

# Економіка підприємства

УДК 338.46:658:012(477)

**В.Г. Алькема**

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

**І.Є. Іванова**

*магістрант факультету міжнародних відносин,  
Університет економіки та права «КРОК»*

## Структурно-функціональний аналіз логістичних систем комерційних посередницьких підприємств

*Досліджено особливості логістичної системи комерційних посередницьких підприємств. Подано сучасне розуміння сутності структурно-функціонального аналізу логістичних систем підприємств комерційних посередників. Здійснено структурування логістичної системи на прикладі підприємства дистриб'ютора. Проведено функціональний аналіз його логістичної системи.*

**Ключові слова:** комерційний посередник, дистриб'ютор, логістична система, структура логістичної системи, функції логістичної системи.

**В.Г. Алькема**

*доктор экономических наук,  
профессор кафедры управленческих технологий,  
Университет экономики и права «КРОК»*

**И.Е. Иванова**

*магистрант факультета международных отношений,  
Университет экономики и права «КРОК»*

## Структурно-функциональный анализ логистических систем коммерческих посреднических предприятий

*Исследованы особенности логистической системы коммерческих посреднических предприятий. Раскрыто современное понимание сущности структурно-функционального анализа логистических систем предприятий коммерческих посредников. Осуществлено структурирование логистической системы на примере дистрибьютора. Проведен функциональный анализ его логистической системы.*

**Ключевые слова:** коммерческий посредник, дистрибьютор, логистическая система, структура логистической системы, функции логистической системы.

*V. Alkema*  
*Doctor of Economic Sciences,*  
*Professor of Department of Management Technologies,*  
*«KROK» University*

*I. Ivanova*  
*Master Degree Student of International Relations Department*  
*«KROK» University*

## **Structural and Functional Analysis of the Logistic Systems of Commercial Intermediary Companies**

*The features of the logistic system of commercial intermediary companies are researched. Modern understanding of the essence of structural and functional analysis of logistics system of commercial intermediaries companies is presented. The structuring of logistics system on the example of the enterprise-distributor is implemented. Functional analysis of its logistics system is made.*

**Keywords:** commercial intermediary, distributor, logistics system, structure of the logistics system, logistics system functions

### ***Постановка проблеми***

Успішна практика господарювання провідних західних компаній свідчить про очевидні переваги логістичного підходу в управлінні поставками продукції, виробництві, збуті та сервісному обслуговуванні. Основою зазначеного підходу є системний підхід до організації процесів логістичної діяльності. Організаційним базисом такої діяльності на рівні підприємства чи компанії є логістична система. Наявність такої системи дає підприємству значні переваги перед конкурентами і відповідно можливість отримання додаткового прибутку за рахунок підвищення якості та оперативності обслуговування і раціоналізації витрат. Перевагою логістичних систем підприємств є: висока адаптивність у зовнішньому середовищі, здатність до інтеграції з логістичними системами інших суб'єктів господарювання, наявність широкого спектра зовнішніх господарських взаємозв'язків, високий рівень структурування елементів системи та координації її функцій та потоків тощо. Зазначені характеристики в умовах високої конкуренції дають змогу створювати оптимальні канали та ланцюги поставок, що по суті змінює конкуренцію між суб'єктами на конкуренцію між господарюючими утвореннями. У сучасних умовах науковці приділяють значну увагу теоретико-методологічним аспектам формування та розвитку логістичних систем. Окремі вчені досліджують декомпозицію логістичних систем різних рівнів та ідентифікують їх особливості. Поряд з цим є небагато наукових робіт, у яких логістична система підприємства розглядається не формалізовано, а з елементами конкретизації, пов'язаної зі специфікою діяльності підприємства. Найбільш дослідженими в цьому плані є логістичні системи машинобудівних підприємств і підприємств агропродовольчого комплексу.

Проблема полягає в необхідності дослідження логістичних систем підприємств, що здійснюють певний вид економічної діяльності з використанням загальнонаукових методів конкретизації та деталізації з метою більш глибокого розуміння їх складу, структури, функцій, властивостей і параметрів.

