

# Менеджмент і маркетинг

УДК 65.012.8:658.7

**В.Г. Алькема**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри управлінських технологій,  
Університет економіки та права «КРОК»*

## Логістична діяльність організацій та її системна декомпозиція

*У статті розглянуто сутність логістичної діяльності організацій. Висвітлено питання процесно-функціональної структуризації цієї діяльності. Здійснено системну декомпозицію складових логістичної діяльності.*

**Ключові слова:** логістична діяльність, принципи логістичної діяльності, логістичні операції та процеси, фазові складові, функціональні складові, критерії ефективності.

**В.Г. Алькема**

*доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой управленческих технологий,  
Университет экономики та права «КРОК»*

## Логистическая деятельность организаций и ее системная декомпозиция

*В статье рассматривается сущность логистической деятельности организаций. Освещены вопросы процессно-функциональной структуризации этой деятельности. Осуществлена системная декомпозиция составляющих логистической деятельности.*

**Ключевые слова:** логистическая деятельность, принципы логистической деятельности, логистические операции и процессы, фазовые составляющие, функциональные составляющие, критерии эффективности.

**V.H. Alkema**

*Doctor of Economics, Professor  
Head of Managerial Techniques Department,  
“KROK” University*

## Organizations logistic activity and its systemic decomposition

*In the article the essence of organizations logistic activity was considered. The questions of process and functional structuring of this activity were described. The systematic decomposition of logistic components was made.*

**Key words:** logistic activity, the principles of logistic activity, logistic operations and processes, phase components, functional components, performance criteria.

### ***Постановка проблеми***

Логістика в сучасних наукових джерелах розглядається як наука управління матеріальними і супутніми потоками, сфера менеджменту та вид діяльності суб'єктів господарювання. Для з'ясування ролі і місця логістичної діяльності (ЛД) як категорії діяльності сучасних суб'єктів господарювання слід дослідити альтернативні визначення цього терміну. Під визначенням будемо розуміти форму відображення світу за допомогою мовних засобів узагальнення предметів та явищ у найпростіших абстракціях, за допомогою яких систематизуються й узагальнюються факти.

ЛД у цьому дослідженні розглядається як поняття, що відображає в інтегрально-комплексному вигляді суб'єктно-об'єктні зв'язки та інші відношення її компонентів. Наявні зв'язки й відношення формуються для досягнення цілей ЛД в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

Дослідженню різних аспектів ЛД присвячено праці таких вітчизняних і зарубіжних учених: Дональда Дж. Бауерсокса [1], Дейвіда Дж. Клосса [1], Н. Конішевої [2], М. Кристофера [3], Ч. Сковронка [4], З. Саріуш-Вольського [4], В. Сергєєва [5], Л. Б. Міротіна [6], І. Ташбаєва [6], Ю. Неруша [7], Ю. Пономарьової [8], А. Семененка [9], Джеймса С. Джонсона [10], Дональда Ф. Вуда [10], Деніеля Л. Вордлоу [10], Поля Р. Мерфі-мол. [10], О. Сумця [11-12], Джеймса Р. Стока [13], Дугласа М. Ламберта [13], О. Тридіда [15], Д. Уотерса [16] та інших.

