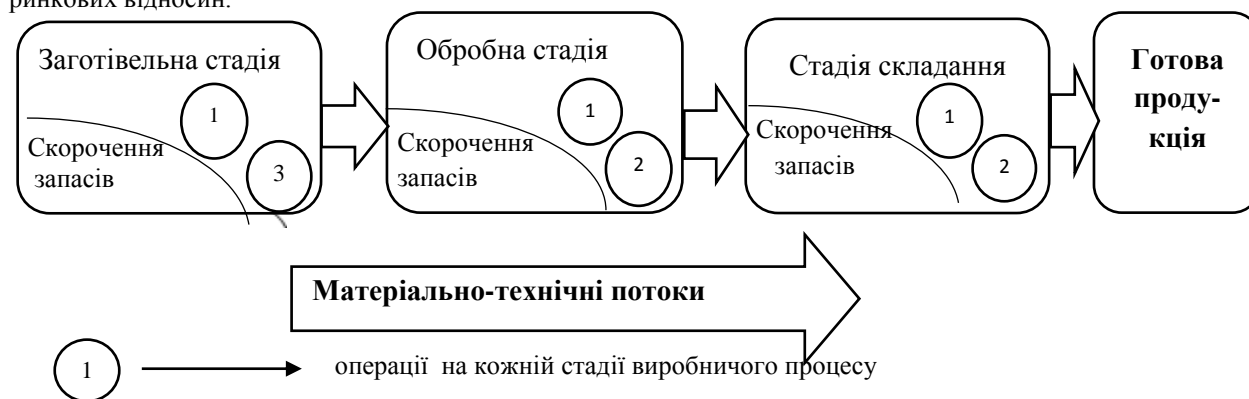
Передусім прикладні аспекти оцінювання витрат повинні узгоджуватись із принципами управління витратами:

- системний підхід до управління витратами, формується на основі концепції їх взаємоузгодження;
- методична єдність і комплексність управління витратами, базується на взаємоузгодженні всіх процесів діяльності підприємства;
- управління витратами на всіх стадіях життєвого циклу продукту (послуги);
- оптимальність у співвідношенні зниження витрат і підвищення якості продукції та обслуговування;
- пошуки ефективних методів і інструментів зниження витрат;
- удосконалення інформаційної бази у питанні управління витратами; підвищення зацікавленості центрів відповідальності в зниженні витрат.

Стратегічними цілями логістичної діяльності малих та середніх підприємств, які слід реалізовувати тактично, є:

- 1) мінімізація часу переміщення всіх видів запасів (матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції);
- 2) забезпечення найнижчого, але акцептованого рівня логістичних витрат;
- 3) мінімізація рівня запасів;
- 4) забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Логістичні концепції дозволяють на єдиній методологічній основі визначити властивості та характеристики логістичних процесів, закономірності формування та розвитку товарних ринків, встановлення функцій господарської діяльності в системі ринкових відносин.



**Рис. 1. Логістична концепція MRP на схемі виробничого процесу підприємства**

Джерело: [8]

У процесі дослідження часового періоду формування логістики як науки розрізняють такі логістичні концепції, як:

1. Концепція загальних витрат у фізичному розподілі (60-ті рр.). Суть полягає у можливості перегрупування затрат товароруку таким чином, щоб загальний рівень таких затрат зменшився, не зважаючи на можливе збільшення їх окремих груп на різних етапах товароруку [12].

2. Концепція MRP (60-ті рр.) (планування потреби в матеріалах). Передбачала скорочення запасів на всіх етапах виробничого процесу і дозволила значно скоротити витрати виробництва і підвищити оборотність капіталу (рис. 1).

Дж. Орліскі, дослідник ефективності застосування логістичної концепції MRP, стверджував, що система “планування потреби в матеріалах” у вузькому значенні складається з ряду логічно пов’язаних процедур, вирішальних правил та вимог, які переводять виробничий розклад у “ланцюжок вимог”, що синхронізовані в часі, а також запланованого покриття цих вимог для кожної одиниці запасу компонентів, необхідних для виконання розкладу [13].

