

Вищий навчальний заклад  
«Університет економіки та права «КРОК»

**В.Г. Алькема**  
**О.С. Кириченко**

# **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Навчально-методичний і практичний посібник*

Київ  
2016

УДК 658:351.863 (075)

ББК 65.291-98я73

А 56

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Вищого навчального закладу  
«Університет економіки та права «КРОК»  
(протокол № 9 від 02.07.2015 року)*

**Алькема В.Г., Кириченко О.С.**

А 56 Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: Навчальний посібник. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. – 350 с.

ISBN 978-966-170-008-5

У навчальному посібнику викладено найважливіші теми дисципліни «Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності». Навчальний посібник є методичним комплексом та містить теоретичний матеріал, що складається із трьох основних частин, восьми базових розділів. До кожного з викладених розділів наведено методичні матеріали: контрольні та тестові питання для глибшого засвоєння знань, практикум із багатоваріантними задачами, рекомендації з організації поточного контролю знань, рекомендована для самостійної роботи навчальна література.

Практичний посібник містить методичні вказівки для вирішення вправ і рішення типових задач. Для студентів вищих навчальних закладів, фахівців-практиків та осіб, що самостійно вивчають дисципліну, а також для всіх, хто цікавиться проблемами економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

ISBN 978-966-170-008-5

© Алькема В.Г., Кириченко О.С., 2016  
© Університет «КРОК», 2016

# Зміст

Передмова .....	7
-----------------	---

<b>Частина 1. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>9</b>
---	----------

<b>Розділ 1. Основні поняття економічної безпеки.....</b>	<b>11</b>
---	-----------

1.1. Сутність поняття «економічна безпека» .....	12
--	----

1.2. Фінансова складова економічної безпеки .....	14
---	----

1.3. Кадрова складова економічної безпеки .....	24
---	----

1.4. Інтерфейсна складова економічної безпеки .....	27
---	----

1.5. Внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці підприємства.....	30
---	----

Запитання для перевірки знань і самопідготовки .....	39
--	----

Рекомендована література для самостійної роботи .....	39
---	----

<b>Розділ 2. Логістичні утворення як суб'єкт економічної безпеки .....</b>	<b>41</b>
--	-----------

2.1. Логістика як сучасний інструмент міжсистемної інтеграції....	42
---	----

2.2. Сутність та основні аспекти логістичної діяльності .....	44
---	----

2.3. Логістичні утворення як нова форма господарської кооперації та технологічної координації .....	51
--	----

2.4. Логістична система, її структура та характеристики.....	56
--	----

2.5. Аналіз логістичних утворень як суб'єктів економічної безпеки.....	65
---	----

2.6. Фінансова безпека як провідна складова економічної безпеки логістичних утворень .....	68
---	----

Запитання для перевірки знань і самопідготовки .....	75
--	----

Рекомендована література для самостійної роботи .....	76
---	----

<b>Розділ 3. Логістичне середовище як сфера життєдіяльності логістичних компаній.....</b>	<b>77</b>
3.1. Логістичне середовище, його структура та складові.....	78
3.2. Макрологістичне середовище суб'єктів логістичної діяльності.....	84
3.3. Мікрологістичне середовище суб'єктів логістичної діяльності.....	88
3.4. Кількісні показники загроз та небезпек економічній безпеці суб'єктів логістичної діяльності .....	96
3.5. Оцінювання розвитку логістичного середовища. Критерії та показники розвитку .....	114
Запитання для перевірки знань і самопідготовки .....	120
Рекомендована література для самостійної роботи .....	120

## **Частина 2. СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... 121**

<b>Розділ 4. Розбудова та функціонування системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності .....</b>	<b>123</b>
4.1. Формування системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності .....	124
4.2. Структура системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності .....	131
4.3. Комплексний підхід до розбудови та функціонування системи економічної безпеки СЛД.....	137
4.4. Функціональні складові системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності .....	139
4.5. Основні суб'єкти та об'єкти системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності .....	141
4.6. Ресурси забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності .....	144
Запитання для перевірки знань і самопідготовки .....	147
Рекомендована література для самостійної роботи .....	147

<b>Частина 3. УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>149</b>
<b>Розділ 5. Сутність управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.....</b>	<b>151</b>
5.1. Принципи та функції управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності. ....	152
5.2. Методи управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.....	159
5.3. Організаційні структури управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.....	163
5.4. Інформаційно-аналітичне забезпечення СЕБ СЛД.....	173
Запитання для перевірки знань і самопідготовки .....	180
Рекомендована література для самостійної роботи .....	181
<b>Розділ 6. Стратегії управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.....</b>	<b>182</b>
6.1. Стратегія організаційної реструктуризації в розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.....	183
6.2. Стратегія партнерства в розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.....	190
6.3. Функціональні логістичні стратегії.....	192
6.4. Стратегія економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності .....	195
Запитання для перевірки знань і самопідготовки.....	207
Рекомендована література для самостійної роботи .....	208
<b>Розділ 7. Методичне забезпечення аналізу, оцінки, прогнозування розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.....</b>	<b>209</b>
7.1. Оцінка стану системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності .....	210
7.2. Методичне забезпечення розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.....	215
7.3. Оптимізація параметрів логістичного сервісу в досягненні планового рівня економічної безпеки.....	230

Запитання для перевірки знань і самопідготовки .....	254
Рекомендована література для самостійної роботи .....	254
<b>Розділ 8. Механізм розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.....</b>	<b>255</b>
8.1. Життєдіяльність логістичних компаній, фірм та операторів.....	256
8.2. Розвиток логістичного середовища.....	276
8.3. Тіньова економіка в Україні та напрями боротьби з нею.....	283
Запитання для перевірки знань і самопідготовки .....	294
Рекомендована література для самостійної роботи .....	295
Література .....	296
Тестові завдання для самоконтролю .....	301
Задачі навчального курсу .....	324
Термінологічний словник.....	337

## Передмова

«Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності» у фаховій підготовці економістів різних спеціальностей і спеціалізацій є дисципліною, що вивчається після опанування економічної теорії, і є однією з перших у переліку прикладних економічних дисциплін у підготовці економістів. Роль «Економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності» у загальній теоретичній і конкретній практичній підготовці полягає в тому, що вона озброює базовим комплексом знань щодо методів визначення економічної безпеки у ресурсах, що використовує підприємство, і одержаних ним результатів, співставлення їх і наступної оцінки рівня ефективності виробничо-підприємницької діяльності. Теоретичне спрямування дисципліни полягає у вивченні прояву економічних законів у різноманітних умовах практики економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності. У структурно-логічній схемі вивчення дисципліни «Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності» їй передують початкові дисципліни «Безпека життєдіяльності», «Цивільний захист» та «Логістика». В свою чергу, ця дисципліна є базовою і забезпечує такі: «Логістичний консалтинг», «Проектування логістичних систем», «Управління фінансовими потоками».

Навчальний посібник містить змістові модулі, передбачені програмою вибіркової дисципліни «Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності» підготовки фахівців спеціальності «Логістика» на рівні здобувача вищої освіти ступеня магістра. Темі поєднані єдиним змістом: вони містять інформацію, необхідну для розуміння сутності економічної безпеки логістичної діяльності та безпечного функціонування логістичних утворень, і є основою для засвоєння студентами сучасних методик управління економічною безпекою суб'єктів логістичної діяльності та подальшого практичного застосування отриманих знань. Зважаючи на це, навчальний посібник структурно складається з трьох основних частин: економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності, система економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності та управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

Навчальний посібник містить вісім розділів: перший – основні поняття економічної безпеки, другий – логістичні утворення як

суб'єкт економічної безпеки, третій – логістичне середовище як сфера життєдіяльності логістичних компаній, четвертий – розбудова та функціонування системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, п'ятий – сутність управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, шостий – стратегії управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, сьомий – методичне забезпечення аналізу, оцінки, прогнозування розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, восьмий – механізм розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

Навчально-методичний і практичний посібник містить комплекс задач і практичних завдань для самостійної роботи студентів та текстові завдання для комплексної ґрунтовної перевірки знань. Для зручності засвоєння матеріалу в посібнику подано повний словник основних термінів та понять із цієї навчальної дисципліни.

Автори щиро вдячні всім, хто висловив свої критичні зауваження і побажання, які сприяли поліпшенню структури і змісту навчально-методичного та практичного посібника при підготовці його до друку. Сподіваємося, що навчально-методичний та практичний посібник стане у пригоді науковцям, викладачам, студентам та спеціалістам цього напрямку діяльності, всім, кому не байдужі проблеми забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.



Частина 1  
**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ  
ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Розділ 1  
**Основні поняття економічної безпеки**

Розділ 2  
**Логістичні утворення як суб'єкт  
економічної безпеки**

Розділ 3  
**Логістичне середовище як сфера  
життєдіяльності логістичних компаній**



# Розділ 1

## Основні поняття економічної безпеки

### *Ключові питання розділу:*

- 1.1. Сутність поняття «економічна безпека»
- 1.2. Фінансова складова економічної безпеки
- 1.3. Кадрова складова економічної безпеки
- 1.4. Інтерфейсна складова економічної безпеки
- 1.5. Внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці підприємства

### *Ключові терміни та поняття:*

*економічна безпека, фінансова складова економічної безпеки, фінансова безпека держави, критерії фінансової безпеки, фінансова безпека суб'єкта господарювання, кадрова безпека, інтерфейсна безпека, загрози*

### *Рівень засвоєння матеріалу розділу:*

- **знання:** поняття «економічна безпека», структури та взаємозв'язку складових економічної безпеки;
- **навички:** розрізняти види економічної безпеки, проводити аналіз економічної безпеки за групами основних показників;
- **уміння:** класифікувати складові економічної безпеки, аналізувати стан економічної безпеки

## 1.1. Сутність поняття «економічна безпека»

**Економічна безпека** – це складна багатофакторна категорія, яка дозволяє зберігати стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз, характеризує здатність національної економіки до розширеного самовідтворення для задоволення потреб громадян, суспільства і держави на якомусь визначеному рівні.

Економічна безпека – стан економіки, за якого забезпечується досить високе і стійке економічне зростання; ефективне задоволення економічних потреб; контроль держави за рухом і використанням національних ресурсів; захист економічних інтересів країни на національному і міжнародному рівнях. Складова частина національної безпеки, її фундамент і матеріальна основа. Об'єктом економічної безпеки виступає як економічна система загалом, так і її складові елементи: природні багатства, виробничі та невиробничі фонди, нерухомість, фінансові ресурси, людські ресурси, господарські структури, сім'я, особа.

Вважається, що «**економічна безпека** – це конкретний стан і ступінь захищеності будь-якого суб'єкта та його спроможність протистояти змінам умов існування» [27], або стан і здатність економічної системи протистояти небезпеці руйнування її організаційної структури і статусу, а також перешкодам досягнення цілей розвитку, чи здатність системи протистояти загрози виникнення втрат [27].