Аналіз зарубіжних і вітчизняних джерел свідчить, що частина вчених не відділяє ЛД від логістики і не дає визначення цьому поняттю. Так Д. Уотерс вважає, що ЛД – це процес планування та реалізації потоків і запасів сировини, незавершеного виробництва, готової продукції та потоку супутньої інформації від місця виготовлення продукції до місця її споживання з метою забезпечення відповідності продукції вимогам замовника [16, с. 29]. Американські науковці Джеймс С. Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Деніель Л. Вордлоу та Поль Р. Мерфі-мол. розглядають ЛД як важливу функцію бізнесу, відповідальну за координацію фізичного розподілу і менеджменту матеріалів для економії витрат і підвищення рівня обслуговування [10, с. 29]. Професори Мічиганського університету Дональд Дж. Бауерсокс і Дейвід Дж. Клосс вважають, що ЛД – це діяльність з «управління товарно-матеріальними потоками від джерел сировини і матеріалів до пункту розподілу готового продукту» [1, с. 29]. На думку Дональда Дж. Бауерсокса, щоб ЛД принесла максимальний стратегічний зиск, усі її функції повинні бути інтегровані з її споживачами та постачальниками [1, с. 55]. Американські вчені Джеймс Р. Сток та Дуглас М. Ламберт вважають, що будь-яка діяльність, що здійснюється в процесі переміщення продукції від місця її виготовлення до місця споживання, є логістичною [13, с. 18]. Виходячи з того, що ЛД є складною і передбачає широкий асортимент логістичних продуктів, М. Кристофер відносить до неї набір сфер діяльності організації від управління закупівлями сировини до постачання готових виробів споживачу [3, с. 23]. Польські вчені Чеслав Сковронек і Здислав Саріуш-Вольський розглядають ЛД як сукупність процесів фізичного переміщення матеріальних цінностей (сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готових виробів) на підприємстві і між підприємствами, а також просування інформаційних потоків, що відображають матеріальні процеси і використовуються для управління цими процесами [4, с. 18]. Російський на-

уковець В. Сергєєв розглядає ЛД як комплекс логістичних функцій та операцій, спрямованих на виникнення, перетворення і поглинання матеріальних потоків у певному економічному об'єкті [5, с. 45]. З позиції управлінських функцій розглядають ЛД Л. Міротін та І. Ташбаєв. Під логістичною вони розуміють діяльність із планування, виконання і контролю фізичного переміщення матеріалів, готової продукції та пов'язаної з ними інформації від місця їх виробництва до місця споживання з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку [6, с. 10]. ЛД розглядається Ю. Нерушом як сфера господарської діяльності, що пов'язана з фізичним забезпеченням, фізичним розподілом тощо [7, с. 11]. Він виділяє два основні види ЛД, а саме: фізичне забезпечення та фізичний розподіл. Фізичне забезпечення – це вид ЛД із забезпечення руху сировини і матеріалів від постачальника або джерела сировини до виробника; фізичний розподіл – це діяльність із доставки продукції від продавця до споживача [7, с. 12].

Сучасну ЛД Ю. Пономарьова розглядає як практичну діяльність з управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними потоками. Вона зазначає, що об'єктом такої діяльності є не продукт, а процес у формі потоку [8, с. 9]. Колектив вітчизняних науковців під керівництвом О. Тридіда визначає ЛД як єдиний технологічний процес усієї виробничо-транспортної системи на основі інтеграції виробництва, транспортування та споживання [15, с. 135-138].

З точки зору О. Сумця під ЛД слід розуміти один із основних видів господарської діяльності, що пов'язаний із плануванням, організацією, управлінням та контролем матеріальних і супутніх їм потоків у процесі їх переміщення від місця виробництва до місця споживання шляхом послідовного та взаємоузгодженого в часі й просторі виконання логістичних активностей, а саме постачання або закупівлі, транспортування, приймання, складування, контролю запасів, комплектації замовлень, вантажопереробки, упакування, розподілу готової продукції, переробки, повернення продукції, що була піддана реклаमाції [11-12].

Отже, аналіз джерел щодо сутності поняття ЛД свідчить, що ця діяльність є частиною господарської діяльності організації. Залежно від профілю організації вона може бути операційною, функціональною чи сукупністю бізнес-процесів. ЛД пов'язана з формуванням вхідних логістичних потоків ресурсів, трансформацією їх у потоки готових продуктів та доведенням вихідних логістичних потоків до споживача. Під ЛД науковці розуміють сукупність видів господарської діяльності, що пов'язані з управлінням матеріальних та супутніх їм потоків у процесі їх переміщення від джерела сировини до місця виробництва та місця споживання шляхом неперервного та скоординованого у просторі взаємоузгодженого в часі виконання логістичних процесів та операцій.

