

УДК 658.7

DOI: 10.31673/2415-8089.2018.049310

Хлевицька Т.Б., к.е.н., доц.,  
Державний університет  
телекомунікацій

## МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*В статті розкрито теоретико-методичний підхід до моделювання стратегії логістичного управління грошовими потоками торговельних підприємств. Обґрунтовано постулатні положення логістичного управління грошовими потоками. Запропоновано процедуру розробки та заходи з реалізації стратегії логістичного управління грошовими потоками торговельного підприємства.*

**Ключові слова:** грошові потоки, логістичне управління, стратегія логістичного управління, торговельне підприємство

**Постановка проблеми.** Задекларована соціальна спрямованість економіки України ставить перед суб'єктами господарювання проблеми запровадження інноваційних моделей управління логістикою всієї економіки та її окремих галузей зокрема. Посилення макроекономічного впливу, пов'язаного з інтеграційними і глобалізаційними процесами в світі, зумовлює потребу в усучасненні організації руху логістичних потоків в економіці України.

Вважається, що концепція логістичного підходу є найбільш конструктивною при формуванні поточкових процесів і потоків, в тому числі грошових. Вона адекватно відображає складність і динамічність економічних ситуацій, пов'язаних з формуванням грошових потоків, і виступає цілеспрямовуючою основою моделювання стратегії логістичного управління грошовими потоками підприємств. Логістичний підхід спроможний розширити сферу організованого споживчого ринку, підвищити його ефективність та конкурентоспроможність тощо.

Теорією організаційно-методологічних основ оптимізації грошових потоків в сучасних умовах економічного розвитку підприємств в Україні може виступати логістика як наука, а практичним підґрунтям – інтегрована система механізмів і моделей управління їхнім формуванням на логістичних засадах. Логістична теорія і практика формування грошових потоків спрямовані на забезпечення наскрізного процесно-системного управління рухом грошових коштів з метою забезпечення ефективного переміщення товарно-матеріальних цінностей в кожній ланці вздовж усього логістичного ланцюга.

Отже, теорія і практика логістики спрямовані на обґрунтування механізмів оптимізації грошових потоків, які відносяться до фінансових потоків, що обслуговують потоки матеріальних і нематеріальних цінностей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням логістики в науковому світі приділялося й приділяється багато уваги. В Україні багато відомих науковців сформувавши свої наукові школи, які користуються повагою не тільки в країні, а й у світі. До них сміливо можна віднести Крикавського Є.В. [1], Чухрай Н.І. [2], Фролову Л.В. [3], Григорак М.Ю. [4], Окландера М.А. [5] та багатьох інших. Їхні школи базуються на здобутках таких закордонних вчених – родоначальників логістики на пострадянському просторі, як Гаджинский А.М., Плоткін Б. Г., Анікін Б.А., Міротин Л.Б. та багатьох ін.

Узагальнення переважної більшості здобутків вітчизняних та закордонних вчених та практиків дозволяє дістати висновок, що переважна їх більшість пов'язана з удосконаленням процесних і системних властивостей логістичних систем або з удосконаленням окремих функціональних складових логістичних процесів, як то розподільча, транспортна,

промислового, складського та інших видів логістики. Водночас питання фінансового забезпечення руху товарно-матеріальних цінностей носять в їх працях другорядний або підпорядкований характер. Хоча саме синхронізація і збалансування в часі і просторі руху товарно-матеріальних цінностей та грошових коштів є запорукою фінансової стійкості підприємств.

**Мета статті.** Головною метою статті є визначення основних елементів та принципів моделювання логістичного управління грошовими потоками суб'єктів господарювання, зокрема, підприємств торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах будь якої активізації діяльності підприємств за вигодою у конкурентній боротьбі за окремі сегменти ринків збуту споживчих товарів та послуг логістичне управління формуванням грошових потоків виступає головним засобом досягнення конкурентних переваг на споживчому ринку. Багато років поспіль логістичний підхід до управління діяльністю вітчизняних підприємств є «інновацією» і потребує розробки дієвих механізмів управління переміщенням і трансформацією товарних, фінансових, сервісних та інформаційних потоків не тільки всередині підприємства, а й поза ним.

