

**Burbelo O. A., Burbelo S. O. Risks and threats in economic activity**

*The article analyzes many factors of threats and risks that accompany the activities of enterprises.*

*It has been established that ensuring the economic security of business entities requires the adoption of effective decisions to identify, take into account and develop measures to prevent or reduce threats.*

*The problems of identifying threats and risks in the activities of enterprises require further research. To improve the economic security of enterprises, it is necessary to continue improving the classification of risks and threats that occur in their activities. It is recommended to conduct a study of a complex of threats and risks based on a systematic approach.*

*The concepts of threat, risk, their interdependence and classification have been clarified. It is proposed to assess risks as a consequence of changes in the external and internal environment of activities, in consumer requests and scientific and technological progress. The classification of risks is given depending on the expected results and economic content. It is recommended to consider risk management as a multi-stage and multidimensional process. It is noted that at each stage of management, it is necessary to take into account the patterns characteristic of it.*

**Key words:** *threats, risks, external environment, losses, management, results.*

*Стаття надійшла 22 травня 2018 р.*

УДК 328.12

**М. Р. Верескля**

**ПОНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ЯК ІНСТРУМЕНТА СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Досліджено та узагальнено поняття, функціональні ознаки й мету логістичного управління. З'ясовано особливості логістичного управління. Проаналізовано причини, що зумовлюють труднощі в імплементації основних положень логістики на вітчизняних підприємствах. Особливу увагу надано підсистемам організації логістичного управління на підприємстві. Розглянуто функціональні галузі сучасного логістичного управління. Акцентовано на принциповій відмінності логістичного підходу до управління матеріальними потоками від традиційного. Визначено комплекс принципів реалізації логістичного управління.*

**Ключові слова:** *логістика, логістична концепція, логістичний ланцюг, логістичні підсистеми, логістичні цілі, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, система, управління.*

**Постановка проблеми.** Розвиток економіки України за минулі роки обумовив зміну пріоритетів у діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Неодмінним для підприємств стало обґрунтування та впровадження в практику управління новітніх підходів до оптимізації функціонування їхнього економічного механізму. При цьому недостатньо, щоб ефективними були окремі управлінські рішення, необхідно прагнути до ефективності ведення господарської діяльності загалом. Це потребує поглибленого вивчення сучасних методів управління, які дали би змогу забезпечити сталий розвиток підприємства та закріпити його позиції на ринку. До одного з таких методів належить логістична концепція управління підприємством.

**Стан дослідження.** На управління підприємствами на засадах логістичних підходів в Україні звернуто наразі недостатньо уваги. Дослідження окремих його аспектів займалися такі вчені, як Л. В. Балабанова, Г. І. Брітченко, М. Ю. Григорак, М. І. Долишній, М. С. Дороніна, А. Г. Кальченко, Є. В. Крикавський, В. Л. Пілюшенко, О. М. Тридід, Н. І. Чухрай, О. О. Шубін, Л. В. Фролова, О. В. Хаджинова, О. М. Чумаченко та інші.

З-поміж зарубіжних науковців питанням логістики присвятили свої праці: П. Друкер, Дж. Ландлеу, Г. Пфоль, К. Кльозе, Л. Б. Міротіна, Б. А. Анікіна, Д. Дж. Бауерсокс, Д. Дж. Клосс, А. Г. Белоусов, Д. В. Стаханов, А. М. Гаджинський, М. П. Гордон та ін.

**Метою** статті є узагальнення теоретичних основ логістичного управління та з'ясування переваг застосування логістичної концепції управління підприємством.

**Виклад основних положень.** На сучасному етапі економічних умов функціонування підприємств ефективно управління виступає заходом досягнення цілей підприємства, яке спроможне забезпечити конкурентні переваги підприємства завдяки пошуку нових можливостей у різних сферах діяльності. Управлінські перетворення багато в чому визначаються стратегічною спрямованістю саме системи управління, яка дає змогу підприємствам підвищувати рівень адаптації в ринкових умовах, що змінюються, в процесі їх функціонування та розвитку.

Незважаючи на те що застосування логістики в економіці України зумовлене сучасними реаліями, управлінню підприємствами на засадах логістичних підходів приділяється поки що недостатня увага, надто порівняно з розвинутими країнами. Зарубіжні компанії давно й успішно використовують логістичні підходи, натомість вітчизняні підприємці роблять щойно перші кроки в цьому напрямі [9, с. 166].

