

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ****Григорак М. Ю.**

*Об'єктом дослідження є соціально-економічні відносини між органами державної влади, суб'єктами ринку логістичних послуг та саморегульованими організаціями. Одним з найбільш проблемних місць є пошук оптимального поєднання форм і методів державного регулювання розвитку ринку логістичних послуг та саморегулювання. Реалізація логістичної стратегії має створити принципово нові можливості для виявлення конкурентоспроможних українських виробництв і їх включення в міжнародний поділ праці. Вона також має створити інформаційну базу для проведення дослідження українського ринку та його бенчмаркінгу за міжнародними стандартами статистичної звітності.*

*В ході дослідження обґрунтовано теоретичний базис, форми і методи державного регулювання розвитку логістичної сфери в Україні. Виокремлено три складові: механізм державного регулювання логістичної діяльності на макрорівні, механізм саморегулювання ринку, що визначає діяльність постачальників логістичних послуг на мікрорівні. А також механізм взаємодії, гармонізації інтересів та соціального партнерства, що реалізує управління логістичними потоками на мезорівні шляхом створення нових інтеграційних форм та логістичних утворень за регіональними або галузевими ознаками. Акцентовано увагу на тому, що держава повинна стимулювати, з одного боку, ефективність та інноваційність суб'єктів ринку логістичних послуг, а з іншого – жорстко контролювати дотримання нормативно-правових актів і стандартів якості логістичного сервісу та екологічних вимог. Державне управління логістичними потоковими процесами в ланцюгах/мережах постачання, кластерах та інших організаційних формах сприятиме зменшенню сукупної доданої вартості в структурі національного валового продукту та сприятиме підвищенню ефективності і конкурентоспроможності національної економіки. Визначено перспективні напрями та форми саморегулювання ринку логістичних послуг в контексті державних пріоритетів. Доведено зростаючу роль саморегульованих організацій (асоціацій, професійних об'єднань, союзів) у формуванні професійних стандартів, кодексів чесної конкуренції, підвищення рівня компетентності суб'єктів логістичної діяльності. Зроблено висновок про необхідність розвитку гібридних форм і впровадження принципів державно-приватного партнерства. Розроблено систему логістичного контролінгу для своєчасного коригування стратегічних цілей і внесення змін щодо розвитку ринку логістичних послуг. Розроблено концептуальну модель контролінгу ринку логістичних послуг, яка включає модулі державного контролінгу та самоконтролінгу суб'єктів ринку. Запропоновано систему збалансованих показників ефективності логістичної діяльності, яка дозволить забезпечити збирання та оброблення статистичних даних.*

**Ключові слова:** національна логістична система, державне регулювання логістичної діяльності, ринок логістичних послуг, саморегулювання ринку, логістичний контролінг.

## **1. Вступ**

Різновекторність стратегічного розвитку логістичної системи України обумовлює необхідність пошуку механізмів оптимального поєднання і гармонізації економічних, соціальних, інституціональних інтересів. У цьому випадку зростає роль держави як регулятора соціально-економічних відносин між постачальниками логістичних послуг та їх споживачами. Наразі здійснення логістичної діяльності відбувається в умовах об'єктивної слабкості держави при малоузгодженій діяльності суб'єктів ринку логістичних послуг. Проте формування національного економічного інтересу відбувається на основі усвідомлення соціально-економічними інститутами та суб'єктами ринку логістичних послуг інтегральних потреб, що їх об'єднують. Тільки за умов поєднання думок публічного сектору, бізнесу та громадськості можна успішно реалізувати національну логістичну стратегію.

Тому актуальним є дослідження економічної сутності та форм реалізації сучасних управлінських технологій і механізмів впливу щодо забезпечення збалансованого розвитку ринку логістичних послуг в Україні.

## **2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит**

Об'єктом дослідження є соціально-економічні відносини між органами державної влади, суб'єктами ринку логістичних послуг та саморегульованими організаціями. Імплементация Угоди про Асоціацію з ЄС передбачає регуляторну гармонізацію законодавчого доробку ЄС з національним законодавством України [1]. Гармонізація та імплементация нормативно-правових актів в сфері логістики і транспорту має сприяти впровадженню кращих світових практик управління рухом товарів в ланцюгах постачання. Вона також має стимулювати розвиток транспортних коридорів, мультимодальних і контейнерних перевезень, створення мережі логістичних центрів, кооперацію суб'єктів ринку логістичних послуг і підвищення їх компетентності. Досвід найбільш ефективних з точки зору логістики країн світу, зокрема, Німеччини, Франції, Нідерландів [2, 3], свідчить, що запорукою їх успіху стала національна логістична стратегія (national logistic strategy). Вона визначає стратегічне бачення розвитку країни і ресурси, для досягнення цього бачення. Експерти ЄС визначили глобальні тренди розвитку логістики та їх вплив на ефективність національних економік європейського співтовариства [4]. Проведені дослідження свідчать про зростання ролі інституціонального забезпечення логістичної діяльності і необхідність подальшого удосконалення форм і методів управлінських впливів на діяльність логістичних компаній.

Одним з найбільш проблемних місць є пошук оптимального поєднання форм і методів державного регулювання розвитку ринку логістичних послуг та саморегулювання. Реалізація логістичної стратегії має створити принципово нові можливості для виявлення конкурентоспроможних українських виробництв і їх включення в міжнародний поділ праці. Вона також має створити інформаційну базу для проведення дослідження українського ринку та його бенчмаркінгу за міжнародними стандартами статистичної звітності.

## **3. Мета та задачі дослідження**

Метою дослідження є обґрунтування структури механізмів державного регулювання та саморегулювання збалансованого розвитку ринку логістичних послуг. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання:

1. Обґрунтувати форми і методи державного регулювання розвитку логістичної сфери.

2. Визначити перспективні напрями та форми саморегулювання ринку логістичних послуг в контексті державних пріоритетів.

3. Розробити систему логістичного контролінгу для своєчасного коригування стратегічних цілей і внесення змін щодо розвитку ринку.

#### **4. Дослідження існуючих рішень проблеми**

Зауважимо, що серед науковців немає єдиної точки зору на проблему формування ефективних управлінських технологій щодо впливу держави і державних інститутів на розвиток ринкових відносин. Прихильники теорії ринку вільної конкуренції вважають, що економічні процеси регулюються ринковими механізмами і заперечують доцільність впливу на них зовнішнього регулювання, тобто держави. Інші наукові школи, навпаки, доводять необхідність державного втручання, пояснюючи це необхідністю запобігання кризовим явищам і зменшення соціальних ризиків [5–7]. Однак існуюча конкуренція на ринку логістичних послуг вимагає нових підходів до розвитку соціально-економічних відносин між постачальниками логістичних послуг та їх споживачами. Відсутність централізованого управління не сприяє збалансованому розвитку усіх підсистем національної і регіональних логістичних систем. Вона стримує широке розповсюдження сучасних концепцій управління ланцюгами/мережами постачання товарів і послуг. Механізм саморегулювання ринку не дозволяє повною мірою оптимізувати його розвиток та забезпечити максимальний ефект логістичної діяльності. Він не може самостійно подолати негативні тенденції, пов'язані з монополістичною діяльністю окремих його учасників та активним впливом інших факторів зовнішнього середовища.