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

Сучасні дослідження учених різних країн світу сприяють постійному поглибленню наукових категорій «система» та «логістична система». Розробляються нові моделі логістичних систем і методики оцінки їх ефективності та результативності. Протягом останніх років з'явилася низка публікацій, присвячених дослідженню логістичних систем підприємств певних галузей і сфер діяльності. Вагомий внесок у дослідження інструментарію логістики фірм та організацій зробили провідні вчені далекого зарубіжжя: Д. Бауерсокс [2], Деніел Л. Ворлоу [19], Дональд Ф. Вуд [19], Дж. Джонсон [19], Д. Клосс [2], Д. Ламберт [20], Поль Р. Мерфі-мол.[19], Дж. Р. Сток [20]. Важливу роль у дослідженні логістичних систем та їх впливу на результати діяльності суб'єктів господарювання відіграють праці сучасних вітчизняних учених: О. Андрухова [1], А. Бутова [3], М. Васелевського [4], О. Вівчар [7], О. Глущенко [6], О. Дейнеги [4], М. Довби [4], Л. Забуранної [6], М. Зяйлик [7], О. Кузьмінової [8], Є. Крикавського [9], Л. Ларіної [10], М. Окландера [13], А. Павленка [14], В. Кривещенко [14], Н. Селезньової [16] та інших. Питанням дослідження особливостей логістичних систем підприємств окремих галузей і сфер діяльності присвячено роботи Т. Скоробогатової [17], І. Смирнова [18], О. Сумця [21], Л. Фролової [22]. Формуванню теоретико-методичних засад функціонування та розвитку логістичних систем присвячено дослідження російських учених Б. Анікіна [11], А. Гаджинського [5], В. Лукінського [12], Т. Родкіної [11] та інших.

Разом із тим, концептуальні, науково-методологічні та практичні напрацювання щодо формування логістичних систем характеризуються значним ступенем формалізації, уніфікованості та універсальності. Вони не враховують специфіку галузі чи сфери діяльності організації, особливостей структурної та функціональної декомпозиції логістичної системи, пов'язаної з предметом її економічної діяльності.

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

Переважає більшість учених, які досліджують проблеми формування та розвитку логістичних систем, зосереджують свою увагу на принципах формування систем такого типу, ідентифікації сукупності операцій та окремих функцій, необхідних для реалізації формалізованих логістичних завдань. Частина робіт присвячена ідентифікації підсистем та елементів логістичної системи, встановленню необхідних їхніх властивостей і параметрів. Найчастіше логістична система досліджується з певних аспектів, а саме: змістовного, інфраструктурного, ресурсного, організаційного, стійкого відтворення параметрів тощо. У такому підході є методологічне протиріччя, сутність якого полягає у спробі вирішити наукове завдання, спрямоване на досягнення результату в межах логістичної системи конкретного підприємства, використовуючи узагальнену формалізовану її модель, яка не враховує емерджентність цієї системи. Тому при вирішенні проблематики управління логістичною діяльністю конкретного підприємства зазначені вище наукові напрацювання щодо логістичних систем не можуть бути ефективно імплементовані в практику логістичної діяльності. Для розв'язання зазначеного методологічного протиріччя необхідно здійснювати більш комплексний і детальний аналіз складових логістичної системи як відкритого, гетерогенного і поліструктурного економічного об'єкта. Отже, невирішеною є проблема відсутності детального і, в першу чергу, структурно-функціонального аналізу логістичних систем підприємств певної сфери та предмета діяльності. У цьому дослідженні в якості такого об'єкта обрано логістичні системи комерційних посередницьких підприємств.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є структурно-функціональний аналіз логістичної системи підприємства комерційного посередника, який є підґрунтям для розроблення низки заходів, спрямованих на підвищення її ефективності та результативності.