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

Однією з найбільш складних проблем є структуризація та систематизація логістичної діяльності, що пов'язано з низкою особливостей цієї діяльності. По-перше, така діяльність не обмежується рамками одного підприємства і на практиці утворює ланцюг суб'єктів, задіяних в просуванні матеріальних і супутніх потоків. По-друге, при здійсненні цієї діяльності, крім суто логістичних, реалізуються маркетингова, кадрова, інформаційна та фінансова функції. По-третє, оцінка результативності цієї діяльності залежить не лише від суто функціональних, а також від просторових і часових ресурсів та їх системного поєднання. По-четверте, ЛД здійснюється із залученням значної кількості контрагентів в умовах невизначеності та ризику. По-п'яте ЛД надто диференційована за видами, кожен із яких можна розглядати автономно.

Питання визначення сутності ЛД розглядається лише в поодиноких наукових

працях. Тому дослідженню сутності цієї категорії та її функціонально-фазової структуризації, системної декомпозиції присвячено цю роботу.

### ***Формулювання цілей статті***

Метою статті є дослідження питання сутності поняття «логістична діяльність» та формування моделі її функціонально-фазової структуризації, системної декомпозиції на рівні організації.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

На підприємстві ЛД здійснюється через централізовану чи децентралізовану форми управління підприємством [13, с. 299-306] на стадіях постачання, виробництва та збуту. Особливе місце, на думку західних учених, у ЛД належить матеріальному забезпеченню господарської діяльності (ГД), його плануванню, пошуку оптимальних джерел якісних ресурсів та їх закупівлі з мінімальними витратами. ЛД на підприємстві спрямовується на раціональну організацію, підтримку ритмічної роботи та оптимізацію ГД підприємства в цілому, забезпечуючи йому такі конкурентні переваги: лідерство з мінімуму витрат; гарантування своєчасного виконання всіх замовлень і своєчасної доставки готової продукції. ЛД спрямовується не лише на оптимальну організацію внутрішніх потоків, а й на зовнішнє середовище з метою скорочення витрат у ланцюгах постачання, виробництва та збуту. Це потребує комплексного аналізу для розроблення заходів зі скорочення логістичних витрат і кращого задоволення вимог споживачів.

Важливою ланкою ЛД на підприємстві є сфера збуту. Її місце визначається зв'язками зі сферами постачання, виробництва та обслуговування споживачів. Логістика сфери збуту спрямована на ефективну організацію структури каналів збуту, збутових центрів; ефективну організацію транспортування готової продукції, тари та відходів; раціональну організацію та використання складів, сховищ, терміналів; страхування ризиків. Між виробниками та споживачами завжди є певна кількість посередників, співпрацю з якими необхідно оптимізувати.

На думку А. Ткачової, під ЛД підприємства слід розуміти напрям ГД, що полягає в управлінні матеріальними і супровідними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками підприємства шляхом послідовного та взаємоузгодженого виконання логістичних операцій на основі принципів системності, комплексності, інтегрованості всіх ланок логістичного ланцюга «постачання - виробництво - збут» з метою досягнення довгострокового успіху в бізнесі за рахунок максимального задоволення вимог споживачів, мінімізації витрат, узгодження інтересів усіх учасників товароруху, в умовах ризиків, мінливості та невизначеності зовнішнього середовища [14, с. 3]. Аналіз цього визначення свідчить, що ЛД А. Ткачовою розглядається як інтегроване управління потоками на всіх фазах їхнього функціонування. Аналізуючи ЛД промислових підприємств, Н. Конішева і Н. Трушкіна вважають, що це особливий вид ГД, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів діяльності в єдиному комплексі, що дає змогу мінімізувати витрати і збитки підприємства за рахунок оптимізації логістичного «ланцюга» та зменшення впливу зовнішніх ризиків [2, с. 59].