Методологія дослідження та механізм забезпечення безпеки багаторівневих економічних систем є предметом дослідження російських учених: Л.А. Абалкіна, [1] А.І. Татаркіна, О.А. Романової, А.А. Кукліна, В.І. Яковлева [28] та інших. Основою видової систематизації економічної безпеки може бути система класифікаційних критеріїв. На думку Т. С. Клебанової [53, с.42], економічна безпека поділяється на:

– *абсолютну*, властиву лише замкнутим детермінованим системам, для яких можлива ліквідація усього спектру загроз;

– *відносну*, притаманну всім без винятку реальним економічним системам, які, безумовно, є відкритими та залежними від постійного впливу різних перешкод і загроз, що здебільшого має стохастичний характер і об'єктивно не може бути повністю ліквідованими.

Класифікацію сфер безпеки подають багато вітчизняних, ро-

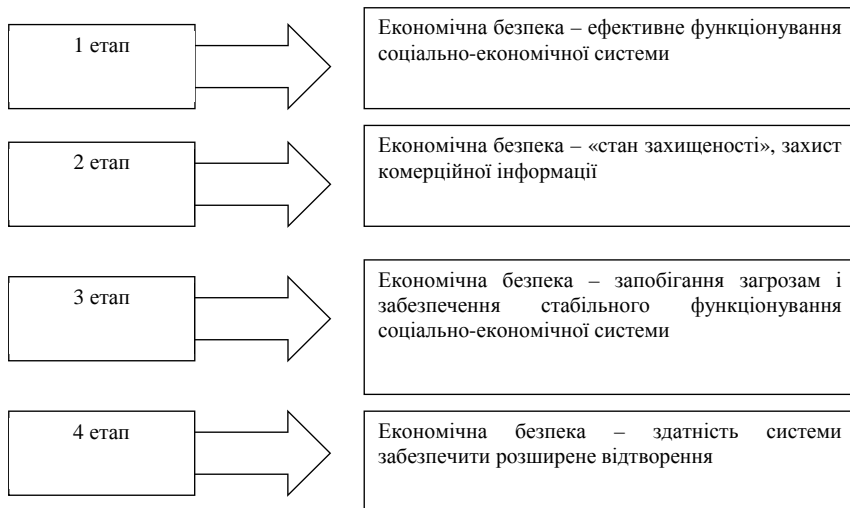


Рис. 1.1. Генезис системної категорії «економічна безпека»

*Джерело:* скомпоновано за: [22, 23, 27, 36]

сійських і білоруських науковців. Для визначення функціональних складових у системі економічної безпеки прийнято структуру категорії «безпека», розроблену Е. Олейніковим [56]. Розроблена декомпозиція категорії «економічна безпека» включає міжнародний, національний, регіональний та приватний рівні безпеки.

Розкриваючи будь-яку з перерахованих підсистем, слід враховувати, що вона, у свою чергу, містить низку елементів, які є підсистемами нижчого рівня. Згідно з існуючою класифікацією складових система економічної безпеки включає: фінансову, інноваційно-технологічну, енергетичну, продовольчу, соціальну, трудовресурсну та зовнішньоекономічну безпеки.

**Економічна безпека держави (ЕБД)** – це такий стан економіки та інститутів влади, за якого забезпечується гарантований захист національних інтересів, гармонійний, соціально орієнтований розвиток країни загалом, достатній економічний та оборонний потенціал навіть за найнесприятливіших варіантів розвитку внутрішніх та зовнішніх процесів. ЕБД має внутрішню матеріально-речову основу – достатньо високий рівень розвитку продуктивних сил, що здатний забезпечити істотно важливу частку натуральних та

вартісних елементів розширеного відтворення ВВП; внутрішню соціально-політичну основу – достатньо високий рівень суспільної злагоди відносно довгострокових національних цілей, що дають можливість розробити та прийняти державну стратегію соціального та економічного розвитку.

**Економічна безпека регіону** – це здатність регіональної економіки функціонувати в режимі стійкого економічного зростання. Економічна безпека на регіональному рівні – це також спроможність економіки протистояти дестабілізуючій дії внутрішніх і зовнішніх соціально-економічних чинників, а також не створювати загрози для інших елементів регіону та зовнішнього середовища. Економічна безпека регіону – це діапазон рівнів економічних і соціальних показників, у межах яких регіон протягом довготривалого періоду розвивається стійко.

**Економічну безпеку підприємства** визначають як: стан захищеності усіх систем підприємства при здійсненні виробничо-господарської діяльності; ефективне використання всіх наявних ресурсів підприємства (капіталу, трудових ресурсів, інформації, технологій, техніки, прав) та підприємницьких здібностей; здатність ефективно протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам; сукупність організаційно-правових, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних, технічних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз та створення умов для забезпечення ефективного функціонування підприємств відповідно до їхньої мети. **Економічна безпека людини** є невід'ємною частиною суспільних відносин, передумовою людського життя і розвитку суспільства. В сучасних економічних умовах економічна безпека людини визначається насамперед її безпекою, безпекою її життя, здоров'я та волевиявлення, обсягами її реальних доходів, рівнем і якістю життя.

## 1.2. Фінансова складова економічної безпеки

В умовах прискореної глобалізації світового господарства однією з найважливіших економічних проблем в Україні, починаючи з перших років незалежності, є зростання загроз економічній безпеці. Невирішеність проблем у цій сфері не дозволяє забезпечити

відповідний рівень економічного зростання, ускладнює здійснення ефективної реструктуризації економіки, здійснює негативний вплив на зовнішньоекономічну, податкову, страхову сфери та бюджетний процес нашої країни. Загалом низький рівень економічної безпеки України особливо дається взнаки в умовах світової фінансової кризи і зумовлений, насамперед, такими аспектами, як високий рівень зовнішнього боргу, загострення фінансової та іпотечної криз, дисбаланс і нестабільність інвестиційної активності та економічної свободи, відтік капіталу, високий рівень доларизації економіки, неефективна структура золотовалютних резервів країни, спекуляція на фінансовому ринку України з боку іноземних банків та інших фінансово-кредитних установ, недостатня ефективність змін на ринку фінансових послуг України у контексті вступу до Світової організації торгівлі, невиконання Україною зобов'язань перед міжнародними організаціями у сфері легалізації тіньових капіталів. Безперечно, фінансова безпека держави безпосередньо пов'язана з питаннями фінансової спроможності регіонів та окремих суб'єктів господарської діяльності. В свою чергу, забезпечення потрібного рівня фінансової спроможності суб'єктів господарювання насамперед пов'язане з організаційно-економічним розвитком підприємств та регіонів, а також держави загалом. Використання сучасної концепції логістики як інструменту розвитку дозволяє трансформувати повністю або частково організаційно-економічні системи підприємств, регіонів та держави загалом у логістичні адаптивні системи, які здатні функціонувати в умовах невизначеності та значної непередбачуваності і динамізму зовнішнього середовища. Такі господарські утворення вважають логістичними. Ці утворення стрімко розвиваються і мають різні форми, типи та види. Основною перевагою таких утворень з позиції фінансової безпеки є динамічний підхід до формування, використання та оцінки фінансових потоків і можливості широкого залучення не лише логістичних, але і маркетингових та контролінгових інструментів управління.

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується наявністю значного числа чинників, які негативно впливають на функціонування держави, регіонів та суб'єктів господарської діяльності. До таких чинників, окрім глобальної економічної кризи, варто

віднести, насамперед, нестабільність податкового і регуляторного законодавства, інфляційні процеси, недоступність кредитних ресурсів, посилення конкуренції, низький рівень капіталізації фондового ринку, зниження рівня інвестиційної активності, уповільнення платіжного обороту, зростання числа збиткових підприємств. Дія цих чинників викликає детермінізм у русі матеріальних і фінансових потоків, призводить до значних втрат і збитків і, як наслідок, втрата суб'єктами господарювання фінансової безпеки. З огляду на це, актуальним напрямком сталого функціонування українських підприємств загалом і логістичними утвореннями зокрема є формування системи управління їх фінансовою безпекою. Крім того, ситуацію ускладнює відсутність системності, скоординованості та єдиних поглядів стосовно категорійно-понятійного апарату в цій сфері, а також обґрунтованих пропозицій щодо впровадження сучасних методів та моделей управління фінансовою безпекою на всіх рівнях управління економікою.

Однією з основних складових систем економічної безпеки господарських об'єктів різних рівнів є фінансова безпека. Фінансова безпека передбачає захищеність фінансових інтересів відповідно держави, регіону чи суб'єктів господарювання. Ключова роль фінансової безпеки полягає у забезпеченні розвитку суб'єктів господарювання, регіонів та держави. Без її забезпечення на будь-якому рівні господарювання неможливо вирішити жодне з завдань інституціонального чи регіонального розвитку. Фінансова безпека створює передумови для ефективного функціонування будь-яких соціально-економічних та соціо-технічних систем. Саме вона тісно пов'язана з іншими складовими економічної безпеки, від її рівня залежить інвестиційний клімат у державі. Необхідність дослідження фінансової безпеки зумовлена тим, що відсутність фінансових ресурсів спричиняє недофінансування невідкладних або виключно важливих потреб. За визначенням М.М. Єрмошенка [23], на рівні держави **фінансова безпека** – це «такий стан фінансово-кредитної сфери, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю цієї сфери забезпечувати ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання».



Під фінансовою безпекою слід розуміти такий стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової систем, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та економічним зростанням. Поняття «фінансова безпека» повинно впливати з поняття захищеності та керованості економічним процесом.

**Фінансова безпека держави** – це захищеність інтересів держави у фінансовій сфері, або такий стан бюджетної, податкової та грошово-кредитної систем, що гарантує спроможність держави ефективно формувати, зберігати від надмірного знецінення та раціонально використовувати фінансові ресурси країни для забезпечення її соціально-економічного розвитку і обслуговування фінансових зобов'язань. *Загрози фінансової безпеки України* – це сукупність реальних чи потенційно можливих явищ і чинників, що створюють небезпеку для реалізації національних інтересів у фінансовій сфері. Загрози ускладнюють саморегуляцію економіки та реалізацію фінансових інтересів, спричиняють вихід фінансових індикаторів за межі їх порогових значень. Завданням держави є виявлення загроз, визначення рівня їх небезпеки, реалізація адекватних заходів щодо запобігання та усунення загроз, а також негативних наслідків їхнього впливу.

Внутрішні та зовнішні загрози фінансовій безпеці мають притаманні лише їй особливості. До внутрішніх загроз фінансової безпеки на рівні держави належать: недосконалість і незавершеність національного законодавства у фінансово-кредитній сфері; відсутність достатнього золотовалютного запасу й алмазного фонду держави; низький рівень інвестиційної діяльності; неефективність податкової системи, масове ухиляння від сплати податків; недосконалість бюджетної системи, низький рівень бюджетної дисципліни і надмірні державні витрати та дефіцит державного бюджету; високий рівень інфляції; зростання тіньової економіки, посилення її криміналізації, нелегальне перегікання валютних коштів вітчизняних підприємств за кордон; необґрунтована підтримка курсу національної грошової одиниці; платіжна криза; значна заборгованість у виплаті заробітної плати, пенсій та інших соціальних виплат; неповноцінність фондового ринку; нерозвиненість страхового ринку,

системи довірчого управління майном; слабкість банківської системи; зростання внутрішнього боргу країни. Зовнішніми загрозами на рівні держави є такі: значне від'ємне зовнішньоторговельне сальдо; залежність реформування економіки країни від отримання іноземних кредитів та іншої закордонної допомоги; зростання зовнішнього державного боргу і нераціональне використання закордонних кредитів; втручання міжнародних фінансових організацій у національну фінансово-кредитну сферу; залежність вітчизняного фінансового ринку від світового; дефіцит платіжного балансу країни. Надійний спосіб усунення зовнішніх загроз – це встановлення взаємовигідних відносин з тими країнами, звідки такі загрози походять. В інших випадках для забезпечення прийнятної рівня фінансової безпеки держави необхідно створювати резерви і цілеспрямовано застосовувати бюджетні, податкові, грошово-кредитні та інші механізми державного регулювання, що відповідають ринковим умовам. За масштабами можливих наслідків загрози фінансовій безпеці України є глобальними, регіональними і національними. Аналіз загроз фінансовій безпеці передбачає виявлення їх джерел у зовнішньому і внутрішньому середовищі, класифікацію, ідентифікацію, визначення ступеня небезпеки (наближеності до порогових значень) тощо. Обмеженість фінансових ресурсів та неможливість забезпечити стабільний відтворювальний процес обумовлюють високу чутливість економіки України до впливу дестабілізуючих чинників і загроз фінансовій безпеці.