### Вклад основного матеріалу дослідження

Комерційні посередники становлять значну частину суб'єктів сучасного бізнесу на вітчизняному ринку. Серед суб'єктів комерційного посередництва домінують торговельні та фінансові посередники. Торговельні посередники є обов'язковими елементами ринкової інфраструктури. Серед них чільне місце займають дистриб'ютори. Для формування логістичної системи дистриб'ютора важливо усвідомити, яким чином він здійснює товаропросування, методом прямого продажу чи методом мережевого маркетингу. Крім того, слід встановити, чи це багатотоварний дистриб'ютор, чи спеціалізований. Для спеціалізованого дистриб'ютора, який здійснює товаропросування методом мережевого маркетингу, основними логістичними функціями є: закупівля, транспортування, складування, акумулювання запасів на складах з наступним їх перерозподілом малими партіями в необхідному асортименті згідно з потребами кожного дилера відповідно до стандартів якості і сервісу. Важливими логістичними функціями дистриб'ютора є також налагодження та забезпечення ефективного функціонування організаційної структури каналів і мереж, забезпечення захисту товарів у їхніх межах.

Організаційним базисом дистриб'ютора є логістична система (ЛС). Сучасні наукові погляди на ЛС у систематизованому вигляді наведено на рис. 1.

Як видно з рис. 1, розмаїття сучасних поглядів на ЛС пов'язані з диференціацією розуміння цього терміна. У більш широкому науковому трактуванні ЛС є загальною методологією дослідження процесів і явищ, які відносяться до логістики як прикладної галузі економічних знань. У теоретико-пізнавальному аспекті ЛС – це, в першу чергу, різновид структурування економічної системи. Вона утворюється шляхом інтеграції елементів, які реалізують логістичні функції та операції. А на практиці – це система управління потоками економічної системи. Саме логістичні потоки (матеріальні, трудові, кадрові, фінансові, транспортні, інформаційні тощо) є об'єднуючим базисом елементів і підсистем логістичної



Рис. 1. Складові загальної характеристики логістичної системи

Джерело: скомпоновано на підставі [1; 3; 5; 8; 9; 11; 13; 18; 21]

системи. У визначеннях логістичної системи потоки, як системо утворюючі елементи, не завжди враховуються. Професор О. Сумець, зважаючи на цю обставину, акцентує увагу саме на потоках, подаючи таке визначення ЛС – система обслуговування логістичних потоків, якісні та кількісні властивості яких забезпечують баланс інтересів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання, а його суб'єкти та об'єкти надійно захищені від загроз руйнівного впливу [21]. На нашу думку, ЛС – це адаптивна, цілеспрямована і структурно впорядкована система з високим організаційно-інтеграційним та інформаційно-комунікаційним потенціалом, спрямованим на управління логістичними потоками. Науковцями по-різному виокремлюються складові підсистеми ЛС. Їх кількість і змістовне наповнення не має достатньої аргументації. На думку авторів, кількість і функціональний склад ЛС у першу чергу залежить від мети її існування. Для проектування та організації ЛС необхідно здійснити її декомпозицію. Найвні підходи до декомпозиції ЛС є надто узагальненими. Тому, виходячи з принципів системного аналізу, верхній рівень ієрархії ЛС – це рівень підсистем. На нашу думку, ЛС включає три підсистеми: підсистему управління (планування та контроль), яка є провідною з точки зору генерування цілей і прийняття управлінських рішень; функціональну підсистему, що реалізує ключові і базові функції логістики; підсистему забезпечення (інфраструктурного, інформаційного тощо). Другий рівень ієрархії системи – це рівень її ланок. Ланка логістичної системи (ЛЛС) – функціонально (структурно) виокремлений підрозділ компанії або юридично самостійне підприємство, організація, установа, що розглядаються як ціле в межах ЛС. У межах окремих ланок логістичної системи виділяють безліч елементів. Кількість елементів, в першу чергу, обумовлена складовими завданнями ЛС і характером окремих логістичних функцій та операцій. Важливим для ЛС є формування зв'язків відповідного характеру, які наведено на рис. 2 у вигляді горизонтальних і вертикальних стрілок.

Таким чином, структурна декомпозиція та аналіз елементів ЛС є основою для прийняття рішень щодо її проектування, організації, розміщення та ефективного функціонування.