3. Логістична концепція “Lean production” (точно в термін). Її сутність полягає у поєднанні таких логістичних компонентів, як висока якість, невеликий розмір виробничих партій, низький рівень запасів, висококваліфікований персонал та гнучке обладнання задля досягнення ефективності розподілу ресурсів та ефективності виробництва.

4. Логістична концепція QR (швидке реагування на попит). Полягає в оцінці потенційного попиту кінцевого споживача. Реалізація даного методу логістичного управління стала можливою після появи таких інформаційних технологій, як електронний документообіг, штрихове кодування та технології електронних продаж, що спростили можливість отримання інформації про потенційний ринок збуту товару [14].

5. Логістична концепція CR (безперервне поповнення запасів). Призначена для усунення необхідності в замовленнях на готову продукцію для поповнення запасів.

6. Логістична концепція AR (автоматичне поповнення запасів). Це макрологістична концепція, що покликана відслідковувати попит, реагувати на його зміни та створювати правила поповнення запасів готової продукції на складах чи в роздрібній мережі.

7. Логістична концепція KANBAN. Розроблена корпорацією Тойота Моторс – концепція “точно-вчасно”. Це концепція побудови логістичної системи у виробництві, постачанні та дистрибуції, базована на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів і готової продукції в необхідних кількостях на той час, коли ланки логістичної системи мають в них потребу з метою мінімізації витрат, пов’язаних із створенням запасів.

Проведений аналіз концепцій логістичного управління свідчить про їх тісний зв’язок із маркетинговими концепціями в аспекті визначення базової категорії для аналізу на всіх етапах розвитку науки управління. Виявлено пряму кореляцію і, як наслідок, необхідність використання інструментарію оптимізації управління матеріально-технічними потоками для зростання ефективності діяльності малих та середніх підприємств.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Отже, ефективне логістичне управління є одним із важливих чинників реалізації конкурентного потенціалу малих та середніх підприємств. Теоретико-методологічні і прикладні напрацювання підприємницької логістики активно впроваджуються в операційну та стратегічну діяльність організацій в усіх галузях економіки.

Дедалі відчутнішою стає необхідність у розвитку і впровадженні у практику логістичних інформаційних систем, що дозволили б органічно об’єднати в єдине ціле усі логістичні підсистеми. Це зумовлено тим, що інформація на сучасному рівні розвитку – самостійний виробничий чинник, потенційні можливості якого відкривають широкі перспективи для зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Проблема эффективности в современной науке / Под ред. А. Д. Урсула. – Кишинев, 1985. – 256 с.
2. Кушнір Р. Оцінювання оптимальності інноваційної продукції машинобудівного підприємства / Р. Кушнір // Економічний аналіз, 2012. – Вип. 10. – Ч. 3. – С. 308-311.
3. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія / А. В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
4. Стельмашук Ю. І. Шляхи удосконалення механізмів державного регулювання розвитку соціогуманітарної сфери в умовах глобальної трансформації суспільства / Ю. І. Стельмашук // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу “Києво-Могилянська

академія”. Серія : Державне управління. – 2016. – Т. 281, Вип. 269. – С. 112-117.

5. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М. : Экономика, 1992. – С. 134.

6. Луцька Н. М. Оптимальні системи управління : конспект лекцій для студ. напряму підготовки 6.050202 “Автоматизація та комп’ютерно-інтегровані технології” проф. спрямування “Автоматизоване управління технологічними процесами” ден. та заоч. форм навч. / Н. М. Луцька. – К. : НУХТ, 2013. – 44 с.

7. Габор С. С. Ефективність як економічна категорія / С. С. Габор, В. С. Габор // Інноваційна економіка. – 2012. – №7. – С. 14-17.

8. Багатовекторний підхід до забезпечення фінансової стабільності : моногр. / В. І. Куцик, О. І. Кліпкова, Н. І. Козьмук, І. А. Канцір. – Львів : СПОЛОМ, 2017. – 204 с.

9. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством / В. І. Кацьма // Економічний аналіз. – 2016. – № 23 (2). – С. 60-65.

10. Вишневецька О. М. Особливості логістичних систем сільськогосподарських підприємств / О. М. Вишневецька, Т. В. Двойнісюк, С. В. Шигида // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 7. – С. 106-109.