Фінансова безпека держави є багатоаспектним явищем, стан її динамічно змінюється. Існує потреба здійснювати ретельний моніторинг фінансової системи, вивчати проблеми, що виникають під впливом реформування національної економіки, регіоналізації й глобалізації світової економіки, інтернаціоналізації фінансових потоків тощо.

Для характеристики рівня забезпечення фінансової безпеки вживають різні категорії: критерії, показники, індикатори, порогові значення, загрози тощо.

**Критерії фінансової безпеки** – це певні нормативні показники, за якими оцінюють фінансовий стан економіки країни з погляду забезпечення її сталого розвитку.

**Індикатори фінансової безпеки** – це реальні статистичні показники фінансового розвитку економіки країни чи регіону, які найповніше характеризують явища і тенденції у фінансовій сфері. Основою при виборі переліку індикаторів слугує рівень вразливості окремих фінансових сфер економіки, а також найбільший ступінь впливу окремих дестабілізуючих чинників на реалізацію національних фінансових інтересів. Отже, індикатори обирають, виходячи з необхідності комплексного оцінювання фінансової безпеки. Її стан визначається шляхом аналізу системи індикаторів, які дають змогу комплексно й адекватно сприймати характер соціально-економічних процесів через їхню відповідність національним інтересам та вимогам національної безпеки.

*Оптимальні значення індикаторів* – це інтервал величин, у межах яких створюються найсприятливіші умови для функціонування фінансової сфери.

*Порогові значення індикаторів* – це кількісні величини, порушення яких викликає несприятливі тенденції в фінансовій сфері та економіці країни чи регіону. Порогові значення індикаторів фінансової безпеки мають три рівні: перший рівень характеризується небажаними відхиленнями значень фінансових індикаторів, що свідчить про необхідність прийняття певних рішень щодо їх усунення; другий рівень, або граничні значення індикаторів, порушення яких викликає загрозливі процеси у фінансовій сфері і може свідчити про події (прийняття певних нормативно-правових актів, управлінських рішень, зміни цін на сировину тощо), що спричинили це відхилення; третій рівень порогових значень індикаторів фінансової безпеки свідчить про настання незворотних явищ у фінансовій сфері економіки країни.

Порівняння фактичного значення показників з пороговими відображає стан фінансової безпеки. Порогові значення переглядаються залежно від фінансового стану економічного об'єкту та тих завдань, які стоять на певному етапі її розвитку. Під час визначення порогових значень для оцінювання рівня окремих складових фінансової безпеки застосовують такі підходи:

– аналоговий (полягає у виборі відповідних показників у країнах-аналогах);

- законодавчий (полягає у встановленні порогових значень на законодавчому рівні);
- досвід інших країн;
- експертне оцінювання;
- порівняльний (визначається авторами в порівнянні з рівнем показників окремих регіонів світу);
- розрахунки фахівців міжнародних організацій.

Підвищення рівня фінансової безпеки здійснює держава в межах фінансової політики, що містить такі складові фінансової безпеки: бюджетна безпека – стан забезпечення платоспроможності держави з урахуванням балансу доходів і видатків державного й місцевих бюджетів та ефективності використання бюджетних коштів; валютна безпека – стан курсоутворення, який створює оптимальні умови для поступального розвитку вітчизняного експорту, безперешкодного припливу в країну іноземних інвестицій, інтеграції України до світової економічної системи, а також максимально захищає від потрясінь на міжнародних валютних ринках; грошово-кредитна безпека – стан грошово-кредитної системи, який характеризується стабільністю грошової одиниці, доступністю кредитних ресурсів і таким рівнем інфляції, що забезпечує економічне зростання та підвищення реальних доходів населення; боргова безпека – рівень внутрішньої заборгованості з урахуванням вартості її обслуговування й ефективності використання внутрішніх і зовнішніх запозичень та оптимального співвідношення між ними, достатній для вирішення нагальних соціально-економічних потреб, що не загрожує втраті суверенітету і руйнуванню вітчизняної фінансової системи; безпека страхового ринку – рівень забезпеченості страхових компаній фінансовими ресурсами, який дав би їм змогу, в разі потреби, відшкодувати обумовлені в договорах страхування збитки їх клієнтів і забезпечити ефективне функціонування; безпека фондового ринку – оптимальний обсяг капіталізації ринку (з огляду на представлені на ньому цінні папери, їх структуру та рівень ліквідності), здатний забезпечити стійкий фінансовий стан емітентів, власників, покупців, організаторів торгівлі, торгівців, інститутів спільного інвестування, посередників (брокерів), консультантів, реєстраторів, депозитаріїв, зберігачів та держави загалом.

Спроможність держави забезпечити прийнятний рівень фінансової безпеки пов'язується з ефективністю дії грошово-кредитних і бюджетно-податкових важелів, які є основними ринковими регуляторами соціально-економічного розвитку держави.

**Фінансова безпека регіонів** займає особливе місце у структурі національної фінансової безпеки, що зумовлено роллю та місцем регіональних фінансів у забезпеченні програм економічного розвитку окремих територій, соціальної захищеності населення, фінансування, утримання та розвитку соціальної інфраструктури. На сьогодні існує низка підходів до розгляду фінансової безпеки регіонів, а саме: захищеність інтересів регіону, його стійкість до впливу внутрішніх факторів та зовнішніх негативних дій, стабільність функціонування соціо-еколого-економічної системи регіону, збалансованість фінансових потоків, достатня забезпеченість регіону фінансовими ресурсами, ефективність витрачання фінансових ресурсів на потреби функціонування регіональної економіки. На регіональному рівні загрозами фінансовій безпеці є низька прибутковість та ефективність діяльності суб'єктів господарювання; низький рівень внутрішніх та зовнішніх інвестицій; недостатній рівень упровадження нововведень; зменшення фінансового потенціалу регіону.

Відправною точкою у визначенні категорії «фінансова безпека підприємства», як загальної наукової категорії, є визначення безпеки підприємства, яке дав проф. В.В. Крутов [42]: «**безпека підприємства** – захищеність життєво важливих для нього інтересів від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних структур і окремих осіб, нелояльності персоналу, здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, зберігати стабільність діяльності в різних соціально-економічних умовах і сприяти його розвитку відповідно до статутних цілей підприємства». В сучасних умовах нестабільності дії негативних факторів глобальної фінансової кризи, протиріччя реформаційних процесів, держава, в цілях її фінансової безпеки, повинна, насамперед, направляти зусилля на забезпечення безпеки підприємств. Основними напрямками державної політики при цьому повинні бути сукупність організаційно-правових, соціально-економічних і управлінських рішень, що забезпечують підприємству ефективний захист від зовнішніх і внутріш-

ніх загроз. Поняття фінансової безпеки підприємства в найбільш загальному вигляді сформулював проф. І.А.Бланк [27] таким чином: «Фінансова безпека підприємства є кількісно і якісно детермінованим рівнем його фінансового стану, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних, збалансованих інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого росту в даному і перспективному періоді».

Схему взаємозв'язку фінансової безпеки підприємства та його фінансового стану наведено на рисунку 1.2.

**Фінансова безпека суб'єкта господарювання** – стан фінансових ресурсів, за якого забезпечується ефективна (прибуткова) діяльність



Рис. 1.2. Схема взаємозв'язку фінансової безпеки підприємства та його фінансового стану

суб'єкта господарювання, захист його фінансових інтересів та здатність зберігати свою ліквідність і платоспроможність та фінансові можливості під впливом різного роду небезпек і загроз.

Сутність фінансової безпеки підприємства складається зі здатності підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію у відповідності до цілей загальної, корпоративної стратегії, в умовах невизначеного і конкурентного середовища. Головна умова фінансової безпеки підприємства – це здатність протистояти існуючим і виникаючим небезпекам, погрозам, які або намагаються спричинити фінансовий збиток підприємству, або небажано змінити структуру капіталу, або примусово ліквідувати підприємство. Для забезпечення цієї умови підприємство повинно підтримувати фінансову стійкість, рівновагу, забезпечувати достатню фінансову незалежність і гнучкість при прийнятті фінансових рішень. У таблиці 1.1 узагальнено основні терміни, які використані у вищезазначених роботах.

Таблиця 1.1

**Характеристика категорій: фінансової безпеки, стабільності, гнучкості та фінансової рівноваги**

<b>Категорія, визначення, показники</b>
Фінансова безпека визначає граничний стан фінансової стійкості, в якому повинно знаходитись підприємство для реалізації своєї стратегії, характеризується здатністю підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам. Для оцінки фінансової безпеки запропоновані індикатори фінансової безпеки, головними з яких є показники зміни вартості підприємства.
Фінансова гнучкість – здатність підприємства змінювати об'єм і структуру фінансування, а також напрямки внеску фінансових ресурсів відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх обставин. Є якісною характеристикою, пропонується використовувати для її оцінки наявності управлінських опціонів підприємства.
Фінансова стабільність визначається постійністю оптимальних або наближених до них значень показників. В якості показника фінансової стабільності пропонується використовувати значення середньоквадратичного відхилення ( $\sigma$ ), розрахованого на основі відхилень фактичних значень показника від оптимальних. Тоді підприємство буде фінансово стабільним при виконанні наступної умови: $K_{\text{опт.}} = K_{\text{факт.}} \pm \sigma$ , де: $K_{\text{опт.}}$ , $K_{\text{факт.}}$ – оптимальні і фактичні значення фінансових коефіцієнтів; $\sigma$ – середньоквадратичне відхилення.
Фінансова рівновага характеризує збалансованість розвитку підприємства, тобто досягається оптимальним поєднанням доходності і ризику.

Відповідно фінансовою безпекою підприємства [23] вважають фінансовий стан, що характеризується, по-перше, збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, котрі використовуються підприємством, по-друге, стійкістю до зовнішніх і внутрішніх загроз, по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, по-четверте, забезпечувати розвиток цієї фінансової системи.

### **1.3. Кадрова складова економічної безпеки**

Робота з персоналом є одним із найважливіших аспектів організації економічної безпеки підприємства.

З кадрами підприємства безпосередньо пов'язана не тільки більшість внутрішніх ризиків (і навіть певна частина зовнішніх), але також і потенційних чинників успіху. До того ж, взаємодія служби безпеки підприємства з підрозділом, що займається кадровою роботою, є показовим прикладом, який висвітлює принцип використання можливостей інших структурних підрозділів.