Наступним етапом дослідження було визначення комплексу функцій комер-

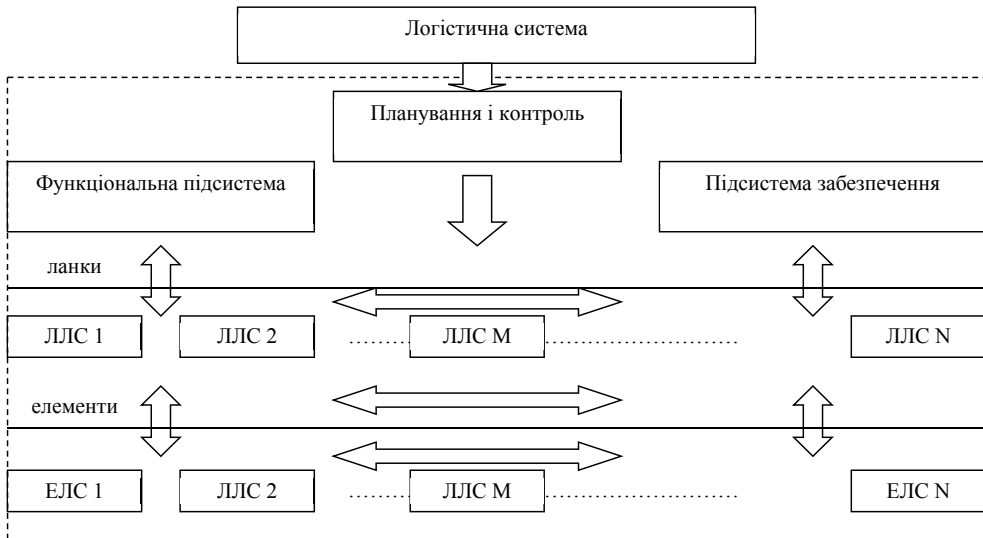


Рис. 2. Рівні декомпозиції логістичної системи

Джерело: скомпоновано на підставі [5; 9; 13; 21]

ційного посередницького підприємства-дистриб'ютора. Узагалі кількість функцій у різних наукових джерелах та їх види для ЛС мікрорівня не є визначеними. Вважається, що їх кількість та видова класифікація залежать від предмета та мети діяльності ЛС, а також встановленого комплексу параметрів її ефективності та результативності. Проведений системний аналіз цього питання дав змогу виділити низку функцій, зображених на рис. 3.

Як видно з цього рисунка, усі функції ЛС дистриб'юційного підприємства можна умовно поділити на такі: маркетингова, кадрова, фінансова, операційна, управлінсько-інформаційна, сервісна (обслуговування), інфраструктурна, комунікативна та безпеки і захисту.

Операційна функція щодо підприємства-дистриб'ютора включає такі активності: закупівля, транспортування й переміщення, вантажопереробка, складування, формування запасів, маркування, комплектування, упакування, рециклінг.