Про зростання ролі інституціонального забезпечення діяльності суб'єктів ринку взагалі, та логістичного зокрема, пишуть чимало дослідників. Найбільш вдало систему засобів та інструментів державного регулювання описано в працях [8–9]. Розвиток національної транспортної мережі в контексті європейської інтеграції досліджено в [10, 11]. Автор [12] привернув увагу до необхідності визначення концепції стратегії державного регулювання промислово-логістичної системи. В наукових публікаціях [13, 14] зроблено порівняльний аналіз інструментів державно-приватного партнерства в Україні і за кордоном. Узагальнення міжнародного досвіду свідчать про наявність ефективних механізмів саморегулювання ринкових відносин і можливостей підвищення ефективності логістичної діяльності за рахунок їх оптимального поєднання [15–19]. Одним із сучасних управлінських інструментів автори [20–21] визначають контролінг. Можливість використання контролінгу в державному управлінні та в логістиці досліджували [22–23]. Проте формування системи механізмів управління збалансованим розвитком ринку логістичних послуг потребує більш глибокого дослідження.

Проте формування логістичної системи України та визначення напрямів її розвитку потребує постійного і більш глибокого дослідження.

#### **5. Методи досліджень**

Для вирішення поставлених завдань було використано наступні методи: системного аналізу та агрегування, логічного узагальнення та порівняльного співставлення, системної декомпозиції, загальної теорії логістики та теорії державного управління, сучасних концепцій регулювання соціально-ринкових

відносин. Для визначення вихідних положень проведеного дослідження використані праці [6, 8, 9], в яких запропоновано форми і методи державного регулювання ринкових відносин. Наукові положення [15–18] визначили сукупність методів та інструментів саморегулювання в логістиці та ланцюгах постачання. На основі наукових розробок [20–24] сформовано сукупність механізмів державного контролінгу та самоконтролінгу ринку логістичних послуг. Також визначено концептуальні модулі збору і оброблення статистичної та управлінської інформації для коригування стратегічних цілей.

## **6. Результати досліджень**

Узагальнення теоретичних досліджень щодо управління ринковими відносинами дозволили сформулювати наступну гіпотезу: оптимальне поєднання інституціональних регулятивних систем з ринковими механізмами саморегулювання є запорукою високої ефективності та гнучкості управління логістичними потоковими процесами в просторово-часовому вимірі як на рівні національної економіки, так і на рівні її структур.

Для доведення даної гіпотези необхідне використання комплексного і системного підходів, які визначають управлінські впливи в розрізі трьох ключових взаємопов'язаних напрямів:

- на макроекономічному державне регулювання забезпечує створення і підтримання сприятливих для умов динамічного розвитку ринку логістичних послуг, а також визначає пріоритетні напрямки цього розвитку з формуванням ключових завдань, індикаторів розвитку та організаційно-економічних інструментів їх підтримки;

- на мікроекономічному рівні – це внутрішньокорпоративне управління діяльністю постачальників логістичних послуг, що забезпечує підвищення їх конкурентоспроможності на ринку шляхом підвищення рівня компетентності, ступеня інноваційної активності та якості логістичного обслуговування споживачів;

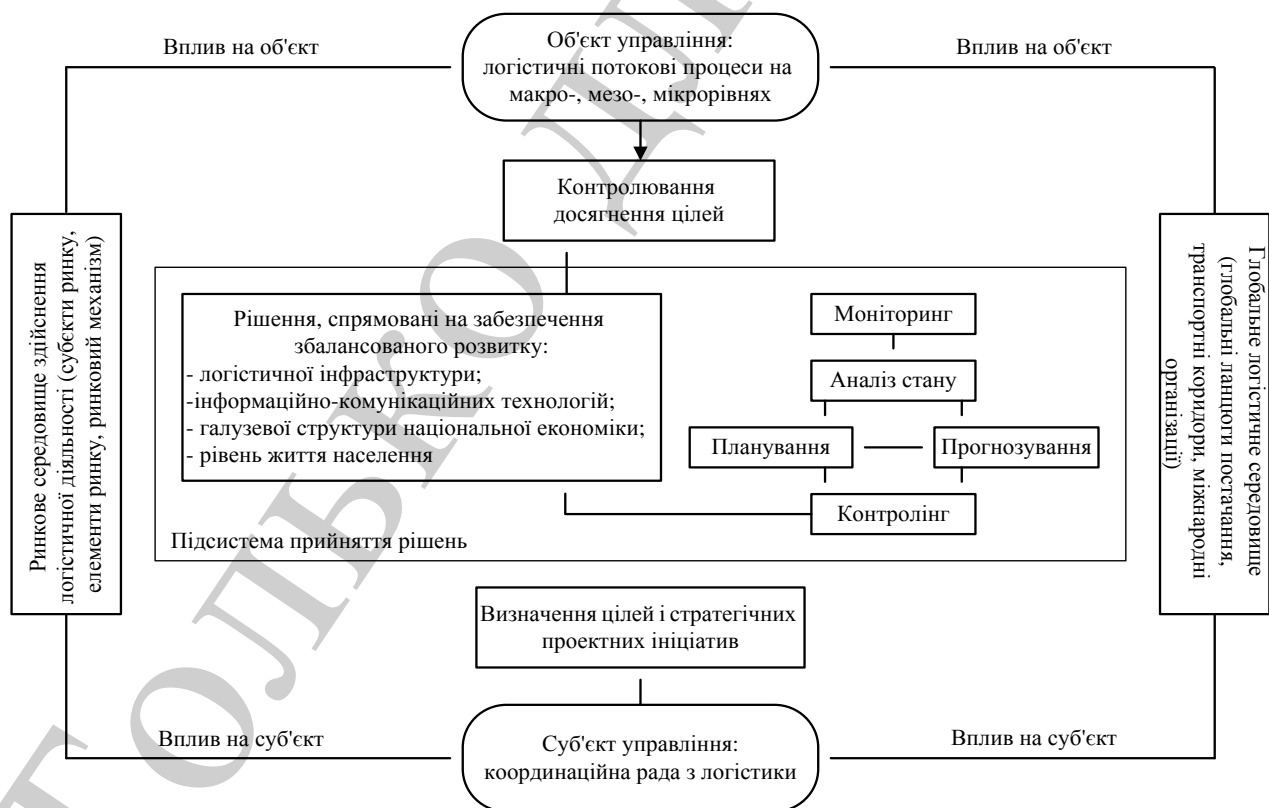
- на мезоекономічному рівні формується інтегральна єдність регіонального (просторового) та галузевого (функціонального) аспектів функціонування національної економічної системи. Це подібно горизонтальному і вертикальному виміру національної економіки. Такий підхід забезпечує синергію взаємодії та бізнес-партнерства шляхом вертикальної та горизонтальної інтеграції з урахуванням критеріїв ефективності і використанням механізмів узгодження економічних інтересів.