Важливим аспектом є визначення ефективності логістичної діяльності. Ефективність логістичної діяльності, на думку Л. Міротіна та І. Ташбаєва, – це показник (або система показників), який характеризує рівень якості функціонування підприємства за певного рівня загальних логістичних витрат [6]. З точки зору споживача, який є кінцевою ланкою логістичного ланцюга, ефективність ЛД визначається рівнем якості обслуговування його замовлення. Під ефективністю розуміють також ступінь повноти і якості вирішення завдання, поставле-

ного перед підприємством, виконання ним свого призначення [5]. Ефективність ЛД, на думку В. Сергєєва, визначається відповідністю встановленим цілям, а не співвідношенням результатів і витрат [5, с. 305]. Для оцінки ефективності ЛД на виробничих підприємствах пропонується розраховувати інтегральний показник, що охоплює всі функціональні підсистеми логістики: постачання, виробництво, збут, запаси, транспортування, складування. Таким чином, цей показник дає змогу всебічно оцінити ефективність ЛД та своєчасно визначити напрями її підвищення [13]. До інтегрального показника ефективності ЛД пропонуємо включити такі часткові показники: надійності постачальницької, виробничої та збутової діяльності; показники ефективності використання матеріальних запасів і продуктивності капіталу; показники ефективності складської діяльності та продуктивності енергоносіїв; показник загальної ефективності логістичної діяльності. Дослідниками Н. Коніщевою і Н. Трушкіною обґрунтовано показники ЛД підприємств і систематизовано їх за такими групами [2]: показники, що відображають рівень обслуговування споживачів; показники, що відображають прибутковість підприємства; показники, що характеризують витрати на здійснення ЛД.

Отже, аналіз наведених вище підходів до розуміння ЛД, яка насамперед розглядається на рівні СГ, свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення терміна «логістична діяльність». Про це свідчать його альтернативні дефініції: логістична функція, логістика підприємства, види ЛД, логістичний процес тощо. Існують різні точки зору науковців щодо видів логістичної діяльності. Наявна значна диференціація в розумінні інших складових ЛД. Відсутнє також єдине розуміння щодо об'єктів ЛД, класифікації її суб'єктів, складових тощо.

На нашу думку, ЛД – це сукупність інтегрованих фазових та функціональних логістичних процесів і операцій, спрямованих на трансформацію матеріальних і супутніх потоків з метою досягнення довгострокового успіху за рахунок максимального задоволення вимог споживачів, мінімізації витрат, узгодження інтересів усіх учасників товароруху в умовах ефективного захисту від загроз мінливого та нестабільного середовища. У процесі дослідження нами здійснено процесно-функціональну структуризацію логістичної діяльності суб'єкта господарювання (рис. 1).

Нами також розроблено системну декомпозицію елементів ЛД (рис. 2), яка висвітлює її основні компоненти: мету, завдання, суб'єкти і об'єкти, складові, методи дослідження, управлінські та забезпечувальні аспекти, принципи організації та критерії ефективності. Розгляд логістики з позиції діяльнісного підходу у вітчизняній науці не отримав достатнього поширення. Це призвело до відсутності в нормативно-правовій базі відповідного визначення ЛД як сутності самої діяльності на національному рівні. В Україні ЛД фактично існує, але практично не відображається у формах статистичної звітності. Ця обставина не дає змоги оцінити ефект від ЛД і визначити її вплив на національну економіку. В існуючих формах бухгалтерського обліку логістичні витрати та їх розмір не обліковуються. У національному класифікаторі видів економічної діяльності ДК009:2005 ЛД розпорошена і представлена у вигляді окремих функцій та операцій за різними секціями, підсекціями та групами економічної діяльності. За наявної структури класифікатора не існує можливості внесення ЛД до його змісту, враховуючи її міжгалузевий і синтетичний характер.