На завершальному етапі дослідження було здійснено структурно-функціо-

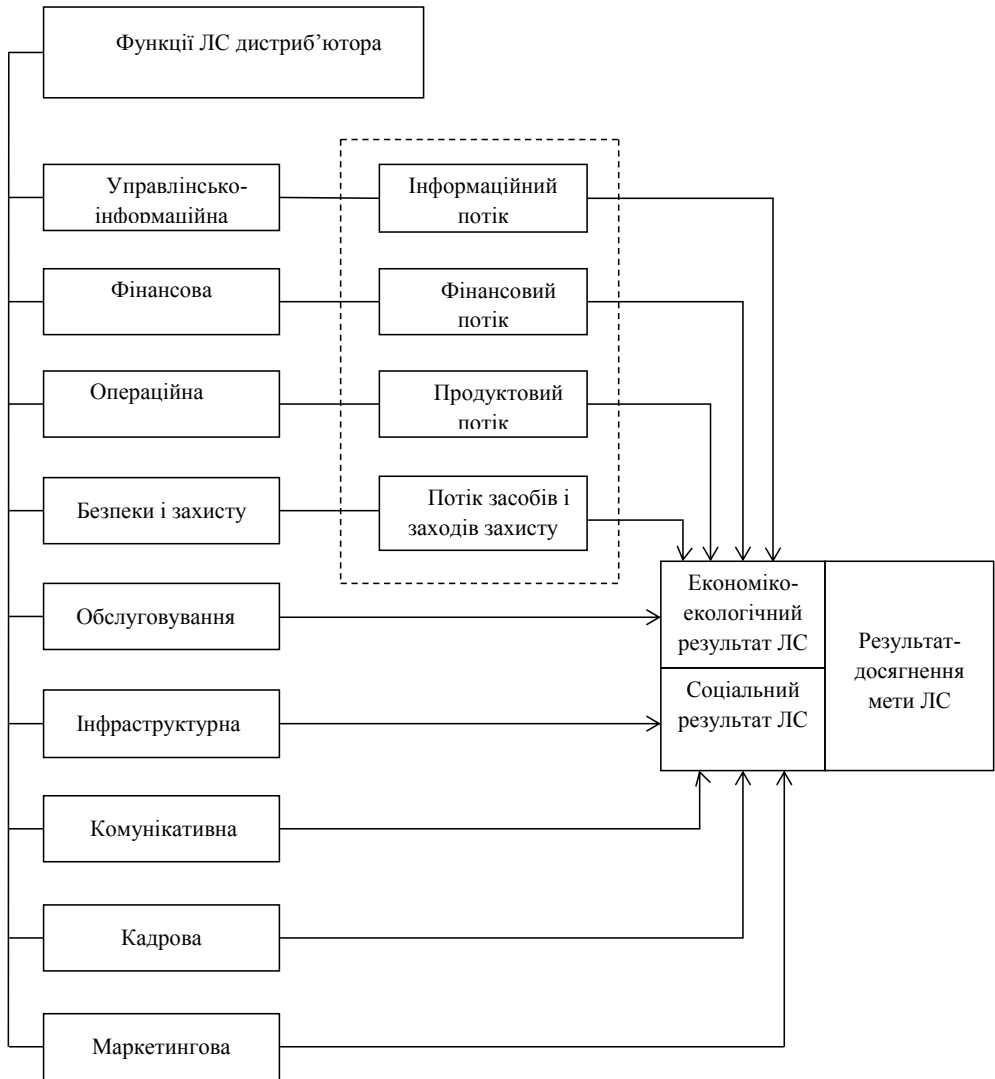


Рис. 3. Функції логістичної системи підприємства дистриб'ютора

Джерело: розробка авторів

нальний аналіз ЛС дистриб'ютора компанії ТОВ «Юг-Кон». Структурно-функціональний аналіз у цьому дослідженні розуміємо як аналіз організаційної та функціональної структури ЛС. Компанія ТОВ «ЮГ-Кон» є одним із найбільших в Україні національних дистриб'юторів з мультипродуктовим портфелем, до якого входить понад 20 тис. найменувань ІТ, цифрової, побутової техніки, споживчої електроніки та мобільної телефонії. Представництва компанії розташовані майже в усіх регіонах України. Асортиментну структуру продажів компанії на ринку побутової техніки та електроніки у 2014 р. наведено на рис. 4.