11. Перезовова І. В. Логістична концепція виробничо-промислового підприємства / І. В. Перезовова, А. Ж. Сакун // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Вип. 14. Ч. 2. – С. 58-64.

12. Хвищун Н. В. Сутність логістичної концепції в економічних дослідженнях / Н. В. Хвищун, О. В. Ковальчук // Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент. – 2018. – № 15. – С. 270-278.

13. Городко М. В. Передумови та закономірності використання логістичного менеджменту / М. В. Городко // Економіка та держава. – 2017. – № 8. – С. 80-83.

14. Крикавський Є. В. Нова парадигма логістики: стратегічний статус / Є. В. Крикавський // Наукові праці Донецького національного технічного університету. – 2013. – № 4. – С. 240-247.

#### REFERENCES

1. Problema effektivnosti v sovremennoj nauke, pod red. A. D. Ursula (1985), Kyshynev, 256 s.
2. Kushnir R. (2012), Otsiniuvannia optymal'nosti innovatsijnoi produktsii mashynobudivnoho pidpryemstva, *Ekonomichnyj analiz*, vyp. 10, ch. 3, s. 308-311.
3. Kutsenko, A. V. (2008), Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnia efektyvnosti diial'nosti pidpryemstv spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy : monohrafiia, RVV PUSKU, Poltava, 205 s.
4. Stel'maschuk, Yu. I. (2016), Shliakhy udoskonalennia mekhanizmiv derzhavnoho rehuliuвання rozvytku sotsiohumanitarnoi sfery v umovakh hlobal'noi transformatsii suspil'stva, *Naukovi pratsi Chornomors'koho derzhavnoho universytetu*

*imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylians'ka akademiia"*. Seriiia : Derzhavne upravlinnia, T. 281, Vyp. 269, s. 112-117.

5. Emerson H. (1992), Dvenadtsat' pryntsyrov proyzvodytel'nosti, *Ekonomyka*, M., s. 134.

6. Luts'ka, N. M. (2013), Optymal'ni systemy upravlinnia : konspekt leksij dlia stud. napriamu pidhotovky 6.050202 "Avtomatyzatsiia ta komp'iuterno-intehrovani tekhnolohii" prof. spriamuvannia "Avtomatyzovane upravlinnia tekhnolohichnymy protsesamy" den. ta zaoch. form navch., NUKhT, K., 44 s.

7. Habor, S. S. and Habor, V. S. (2012), Efektyvnist' iak ekonomichna katehoriia, *Innovatsijna ekonomika*, №7, s. 14-17.

8. Kutsyk, V. I. Klipkova, O. I. Koz'muk, N. I. and Kantsir, I. A. (2017), Bahatovektornyj pidkhdid do zabezpechennia finansovoi stabil'nosti : monohr., SPOLOM, L'viv, 204 s.

9. Kats'ma, V. I. (2016), Sutnist' ta rol' lohistrychnoho upravlinnia v systemi upravlinnia pidpriemstvom, *Ekonomichnyj analiz*, № 23 (2), s. 60-65.

10. Vyshnevs'ka, O. M. Dvojnisiuk, T. V. and Shyhyda, S. V. (2015), Osoblyvosti lohistrychnykh system sil'skohospodars'kykh pidpriemstv, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, № 7, s. 106-109.

11. Perevozova, I. V. and Sakun, A. Zh. (2017), Lohistrychna kontseptsiiia vyrobnycho-promyslovoho pidpriemstva, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vyp. 14. Ch. 2, s. 58-64.

12. Khvyschun, N. V. and Koval'chuk, O. V. (2018), Sutnist' lohistrychnoi kontseptsii v ekonomichnykh doslidzhenniakh, *Ekonomichni nauky. Seriiia: Ekonomika ta menedzhment.*, № 15, s. 270-278.

13. Horodko, M. V. (2017), Peredumovy ta zakonirnosti vykorystannia lohistrychnoho menedzhmentu, *Ekonomika ta derzhava*, № 8, s. 80-83.

14. Krykavs'kyj, Ye. V. (2013), Nova paradyhma lohistryky: stratehichnyj status, *Naukovi pratsi Donets'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, № 4, s. 240-247.

*Стаття надійшла до редакції 17 жовтня 2020 р.*