В умовах, коли споживчий ринок перетворився з «ринку продавця» в «ринок покупця», моделювання процесів управління грошовими потоками суб'єктів підприємницької діяльності має орієнтуватися на сучасний, тобто бездефіцитний ринок. Навіть екстраполяційні моделі, необхідні для обґрунтування стратегій розвитку підприємств, повинні враховувати досягнутий рівень ринкових перетворень. Тому є доречним твердження Л.В.Фролової, що нові механізми управління суб'єктами підприємництва повинні ґрунтуватися на досягненнях ринкової трансформації економіки [3, с. 215].

Основою логістичного підходу до формування грошових потоків є те, що вони обслуговують потоки товарно-матеріальних і нематеріальних цінностей. До останніх відносять інформаційні, інтелектуальні та сервісні потоки. Відтак, логістичне управління грошовими потоками невіддільне від товароруку і торговельного сервісу. Зрозуміло, що сукупність цих потоків виступає основним об'єктом логістичного управління [3, с.175], а раціональне їх поєднання не тільки в межах підприємств, а й поза ними забезпечує ефективність логістичного підходу до управління.

Логістичне управління є визначальною складовою загального менеджменту підприємств. Воно передбачає досягнення стратегічних і тактичних цілей (рис.1).



Рис. 1. Місце логістичного управління в системі загального менеджменту підприємства

Як показано на рис. 1, логістичне управління має часовий характер прийняття рішень. Оскільки стратегія логістики спрямована на отримання конкурентних переваг, то в економічній літературі логістику називають конкурентною стратегією [6, с.106]. Конкурентний потенціал логістики спрямований на мінімізацію сукупних витрат, підвищення якості реалізованих товарів і послуг, а також на забезпечення високого рівня продажного та післяпродажного сервісу.

Виходячи з загальновідомих підходів до тактики логістичного управління [7, с. 51], слід відмітити, що в торгівлі вона реалізується через дотримання чинних стандартів обслуговування споживачів, придбання товарів оптимальними партіями, підтримку мінімально допустимих запасів, забезпечення ефективного використання торговельного потенціалу та інвестицій, максимальне збереження якості товарів, розбудову логістичного сервісу, гнучку політику ціноутворення, ефективне управління персоналом і т.ін. У зв'язку з цим головним тактичним завданням торговельної логістики стає забезпечення оптимального співвідношення "попит/пропозиція" задля підвищення ефективності діяльності підприємства на основі мінімізації загальних витрат.

Оперативне логістичне управління націлене на інформаційне забезпечення, регулювання торговельно-технологічного процесу, комплексний та системний аналіз ефективності функціонування логістичної системи, контроль за розподілом і збутом товарів тощо.

Слід підкреслити, що узгодження інтересів усіх функціональних видів загального менеджменту повинне відбуватися, починаючи зі стратегічного і закінчуючи оперативним (вертикальна часова координація). Ефективність логістичної діяльності визначається раціональністю взаємодії функціональних етапів управління, а саме, замовлень, закупівлі, транспортування, складування, вантажопереробки, торговельно-технологічної підготовки товарів до продажу, збуту (горизонтальна функціональна координація). Накопичений досвід функціонування виробничих логістичних систем можна пристосувати до сфери управління грошовими потоками роздрібною торгівлі.

При моделюванні системи логістичного управління грошовими потоками торговельних підприємств необхідно найперше визначити об'єкт, предмет і методи такого управління, які пов'язані з закупівлею товарно-матеріальних цінностей, їх транспортуванням, зберіганням, обробкою, підготовкою, сортуванням, подачею до продажу, продажем споживачам і післяпродажним сервісом. Наведений ланцюг процесів, що входять до об'єкта логістичного управління, потребує розробки комплексної системи управління підприємством, ефективність функціонування якої залежить від вибраної логістичної стратегії та методів координації всіх механізмів управління. Тому основним постулатним положенням моделювання логістичного управління грошовими потоками в торгівлі виступає взаємозалежність усіх логістичних потоків, яка створює передумови оптимізації функціонування логістичної системи менеджменту підприємств.