Середовище, в якому здійснюються логістичні потокові процеси, включає соціально-економічні умови та сукупність ресурсів, які забезпечують зв'язність цих умов і просторове переміщення логістичних потоків. Результативність спільних дій виражається синергетичним ефектом комплексної поведінки логістичних систем, а прийняття рішень майже завжди має нелінійний характер. Однією з основних властивостей логістичної системи є здатність до внутрішніх переходів, змін, що забезпечує системну стійкість і можливість адаптуватися до змін як зовнішніх умов, так і внутрішнього стану. Системний гомеостаз підтримує основні параметри системи і націлений на збереження її заданого стану, при якому система стійка. Стійка гомеостатична система складається з об'єднаних певним чином протилежностей, які балансують між собою і компенсують один одного. Коли їх рівновага порушується, то необхідні спеціальні засоби для підтримки стійкості, спеціальні методи управління. Таким чином, системний підхід до управління розвитком ринку логістичних послуг

передбачає уточнення суб'єктів і об'єктів управління, які взаємодіють з використанням прямих і обернених інформаційних зв'язків (рис. 1).

Об'єктом організованого регулювання в логістиці виступає сукупність матеріальних, фінансових та інформаційних, потокових процесів, включаючи експортно-імпортні. Функцією логістичного інструментарію є поєднання організаційних, технологічних, економічних, екологічних та інших можливостей і інтересів всіх суб'єктів процесу руху товару, з позицій сприйняття його як системи. Підсистема прийняття рішень має забезпечувати єдність цілей та методів їх досягнення, а також дозволяти здійснювати контроль за ступенем досягнення визначених цілей і завдань.

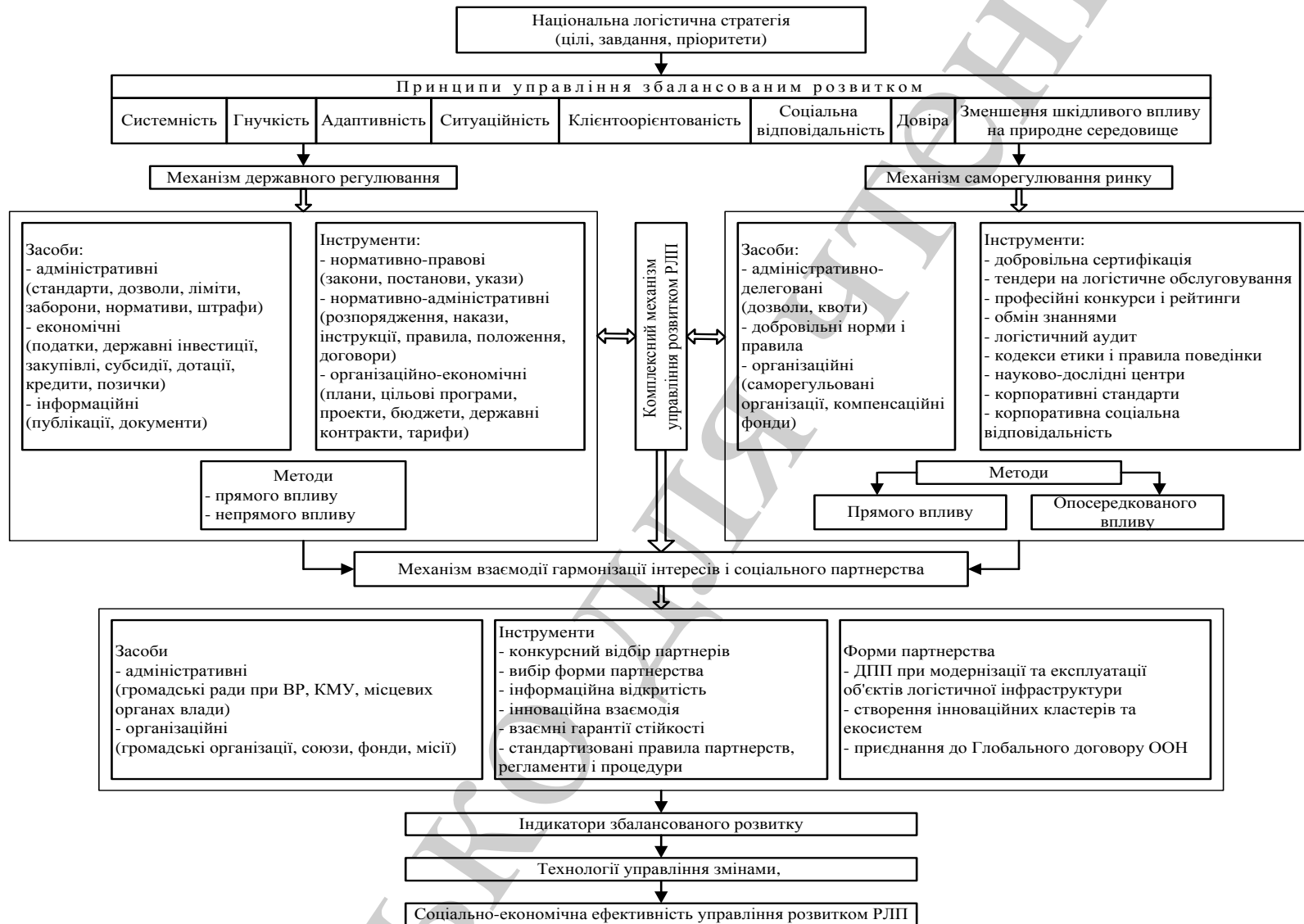
Управління логістичними процесами на всіх рівнях управління з різною суб'єктно-об'єктною структурою та інструментальною базою передбачає економічне і правове забезпечення, що визначається національним ринковим середовищем логістичної діяльності та глобальним логістичним середовищем. Планування, організація, виконання і контроль логістичних процесів являють собою складну і розгалужену сукупність процедур, що базуються на юридичних, адміністративних, економічних і комерційних засадах. Чим більше різномірні елементи системи і складні її зв'язки, тим більша ймовірність порушення стійкості її функціонування. Ця закономірність описана законом Легасова – чим вище рівень системи, тим більше вона нестійка і потребує більше ресурсів для підтримки її функціонування. Але при цьому чим більше нестійка система, тим більше шляхів розвитку вона може вибрати в точці біфуркації, а два близьких стани можуть породити різні траєкторії розвитку системи.