Труднощі імплементації основних положень логістики на наших підприємствах полягають насамперед у нестабільності економіки України, а найважливіші проблеми, пов'язані з ефективним використанням логістики у вітчизняному підприємстві, на думку науковців [1; 2], можна поділити на об'єктивні й суб'єктивні.

До об'єктивних причин доречно віднести: недосконалість методологічної бази впровадження логістики в реальний сектор економіки України; невизначеність меж використання логістики в сучасних господарських системах; нестійке правове поле діяльності підприємницьких структур, а також непродумана система оподаткування; відсутність необхідної структуризації діяльності господарських систем, яка потрібна для впровадження логістики; значне моральне і фізичне зношення виробничого устаткування; слаборозвинута транспортна інфраструктура, яка не відповідає сучасним вимогам (високий ступінь фізичного і морального зношення транспортних засобів і, як наслідок, низька ефективність їх функціонування); низький рівень розвитку виробничо-технічної бази складського господарства; недостатній ступінь розвитку й використання сучасних систем електронних комунікацій, електронних мереж, систем зв'язку та телекомунікацій.

До суб'єктивних причин належать: відсутність кваліфікованих фахівців із логістики і потенційне небажання менеджерів змінювати усталені стереотипи роботи на тлі загальної низької правової й управлінської культури. Начальники служб постачання, доставки, продажів, які звикли виконувати свої традиційні функції, перешкоджають впровадженню наскрізної схеми управління матеріальними потоками підприємства, оскільки цілі логістики не збігаються з цілями окремих функціональних підрозділів.

Ба понад це, окреме підприємство, оптимізоване з погляду логістики, може виявитися неоптимальною ланкою в загальному логістичному ланцюзі через те, що логістичний підхід передбачає залучення в ланцюг безпосередньо виробничого підприємства і пов'язаних з ним постачальників, посередників, клієнтів. Саме координація роботи логістичного ланцюга, що складається з різних підприємств, є найважчою під час використання логістичних методів управління.

Організація логістики на підприємствах, у логістичних системах, логістичних ланцюгах поставок є істотним чинником організаційного забезпечення ефективного логістичного управління як у вузькому (управління переміщеннями матеріальних ресурсів), так і в широкому розумінні як сутність управління підприємством, філософія управлін-

ня. Зростання ролі організації логістики в ефективності логістичного управління відбувалося у безпосередньому зв'язку з масштабами поширення концепції логістики на процеси та сфери діяльності підприємства [6, с. 365].

За умови традиційного підходу до управління кожна ланка логістичного ланцюга має власну систему управління, зорієнтовану на власні цілі та критерії ефективності. Вихідний матеріальний потік кожної попередньої ланки логістичного ланцюга, сформований під впливом системи управління цієї ланки з урахуванням його цілей та критеріїв, є вхідним для наступної ланки.

Результуючим матеріальним потоком усього логістичного ланцюга є вихідний потік останньої ланки. Її параметри отримують завдяки незалежним управлінським діям, виконуваним послідовно в кожній з ланок логістичного ланцюга. Тому з точки зору загальних цілей управління вони є спонтанними.

Згідно з логістичним підходом, управлінські дії додаються з боку єдиної логістичної системи управління до нового об'єкта – наскрізного матеріального потоку. Ці дії формуються з огляду на загальні цілі та критерії ефективності логістичного ланцюга, що досліджується, тому параметри вихідного матеріального потоку є передбачуваними.

Логістичний підхід до управління підприємством спрямований на забезпечення раціоналізації поточкових процесів у межах керованої системи з позиції єдиного матеріалопровідного ланцюга, інтеграція окремих частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях, а мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками [3]. Таким чином, логістичне управління полягає в цілеспрямованому впливі на логістичні потоки з метою синхронізації їхньої взаємодії і досягнення ефекту синергізму (див. табл.).

Проаналізувавши різні дефініції терміна «логістичне управління» можемо сформулювати узагальнене визначення цього поняття: логістичне управління – це підхід до організації діяльності підприємства, який ґрунтується на засадах і принципах логістики, характеризується системною комплексністю управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками задля досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб підприємства та запитів споживачів з мінімальними витратами ресурсів і часу.