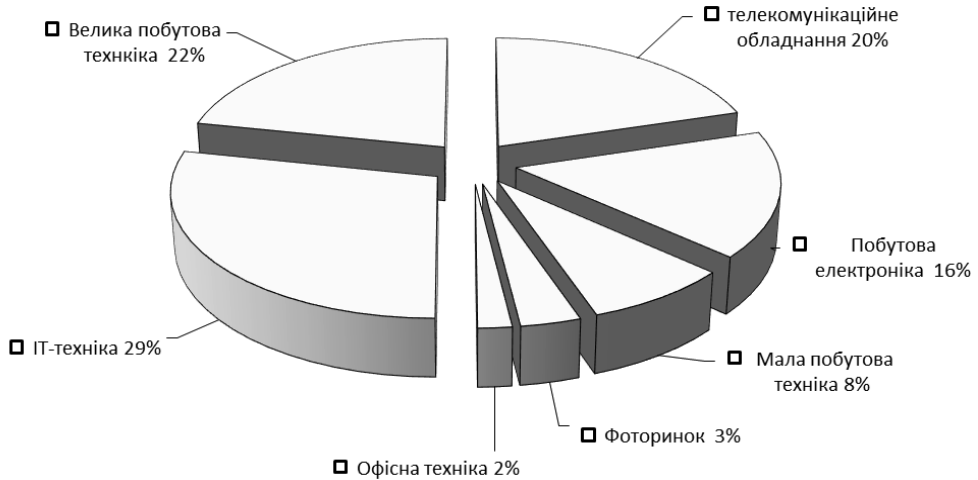


Рис. 4. Асортиментна структура продажів компанії у 2014 році

Джерело: за звітними даними підприємства

До основних переваг компанії можна віднести такі пропозиції та програми: ексклюзивні цінові пропозиції, індивідуальна програма співпраці з кожним партнером і клієнтом, здійснення дистрибуції товарів у найкоротші строки завдяки наявності товарів на складах регіональних представництв, гарантійне та сервісне обслуговування, ефективна логістична інфраструктура, а також пакет унікальних сервісів. Схематично організаційну структуру ЛС ТОВ «Юг-Кон» зображено на рис. 5.

Інфраструктура ЛС компанії ТОВ «Юг-Кон» представлена структурними підрозділами – орендованими оптовими складами – магазинами і офісом, а також постачальниками, транспортними логістичними посередниками, споживачами. Товар на склад від постачальників доставляється транспортними компаніями. Поставки здійснюються з періодичністю один раз на тиждень, у фургоних вантажопідйомністю 20 т.

Логістичні процеси в ЛС здійснюються за продуктовим принципом у межах визначених напрямів. Кожен із напрямів (рис. 5) відповідає за: наявність на складах фірми продукції; проектування та впровадження системи доставки продукції; комплектацію продукції згідно із замовленням та доставку її клієнтам; координує дії всіх залучених до поставок продукції служб. Кожен із напрямів безпосередньо впливає та координує як матеріальний, так і інформаційний потік.

Розглянемо основні функції ЛС компанії. Управлінсько-інформаційна функція ЛС реалізується в межах департаменту логістики підприємства, у якому наявні служба по роботі з оптовими клієнтами та брокерська служба. Перша забезпечує технологічну єдність транспортних, складських і торговельних процесів, визначає маршрути та інші параметри доставки, здійснює раціональний вибір виду транспорту, керує транспортуванням товарів і організовує та контролює процеси