Ми вважаємо, що метою ЛД для конкретного суб'єкта логістичної діяльності (СЛД) є формування комплексної корисності логістичного продукту або логістичної послуги відповідно до запитів споживачів за умови забезпечення необхідного рівня її економічної безпеки. Виходячи з цієї мети, основними завдання-

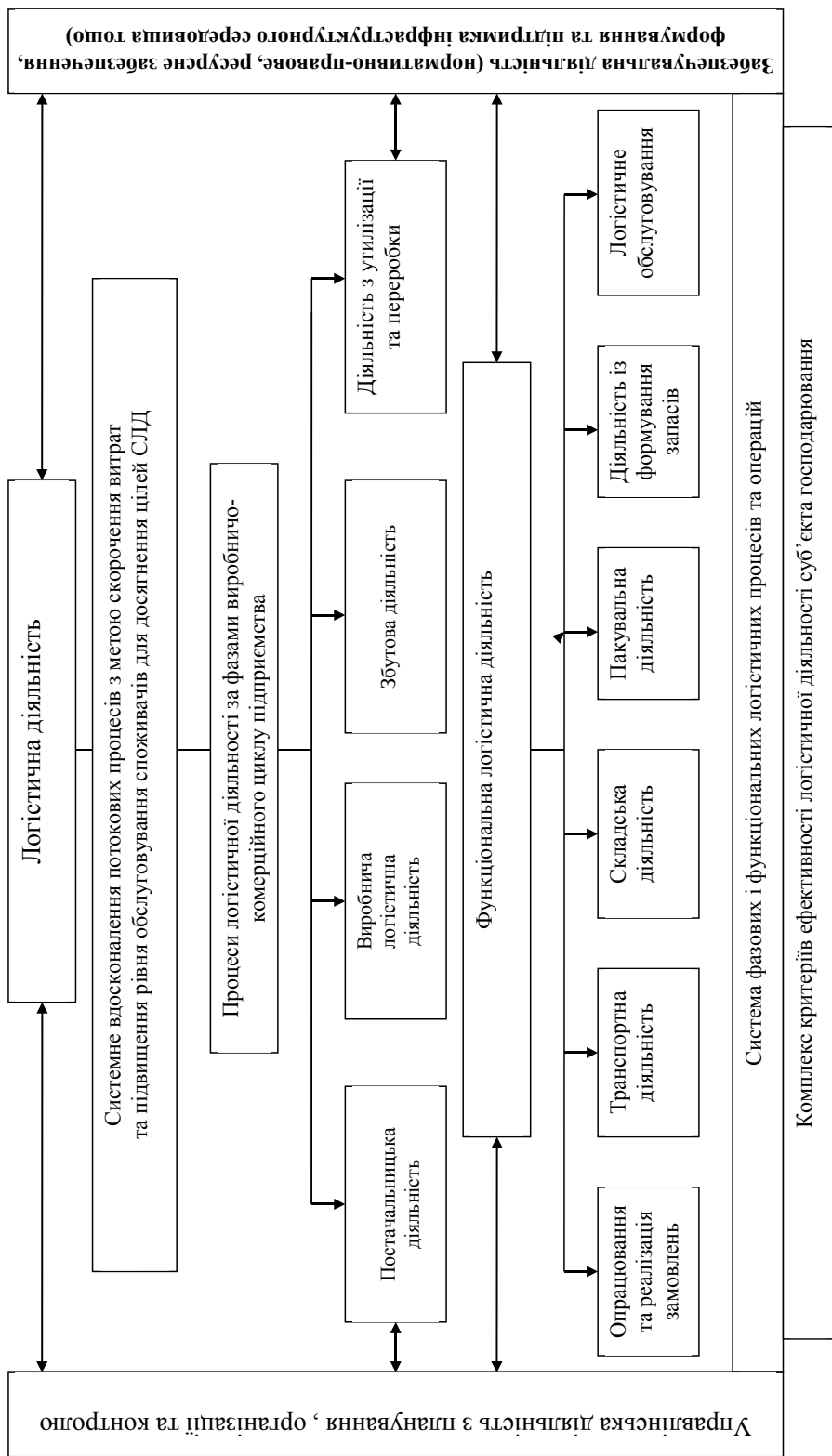


Рис. 1. Процесно-функціональна структуризація логістичної діяльності суб'єкта господарювання