**Тлумачення поняття «логістичне управління»  
вітчизняними дослідниками**

№ з/п	Автор, джерело	Зміст поняття
1	Л. В. Фролова [12, с. 92]	Логістичне управління – цілеспрямований вплив на просторово-часове балансування бізнес-процесів, пов'язаних із формуванням потоків матеріальних і нематеріальних цінностей, метою якого є ефект синергізму, що проявляється в чистому грошовому потоці підприємства.
2	С. В. Мочерний [4, с. 112]	Логістичне управління – свідомо організований цілеспрямований процес і активний вплив суб'єктів логістичної системи на прогнозування, планування, організацію та контроль за матеріальними та нематеріальними потоками.
3	Р. Р. Ларіна [8, с. 67]	Логістичне управління – це процес або діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному й тактичному рівні, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль товаропросування – руху сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкості руху, об'ємів руху, адаптивності) на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування логістичної системи товаропросування й логістичної сітки.
4	О. В. Хаджинова [13, с. 20]	Логістичне управління можна розглядати як замкнутий управлінський цикл, який постійно повторюється. Логістичне управління як циклічний процес розглядають з позицій структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою.
5	Ю. В. Пономарьова [11, с. 80]	Логістична концепція проголошує необхідність виявляти індивідуальні потреби споживачів і відповідати на них, спрямовуючи наявні ресурси на їх повне задоволення. Основоположна ідея полягає в тому, що найбільшого успіху досягають ті компанії, всі продуктивні дії яких у сукупності дають можливість виправдати очікування споживачів. Оскільки логістика забезпечує запити споживачів, пов'язані з часом і місцем наявності продуктів, а також на супутні послуги, то доречно стверджувати, що управління логістикою – це управління обслуговуванням споживачів.

Назагал принципова відмінність логістичного підходу до управління від традиційного полягає у виокремленні єдиної функції управління колись розрізненими матеріальними потоками: у технічній, технологічній, економічній і методологічній інтеграції окремих ланок матеріалопровідного ланцюга в єдину систему, що забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками. Якщо раніше об'єктом управління були масові окремі матеріальні об'єкти, то за логістичного підходу основним об'єктом стає потік, тобто множина об'єктів, що сприймаються як ціле [8, с. 89].

Особливими характеристиками логістичного управління, як і управління загалом, можуть бути такі: один зі специфічних видів діяльності, що відрізняє його від інших видів діяльності; головною формою логістичного управління виступає вплив відповідних суб'єктів управління (керівників) на його об'єкт (логістичну систему); вид діяльності, що здійснюється безперервно у часі та просторі; реалізується як процес, що відбувається у чіткій структурно-логічній послідовності окремих його етапів; завжди підпорядкований визначеним цілям та завжди характеризується певним результатом; управлінська діяльність потребує раціонального використання необхідних ресурсів та відбувається в умовах ризику і невизначеності [10].

Функціональними галузями сучасного логістичного управління є: закупівельна логістика; виробнича логістика; розподільча логістика; транспортна логістика; логістика запасів; логістика складування; логістика сервісу; інформаційна логістика [8, с. 72].

Загальною метою логістичного управління є реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів через найефективніше використання ресурсів в існуючих на заданий момент умовах господарювання. Загальна мета діяльності кожного підприємства конкретизується у підцільях, які визначаються потребами оптимізації та раціоналізації підприємницької діяльності, розвитком інфраструктури логістичної системи з урахуванням чинного законодавства про створення сучасної матеріально-технічної бази виробництва і товарного обміну, активного використання прогресивних інформаційних технологій.

У процесі логістичного управління на підприємстві виокремлюють такі підсистеми організації логістичного управління, як-от: постачання, складська, транспортна, виробнича, збутова.

Завдання логістики полягає в комплексному управлінні наскрізним матеріальним потоком. А утворення логістичної системи підприємства доцільно починати зі сфери постачання, оскільки саме вона організовує вхід матеріального потоку до логістичної системи.

Логістична концепція управління впливає майже на кожен аспект формування прибутків і збитків фірм. Тому відповідні зміни в логістичній стратегії впливають на фінансові результати діяльності фірм і роблять свій внесок у забезпечення їхньої довгострокової життєздатності [5].

Як головна підсистема загальної системи управління підприємством, логістичне управління спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Логістичне управління інвестиційною, інноваційною, виробничою, фінансовою, кадровою та інформаційною сферами діяльності сприяє реалізації стратегічних, а всіма поточними процесами в ланцюзі «закупівля ресурсів – транспортування – виробництво – складування – реалізація – сервісне обслуговування кінцевих споживачів» – тактичних цілей підприємства.