Застосування логістичного підходу до управління торговельними підприємствами з використанням загальних положень менеджменту дозволяє розглядати логістичне управління грошовими коштами як цілеспрямований вплив на формування вхідних і вихідних грошових потоків з метою синхронного обслуговування руху товарів від постачальників до споживачів. Позаяк логістичний підхід до управління грошовими коштами ґрунтується на формуванні потоків товарно-матеріальних цінностей, яким властиві трансформація і переміщення у просторі і часі, то просторово-часова синхронізація всіх логістичних потоків виступає обов'язковою умовою забезпечення ефективності управління логістичними грошовими потоками. Така ефективність проявляється в так званому економічному й соціальному ефекті синергізму. Тому метою логістичного управління грошовими потоками виступає економія витрат підприємств на їх залучення й використання заради підвищення прибутку і забезпечення ефекту споживання за рахунок зниження цін, підвищення якості й безпеки товарів та послуг.

При розробці стратегії логістичного управління грошовими потоками повинен враховуватися ефект взаємного підсилення зв'язків однієї логістичної системи з іншими, тобто економічний і соціальний ефект синергізму як результат синхронізації фінансових процесів вздовж всього логістичного ланцюга від виробника товарів (послуг) до споживача. Ефект, обумовлений синхронністю руху логістичних грошових потоків, набуває форми ефекту логістичної синергії. Оскільки логістичні системи формуються задля використання ефекту синергійних зв'язків, головною передумовою розробки стратегії формування логістичних грошових потоків є створення такого ланцюга інфраструктури товароруку, який здатний забезпечити постачання товарів відповідно до ринкових вимог при мінімізації сукупних витрат і максимізації прибутків підприємств.

Дослідження еволюції теоретико-методологічних аспектів логістичного управління дозволяють розкрити його постулатні положення (об'єкт, предмет, мета), аби покласти в основу методики і практики логістизації управління.

Об'єктом логістичного управління грошовими потоками підприємств є їх переміщення в процесі обслуговування логістичних матеріальних, інформаційних і сервісних потоків в конкретній логістичній системі, якою є підприємство. Субстантною основою такого об'єкта є грошові кошти, що входять в логістичну систему, утворюючи потоки, метою яких є обслуговування торговельної діяльності. Суть обслуговування при цьому означає витрачання грошових коштів, внаслідок якого утворюються вихідні із логістичної системи грошові потоки. Отже, логістичні грошові потоки як об'єкти управління являють собою сукупність процесів грошового забезпечення трансформування і переміщення матеріальних і нематеріальних цінностей, починаючи з входження і закінчуючи виходом їх із мікрологістичної системи.

Предметом логістичного управління грошовими потоками виступає обґрунтування механізмів формування логістичних грошових потоків на основі їх наскрізної синхронізації з матеріальними, інформаційними й сервісними логістичними потоками, яка забезпечує отримання ефекту синергізму, тобто мінімізації витрат обігу.

Виходячи зі сказаного, мету мікрологістичної системи управління можна визначити, як максимізацію економічного і соціального ефекту, що забезпечується єдністю, гармонійністю, компромісністю, поліативністю процесів і структур в мікрологістичних торговельних системах управління, тобто в підприємницьких структурах. Поліативність розглядається при цьому як розв'язання логістичних протиріч шляхом розширення дозволів на основі об'єднання різнохарактерних компонентів механізмів логістичного управління.

Розкриті постулатні положення виступають теоретичною основою визначення методів логістичного управління грошовими потоками в торговельній діяльності. Вони носять прикладний характер і проявляються в логістичному підході до організації й управління торговельними підприємствами.

Проведене дослідження дозволяє трактувати логістичне управління грошовими потоками як процес забезпечення просторово-часової синхронізації руху грошових коштів вздовж логістичних ланцюгів товароруку від виробника до кінцевого споживача з метою отримання підприємницького і соціального синергічного ефекту.

Логістизація управління грошовими потоками розглядається як впровадження логістичного підходу до управління формуванням і використанням грошових коштів суб'єктів підприємницької діяльності, який ґрунтується на системній комплексності всіх процесів управління грошовими коштами, необхідними для забезпечення логістичної діяльності, якою в торгівлі є реалізація товарів і послуг. Системна комплексність логістизації управління грошовими потоками потребує моделювання логістичних функцій і систем як ланок логістичних ланцюгів руху грошових коштів. Передумовою такої логістизації виступає розвиток економічної інтеграції, інформатизації та невідпинні темпи глобалізації фінансових процесів і структур. Позаяк управління грошовими потоками є складовою фінансового менеджменту, а відтак і загального менеджменту підприємства, воно є важливим компонентом забезпечення цілісності управління всіма логістичними потоками.