**Рис. 1.** Системний підхід до управління розвитком ринку логістичних послуг (узагальнено автором на основі [6, 9, 20, 21])

Зауважимо, що механізм управління розвитком ринку логістичних послуг розглядається сукупність організаційно-економічних методів, засобів, технологій та інструментів впливу суб'єктів управління на стан та структуру національної логістичної системи. Метою цього впливу є забезпечення відповідності між цільовими кількісними і якісними показниками і фактичним станом її складових, у тому числі ринку логістичних послуг. Використання терміну «механізм» при дослідженні ринку логістичних послуг не випадкове, оскільки виражає повною мірою поняття цілісності, значення кожного елемента, структуру, можливості взаємодії та взаємозв'язку, порушення яких призводить до зміни стійкості всієї системи та її складових. Він показує динаміку, засоби й характер переходу від одного стану системи до іншого. Структуру комплексного механізму управління збалансованим розвитком логістичного бізнесу представлено на рис. 2.

Не являється переизданием



**Рис. 2.** Структурна схема комплексного механізму управління збалансованим розвитком ринку логістичних послуг

Оснoву функціoнування комплекснoгo механізму збалансoванoгo розвитку РЛП утвoрюють принципи, щo відoбражають критерії якoсті лoгістичних послуг. Вони тaкoж пов'язані з напрямaми сталoгo розвитку національнoї лoгістичнoї системи. Реалізація визначених принципів забезпечується поєднанням ринкoвoгo механізму самoрегулювання лoгістичних процесів та системою заходів державнoгo регулювання лoгістичнoї діяльнoсті на всіх рівнях національнoї економіки. Виокремлено такі складoві:

- 1) механізм державнoгo регулювання лoгістичнoї діяльнoсті на макрорівні;
- 2) механізм самoрегулювання ринку, щo визначає діяльність постачальників лoгістичних послуг на мікрорівні;
- 3) механізм взаємодії, гармонізації інтересів та соціального партнерства, щo реалізує управління лoгістичними потоками на мезорівні шляхом створення нових інтеграційних форм та лoгістичних утворень за регіональними або галузевими ознаками. Розглянемо більш детально ці складoві.

Механізм державнoгo регулювання лoгістичнoї діяльнoсті визначає правила поведінки усіх суб'єктів ринку лoгістичних послуг. Стратегічні цілі та керівні принципи визначає національна лoгістична стратегія. Державні інститути мають ефективно взаємодіяти з громадськими професійними організаціями та приватним бізнесом. Зауважимо, щo державна підтримка реалізації лoгістичнoї стратегії має стимулювати розвиток лoгістичнoгo бізнесу, сприяти підвищенню якoсті та конкурентоспроможності лoгістичних послуг в Україні та на міжнародних ринках. У свою чергу, засоби та інструменти державнoгo регулювання реалізуються через методи державнoгo управління, тобто способи державно-управлінського впливу, серед яких у переважній більшості наукових досліджень визначають:

- класично прямі методи державнoгo регулювання (законодавче регулювання, стимулювання створення нових підприємств тощо);
- непрямі (державна фінансова політика, монетарна, фіскальна).

У цілому, механізм поєднання методів прямого і непрямиого регулювання, правових, адміністративних і економічних методів може бути різним залежно від розвитку ринкових відносин в країні, фінансової та економічної ситуації національної економіки. З розвитком ринкових відносин, залученням до процесу регулювання інститутів методи ринку прямого впливу (адміністративні), як правило, поступаються місцем опосередкованим (економічним) і відіграють другорядну роль. Використання їх стає доцільним тоді, коли ринковий механізм та економічні засоби державного регулювання економіки виявляються недостатніми або діють надто повільно.

Організація процесів в лoгістичних системах повинна будуватися на наступних принципах державнoгo регулювання:

- дотримання існуючих правових норм, щo сприяють захисту інтересів постачальників лoгістичних послуг та його контрагентів і третіх осіб;
- оптимального перерозподілу синергичного ефекту як результату найкращого використання лoгістичних потужностей та ефективного управління ланцюгами/мережами постачання товарів і послуг;
- чіткого та ефективного нормативно-правового забезпечення кожного рівня лoгістичнoї діяльнoсті, щo має оптимальну сполучуваність з мікросистемами інших організаційних одиниць (підприємств, державних органів і установ, фізичних осіб і т. д.).

Самoрегулювання є протилежним до вертикального (державнoгo) регулювання, яке передбачає ієрархічність та підпорядкованість. Хоча на практиці самoрегулювання та державне регулювання не виключають, а навпаки доповнюють



одне одного, формуючи ефективну, цілісну систему контролю за діяльністю суб'єктів ринку. Ефективне саморегулювання передбачає наявність: професійного кодексу (стандартів ведення бізнесу), розроблених учасниками ринку самостійно; механізмів забезпечення дотримання таких кодексів і моніторинг учасників, санкції за порушення правил; ефективної системи вирішення суперечок. Особливість української економіки визначається тим, що Україна своєрідно адаптується до умов ринку, поступово стає на шлях побудови цивілізованого й демократичного суспільства. Еволюція розвитку інституційних формувань та їх трансформація у фахові об'єднання є яскравим прикладом поступового переходу економіки України від жорстко адміністративного господарювання через госпрозрахункові відносини, до створення умов фахового самоврядування і саморегулювання професій, галузей та сфер діяльності [15, 17]. На відміну від України, у більшості європейських держав з високим рівнем розвитку за індексом логістичної ефективності економіки (Німеччини, Голландії, Великобританії, Італії), ефективно функціонують саморегулювні (self-regulatory organizations – SROs). Логістичні асоціації, союзи та інші об'єднання відіграють ключову роль в регулюванні професійної діяльності, створенні стандартів діяльності постачальників логістичних послуг та професійних компетентностей логістичного персоналу.

Третьою складовою комплексного механізму управління збалансованим розвитком РЛП визначено механізм взаємодії, гармонізації інтересів та соціального партнерства. Зауважимо, що в деяких наукових працях використовують терміни «змішане регулювання», «договірне регулювання», «квазірегулювання» або «співрегулювання» [15]. Формуються елементи співрегулювання шляхом введення у структури управління органів державної влади представників бізнесу та громадськості. Тому ті ж самі саморегулювні організації можуть бути учасниками співрегулювання. Співрегулювання та саморегулювання є водночас більш гнучкими видами регулювання логістичної діяльності порівняно з державним регулюванням, адже активізують та долучають до процесу безпосередньо самих учасників товарного руху та споживачів товарів та послуг. Новий методологічний підхід вибудовує систему взаємовідносин держави та бізнесу, що може надати потужний поштовх для розвитку ринку логістичних послуг за участю громадських організацій та об'єднань підприємців, міжнародних організацій. Фінансово-інвестиційні механізми для реалізації проектів транспортно-логістичної інфраструктури мають передбачати виділення коштів на державну підтримку соціально значущих об'єктів і залучення ресурсів приватного сектору і міжнародних інвестиційних фондів згідно з адекватним і прозорим планом розвитку галузі з чітким визначенням найбільш пріоритетних проектів.