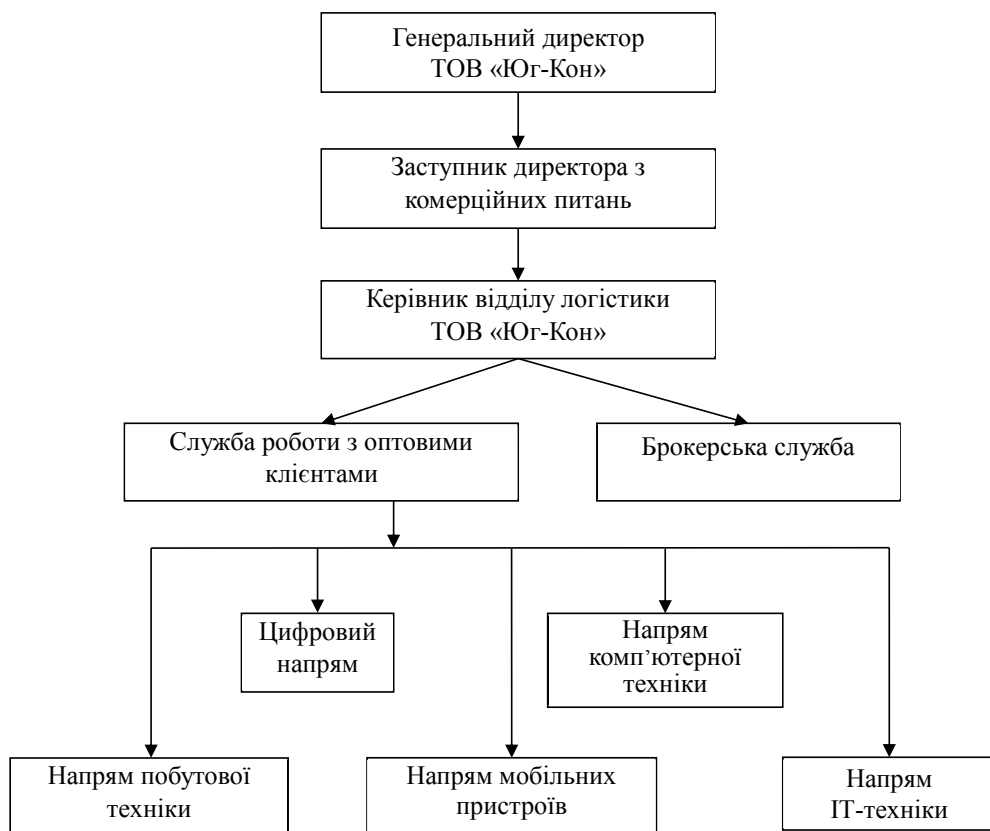


Рис. 5. Організаційна схема логістичної системи підприємства ТОВ «Юг-Кон»

Джерело: сформовано авторами за даними підприємства

обробки вантажів. Ця ж служба відповідальна за низку операційних функцій, які реалізують процеси закупівельної, складської, транспортної, сервісної логістики, спрямовані на забезпечення належних умов збереження товарів та обслуговування клієнтів. Служба формує належний рівень запасів продукції на складі, тісно співпрацюючи з іншими відділами, регулює і контролює параметри запасів своїх товарів, а також співпрацює з відділом маркетингу та продажів, який проводить аналіз попиту і надає відповідну аналітику. Процеси розподільчої логістики реалізуються відділом збуту спільно з цією службою.

Основне завдання кадрової функції ЛС – постійний персональний розвиток кадрів, який здійснюється за таким алгоритмом: вихідний етап – це щорічне опитування працівників, клієнтів і партнерів фірми з метою виявлення їхніх потреб, проблем і побажань. Одночасно опитують керівників відділів, які висловлюють свої побажання щодо навичок своїх підлеглих. Наступним етапом є формування програм курсів підвищення кваліфікації з використанням тренінгової методики, здійснення підбору тренерів, узгодження графіків навчання працівників.

Третій етап полягає в організації та супроводі курсів під час навчального процесу. Як у процесі навчання, так і після його завершення здійснюється моніторинг навчальних досягнень, результати якого є підставою для прийняття HR-рішень. Маркетингова функція ЛС здійснюється спільно зі службою маркетингу та відділом продажів. Без такої інтеграції неможливо ефективно планувати, формувати та задовольняти попит суб'єктів мережі.



### Висновки

Отже, у роботі визначено, що ЛС комерційного посередника – це адаптивна, цілеспрямована і структурно впорядкована економічна система з високим організаційно-інтеграційним та інформаційно-комунікаційним потенціалом, спрямованим на управління логістичними потоками дистриб'ютора для забезпечення його безпеки та розвитку. Досліджено особливості ЛС, які полягають переважно в реалізації процесів фізичного забезпечення та фізичного розподілу. Процеси фізичної трансформації елементів матеріальних потоків є незначними за обсягами або зовсім відсутні. Доведено, що для проектування та організації ЛС необхідно здійснювати її декомпозицію. Верхній рівень ієрархії ЛС – це рівень підсистем. ЛС включає три підсистеми: підсистему управління (планування та контролю), яка є провідною з точки зору генерування цілей і прийняття управлінських рішень; функціональну підсистему, що реалізує ключові та базові функції логістики, підсистему забезпечення (інфраструктурного, інформаційного тощо). Другий рівень ієрархії системи – це рівень її ланок.

Подано сучасне розуміння сутності структурно-функціонального аналізу логістичних систем підприємств комерційних посередників. Здійснено структурування функцій логістичної системи на прикладі дистриб'ютора компанії ТОВ «ЮГ-Кон». Логістичні процеси в ЛС здійснюються за продуктовим принципом у межах визначених напрямів. Розглянуто зміст завдань основних функцій ЛС цієї компанії: управлінсько-інформаційної, маркетингової, операційної, кадрової.