Джерело: власна розробка

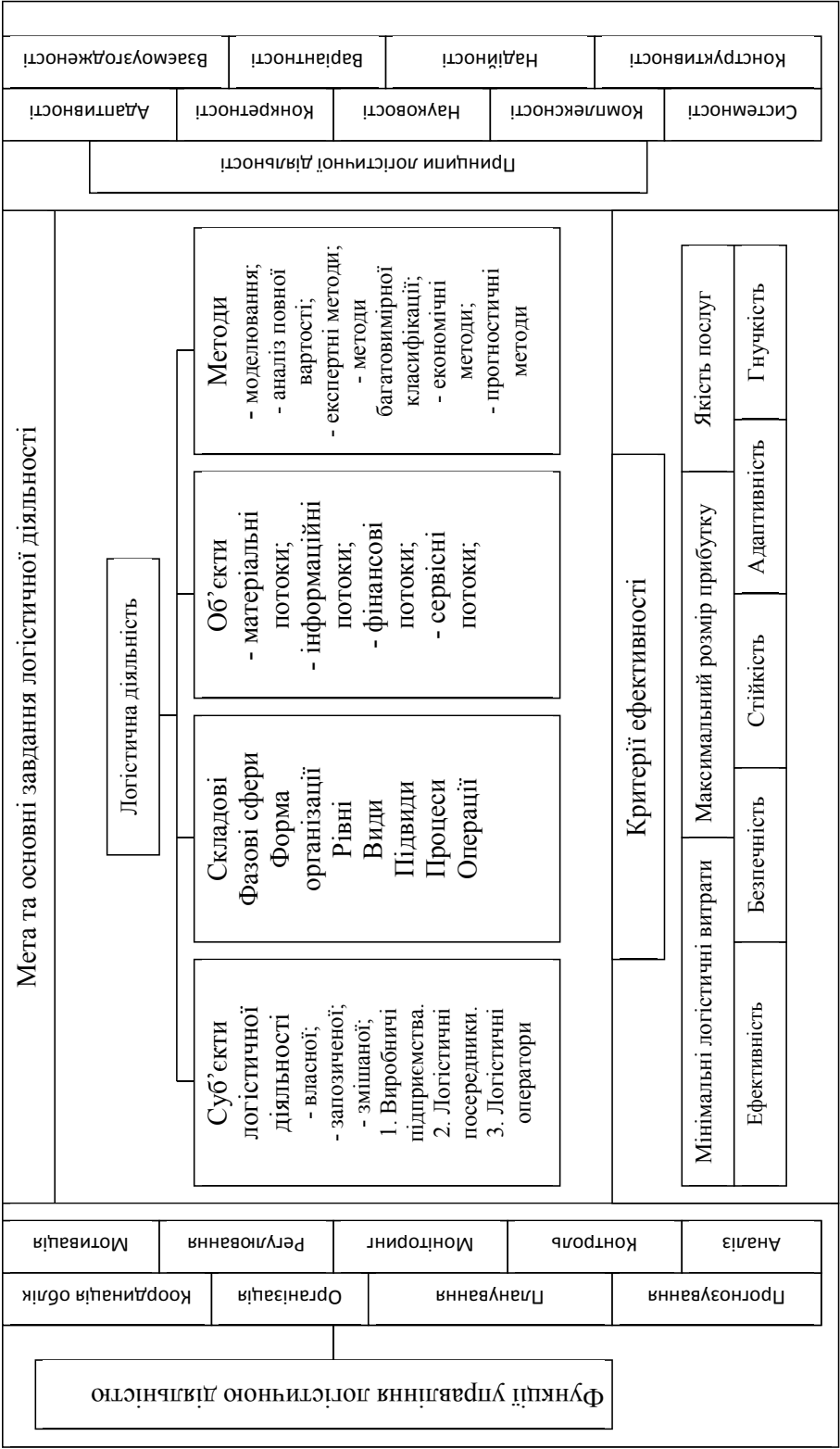


Рис. 2. Системна декомпозиція складових логістичної діяльності

Джерело: скомпоновано на підставі [1; 3-4; 6; 10-14; 12-14; 16]

ми логістичної діяльності є: досягнення з найменшими витратами максимальної пристосованості СЛД до мінливої ринкової ситуації, підвищення власної частки та одержання конкурентних переваг, тобто забезпечення необхідного рівня економічної безпеки та рівня конкурентоспроможності; формування відповідного логістичного потенціалу для забезпечення необхідного рівня ЕБСЛД.