**Кадрова безпека** – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Кадрова безпека відіграє домінуючу роль у системі безпеки компанії, оскільки це робота з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій організації первинні. Насправді, крім зовнішніх загроз безпеці компанії, існують і внутрішні, такі, що виникають з боку її власного персоналу. Джерелом загроз можуть виступати як несумлінність, некомпетентність або випадковість, так і свідомі дії окремих осіб: крадіжки, саботаж, хабарництво, розголошення комерційної таємниці та інші недобросовісні дії працівників.

До найпоширеніших видів порушень належать:

- зловживання з боку провідних спеціалістів (менеджерів і керівників середньої ланки, відповідальних за конкретний напрям бізнесу підприємства), здебільшого «за стінами» своєї фірми, зокрема у міжнародних організаціях;



- повернення частини оплачених сум («відкат»);
- фальсифікація сум «живих грошей» («готівки») у касі й сум на банківських рахунках, підробка чеків підприємства;
- несанкціонований продаж і використання майна (власності) підприємства з корисливою метою;
- оплата роботи підставних («фіктивних осіб»), так званих «пролісків»;
- фальсифікація документації підприємства за допомогою електронної техніки й Інтернету (наприклад, перерахування коштів підприємства на власний рахунок, внесення «потрібних» змін у звітні документи);
- несанкціоновані операції із цінними паперами, матеріальними й нематеріальними активами підприємства;
- фальсифікація звітів про використання коштів, виділених на відрядження, «представницькі видатки», на інші потреби підприємства.

Мотивацію зловживань персоналу підприємства можна класифікувати так:

- особисті фінансові труднощі, неможливість задоволення життєвих потреб своїх та сім'ї;
- наявність слабких місць («дір») у системі управління діяльністю фірми (зокрема в системі бухгалтерського обліку);
- низька кваліфікація керівництва підприємства;
- нездоровий діловий клімат у колективі підприємства (наявність «скривджених»);
- психологічна готовність (схильність) працівника до зловживання службовим становищем;
- порочні зв'язки, вчинки, захоплення;
- відсутність налагодженого контролю з боку керівництва за діяльністю персоналу;
- слабкий кадровий менеджмент, що дає змогу займати відповідальні посади співробітникам-аферистам, неефективна персональна робота з кадрами.

Забезпечення кадрової безпеки є найважливішою ланкою роботи менеджера (директора) з персоналу, причому як її зовнішньої, так і внутрішньої складової.

Джерела та фактори загроз внутрішній безпеці:

- невідповідність кваліфікації співробітників обійманій посаді (небезпека, що спричиняє збитки);
- недостатня кваліфікація працівників (проблема, вирішити яку зобов'язані кадровики);
- слабка організація системи управління персоналом (немає філософії підприємства);
- слабка організація системи навчання (відсутня система обліку перспектив розвитку персоналу, що створює соціальну непевність у стабільності свого кар'єрного росту);
- неефективна система мотивації (немає аналізу потреб кожної особистості й персональної мотивації);
- помилки в плануванні ресурсів персоналу (найчастіше на просту роботу приймають висококваліфікований персонал);
- відсутність творчих елементів у роботі;
- нецільове використання кваліфікованих співробітників;
- працівники орієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань;
- співробітники не орієнтовані на дотримання інтересів підрозділу (немає цільового управління);
- відсутність або слабкість корпоративної політики;
- неякісні перевірки кандидатів під час прийому на роботу.

Джерела та фактори загроз зовнішньої небезпеки:

- умови мотивації в конкурентів кращі;
- установка конкурентів на «переманювання»;
- зовнішній тиск на співробітників;
- втягування їх у різні види залежності;
- інфляційні процеси (їх варто враховувати під час розрахунку заробітної плати).

**Кадрова безпека підприємства** – це найважливіший складник економічної безпеки підприємства, який має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства.

Таким чином, кадрова безпека підприємства повинна займати провідне місце серед інших складових економічної безпеки. Завданнями служби безпеки є не тільки протидія негативному впливу, який іде від персоналу, а й протидія тому, впливу що спрямований на нього.

#### **1.4. Інтерфейсна складова економічної безпеки**

Система економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності, що функціонують в Україні, на думку провідних менеджерів, є недостатньо ефективною і не відповідає існуючим вимогам з погляду бажаного стану захищеності прав, ресурсів та інших об'єктів безпеки. Найвні складові цієї системи мають потенціал та характер взаємозв'язків, неадекватній потребам суб'єкта економічної безпеки. Окремі функції системи економічної безпеки, які повинні мати інтеграційний характер відрізняються слабкою зв'язністю. На практиці важливі складові економічної безпеки, такі як інтерфейсна, фінансова, ринкова, технологічна, екологічна, інформаційна, силова та кадрова, часто розглядаються відокремлено. Роль інтерфейсної складової суттєво зростає у зв'язку з інтенсивним використанням віртуального середовища для отримання нових можливостей та переваг у бізнесі. Таке зростання сприяє появі нового комплексу загроз, які несе в собі віртуальне середовище. Тому виникає невідкладна необхідність дослідження місця, ролі, декомпозиції та особливостей інтерфейсної складової економічної безпеки суб'єкта господарювання. Економічна безпека включає в себе фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну, інформаційну тощо. На думку Е.А. Олейникова [56, с.15], до них слід додати ринкову, а також інтерфейсну складові економічної безпеки, що характеризують надійність взаємодії суб'єкта з його економічними контрагентами. Сьогодні існують різні тлумачення терміну інтерфейсної складової. Яременко О.Ф.[75] визначає її, як надійність взаємодії підприємства з економічними контрагентами. Така взаємодія сприяє реалізації економічних інтересів сторін і в свою чергу несе загрози, пов'язані з непередбачуваними змінами угод, окремих умов їх виконання, термінів реалізації окремих етапів контрактів тощо. В той же час існує думка, що інтерфейсна складова характеризує в більшій мірі взає-

модію економічних контрагентів підприємств. О.В. Посилкіна [14] вважає, що інтерфейсна складова економічної безпеки характеризує можливість приведення у відповідність і узгодження різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційного процесу: розробників інновацій, виробників нової продукції, інвесторів, постачальників вихідних субстанцій, матеріалів і комплектуючих, торгових і збутових посередників, споживачів, суспільства загалом тощо.

**Інтерфейсна складова економічної безпеки** суб'єкта підприємницької діяльності – це комплекс його відносин та зв'язків між іншими суб'єктами, що характеризують ступінь захищеності в процесі взаємодії з економічними контрагентами. Економічній безпеці суб'єкта підприємництва становлять загрозу будь-які непередбачувані зміни умов взаємодії та зміни характеру зв'язків з економічними контрагентами: постачальниками, торговими і збутовими посередниками, інвесторами, споживачами, засобами масової інформації та контактними аудиторіями. Компоненти інтерфейсної складової економічної безпеки схематично зображені на рис. 1.3. Інтерфейсна складова економічної безпеки – це комплексне поняття, компоненти якого розглядаються у світлі сучасної концепції ланцюга поставок з позиції суб'єктів ланцюга та зв'язків між економічними агентами ланцюга і державними органами, органами місцевого самоврядування. *Принцип інтерфейсної складової* полягає у здійсненні постачальницької діяльності на підприємствах на основі затверджених планів матеріально-технічного забезпечення, який складається, виходячи з річної потреби в матеріально-технічних ресурсах; своєчасності, ритмічності та безперервності постачальницької діяльності підприємств забезпечує безперервний процес виробництва продукції; правового регулювання постачальницької діяльності здійснюється через значну кількість нормативно-правових актів; встановлення підвищення вимог до якості продукції. Постачальники як суб'єкти безпеки є важливими завдяки їх суттєвому впливу на якість продукції, ефективність процесів операційної діяльності та безпосередньому впливові на час виконання замовлення. Серед посередників важливу роль відіграють: фінансові, транспортні, логістичні, консалтингові, інформаційні тощо.

У межах інтерфейсної складової здійснюються такі напрями діяльності, як вивчення споживчого попиту та його прогнозування;

підтримка конкурентоспроможності продукції на належному рівні; визначення оптимальних товарних ніш; проведення рекламних кампаній; пошук ринків збуту для морально та технічно застарілої продукції; налагодження прямих зв'язків з існуючими та потенційними покупцями; післяпродажне обслуговування продукції; збір інформації про основних конкурентів, постачальників; оцінка фінансового аналізу контрагентів. Часто такі роботи підприємство передає на аутсорсинг. Тому аутсорсери, як окрема група партнерів, суттєво впливають на потенціал інтерфейсної складової економічної безпеки. Крім зазначених суб'єктів, важливими є податкові та судові органи, органи державного контролю та нагляду, органи місцевого самоврядування, засоби масової інформації та цільові контактні аудиторії. Важливим компонентом інтерфейсної складової економічної безпеки є зв'язки та їх характер. Серед ключових зв'язків слід визначити: інформаційно-комунікаційні, фінансові та транспортні. Висновки та перспективи подальших досліджень.



Рис 1.3. Компоненти інтерфейсної складової економічної безпеки

**Інтерфейсна складова економічної безпеки суб'єкта підприємницької діяльності** – це комплекс його відносин та зв'язків між іншими суб'єктами, що характеризують ступінь захищеності в процесі взаємодії з економічними контрагентами. Ключова роль цієї складової полягає в забезпеченні необхідного стану захищеності суб'єкта безпеки за рахунок формування надійних зв'язків різного виду між контрагентами. Надійність зв'язків визначається стабільністю та гармонійністю економічних відносин між контрагентами. Суб'єкти (сторони взаємодії) та різноманітні зв'язки між ними є основними компонентами інтерфейсної складової економічної безпеки.

## **1.5. Внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці підприємства**

Економіка України протягом останнього десятиліття проходить вкрай неоднозначний та складний за соціально-економічними наслідками період трансформації. У цих умовах на перший план висувається питання вже навіть не конкурентоспроможності підприємств, а їх економічної безпеки. *Форми прояву загроз економічній безпеці* мають різний характер на макро-, мезо- й макрорівнях ієрархії управління економікою і є складною динамічною системою, яка визначає необхідність моніторингу інтенсивності їх впливу. Особливе місце в системі національної економічної безпеки посідає проблема економічної безпеки окремих підприємств, що має дуалістичний характер. З одного боку, функціонування підприємств здійснюється в умовах нестационарного зовнішнього середовища, для якого характерні зниження обсягів інвестиційних вкладень, високі відсоткові ставки за довготерміновими банківськими кредитами, нестабільність податкового законодавства і т.ін., що істотно знижує рівень життєдіяльності підприємств і підвищує імовірність переходу в кризовий стан. З іншого боку, кризові тенденції на мікрорівні створюють передумови негативних тенденцій розвитку регіональних систем і зниження рівня національної економічної безпеки. Тому надзвичайно актуально дослідити змістові аспекти і механізми формування загроз економічній безпеці підприємств.

Економічна безпека підприємства – це стан захищеності його ді-

яльності від негативного впливу зовнішнього середовища, а також спроможності швидко усунути загрози, пристосуватися до наявних умов, що негативно впливають на його діяльність. Зміст цього поняття включає систему заходів, які забезпечують конкурентоспроможність і економічну стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту працівників.