Основоположним підходом до моделювання управління виступає розробка стратегії, спрямованої на подолання проблем адаптації до динамічно змінюваного ринкового середовища, забезпечення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства. Стратегічна орієнтація логістичного управління повинна стати дороговказом для тривалого розвитку підприємств в умовах посилення інтеграції та глобалізації світогосподарських процесів.

Стратегічне управління грошовими потоками має ґрунтуватися на базовій економічній стратегії кожного суб'єкта підприємництва.

Виходячи з сутності поняття економічної стратегії, розкритої вітчизняними і зарубіжними вченими [8, с. 28], логістичну стратегію слід розглядати як ефективно побудовану програму логістичної діяльності, виконання якої дозволить господарюючим суб'єктам досягати поставленої мети. Така стратегія передбачає розробку правил і заходів, за допомогою яких забезпечується отримання логістичного прибутку як основного джерела саморозвитку підприємств.

Обґрунтування логістичної стратегії формування грошових потоків торговельного підприємства вимагає оцінки загальної стратегії підприємницької діяльності, яка розглядається науковцями як «процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, розробки комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення» [9, с. 52] або «як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства» [10, с. 12]. Розробка стратегії являє собою процес формування системи загальних підприємницьких цілей і обґрунтування ефективних шляхів їх досягнення, що потребує стратегічного планування, яке дозволить передбачати майбутні зміни і враховувати їх в поточному управлінні.

Особливе значення в обґрунтуванні стратегії формування грошових коштів підприємств має підтримка динамічної збалансованості вхідних і вихідних логістичних грошових потоків з урахуванням турбулентності зовнішнього економіко-фінансового середовища. Підтримка такої збалансованості потребує виявлення навіть слабких «сигналів» зовнішнього оточення, формування стратегії успіху, забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішніх факторів, нівелювання ризикових ситуацій і забезпечення здатності протистояти несприятливому зовнішньому впливу. Вище викладене дозволяє вважати предметом стратегічного управління грошовими потоками механізми оптимізації грошових потоків на основі логістичних підходів.

Моделювання стратегії логістичного управління підприємством дозволило виділити основні етапи її розробки, які в науковій літературі називаються блоками [10, с.18]. Розроблена схема стратегічного управління грошовими потоками торговельних підприємств (рис. 2) віддзеркалює циклічність, системний взаємозв'язок і зкоординованість управлінських етапів.

Початковим етапом запропонованої моделі виступає моніторинг діючої стратегії управління, який дозволяє оцінити її ефективність, виявити сильні і слабкі сторони, можливості та загрози. Результати моніторингу використовуються при обґрунтуванні нової або удосконаленні діючої стратегії управління грошовими потоками.

Завершальним етапом виступає обґрунтування заходів щодо реалізації розробленої стратегії і контроль їх виконання (рис.3). Запропонована модель побудована за чіткою структурно-логічною схемою управління логістичними грошовими потоками підприємства та розробкою заходів їх реалізації.

Оцінка ефективності механізмів формування грошових потоків і створення системи підтримки виконання стратегічних завдань неможлива без систематичного контролю за ходом виконання стратегічних і тактичних завдань і відповідного коригування логістичної діяльності. Це обумовлює створення системи «логістика-контролінг», основні результати якої мають

використовуватися при прийнятті управлінських рішень, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей.