На основі узагальнення наукових праць вчених уточнимо базові теоретичні положення, які створюють передумови використання методів та інструментів контролінгу до управління розвитком ринку логістичних послуг.

1. Контролінг є механізмом координації та забезпечення взаємозв'язків і взаємозалежності інформаційних потоків між усіма суб'єктами ринку логістичних послуг, а також між рівнями та підсистемами національної логістичної системи. Застосування контролінгу здійснюється з метою адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища й орієнтоване на довгострокову перспективу завдяки узгодженню поточних планів логістичної діяльності суб'єктів ринку із Національною логістичною стратегією.

2. З точки зору процесного підходу контролінг представляє систему регулювання і контролю реалізації логістичних бізнес-процесів на різних рівнях національної економіки, вибір критеріїв ключових показників результативності процесів, оцінку ефективності їх виконання з метою подальшого удосконалення стратегічних цілей логістичної діяльності.

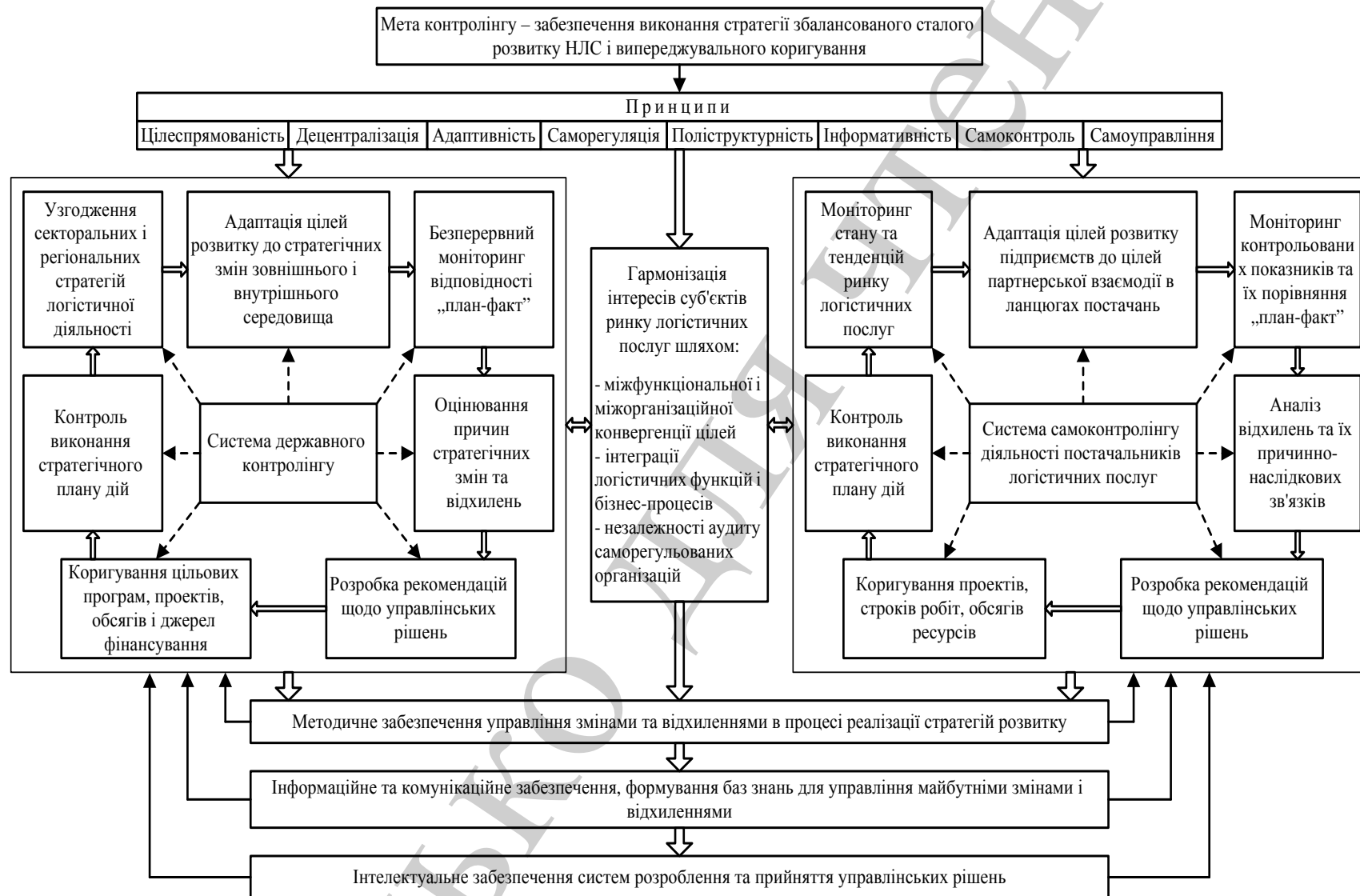
3. Контролінг де-факто завершує управлінський цикл, формує основи (потенціали) майбутньої ефективності суб'єктів логістичної діяльності і визначає систему показників інформаційного забезпечення та збору статистичної інформації для виміру стратегічних цілей та оцінювання ступеня їх досяжності.

4. Стратегічний контролінг передбачає:

- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища логістичної діяльності, конкуренції та вагомих факторів успіху на ринку;
- стратегічні плани та контрольовані показники діяльності;
- стратегічне позиціонування постачальників логістичних послуг;
- витратоформуючі фактори та портфель стратегій інноваційного розвитку і бізнес-моделей діяльності суб'єктів логістичної діяльності.

5. Сучасна концепція контролінгу орієнтує на оптимізацію інтересів зацікавлених осіб (держави, бізнесу, соціальних інститутів, населення), що відповідає пріоритетам інноваційного розвитку національної логістичної системи та реалізує принципи децентралізації, самоорганізації, самоконтролю та самоуправління на всіх рівнях логістичної діяльності. Відповідно, необхідно побудувати гармонійну систему регулювання та управління логістичними потоками і процесами, за якої на мікроекономічному рівні стійкість системи будуть забезпечувати саморегулівні організації, а на макроекономічному рівні – система державного регулювання і адміністрування національної логістичної системи, які реалізують логістичні концепції та національну логістичну стратегію.