Належна робота керівництва підприємства з формування системи його економічної безпеки має бути водночас спрямована на виявлення джерел і розробку заходів з мінімізації негативного впливу чинників впливу на життєдіяльність підприємства. Якщо стратегічний потенціал підприємства в наявному вигляді вичерпав можливості пристосуватися до нестабільності зовнішнього середовища, то можна говорити про загрозу економічній безпеці підприємства. Ця загроза може виявлятися у вигляді втрати конкурентного статусу підприємства або істотного погіршення його фінансового стану, або втрати позитивного іміджу. Джерелами негативного впливу на економічну безпеку підприємства можуть бути: свідомі і несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання; збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки, форс-мажорні обставини тощо).

Для запобігання загрозам економічній безпеці підприємства необхідно постійно враховувати весь спектр чинників, від яких залежить функціонування підприємства. На економічну безпеку підприємства впливають такі чинники:

1. Адаптивність стратегічного потенціалу підприємства, що визначається не тільки внутрішніми, а й зовнішніми впливами. Насамперед, такий вплив виникає через попит на продукцію підприємства, мінливість якого зумовлена комплексом причин економічного, політичного, демографічного та соціально-культурного характеру. На адаптивність стратегічного потенціалу підприємства впливає також кон'юнктура, що складається на ринках матеріальних ресурсів, фінансових ринках, ринках робочої сили, інформації, послуг тощо. Це означає, що як і вся система, стратегічний потенціал підприємства має граничні можливості адаптації до умов виробництва, що змінюються. Наявність таких граничних можливостей адаптації

зумовлена періодичною потребою в технічному переозброєнні і реконструкції підприємства, відновленні чи підвищенні рівня кваліфікації його персоналу, зміні стратегічних зон господарювання, а можливо, і в зміні виду діяльності.

2. Залежність підприємства від інтенсивності кооперованих його зв'язків із постачальниками різного роду ресурсів. Йдеться про залежність підприємства від стабільності постачань необхідних ресурсів як з погляду якості ресурсів, що поставляються, так і повноти та своєчасності цих постачань.

3. Охорона комерційної таємниці підприємства, з одного боку, і нагромадження інформації про можливе втручання інших економічних агентів у діяльність підприємства – з іншого. Поширення конфіденційної інформації за межі підприємства може завдати йому істотної шкоди. Одночасно з охороною комерційної таємниці підприємство повинно організувати збір, нагромадження і обробку інформації про діяльність реальних і потенційних конкурентів, що можуть вплинути на його наявний статус.

4. Рівень можливого ризику прийнятих рішень. Економічна безпека підприємства практично визначається здатністю керівництва вміло ризикувати під час прийняття стратегічно важливих рішень. Необхідно постійно порівнювати можливі виграші й витрати. Як свідчить практика, ймовірність роботи без ризику надзвичайно мала. Крім того, необхідно пам'ятати і про можливі наслідки реалізованих рішень у майбутньому для підприємства. Важливо потрапити в зону допустимого ризику, тобто в зону, де величина можливих втрат від прийняття того чи іншого рішення не перевищує прогнозованого прибутку. Різноманіття процесів, які відбуваються на підприємстві, визначає широкий спектр загроз, які впливають на його функціонування. Під загрозою розуміють сукупність умов, процесів, чинників, які перешкоджають реалізації економічних інтересів суб'єктів господарської діяльності чи створюють небезпеку для них. По суті, загроза економічній безпеці припускає аналіз гіпотетичного (прогнозованого) стану підприємства внаслідок прийнятих раніше стратегічних економічних та науково-технічних рішень, загальних тенденцій і процесів у попиту на продукцію, інвестицій і т. ін.



Таблиця 1.2

**Класифікація ризиків, небезпек та загроз  
економічній безпеці підприємства**

<b>Видом ризиків</b>	<b>Характеристика</b>
За природою походження	Природні, техногенні, спричинені людьми, неприродні
За сферою дії	Виробничі, галузеві, політичні, економічні, фінансові, інноваційні, юридичні
За масштабами дії	Локальні, територіальні, регіональні, трансграничні
За тривалістю	Миттєві, тривалі, постійні
По відношенню до людської діяльності	Об'єктивні (безкорисні), суб'єктивні (свідомі, корисні)
За можливістю страхування	Які страхуються, які не страхуються, які частково страхуються
За наслідками	Без наслідків, допустимі, критичні, катастрофічні
За рівнем прогнозованості	Які піддаються прогнозуванню; які не піддаються прогнозуванню; які можуть частково прогнозуватись
За правомірністю	Законні, протизаконні, невраховувані законом
За частотою дії	Одноразові, багаторазові
За можливістю попередження	Які можуть бути попередженими, які неможливо попереджувати, які можна частково попередити
За рівнем завершеності	Завершені, незавершені, частково завершені
За напрямком дії	Персонал підприємства, матеріальні цінності (ресурси, продукція та ін.), інформація
За характером наслідків	Чисті (статичні), спекулятивні (динамічні)

Визначають такі класифікаційні ознаки економічної безпеки підприємства: рівень економічного управління; походження загроз (позасистемні, внутрішньосистемні); сфера життєдіяльності виробника; систематичність прояву; тривалість впливу; ступінь керованості; ступінь ваги кризи виробника. Рівень економічного управління формує загрози, що відображають наявну структуру національної економіки. За цією ознакою визначають загрози економіки загалом (національна безпека), регіону як територіального утворення України (регіональна безпека) і підприємства як основного структурного елемента економіки країни (безпека підпри-

емства). Вказані загрози, з одного боку, взаємозалежні між собою, зумовлюють одна одну, але з іншого – дуже автономні. Це визначається складними підпорядкованими зв'язками, що характерні для держави, регіону і підприємства. Так, взаємозв'язок і зумовленість цих загроз виявляється, наприклад, у тому, що якщо держава підтримуватиме неефективну податкову політику відносно господарюючих суб'єктів, то порушення економічної безпеки підприємств, яке проявиться в істотному скороченні їхніх доходів, спричинить заборгованість підприємства перед муніципальними і державним бюджетом, що, у свою чергу, буде причиною порушення економічної безпеки регіону і держави. Автономність аналізованих загроз залежить від рівня свободи і прав, які держава надає регіонам і підприємствам, а також від рівня витрат, що впливають на прояв загрози.

З цими видами загроз тісно пов'язані позасистемні (зовнішні) та внутрішньосистемні (внутрішні) загрози. Суть цих загроз виражається вже в їхній назві і відображає джерело формування загрози – з боку зовнішнього для підприємства середовища і за рахунок помилок, і прорахунків, допущених керівництвом підприємства. Якщо внутрішньосистемні загрози прямо залежать від кваліфікації управлінського персоналу підприємства і, отже, можуть бути вчасно виявлені та локалізовані, то позасистемні загрози, що відображають загальне економічне становище в країні, локалізованими бути не можуть. У цьому випадку керівництво підприємства має створити систему спостереження за проявом цих загроз, обов'язково враховувати їх у своїй діяльності і намагатися запобігти їхнім наслідкам шляхом створення страхових програм чи резервних фондів.

Економічні загрози підприємства різні не тільки за своїм змістом і виникненням, але і за систематичністю прояву. З огляду на це, їх необхідно поділяти на:

- *систематичні загрози*, які, виникнувши один раз, існують завжди (чи досить тривалий час) і завжди справляють свій вплив на діяльність підприємства. До таких загроз можна віднести динамічність зміни економічного законодавства країн постсоціалістичного простору, підвищення конкуренції між виробниками однорідної

продукції і т. ін. Ці загрози мають систематичний характер прояву, оскільки відображають реальні процеси, які відбуваються у ринковій економіці, а також закони розвитку ринку;

• *несистематичні загрози*, які справляють свій вплив на діяльність підприємства або стохастично, або з визначеним періодом виникнення. До таких загроз можна віднести сезонні коливання попиту на продукцію, загрози стихійних лих, тимчасовий розрив відносин з постачальником або підрядником, нестабільність роботи дилерської мережі й т. ін.

За тривалістю впливу на функціонування і розвиток підприємства загрози поділяються на довго-, середньо- і короткотермінові. Такий розподіл відображає тривалість прояву наслідків, які, в свою чергу, є результатом прояву загрози. Крім того, вони тісно пов'язані з джерелом її виникнення, тобто з внутрішньосистемним чи позасистемним походженням.

Так, до *довготермінових позасистемних загроз* можна віднести: значну кількість збиткових підприємств у період стагнації; низький купівельний попит; високий рівень міжнародної і національної конкуренції; монополізацію економіки; до довготермінових внутрішньосистемних загроз – низький рівень відновлення основних фондів; втрату ринків збуту і ринків постачань; відсталу технологію виробництва продукції і т. ін. Термін дії наслідків цих загроз триває від 3-х до 5-ти років.

*Середньотермінові загрози* містять у собі загрози, наслідки від яких проявляються протягом 1- 3 років. До них належать: неефективна державна політика на фінансовому ринку країни; високий рівень інфляції; підвищення цін на матеріали, сировину, енергоносії; неефективний фінансовий менеджмент підприємства; неефективна кредитна політика; низький рівень кваліфікації персоналу; негнучка асортиментна політика підприємства і т. ін.

*Короткотермінові загрози* високодинамічні у своєму прояві, їхні наслідки справляють безпосередній вплив на діяльність підприємства від одного кварталу до одного року. Прикладами короткотермінових загроз є: сезонність збуту продукції; кон'юнктурне збільшення цін на паливо; недолік обігових коштів підприємства; неефективна дивідендна політика; простої устаткування і т. ін.

*Класифікація загроз на керовані і некеровані* відображає можливість локалізації менеджментом підприємства їхніх наслідків. На *керовані загрози* можливе здійснення прямого впливу з боку керівництва підприємства з метою зміни рівня впливу загрози. Такий вплив здійснюється за результатом моніторингу економічної безпеки підприємства і виражається в комплексі стратегічних, тактичних і оперативних управлінських заходів та інституційних перетворень. *Некеровані загрози* не підлягають прямому впливу. Вони відображають загрози загального рівня розвитку ринкових відносин у країні, а тому керівництву підприємства обов'язково слід враховувати їх у своїй діяльності. Прикладами некерованих загроз є: монополізація економіки країни; захоплення частки ринку іноземними компаніями і транснаціональними корпораціями; динамічність зміни законодавства України; високий рівень корупції і т. ін.

Залежно від рівня ваги кризи, спричиненої дією того чи іншого дестабілізуючого чинника, загрози класифікують на *такі, що викликають труднощі, значні та катастрофічні*. Необхідно визначити, що існує досить багато варіантів подібних класифікацій. Так, П. Друкер [22] виділяє чотири фази кризи: криза в широкому розумінні (криза рентабельності), фаза збитковості підприємства, фаза виснаження чи відсутності резервних фондів, фаза неплатоспроможності; І. Кац [34] розглядає стратегічну, оперативну та кризу ліквідності; за стадіями визначають наступні стадії: стадію страхової кризи, стадію збитковості, стадію відсутності власних засобів і резервів, стадію неплатоспроможності; Л. Грейнер [52] формує кризу лідерства, кризу автономії, кризу контролю, кризу від бюрократизму, кризу синергії; О.О.Терещенко [71] використовує кризу ліквідності, кризу прибутковості, кризу стратегії. Ці класифікації мають неістотні розбіжності через те, що пов'язують рівень розвитку кризи на підприємстві насамперед із кризою у фінансовій сфері. Це не випадково, оскільки фінансова сфера діяльності підприємства інтегрує в собі результати діяльності всіх життєвоважливих для підприємства сфер. Класифікацію економічних загроз підприємству можна здійснювати і за ознакою «сфери діяльності підприємства». Використовуючи структурно-функціональний підхід до розуміння терміну «економічна безпека підприємства», класифікація охоплює

сім основних ресурсів, за допомогою яких підприємство здійснює місію свого існування. Доцільність цієї класифікації заснована на необхідності більш ретельного вивчення специфічних особливостей процесів, що відбуваються в окремо взятій сфері життєдіяльності підприємства й можливості розроблення спеціальних управлінських рекомендацій щодо локалізації загроз і підвищення безпеки відповідної сфери.