Науковцями окреслено великий комплекс принципів реалізації логістичного управління, зокрема: принцип системного підходу; тотальних витрат; глобальної оптимізації; логістичної координації та інтеграції; використання теорії компромісів для перерозподілу витрат; відмова від випуску універсального технологічного та підйомно-транспортного обладнання; принцип розвитку логістичного сервісу; моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки; розробки необхідного комплексу підсистем; TQM (total quality management) – загального управління якістю; гуманізації всіх функцій і технологічних рішень у логістичній системі; стійкості та адаптивності [7].

Діяльність підприємства як логістичної системи, тобто такої, що підлягає логістичному управлінню, може бути подана за фазовим поділом трьома блоками [13]:

- логістика постачання, під якою розуміють комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідного інформаційного потоку від їх переміщення від постачальників до початкового виробничого складування;

- логістика виробництва, яка передбачає управління процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту;

- логістика збуту, що охоплює управління переміщенням готових виробів до замовника.

Відмінною рисою логістичного управління є системний, цілісний підхід до організації та здійснення переміщень матеріалів і готових виробів на всьому шляху від виготовлення до кінцевого споживання.

Ефективна діяльність підприємства неможлива без упровадження інформаційної системи управління, наявність якої дає змогу швид-

ше реагувати на зміни ринку, раціоналізувати управлінський процес, автоматизувати здійснення низки операцій.

**Висновки.** Логістичне управління спрямоване на узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів шляхом найефективнішого використання наявних на певному етапі розвитку суспільного виробництва ресурсів. Структура циклу логістичного управління підприємством уможливило ефективне формування загального механізму логістичного управління підприємством у сучасних ринкових умовах. Застосування логістичного управління дає змогу підприємству забезпечувати високу конкурентоспроможність своєї продукції і послуг через оптимізацію витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією товарів, пришвидшувати оборотність обігового капіталу, якнайповніше задовольняти споживачів у якісних товарах та сервісі.

1. Амітан В. Н., Ларіна Р. Р., Пілюшенко В. Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2003. 73 с.
2. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. К.: КНЕУ, 2003. 394 с.
3. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2010. № 7. С. 120–123.
4. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. Т. 1 / за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. 616 с.
5. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін.; Тернопільський національний економічний університет*. Т. 23. № 2. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. С. 60–65.
6. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підручник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка»; Інтелект-Захід, 2006. 454 с.
7. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
8. Ларіна Р. Р., Череп О. Г., Грішин І. Ю., Плаєва А. О. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія. Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2011. 234 с.
9. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3 (36). С. 166–170.
10. Поканевич Ю. В. Управління як складна багатовимірна категорія. URL: <https://core.ac.uk/download/files/404/11824824.pdf>.
11. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2003. 189 с.

12. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: дис. ... д-ра екон. наук / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2005. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/136901.html>.

13. Хаджинова О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2006. 23 с.

**Vereskliа M. R. Concept of logistical management as a tool of enterprise management system**

*In the recent years, the economy of Ukraine functions on the brick of default. Its «detachment» from the global economy increases every year. Permanent protracted crises, instability of the political and socio-economic situation, military actions in the country negatively affect the condition and development of enterprises of all sectors of economy.*

*In order to retain and expand its market position, an enterprise should be mobile and adequately react to all changes in the external environment. Search and introduction of the advanced methods of management would ensure the stable development of enterprises and help to consolidate their positions in the market. The logistical concept of management is one of these methods.*

*The present article analyzes and generalizes the concept, functional characteristics and objective of logistical management, and discusses the peculiar aspects of the logistical management.*

*It also analyzes the main reasons that cause difficulties in implementation of the main standards of logistics at national enterprises. A special attention is devoted to subsystems of organization of logistical management at an enterprise.*

*The paper examines functional areas of modern logistical management, focuses attention on the principal difference between the logistical and traditional approaches to management of material flows, defines the complex of principles of realization of logistical management.*

*As practice shows, enterprises that use principles of logistical management ensure high competitiveness of their products and services through optimization of costs related to production and sale of goods, turnover acceleration and full satisfaction of customer needs in high-quality goods and services. Such effect is achieved by essential reduction of stocks and finished products in the spheres of production, supply and sale, reduction of the production cycle and order cycle, introduction of flexible automated and robot-aided productions that allow fast transfer to the production of new types of products, creation of distributive sales channels, etc.*

**Key words:** *logistics, logistical concept; logistical chain; logistical subsystems; logistical goals; competitiveness; competitive advantage, system, management.*

*Стаття надійшла 18 травня 2018 р.*