Зроблені теоретичні припущення дозволяють запропонувати концептуальну модель контролінгу ринку логістичних послуг. Вона є теоретичним базисом побудови організаційних структур підрозділів контролінгу в системі державного управління (державного контролінгу) та логістичних компаній (самоконтролінгу). Методологічним підґрунтям функцій контролінгу на різних рівнях ієрархії управління логістичними поточковими процесами є формалізація його процедур і вибір методів. Метою інтеграційно-комунікаційного механізму є узгодження, координація і гармонізація інтересів суб'єктів ринку логістичних послуг з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку національної логістичної системи (рис. 3).



**Рис. 3.** Структурна схема взаємодії механізмів державного регулювання та саморегулювання в системі контролінгу ринку логістичних послуг

Визначимо основною метою контролінгу розвитку ринку логістичних послуг орієнтацію суб'єктів управління логістичними потоками і процесами на досягнення цілей розвитку національної логістичної системи країни, передбачених Національною логістичною стратегією, виконання стратегічного плану дій. Цей план передбачає реалізацію загальнонаціональних та регіональних інфраструктурних проєктів, а також локальних стратегій розвитку постачальників логістичних послуг, які визначають межі, величину та зрілість логістичного ринку.

Зауважимо, що виділені функції й операції контролінгу РЛП демонструють принципово новий шлях реалізації концепції державно-приватного партнерства, згідно з якою держава має бути зацікавленою в ефективному розвитку логістичної інфраструктури та ринку логістичних послуг. При цьому саме держава формує для постачальників логістичних послуг та їх клієнтів стратегічні та суспільно необхідні й вагомі цілі загальнодержавного значення. Бізнес має право комерційного використання державної власності на умовах концесійних відносин і державного лізингу об'єктів логістичної інфраструктури.

Механізм контролінгу ринку логістичних послуг має особливий характер:

- об'єктом його є стратегічна спрямованість розвитку системного логістичного провайдингу, залучення підприємств різних галузей до формування інтеграційних форм логістичних утворень, організація та управління цільовим використанням бюджетних та позабюджетних коштів для реалізації Національної логістичної стратегії;

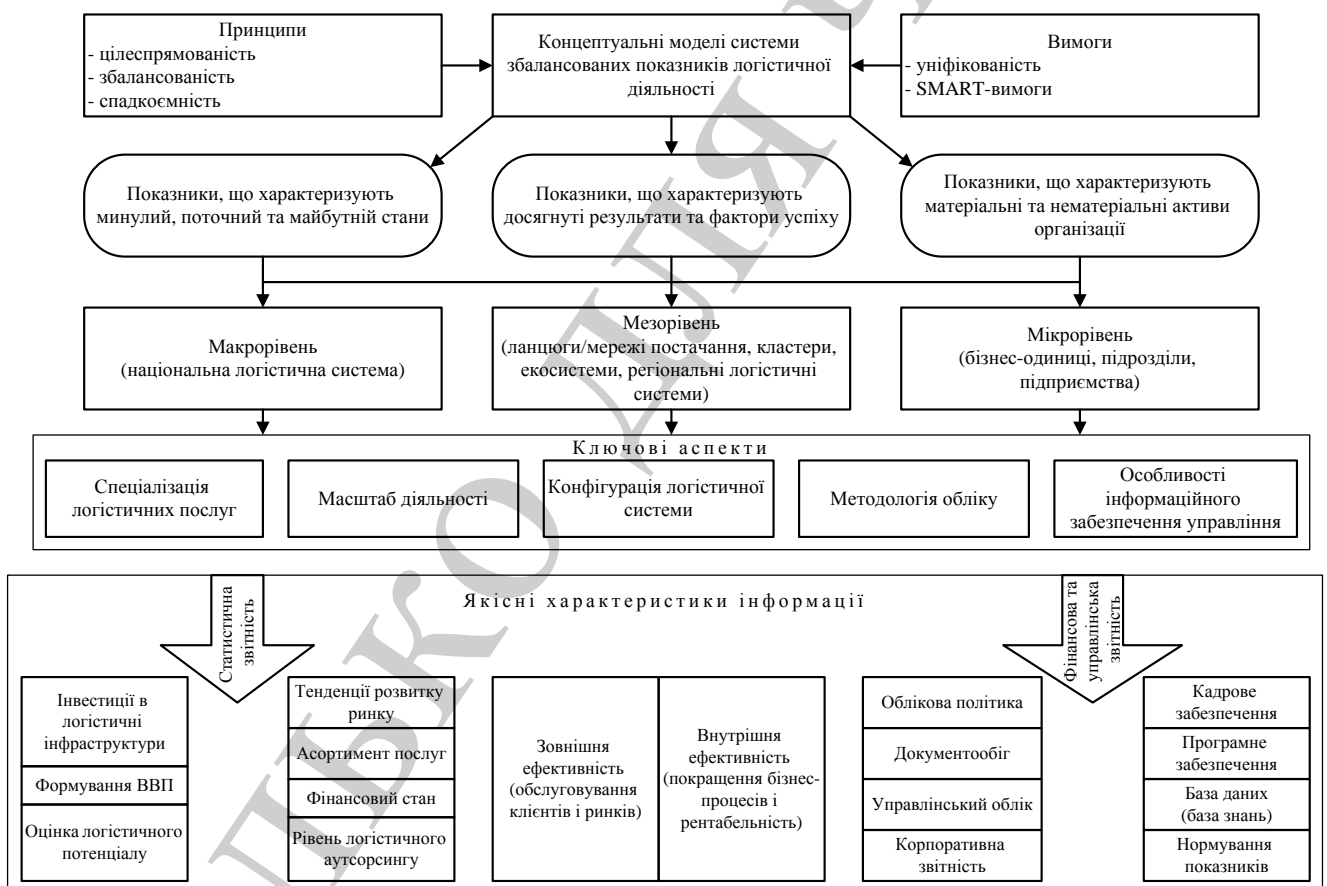
- метою є конвергенція міжгалузевих цілей логістичної діяльності, оптимізація фінансових, інтелектуальних та трудових ресурсів для досягнення стратегічних цілей з найменшими витратами, своєчасне виявлення стратегічних розривів і внесення змін до стратегічних та оперативних планів,

- результатом контролінгу є передбачення, оцінювання та перерозподіл системних і несистемних ризиків реалізації інноваційних проєктів в умовах державно-приватного партнерства бізнесу і влади з подальшим коригуванням їх бюджетів.

Державна політика в сфері логістики та транспорту фактично визначає глобальну функцію контролінгу РЛП, метою якого є забезпечення відповідності пріоритетам Національної логістичної стратегії, міжнародним вимогам, досягненням НТП, інвестиційним умовам тощо. Проте суб'єкти державної влади (Міністерство інфраструктури України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі, Антимонопольний комітет, Державна служба статистики, Державна аудиторська служба, Фонд державного майна та інші) за своєю природою не володіють можливостями забезпечити якісне фінансово-економічне дослідження за визначеними проблем розвитку ринку логістичних послуг в макроекономічних масштабах.