Можна визначити такі найбільш значущі для вітчизняних підприємств види загроз, як соціальні, фінансові і техніко-технологічні. Аналіз наведених вище класів загроз, оцінка їхнього внеску у формування кризових ситуацій підприємства є одним з основних етапів управління його економічною безпекою. Результати такого аналізу лежать в основі розроблення випереджаючих впливів, спрямованих на ефективну ліквідацію наслідків від настання загрози. Система управління економічною безпекою підприємства стосується стратегічного, тактичного та оперативного контурів управління. Загальна схема процесу організації економічної безпеки охоплює такі дії, що здійснюються послідовно чи одночасно: формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав, інформації, технології та устаткування); стратегічне прогнозування і планування економічної безпеки за функціональними складниками; стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства; загальнотактичне планування економічної безпеки за функціональними складниками; тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства; оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства; здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки; загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки. Комплексний характер реалізації наведених заходів дає змогу досягти належного рівня економічної безпеки підприємства. У контексті цього, до основних функціональних задач системи економічної безпеки підприємства відносять: забезпечення високої фінансової ефективності роботи підприємства; забезпечення технологічної незалежності й досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу; досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством; досягнення високого

рівня кваліфікації персоналу, належної ефективності корпоративних НДДКР; мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища; якісна правова захищеність всіх аспектів діяльності підприємства; забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства і відділів; ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу і майна, а також комерційних інтересів. Таким чином, цільовою спрямованістю системи управління економічною безпекою підприємства є формування адаптивних реакцій на дію загроз у будь-якій сфері його життєдіяльності і, як наслідок, забезпечення стабільного і максимально ефективного функціонування підприємства на цей момент часу та високого потенціалу розвитку в майбутньому.

### **Узагальнюючі висновки**

*Економічна безпека – це конкретний стан і ступінь захищеності будь-якого суб'єкта та його спроможність протистояти змінам умов існування, або це стан і здатність ЕС протистояти небезпеці руйнування її організаційної структури і статусу, а також перешкодам досягнення цілей розвитку чи здатність системи протистояти загрози виникнення втрат.*

*Фінансова безпека держави – це захищеність інтересів держави у фінансовій сфері, або такий стан бюджетної, податкової та грошово-кредитної систем, що гарантує спроможність держави ефективно формувати, зберігати від надмірного знецінення та раціонально використовувати фінансові ресурси країни для забезпечення її соціально-економічного розвитку і обслуговування фінансових зобов'язань.*

*Загрози фінансовій безпеці України – це сукупність реальних чи потенційно можливих явищ і чинників, що створюють небезпеку для реалізації національних інтересів у фінансовій сфері. Загрози ускладнюють саморегуляцію економіки та реалізацію фінансових інтересів, спричиняють вихід фінансових індикаторів за межі їх порогових значень.*

*Завданням держави є виявлення загроз, визначення рівня їх не-*

безпеки, реалізація адекватних заходів щодо запобігання та усунення загроз, а також негативних наслідків їхнього впливу.

*Кадрова безпека – це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Кадрова безпека відіграє домінуючу роль у системі безпеки компанії, оскільки це робота з персоналом, кадрами, а вони в будь-якій організації первинні.*

*Інтерфейсна складова економічної безпеки суб'єкта підприємницької діяльності – це комплекс його відносин та зв'язків між іншими суб'єктами, що характеризують ступінь захищеності в процесі взаємодії з економічними контрагентами. Ключова роль цієї складової полягає в забезпеченні необхідного стану захищеності суб'єкта безпеки за рахунок формування надійних зв'язків різного виду між контрагентами. Надійність зв'язків визначається стабільністю та гармонічністю економічних відносин між контрагентами.*

*Суб'єкти (сторони взаємодії) та різноманітні зв'язки між ними є основними компонентами інтерфейсної складової економічної безпеки.*

### **Запитання для перевірки знань і самопідготовки**

1. Надайте визначення терміна «економічна безпека».
2. Розкрийте загрози фінансової безпеки України.
3. Охарактеризуйте категорії: фінансової безпеки, стабільності, гнучкості та фінансової рівноваги.
4. Назвіть дослідження СЕБ у межах комплексного підходу.
5. Опишіть функціонування моделі системи економічної безпеки.
6. Розкрийте види функціональних характеристик системи економічної безпеки.
7. Запропонуйте план економічної безпеки для торгово-посередницького підприємства з кількістю працівників 150 осіб.
8. Розкрийте актуальність кадрової економічної безпеки на комерційному підприємстві.
9. У чому полягає суть інтерфейсної складової економічної безпеки?
10. Класифікуйте внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці.

## Рекомендована література для самостійної роботи

### *Основна*

1. Алькема В.Г. Система економічної безпеки логістичних утворень [монографія] / Алькема В.Г. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 378 с.

2. Алькема В.Г. Фінансова безпека логістичних утворень // В.Г. Алькема / Фінансова система України. Збірник наукових праць. – Острого: Видво Національного університету «Острозька академія», 2010. – Вип.14. – С. 77–94.

3. Третьяк М.М. Інтерфейсна складова економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності / В.Г. Алькема, М.М. Третьяк // НАУКОВІ СТУДІЇ (культура, освіта – антропоцентричні парадигми і сучасний світ). Філософія\* Філологія \* Педагогіка\* Економіка / Редколегія: Р.В. Болдирев (головний редактор, голова редколегії) та ін. – Київ; Буча: МЛЕНІУМ, 2012. – Вип. 1,В – С. 489–496.

### *Додаткова*

4. Васильєв Т.Г. Чинники та джерела загроз економічній безпеці підприємства / Васильєв Т.Г., Пасічник М.Б. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.10. – С. 128 – 135.

5. Васильчак С.В. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку / С.В. Васильчак, І.Р. Мацюняк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12. – С. 122 – 128.



## Розділ 2

# Логістичні утворення як суб'єкт економічної безпеки

### *Ключові питання розділу*

- 2.1. Логістика як сучасний інструмент міжсистемної інтеграції
- 2.2. Сутність та основні аспекти логістичної діяльності
- 2.3. Логістичні утворення як нова форма господарської кооперації та технологічної координації
- 2.4. Логістична система, її структура та характеристики
- 2.5. Аналіз логістичних утворень як суб'єктів економічної безпеки
- 2.6. Фінансова безпека як провідна складова економічної безпеки логістичних утворень

### *Ключові терміни та поняття:*

*суб'єкт економічної безпеки, логістика, логістичне утворення, логістична система.*

### *Рівень засвоєння матеріалу розділу*

- **знання:** сутності терміна «логістика», її структури, поняття логістичних утворень;
- **навички:** аналізу логістичних утворень як суб'єктів економічної безпеки, аналізу логістичного середовища;
- **уміння:** визначати стан логістичного середовища, суб'єктів логістичної діяльності.

## 2.1. Логістика як сучасний інструмент міжсистемної інтеграції

Логістика в сучасних наукових джерелах розглядається як наука управління матеріальними і супутніми потоками, сфера менеджменту та вид діяльності суб'єкта господарювання. Для з'ясування ролі і місця логістичної діяльності як категорії економічної безпеки суб'єкта господарювання розглянемо генезу словникових визначень терміна «логістика». Логістика (англ. logistics від грец. λόγος (логос), що є пропорція, підрахунок, підстава, промова) може розглядатися як:

- наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах із синергічними зв'язками;
- галузь бізнесу або функція в корпорації, завданням якої є забезпечення переміщення та зберігання продукції та сировини для забезпечення виробництва та продажу.

**Логістикою** називають будь-які процеси, пов'язані з транспортуванням, зберіганням та обробкою будь-яких предметів.

**Логістика** – теорія і практика управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними потоками. Логістика – це напрям господарської діяльності, що застосовується в управлінні матеріалопотоками у сферах виробництва та обігу.

Одним із поширених є визначення, що логістика – наука про планування, контроль та управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, здійснюваними в процесі доведення сировини та матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської обробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів та вимог останнього, а також передачі, збереження та обробки відповідної інформації.

Як узагальнення, логістика є напрямком в організації руху вантажів, є теорією і плануванням різних потоків людино-машинних систем та сукупністю різноманітних видів діяльності з метою отримання необхідної кількості вантажу в потрібному місці і в потрібний час з мінімальними затратами.

Понятійний апарат у процесі еволюції терміна «логістика» по-

стійно змінювався. Переважна більшість учених пов'язують це з періодами розвитку логістики, кількість яких варіюється в різних авторів від двох до п'яти. Найбільш чітко ці періоди формалізовано Є.В. Крикавським [49, с.12], який виділяє філософський, військовий і цивільний періоди її розвитку. Розглянемо генезу визначень цивільного періоду. Термін «логістика» розглядається як наука управління, як функція управління, як господарський процес та широкий діапазон видів діяльності, пов'язаний з товарорухом. Логістика – наука управління матеріальними і сукупними потоками в економічній системі на основі гармонізації інтересів суб'єкта господарювання шляхом пошуку внутрішньосистемних (міжфункціональних) та міжсистемних (полісистемних) компромісів. Економічна безпека діяльності кожного суб'єкта господарювання потребує механізмів ефективної його взаємодії з іншими суб'єктами господарювання. У сучасній науці існує велика різноманітність видів логістики, які автори групують за різними ознаками. Польські науковці Чеслав Сковронек та Здислав Саріуш-Вольский [43, с.54] проводять видову класифікацію логістики за рівнями економічної системи. Більшість вітчизняних і російських учених класифікують логістику за характером зон управління, характером функціональних сфер використання, масштабами (рівнями) ЕС, видами діяльності та ресурсами.

Основні принципи логістики як управління матеріальними та інформаційними потоками в межах системи суб'єкта господарської діяльності:

1. Рух матеріальних ресурсів від первинного джерела до кінцевого споживача в якості єдиного матеріального потоку, що передбачає виконання таких процесів, як транспортування, завантаження, розвантаження, переміщення, складування і зберігання матеріалів.

2. Застосування організаційно-управлінських механізмів координації різних структур, що беруть участь в управлінні матеріальним потоком.

**Матеріальним потоком** є сукупність сировини, матеріалів, напівфабрикатів, які надходять від постачальників у вигляді предметів праці до виробничих підрозділів і, перетворюючись там на готові продукти праці, через канали розподілу надходять до споживачів.

Концепція логістики підприємства має такі складові:

- формування господарських зв'язків;
- визначення потреби в обсягах і напрямках перевезень продукції;
- визначення послідовності проходження продукції через пункти

складування;

- оперативне регулювання поставок та перевезень;
- формування й управління залишками товарів;
- розвиток складського господарства;
- надання комерційних і транспортно-експедиційних послуг.