Нерозвиненість логістичного ринку України пояснюється, по-перше, наявністю частки підприємств, зорієнтованих на використання власної ЛД, а також неформованістю ринку логістичних посередників і незначною часткою комплексних логістичних операторів, які відіграють ключову роль у формуванні національних ланцюгів постачання продукції.

### **Висновки**

Таким чином, ЛД є комплексом функціональних, управлінських і забезпечувальних процесів та операцій, спрямованих на трансформацію матеріальних і супутніх логістичних потоків, що є джерелом ресурсів для значного числа суб'єктів у каналах та ланцюгах постачання. Ураховуючи інтеграційний характер ЛД, нами ідентифіковано її сутність, здійснено процесно-функціональну структурування та системну декомпозицію.

### **Література**

1. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс; пер. с англ. – М. : Олимп – Бизнес, 2001. – 640 с.
2. Коніщева Н. В. Трушкіна // Економіка промисловості. – 2005. – № 1. – С. 114-123.
3. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер; под общ. ред. В. С. Лукинского. – СПб. : Питер, 2004. – 316 с. : ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
4. Логистика на предприятии: [учеб.-метод. пособие] / Ч. Сковронек, З. Сариуш-Вольский. – Финансы и статистика, 2004. – 400 с.
5. Логистика: [учебник] / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова ; под ред. В. И. Сергеева. – Эксмо, 2011. – 944 с.
6. Миротин Л.Б. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры: [уч. пособие] / Л. Б. Миротин, И. Е. Ташбаев. – М. : ИНФРА – М., 2002. – 252 с.
7. Неруш Ю. М. Логистика: [учебник] / Ю. М. Неруш. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ТК Велби, Проспект, 2007. – 520 с.
8. Пономарьова Ю. В. Логістика: [навч. посіб.] / Ю. В. Пономарьова. – [2-е вид., перероб. та доп.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.
9. Семененко А. И. Логистика: Основы теории: [учебник для вузов] / А. И. Семененко, В. И. Сергеев. – СПб. : Союз, 2003. – 544 с.
10. Современная логистика / [Джонсон Джеймс Вуд, Ф. Дональд, Дэниел Вордлоу, Л. Мерфи-мл., Р. Поль]. – [7-е издание]. – Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.
11. Сумець О. М. Змістовий аналіз дефініції «логістична діяльність» / О. М. Сумець // Сталый розвиток економіки. – № 4 (21). – 2013. – С. 290-296.
12. Сумець О. М. Візитна картка логістичної діяльності суб'єктів господарювання / О. М. Сумець // Проблеми подготовки профессиональных кадров по логистике в условиях глобальной конкурентной среды: Сборник докладов XI Международной научно-практической конференции. Отв. ред. М. Ю. Григорак, Л. В. Савченко (25-26 октября 2013 г.). – К. : Логос, 2013. – С. 495-498.
13. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д.М. Ламберт; пер. с 4-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – XXXII. – 797 с.
14. Ткачева А. В. Теоретична сутність логістичної діяльності підприємства / А. В. Ткачева // Економіка підприємства та управління виробництвом. – 2011. – С. 98-99. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e112\\_58/u112tkac.pdf](http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e112_58/u112tkac.pdf)
15. Тридід О. М. Логістика. [навчальний посібник] / О. М. Тридід, К. М. Таньков, Ю. О. Леонова. – К. : Видавничий дім «Персонал», 2008. – 176 с.
16. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс ; [пер. с англ.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.