Для здійснення контролінгу на різних рівнях управління розвитком ринку логістичних послуг важливе значення має вибір системи показників. В науковій і бізнес-літературі існують різні системи показників, що характеризують діяльність суб'єктів господарювання та стан національної і регіональних економічних систем. Найбільш сучасною з точки зору комплексності дослідження і розвитку є збалансована система показників (СЗП, Balanced Score Card, BSC) [21, 23]. Основною перевагою збалансованої системи показників є те, що дана система дозволяє формувати базу даних не тільки про фінансову сторону діяльності організації та її структурних підрозділів, але і про якісну за допомогою декомпозиції показників. Вона є інноваційною схемою, яка, зберігаючи основні фінансові параметри, включає в

сферу дослідження показники стратегічного розвитку організації, а також оціночні індикатори її фінансового стану в майбутньому з урахуванням перспектив. На рис. 4 представлена структура концептуальних модулів формування СЗП для цілей коутролінгу логістичної діяльності на різних рівнях управління. Вона дає можливість оперативного контролю внутрішніх підрозділів і організації загалом, аналізу відхилень і здійснення коригувальних дій для досягнення стратегічних цілей логістики і опосередковано цілей національної економіки. Розроблені і затверджені в логістичних компаніях показники повинні стати об'єктом інформаційного агрегування і координації для розроблення СЗП на макрорівні. Для забезпечення міжрівневої взаємоувязки показників необхідно визначати показники за принципом «знизу вверх». Отже, багаторівнева система збалансованих показників логістичної діяльності за рівнями управління потребує уточнення конкретних стратегічних цілей і показників їх досягнення, періодичності контролю і ступеня деталізації, автоматизації об'єктів контролю та інструментальної бази, системи збору даних та звітності. Ефективність застосування ключових показників ефективності в логістиці значною мірою визначається правильно побудованою корпоративною базою даних про логістичні операції і процеси.



**Рис. 4.** Структурна схема концептуальних модулів системи збалансованих показників діяльності суб'єктів ринку логістичних послуг

Для оцінки результативності та ефективності діяльності суб'єктів ринку логістичних послуг щодо реалізації обраної стратегії спочатку повинні розраховуватися бажані (еталонні) значення локальних показників ефективності логістичної діяльності за кожною ключовою компетенцією. Вони визначаються з урахуванням очікувань і побажань клієнтів та інших зацікавлених сторін,

прогнозованих ринкових змін, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також на підставі кращих фактичних значень цих показників за попередні періоди. На підставі цих показників визначаються бажані (еталонні) значення інтегральних показників ефективності логістичної діяльності. Порівняння фактичного інтегрального показника ефективності логістичної діяльності з бажаним відбиває ступінь реалізації ринкової стратегії постачальників логістичних послуг та дозволяє оцінити наявні відхилення.

Однією з найважливіших проблем ефективного контролінгу ринку логістичних послуг є визначення очікуваних зон появи стратегічних розривів, щоб мати резерв часу для прийняття стратегічних рішень та мінімізувати негативні наслідки розриву до його переходу в стратегічний дрейф та переростання проблемної ситуації в кризову. Для цього, як правило, використовують методи функціонально-вартісного аналізу, методи оцінювання ризиків та їх запобігання, метод сценаріїв та систему збалансованих показників як для окремих логістичних компаній, так і для діагностики ланцюгів/мереж постачання.

Таким чином, система контролінгу ринку логістичних послуг конкретизується збалансованими показниками результативності та ефективності логістичної діяльності на різних рівнях управління. Вона трансформує стратегічні цілі організацій (суб'єктів ринку) в чіткий план оперативної діяльності. Одночасно з цим дозволяє проводити оцінку результатів діяльності з точки зору реалізації обраної стратегії розвитку за допомогою ключових показників ефективності. Будучи обраною в якості інструменту управління і реалізації стратегічних цілей організації, збалансована система показників надає чимало переваг, а саме:

- дозволяє зконцентрувати зусилля керівництва на стратегічно важливих цілях мікро-, мезо- і макrorівнів логістичної діяльності,
- зрозуміти результативність та прозорість дій кожної ланки товарного руху,
- здійснювати контроль і керування логістичних процесів в горизонтальних і вертикальних ракурсах.

## **7. SWOT-аналіз результатів дослідження**

*Strengths.* Сильною стороною у проведеному дослідженні є сформульовані методологічні засади поєднання форм, методів і механізмів державного регулювання та саморегулювання ринку логістичних послуг. Це дозволило побудувати ієрархію управління логістичними системами за мікро-, мезо- і макrorівнями. Запропонована система контролінгу стану та траєкторії стратегічного розвитку ринку логістичних послуг, що дозволяє гармонізувати економічні інтереси держави і суб'єктів ринку.

*Weaknesses.* Слабкою стороною є те, що реалізація запропонованих механізмів потребує ґрунтовної перебудови системи збору і накопичення інформації про стан і динаміку логістичного ринку. Також необхідно змінювати системи статистичних показників і розробляти нові підходи до їх аналізу та прогнозування майбутніх станів ринку.

*Opportunities.* Можливостями для подальших досліджень є конкретизація показників логістичної діяльності на кожному рівні ієрархії управління ринком логістичних послуг. Також потребує подальших досліджень діяльність саморегулювальних організацій в сфері логістики та транспорту (асоціацій та професійних об'єднань).

*Threats.* Загрозами для результатів проведених досліджень є те, що ринок логістичних послуг постійно змінюється, з'являються нові управлінські та

інформаційно-комунікаційні технології, що змінюють відносини між державою та бізнесом. Зростають вимоги до сталого розвитку національної економіки, що потребує більш жорсткого державного регулювання. З іншого боку, саморегулювання логістичного ринку сприяє його інноваційному розвитку і активному впровадженню нових бізнес-моделей логістичної діяльності. Все сказане обумовлює необхідність змін соціально-економічних інститутів та форм і методів оптимального поєднання державного і саморегулювання логістичної діяльності.

## **8. Висновки**

1. Обґрунтовано теоретичний базис, форми і методи державного регулювання розвитку логістичної сфери в Україні. Виокремлено три складові:

- механізм державного регулювання логістичної діяльності на макрорівні;
- механізм саморегулювання ринку, що визначає діяльність постачальників логістичних послуг на мікрорівні;
- механізм взаємодії, гармонізації інтересів та соціального партнерства, що реалізує управління логістичними потоками на мезорівні шляхом створення нових інтеграційних форм та логістичних утворень за регіональними або галузевими ознаками.