Логістика має два основні рівні:

- *макрологістика* – досліджує глобальні проблеми управління матеріальними та інформаційними процесами;

- *мікрологістика* – визначає локальні проблеми управління матеріальним та інформаційним потоками у внутрішньому середовищі. Охоплює міжгалузеві процеси, тобто логістичні процеси між різноманітними фірмами, транспортом, посередниками у сфері складування та зберігання.

Основними загальним завданнями сучасної логістики є:

- надходження всіх матеріалів у відповідних кількостях, якості й асортименті до місця споживання;
- зміни запасів матеріалів у відповідь на інформацію про можливість їх швидкого придбання;
- зміна політики продажу товарів, що виробляються, на політику виробництва товарів, що продаються;
- зменшення та оптимізація розміру партії постачання та обробки;
- якісне виконання усіх замовлень у мінімальні визначені терміни.

## **2.2. Сутність та основні аспекти логістичної діяльності**

Аналіз зарубіжних та вітчизняних джерел свідчить, що переважна більшість вчених не відокремлюють логістичну діяльність від логістики і не дають визначення цьому поняттю. Деякі вчені розглядають логістичну діяльність як практичний аспект логістики. Так, Д. Уотерс [73] виокремлює логістичну діяльність в логіс-

тичні процеси як таку, що відповідає за переміщення та зберігання матеріалів у міру їх руху по ланцюгу. Він акцентує особливу увагу на взаємозв'язку окремих видів логістичної діяльності. Пропонує розглядати сукупність усіх видів логістичної діяльності підприємства як єдину інтегровану функцію. Відсутність інтеграції, на думку Д. Уотерса [73], призводить до конфліктів і неефективного використання ресурсів. Його міркування полягають у тому, що інтеграція, незважаючи на необхідність змін в організації, приносить значні вигоди. Якщо інтеграція виходить за рамки однієї організації і охоплює логістичні процеси, з'являються додаткові переваги логістичної діяльності.

За Д. Уотерсом [73], до логістичних видів діяльності слід відносити: закупівлі і постачання, вантажні перевезення, приймання вантажів, складування, контроль запасів, комплектація замовлень, вантажо-переробка, управління фізичним розподілом, переробка, повернення продукції та утилізація виходів, вибір місця розміщення, комунікації. В залежності від обставин, до логістичної можуть бути віднесені, на думку Уотерса, й інші види діяльності. **Логістична діяльність** – це процес планування і реалізації потоків та запасів сировини, незавершеного виробництва, готової продукції і потоку супутньої інформації від місця виготовлення продукції до місця її споживання з метою забезпечення відповідності продукції вимогам замовника.

Відомі американські науковці Джеймс С. Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Деніель Л. Вордлоу та Поль Р. Мерфі-мол. [64, с.214] розглядають логістичну діяльність як важливу функцію бізнесу. Зазначають, що інтеграція окремих видів логістичної діяльності дозволяє забезпечити необхідний рівень обслуговування споживача з мінімальними витратами. Метою логістичної діяльності вони вважають координацію фізичного розподілу і менеджменту матеріалів для економії витрат та підвищення рівня обслуговування. До основних видів логістичної діяльності ці науковці відносять: *закупівельну ЛД, менеджмент матеріалів і фізичний розподіл*. Закупівельна логістична діяльність охоплює процеси руху матеріалів від постачальників. Менеджмент матеріалів – це внутрішньофірмова логістична діяльність. Фізичний розподіл – це діяльність, яка забезпечує рух продуктів від форми до кінцевих споживачів. Ураховуючи ту обставину,

що логістична діяльність пов'язана з обслуговуванням вантажів, у процесі її діяльності існує значна кількість факторів небезпеки, які можуть спричинити реальні або потенціальні загрози соціального, економічного, екологічного та виробничо-технічного характеру.

Професори Мічиганського державного університету Дональд Дж. Бауерсокс і Дейвід Дж. Клосс [11] вважають логістичну діяльність притаманною усім видам господарської діяльності, а не лише бізнесу чи державному сектору економіки. На їх думку, логістична діяльність – це діяльність з «управління товарно-матеріальними потоками від джерел сировини і матеріалів до пункту розподілу готового продукту». Оперативною задачею логістичної діяльності, на їх думку, є організація такого географічного розміщення джерел сировини, незавершеного виробництва, запасів готової продукції, яке відповідає потребам і одночасно забезпечує мінімальні можливі витрати. Необгрунтоване місце розміщення об'єктів логістичної діяльності є чинником небезпеки, який призводить до реальних та потенційних загроз не лише економічних втрат суб'єктів господарювання, але і нанесення значної шкоди довкіллю.

На думку Дональда Дж. Бауерсокса [11], для того, щоб логістична діяльність принесла максимальний стратегічний зиск, усі її функції повинні бути зінтегрованими. Вчений пропонує розглядати інтегровану логістичну діяльність суб'єкта як сферу його компетентності, що пов'язує компанію з її споживачами і постачальниками. Він визначає основні оперативні цілі логістичної діяльності: швидка реакція, мінімальна невизначеність, мінімальний обсяг запасів, консолідація вантажоперевезень, якість і підтримка життєвого циклу. Особливу увагу приділяє невизначеності в реалізації логістичної діяльності. Фактор невизначеності призводить до комплексу загроз і сприяє вразливості власних і залучених активів суб'єкта логістичної діяльності.

Провідні американські вчені Джеймс Р. Сток та Дуглас М. Ламберт [65, с.6] вважають, що будь-яка діяльність, яка здійснюється в процесі переміщення продукції від місця її виготовлення до місця споживання, є логістичною. З метою конкретизації свого бачення вони наводять перелік основних видів логістичної діяльності. Виходячи з того, що вона є складною і передбачає широкий асортимент

логістичних продуктів, М. Кристофер [41] відносить до неї набір сфер діяльності організації від управління закупівлями сировини до постачання готових виробів споживачу. Він звертає увагу на зміну середовища здійснення логістичної діяльності, яке характеризується: стрімким зростанням швидкості обслуговування споживачів, скороченням часу, глобалізацією промисловості та інтеграцією компаній.

Динамізм зовнішнього середовища логістичної діяльності призводить до перманентної зміни комплексу загроз і вимагає певного набору механізмів реагування на небезпеку і чинники, що її породжують. Польські вчені Чеслав Сковронек і Здислав Саріуш-Вольський [43] розглядають логістичну діяльність як сукупність процесів фізичного переміщення матеріальних цінностей (сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готових виробів) на підприємстві і між підприємствами, а також просування інформаційних потоків, які відображають матеріальні процеси і використовуються для управління ними. Вони виокремлюють *мікроекономічний та макроекономічний аспекти логістичної діяльності*. Мікроекономічний аспект визначає логістичну діяльність суб'єкта логістичної діяльності. Макроекономічна логістична діяльність – це сукупність логістичних процесів, які розглядаються в масштабах національної економіки. Ці вчені виокремлюють додаткові рівні логістичної діяльності: мезологістику, яка охоплює окремі галузі та сфери національної економіки, а також регіональну логістику (еврологістику) та глобальну логістичну діяльність.

Провідний російський науковець В.І. Сергєєв [45 с.28] розглядає логістичну діяльність з позиції операційного підходу. На його думку, це комплекс логістичних функцій та операцій, спрямованих на виникнення, перетворення і поглинання матеріальних потоків у певному економічному об'єкті. Дії, що спрямовані на перетворення матеріальних потоків, він називає логістичними активностями. Згідно з позицією В. Сергєєва, логістичні активності слід поділити на комплексні та елементарні. Комплексні в свою чергу він поділяє на базисні, ключові та підтримуючі. Комплексна логістична активність (логістична функція, вид логістичної діяльності, за В. Сергєєвим, – це виокремлена сукупність логістичних операцій, спрямована на реалізацію поставлених цілей. У свою чергу елементарна

логістична активність (логістична операція) – це будь-яка дія, що не підлягає подальшій декомпозиції в межах завдання матеріального і супутніх йому інформаційного та фінансового потоків. З позиції управлінських функцій розглядають логістичну діяльність Л.Б. Міротін та І.Е. Ташбаєв [50, с.11]. Під логістичною вони розуміють діяльність з планування, виконання і контролю фізичного переміщення матеріалів, готової продукції і пов'язаної з ними інформації від місця їх виробництва до місця споживання з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Логістичну діяльність Ю.М. Неруш [55, с.9] розглядає як сферу господарської діяльності, що пов'язана з розподілом, фізичним забезпеченням, фізичним розподілом тощо. Він визначає два основних види логістичної діяльності, а саме фізичне забезпечення та фізичний розподіл. *Фізичне забезпечення* – це вид логістичної діяльності з забезпечення руху сировини і матеріалів від постачальника або джерела сировини до виробника. *Фізичний розподіл* – це діяльність з доставки продукції від продавця до споживача. На думку Ю.М. Неруша, логістична діяльність є важливою як для приватного, так і для державного секторів економіки. Науковці А.І. Семенко та В.І. Сергєєв [60, с.511] визначають об'єкти і суб'єкти логістичної діяльності. Суб'єктами логістичної діяльності є організації, інститути та особи, які мають право на розпорядження об'єктами логістичної діяльності та несуть відповідальність за її результати. *Об'єктом логістичної діяльності є матеріальні й відповідні їм фінансові та інформаційні потоки* або їх поєднання.

Колектив російських науковців під керівництвом В.А. Гудкова [46] розглядає логістичну діяльність у світлі управлінської діяльності (управління потоками). Авторський колектив виходить з двоїстої природи господарюючого суб'єкта. З одного боку суб'єкт господарювання є продавцем, а з іншого – покупцем. Тому виникає необхідність керування власними потоковими процесами від закупівель ресурсів до збуту товарів і послуг. Для їх ефективного функціонування потрібна інтеграція внутрішніх процесів з зовнішнім середовищем.

Відсутність належної інтеграції між внутрішніми та зовнішніми потоками є чинником небезпеки. Головним завданням логістичної діяльності є досягнення ринкових переваг за рахунок максимальної пристосованості суб'єкта господарювання до мінливого зовнішньо-



го середовища за умови мінімізації витрат на координацію та синхронізацію діяльності. Ключовим критерієм ефективності є ступінь задоволення потреб споживача.

На думку В.С. Саркісова [74], логістична діяльність спрямована на реалізацію функцій управління. Її ключове завдання залежить від суб'єктів господарювання, які її реалізують чи споживають. Розглядаючи логістичну діяльність з позиції підприємств та організацій, які є виробниками логістичних операцій (організацій-провайдерів логістики, інфраструктурних підприємств, транспортних компаній тощо), В.С. Саркісов визначає у якості основного завдання мінімізацію витрат за відповідного рівня якості обслуговування. З позиції підприємств, споживачів логістичних послуг (виробничі, торговельні тощо), під логістичною маємо на увазі діяльність щодо забезпечення своєчасної, збереженої і дешевої доставки товару. А основним завданням цієї діяльності є ефективне виконання контрактних зобов'язань з постачання.