Рис. 2. Схема розробки стратегії логістичного управління грошовими потоками підприємств

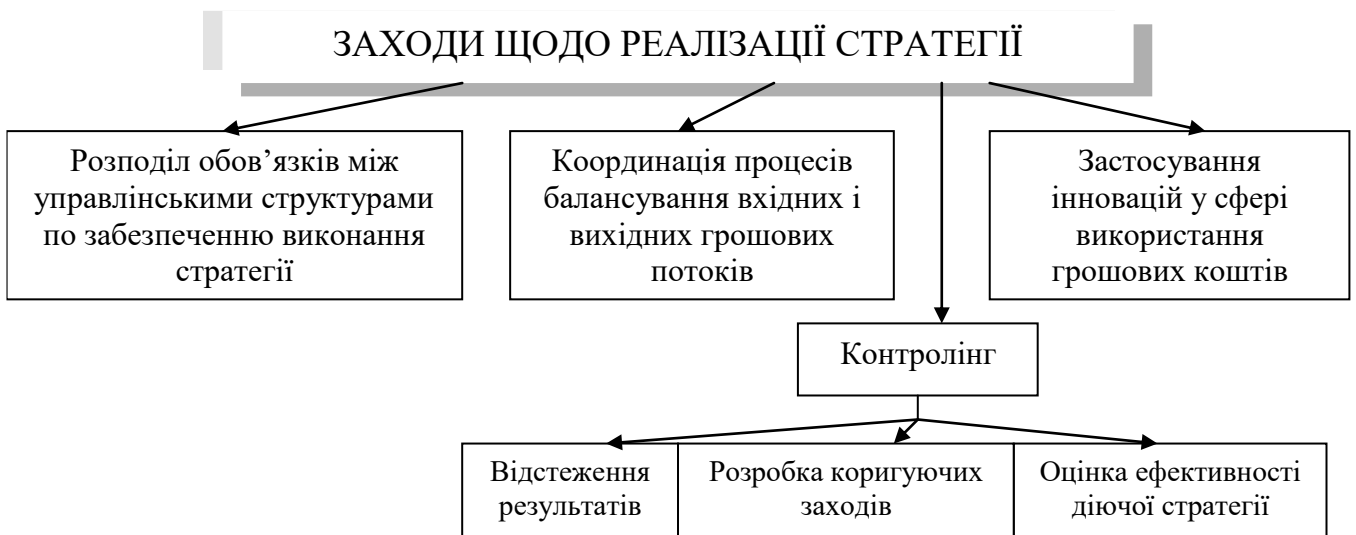


Рис. 3. Структура заходів впровадження стратегії управління грошовими потоками підприємства

На передній план в контролінзі має виводитися дотримання оптимального співвідношення «результат/витрати», в якому обидва показники є логістичними. Основою оптимізації цього

співвідношення виступає аналіз логістичних витрат за елементами, окремими товарними потоками і контрагентами. Такий аналіз логістичних витрат дозволить виявити найбільш витратомісткі логістичні операції і товарні потоки, встановити контрагентів, що “дорого коштують” підприємству, а також допоможе вишукати шляхи мінімізації витрат. Проведення контролінгу забезпечує коригування управлінських дій на основі досягнутих результатів, тобто зворотного зв'язку.

**Висновки.** Місце логістичної стратегії в загальній стратегії торговельного підприємства визначається специфікою логістичного управління. Головним завданням загального менеджменту торговельних підприємств стає узгодження маркетингової, торговельної (логістичної) та фінансової стратегій підприємства на споживчому ринку. Логістична орієнтація господарської діяльності вимагає узгодження загальних управлінських рішень різних періодів з логістичною стратегією і сприяє оптимальному функціонуванню підприємства як мікрологістичної системи. Логістика при цьому виступає дієвим механізмом отримання додаткового прибутку за рахунок створення і використання конкурентних переваг, а логістична стратегія стає конкурентнозабезпечуючою стратегією.

Головним критерієм оптимальності логістичного управління торговельним підприємством є мінімізація його логістичних витрат, пов'язаних з закупівлею товарів, їх транспортуванням, складуванням, зберіганням, підготовкою до продажу та продажем. Враховуючи, що використання сильних сторін зовнішнього оточення підприємства обумовлює зростання його потенціалу і отримання додаткових конкурентних переваг, критерієм ефективності логістичної стратегії за умови мінімізації впливу ризик-факторів можна вважати динамічність розвитку підприємства, яка супроводжується підвищенням оцінних показників використання економічного потенціалу і розширенням обсягів збуту товарів. Тому непересічного значення набувають подальші дослідження щодо стратегування сталого розвитку торговельних підприємств із застосуванням інструментарію логістичного управління.