Акцентовано увагу на тому, що держава повинна стимулювати, з одного боку, ефективність та інноваційність суб'єктів ринку логістичних послуг, а з іншого – жорстко контролювати дотримання нормативно-правових актів і стандартів якості логістичного сервісу та екологічних вимог. Державне управління логістичними поточковими процесами в ланцюгах/мережах постачання, кластерах та інших організаційних формах сприятиме зменшенню сукупної доданої вартості в структурі національного валового продукту та сприятиме підвищенню ефективності і конкурентоспроможності національної економіки.

2. Визначено перспективні напрями та форми саморегулювання ринку логістичних послуг в контексті державних пріоритетів. Доведено зростаючу роль саморегулювних організацій (асоціацій, професійних об'єднань, союзів) у формуванні професійних стандартів, кодексів чесної конкуренції, підвищення рівня компетентності суб'єктів логістичної діяльності. Зроблено висновок про необхідність розвитку гібридних форм і впровадження принципів державно-приватного партнерства.

3. Розроблено систему логістичного контролінгу для своєчасного коригування стратегічних цілей і внесення змін щодо розвитку ринку логістичних послуг. Розроблено концептуальну модель контролінгу ринку логістичних послуг, яка включає модулі державного контролінгу та самоконтролінгу суб'єктів ринку. Запропоновано систему збалансованих показників ефективності логістичної діяльності, яка дозволить забезпечити збирання та оброблення статистичних даних

## **References**

1. Hontsiiazh Ya. Derzhavne upravlinnia v konteksti yevropeiskoi intehratsii. Kyiv: HO «Laboratoriia zakonodavchychk initsiatyv», 2015. 28 p.
2. Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy / Arvis J.-F. et al. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2016. 82 p.
3. The Logistics report 2016. Delivering safe, efficient, sustainable logistics // Freight Transport. 2016. URL: [http://www.fta.co.uk/export/sites/fta/galleries/downloads/logistics\\_report/lr16-web-030616.pdf](http://www.fta.co.uk/export/sites/fta/galleries/downloads/logistics_report/lr16-web-030616.pdf)
4. Fact-finding studies in support of the development of an EU strategy for freight transport logistics. Lot 1: Analysis of the EU logistics sector Ecorys. URL:

<https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/themes/strategies/studies/doc/2015-01-freight-logistics-lot1-logistics-sector.pdf>

5. Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005. 454 p.
6. Ihnatiuk A. I. Haluzevi rynky: teoriia, praktyka, napriamy rehuliuвання: monograph. Kyiv: NNTs IAE, 2010. 110 p.
7. Roy L., Tretyak V. Analiz otraslevykh rynkov: handbook. Moscow: Business & Economics, 2017. 387 p.
8. Sorkin B. V. Derzhavne rehuliuвання pidprijemnytskoi diialnosti v rynkovykh umovakh: metody, zasoby ta tsili // Naukovi pratsi MAUP. 2013. Vol. 1 (36). P. 85–88.
9. Isakov M. H. Rol derzhavy v rehuliuванні pidprijemnytskoi diialnosti v umovakh rynkovoї ekonomiky // Mytna sprava. 2012. Vol. 1 (79). P. 354–360.
10. Sadlovska I. P. Rozvytok natsionalnoi transportnoi merezhi Ukrainy ta yii intehratsiia do priorytetnykh transportnykh merezh YeS // Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnogo ekonomiko-tekhnologichnoho universytetu transportu. 2015. Vol. 31. P. 16–26.
11. Dashkuiev M. A. Suchasnyi stan protsesu intehratsii transportno-lohistychnoi systemy Ukrainy v yevropeyskyi subrehionalnyi prostir // Biznes Inform. 2015. No. 5. P. 133–140.
12. Dykan V. V. Formuvannya stratehii derzhavnogo rehuliuвання stvorennia ta funktsionuvannya promyslovo-lohistychnoi systemy // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2014. Vol. 47. P. 15–19.
13. Dubinina M. N. Stitutional provider of the state-private partnership in Ukraine and abroad // Modern Economics. 2018. No. 7. P. 68–76. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/7-2018/UKR/dubinina.pdf>
14. Maksimov V. V. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v transportnoy infrastrukture: kriterii otsenki kontsessionnykh konkursov. Moscow: Apina Pablisherz, 2010. 178 p.
15. Honcharenko O. Samorehuliuвання ta spivrehuliuвання hospodarskoi diialnosti // Pidprijemnytstvo, hospodarstvo i pravo. 2017. No. 9. P. 62–66.
16. Evangelista P., Colicchia C., Creazza A. Is environmental sustainability a strategic priority for logistics service providers? // Journal of Environmental Management. 2017. Vol. 198. P. 353–362. doi:[10.1016/j.jenvman.2017.04.096](https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.04.096)
17. Boeva B. Corporate Governance and Global Supply Chains: How Self-regulation Replaces the Lack of Regulatory Initiatives or Do Regulatory Initiatives Add Value to Corporate Governance // Economic Alternative. 2015. No. 4. P. 5–19.
18. Watanuki M. Review of Logistics Service Regulations for Freight Forwarding Businesses: What Should Be Addressed for a Better Logistics Regulatory Framework? // World Bank Policy Research Working Paper No. 7401. 2015. doi:[10.1596/1813-9450-7401](https://doi.org/10.1596/1813-9450-7401)
19. Baldwin R., Cave M., Lodge M. Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice. Oxford: Oxford University Press, 2011. 568 p. doi:[10.1093/acprof:osobl/9780199576081.001.0001](https://doi.org/10.1093/acprof:osobl/9780199576081.001.0001)
20. Arefieva O. V., Diakon L. L. Mekhanizmy kontrolinhu biznes-protseviv promyslovykh pidprijemstv: monograph. Kyiv: European University, 2008. 92 p.
21. Kulyk V. A., Popov V. I. Stratehichniy kontrolinh innovatsiinoho rozvytku aviapidprijemstv: monograph. Kyiv: NAU, 2010. 164 p.
22. Odintsova T. Kontrolinh u zabezpechenni zbalansovanoho staloho rozvytku pidprijemstv i perspektyvy yoho rozvytku v Ukraini // Visnyk TNEU. 2013. Vol. 1. P. 165–174.
23. Sergeev V. I. Novoe videnie systemy kontrollinga logisticheskikh biznes-protseviv v tsepi postavok // Logistika i upravlenie tsepyami postavok. 2007. No. 5. P. 9–22.
24. Hryhoriev H. S. Kontseptsiia derzhavnogo kontrolinhu v systemi rehuliuвання finansovo-ekonomichnykh protseviv natsionalnoi ekonomiky // Ekonomika: realii chasu. 2016. No. 3 (25). P. 187–196.