### Література

1. Андрухова О. О. Організаційно-економічний механізм формування логістичної системи [Електронний ресурс] / О. О. Андрухова // Вісник Запорізького національного університету. – Режим доступу : nbuv.gov.ua.
2. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс. – М. : Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
3. Бутов А. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємствах / А. Бутов // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3 (36). – С. 161–166.
4. Васелевський М. Економіка логістичних систем : монографія / [М. Васелевський, О. Дейнега, М. Довба та ін.]; за ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 596 с.
5. Гаджинский А. М. Логистика : учебник / А. М. Гаджинский. – 16-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К\*, 2008. – 484 с.
6. Забуранна Л. В. Логістична концепція формування системи управління підприємством / Л. В. Забуранна, О. М. Глущенко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2011. – № 4 (12). – С. 182–191.
7. Зяйлик М. Парадигма і наукова база логістичного управління [Електронний ресурс] / М. Зяйлик, О. Вівчар // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 1(4) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfblm.pdf>
8. Кузьміна О. В. Теоретичний аналіз основних понять логістики / О. В. Кузьміна // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2012. – № 1. – С. 182–189.
9. Крикавський С. В. Логістичні системи [навч. посіб.] / С. В. Крикавський, Н. В. Чорнописька. – Львів : В-во НУ «ЛП», 2009. – 264 с.
10. Ларіна Л. Л. Формування та забезпечення надійності регіональних логістичних систем : монографія / Л. Л. Ларіна. – Донецьк : Норд-Прес, 2005. – 284 с.
11. Логистика : [учеб. пособ.] / Б. А. Аникин [и др.] ; под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родиной. – М. : Проспект, 2008. – 408 с.
12. Модели и методы теории логистики : учебное пособие. 2-е изд. / Под. ред. В. С. Лукинского. – СПб. : Питер, 2008. – 448 с. : ил. – (Серия «Учебное пособие»).
13. Окландер М. А. Логістична система підприємства : монографія / М. А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2004. – 312 с.

14. Павленко А. Ф. Логістичні інформаційні системи / А. Ф. Павленко, В. В. Кривещенко // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць / ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2011. – С. 291-299.

15. Покращання систем логістики та маркетингу для МСП в сільському господарстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://bdmta.org.ua/ta/files/200909111520560.PR03\\_ukr\\_final.pdf](http://bdmta.org.ua/ta/files/200909111520560.PR03_ukr_final.pdf)

16. Селезньова Н. О. Використання логістичної концепції при управлінні рухом матеріального потоку підприємства [Електронний ресурс] / Н. О. Селезньова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Режим доступу : [nbuv.gov.ua](http://nbuv.gov.ua)

17. Скоробогатова Т. Н. Логистическое обслуживание при стационарном и перемещающемся продуцентах в аспекте образования стоимости товара / Т. Н. Скоробогатова // Развитие экономических методов управления национальной экономикой та економікою підприємства : зб. наук. пр. – Донецьк : Дон.ДУУ. Серія «Економіка». – 2012. – Вип. 248, т. 13. – С. 284-294.

18. Смирнов І. Г. Логістика : просторово-територіальний вимір / І. Г. Смирнов. – К. : ВГЛ Обрії, 2004. – 335 с.

19. Современная логистика : пер. с англ. / [Джеймс Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Дэниэл Л. Ворлоу, Поль Р. Мерфи-мл.]. – 7-е изд. – М. : Вильямс, 2005. – 624 с.

20. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт ; [пер. с 4-го англ. изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 797 с.

21. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу : монографія / О. М. Сумець. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2015. – 544 с.

22. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством : [монографія] / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 322 с.

УДК 351.863:330.341.1

**Є.Г. Братиця**  
аспірант,

*Університет економіки та права «КРОК»*

## **Стан і тенденції розвитку інноваційної політики держави як чинник економічної безпеки суб'єктів господарювання**

*У статті досліджено інноваційна політика держави як невід'ємна складова економічної безпеки підприємства. Наведено напрями посилення інноваційної безпеки для забезпечення економічного зростання України.*

**Ключові слова:** інновації, інноваційна безпека, фінансування, науково-технічний потенціал.

**Е.Г. Братиця**  
аспірант,

*Университет экономики и права «КРОК»*

## **Состояние и тенденции развития инновационной политики государства как фактор экономической безопасности субъектов ведения хозяйства**

*В статье исследованы инновационная политика государства как неотъемлемая составляющая экономической безопасности предприятия. Приведены направле-*