### Список використаної літератури

1. Крикавський Є.В. Партнерські відносини на ринку B2B та B2C: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 232с.
2. Сучасний інструментарій та галузеві особливості управління підприємствами України: монографія / за наук. ред. Н.І. Чухрай. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 300 с.
3. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2004. 237 с.
4. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 516 с.
5. Маркетингові технології економічного зростання: монографія / за ред. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2012. 376 с.
6. Практикум по логистике: учеб.пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. Б.А.Аникина. Москва: ИНФРА-М, 2002. 280 с.
7. Економіка виробничого підприємництва: навч.посіб. / За ред. Й.М.Петровича. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Т-во “Знання”, КОО, 2001. 405 с.
8. Бланк И.А. Торговый менеджмент. Київ: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. 408 с.
9. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства: підруч. для вузів / Під ред. проф. Н.М. Ушакової. Київ: “Хрещатик”, 1999. 800 с.
10. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: Київ.нац.торг-екон.ун-т, 2002. 302 с.

## REFERENCES

1. Krykavskiy, Y.V. (2015). Partnerski vidnosyny na rynku V2V ta V2S [Partnership relations in B2B and B2C markets]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky.
2. Chukhraj, N.I. ta in. (2014). Suchasnyi instrumentarii ta haluzevi osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy [Modern tools and sectoral features of management of Ukrainian enterprises]. (ed. by N.I. Chukhrai). Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky.
3. Frolova, L.V. (2004). Lohistychnе upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni aspekty [Logistic management of the enterprise: theoretical and methodological aspects]. Donetsk: DonDUET im. M.Tuhan-Baranovskoho.
4. Hryhorak, M.Iu. (2017) Intelktualizatsiia rynku lohistychnykh posluh: kontseptsii, metodolohiia, kompetentnist [Intellectualization of the market of logistic services: concept, methodology, competence]. Kyiv: Sik Hrup Ukraina.
5. Oklander, M.A. ta in. (2012) Marketynhovi tekhnolohii ekonomichnoho zrostantia [Marketing Technologies for Economic Growth]. (ed. by M.A. Oklander). Odesa: Astroprint.
6. Anykyn, B.A. ta in. (2002). Praktykum po lohystyke [Workshop on logistics] (2<sup>nd</sup> edition by B.A.Anykyn). Moskva: YNFRA-M.
7. Petrovych, Y.M. ta in. (2001). Ekonomika vyrobnychoho pidpriemnytstva [Economics of production entrepreneurship]. (2<sup>nd</sup> edition by Y.M.Petrovych) Kyiv: T-vo "Znannia", KOO.
8. Blank, Y.A. (1997) Torhovyi menedzhment [Trade management]. Kyiv: Ukraynsko-Fynskiy ynstitut menedzhmenta y byznesa.
9. Mazaraki, A.A. ta in. (1999). Ekonomika torhovelnogo pidpriemstva [Economy of a trading enterprise] (ed. by N.M.Ushakova). Kyiv: "Khreshchatyk".
10. Pastukhova, V.V. (2002). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofiia, polityka, efektyvnist [Strategic enterprise management: philosophy, politics, efficiency]. Kyiv: Kyiv.nats.torh-ekon.un-t.

**ХЛЕВИЦКАЯ ТАТЬЯНА БОРИСОВНА. МОДЕЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ.** В статье раскрыт теоретико-методический подход к моделированию стратегии логистического управления денежными потоками торговых предприятий. Обоснованно постулатные положения логистического управления денежными потоками. Предложена процедура разработки и мероприятия по реализации стратегии логистического управления денежными потоками предприятия.

**Ключевые слова:** денежные потоки, логистическое управление, стратегия логистического управления, торговое предприятие.

**KHLEVYTSKA TETIANA. MODELING THE STRATEGY OF LOGISTIC CASH FLOW MANAGEMENT OF ECONOMY'S SUBJECTS.** The article reveals a theoretical and methodical approach to modeling the strategy of logistics management of cash flows of trade enterprises. Reasonable postulates of logistic cash flow management. The proposed development procedure and measures for the implementation of the strategy of the logistics management of cash flows of the enterprise.

**Key words:** cash flow, logistic management, strategy of logistic management, trade enterprise.