Іншої думки дотримується А.М. Гаджинський.[15, с.51] Він вважає логістичну діяльність напрямком господарської діяльності, яка полягає в управлінні матеріальними потоками в сферах виробництва і розподілу, та розглядає сутність цієї діяльності з позиції операційного підходу, поділяючи її на функції та операції. На відміну від А.М. Гаджинського [15], В.І. Курганов [45] вважає, що за своїм змістом логістична діяльність є виконанням замовлення, починаючи з моменту його отримання до передачі споживачу. Вітчизняні науковці О.О. Бакаєв, О.П. Кутах та Л.А. Пономаренко [10] розглядають логістичну діяльність з позиції реалізації різних етапів, стадій та операцій керування матеріальними потоками як єдиним цілим.

Сучасну логістичну діяльність Ю.В. Пономарьова [58, с.35] 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. Ю.В. Пономарьова [58] поділяє види логістичної діяльності за масштабом розроблюваних проблем і характером зон управління. За масштабом проблем логістична діяльність поділяється на макрологістичну та мікрологістичну. А за характером зон управління – на зовнішню та внутрішню.

Є.В. Крикавський [39, с.58] не подає визначення логістичної діяльності, а трактує її як частину економічної діяльності, спрямованої на вирішення логістичних завдань. Він поділяє цю діяльність на функціональну та фазову і акцентує увагу на необхідності їх організаційного забезпечення. Основними чинниками небезпеки він вважає чинники макросередовища та внутрішні чинники суб'єктів логістичної діяльності. До функціональної логістичної діяльності Є.В. Крикавський відносить: реалізацію замовлень, переміщення і транспортування майна, складування, промислове пакування, управління (контроль) запасів, обслуговування клієнтів на відповідному рівні тощо. Фазова логістична діяльність, на його думку, це діяльність з постачання, виробничих логістичних операцій, дистрибуції, переробки, утилізації та управління фінансовими та інформаційними потоками.

Колектив науковців – М.М. Григор'єв, А.П. Долгов і С.А. Уваров [48] – розглядають логістичну діяльність як певний вид, спрямований на забезпечення ефективної роботи сучасного суб'єкта господарювання. Вони визначають технологічну логістичну діяльність (внутрішню) і посередницьку (зовнішню) та зазначають необхідність їх інтеграції, координації та синхронізації. Вони виокремлюють функціональні види логістичної діяльності, діяльність виробничих процесів і технологічну логістичну діяльність (транспортування та складування).

Колектив вітчизняних науковців під керівництвом О.М. Тридіда [72] визначають *мету логістичної діяльності* – оптимізація циклу відтворення шляхом комплексного, орієнтованого на потребу, формування потоку матеріалів та інформації у виробництві і розподілі продукції. Вони класифікують логістичну діяльність: за характером зон управління (внутрішня і зовнішня), за характером господарської діяльності, за функціональними сферами (закупівельна, виробнича, розподільча, транспортна, складська, формування запасів, інформаційна тощо) та за масштабом розроблюваних проблем (макрологістична та мікрологістична діяльності). ЛД розглядається О.М. Тридідом як єдиний технологічний процес усієї виробничо-транспортної системи на основі інтеграції виробництва, транспортування та споживання.

З технологічного аспекту розглядає логістичну діяльність О.М. Сумець [66], розуміючи під нею логістичний процес, що складається з набору відпрацьованих логістичних технологій, які постійно вдосконалюються протягом практичної діяльності організації. На підставі системного підходу В.С. Маруніч і О.І. Мельниченко [62] подають детальну систематизацію логістичних функцій і операцій. З позиції системно-технологічного (операційного) підходу розглядають логістичну діяльність Є.В. Крикавський і Н.В. Чорнописька [40]. На їх думку, логістичною є діяльність з реалізації комплексу логістичних процесів. Логістичними є процеси трансформації матеріального потоку, що передбачають зміну параметрів простору, часу, форми, властивостей тощо.

Отже, загальним є визначення **логістичної діяльності** як практичної реалізації логістичної концепції в управлінні підприємствами. **Логістична діяльність підприємства** – це процес управління матеріальними та супутніми інформаційними, фінансовими та сервісними потоками підприємства, що здійснюється шляхом послідовного та взаємоузгодженого виконання логістичних операцій (матеріально-технічного забезпечення, складування ресурсів і продукції, організації виробничого процесу, управління запасами, сервісного обслуговування споживачів, транспортування, організації розподілу і збуту продукції) на основі принципів системності, комплексності, інтегрованості усіх ланок логістичного ланцюга «постачання – виробництво – збут» з метою досягнення довгострокового успіху в бізнесі за рахунок максимального задоволення вимог споживачів та мінімізації витрат в умовах ризиків, мінливості та невизначеності зовнішнього оточення.

Результатом логістичної діяльності є логістичний продукт.

### **2.3. Логістичні утворення як нова форма господарської кооперації та технологічної координації**

Логістика в сучасному глобальному світі є важливим інструментом конкурентної боротьби між підприємствами та мережами створення цінностей. Ускладнення економічних умов господарювання,

зростання невизначеності економічного середовища, параметри якого постійно змінюються, призвело до використання логістики в якості чинника інноваційного розвитку та важливого фактору зміцнення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Безпечна глобальна логістична діяльність вимагає нових підходів до забезпечення стійкості та зміцнення потенціалу розвитку підприємств. Такий розвиток, що ґрунтується на логістичних засадах, призводить до появи значного різноманіття організацій з високими адаптивними й інтеграційними властивостями та значним потенціалом інноваційності й конкурентоспроможності. Аналіз прогнозів експертів у сфері вітчизняної логістики свідчить про подальше збільшення попиту на логістичні послуги, зростання логістичних витрат на фізичне переміщення вантажів пов'язане насамперед зі зростанням цін на енергоносії. Тенденції скорочення життєвого циклу товарів обумовлюють необхідність інтенсифікації процесів створення та виведення на ринки нових продуктів. Вирішення цього завдання вимагає прискорення процесів товароруку та інтенсифікації логістичних операцій. Розв'язання зазначених й інших задач неможливе в межах окремих підприємств з класичними підходами до управління.

Отже, для того щоб підприємства здійснювали свою діяльність на принципах взаємодії, синхронізації основних бізнес-процесів та моделей планування й управління, необхідно здійснювати їх організаційний розвиток.

Дослідження Берлінського технологічного інституту (Німеччина) та Університету Майами (штат Огайо США) свідчать, що основні тенденції у сфері логістики стосуються подальшого зростання вимог до безпеки, захисту навколишнього середовища та економії ресурсів. У найближчій перспективі пріоритети діяльності компаній зміщуються в сферу обслуговування клієнтів з орієнтацією на гнучкість реакції та задоволення індивідуального попиту споживачів за умов зростання вимог до надійності функціонування логістичних систем. В останні роки у світі спостерігається стрімкий організаційний розвиток логістичних компаній та їх об'єднань. За рахунок логістизації світової економіки створено ланцюги поставок і логістичні мережі з наявними новими інноваційними елементами. Постійно зростає кількість та конфігурація різних типів таких утворень.

Незважаючи на детальне обґрунтування різних аспектів, підходів та сценаріїв реалізації концепції сучасної логістики, питанням організаційного розвитку підприємств на логістичних засадах не приділяється достатньо уваги. Поряд з цим функціональна, інституціональна та інтеграційна структури логістичних утворень динамічно розвиваються. Крім того, з'являються принципово нові форми логістичних утворень віртуального типу.

Зростає кількість нових логістичних утворень інфраструктурно-територіального типу, а саме логістичні села, логістичні містечка, логістичні кущі та логістичні платформи і кластери. З позиції економічної теорії [39, 45] **логістичні утворення** – це форми утворень, які можна віднести до підприємницьких формувань та їх об'єднань. Усі зазначені форми логістичного організаційного розвитку потребують змістовного та контекстного аналізу і осмислення. У вітчизняній економічній літературі іменник «утворення» зустрічається достатньо рідко. Найбільш вживані словосполучення з цим іменником «господарське утворення», «підприємницьке утворення», «організаційне утворення», «інтеграційне утворення» та «територіальне утворення». В різних контекстах вживають синонім цього іменника «формування» та близький за значенням «угруповання». Хоча останній іменник використовується в міжнародній економіці як масштабне інтеграційне об'єднання. Згідно з Великим тлумачним словником сучасної української мови, «утворення» – це дія зі значенням утворити і (або) утворитися. Те, що виникло як наслідок певних природних процесів. Те, що з'явилося як наслідок творчої діяльності, творчого процесу. В економічному сенсі стосовно проектування та формування суб'єктів господарської діяльності найбільш прийнятним є розуміння утворення як певного результату творчого процесу і в нашому контексті насамперед процесу організаційно-економічного проектування.

У тлумачному словнику української мови А.О. Івченка [31] найбільш детально розкрито зміст дії та результату утворення. Так, згідно з цим словником: утворювати, -ую, -юєш, недок., утворити, -орю, – ориш, док., що. 1. робити що-небудь у процесі праці, творчості. 2. викликати появу, виникнення чого-небудь. 3. організовувати, засновувати що-небудь.

В універсальному словнику української мови під утворенням розуміємо виникнення чогось в результаті людської діяльності. Щось організоване, засноване. Словосполучення «логістичне утворення» у вітчизняній економічній літературі вперше з'явилось у навчальному посібнику А.Г. Кальченко [32]. Вона не дає визначення поняття «логістичне утворення», але зазначає його різноманітність та особливості. Більшість авторів підручників та навчальних посібників з логістики не визначають окремі об'єкти логістики як логістичні утворення. Однак низка авторів їх виокремлює, хоча і не дає цьому поняттю узагальненого визначення. Типологію форм логістичних утворень, визначених низкою авторів наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Типологія форм логістичних утворень**

<b>Автор</b>	<b>Джерело інформації</b>	<b>Форми логістичних утворень</b>
Кальченко А.Г.	Кальченко А.Г. Логістика: Підручник. – К.: КНЕУ, 2003. – 284 с.	Логістичний канал Логістичний ланцюжок Канал товароруку ЛС Інформаційна система
Бакаєв О.О. Кутах О.П. Пономаренко Л.А.	Бакаєв О.О., Кутах О.П., Пономаренко Л.А. Теоретичні засади логістики: Підручник. У 2 т. – К.: Київськ. ун-т економіки і технологій транспорту, 2003. – Т. 1.	Логістична інфраструктура Логістичний канал Логістичний ланцюг Логістичний центр
Тридід О.М. Азаренко Г.М. Мішина С.В. Борисенко І.І.	Логістика: навч. посіб. / О.М. Тридід, Г.М. Азаренко, С.В. Мішина, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 566 с.	Логістичний канал Логістичний ланцюг
Гурч Л.М.	Гурч Л.М. Логістика: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. – К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 560 с.	Логістичний канал Логістичний ланцюг
Кислий В.М. Біловодська О.А. Олефіренко О.М. Смоляник О.М.	Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Смоляник О.М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посібник – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.	Логістичні інтеграції ЛС Логістичний канал Логістичний ланцюг Канал товароруку Логістичний центр

За визначенням Бакаєва О.О. [10], зазначені об'єкти відносять до інфраструктури логістичної системи. Гурч Л.М. [17] до форм логістичних утворень відносить логістичний канал та логістичний ланцюг. Авторський колектив під керівництвом Кислого В.М. [44] логістичні утворення називає логістичними інтеграціями. Основними формами таких інтеграцій, на думку авторів, є логістична система, логістичний ланцюг та канал товароруху.

Отже, як видно з аналізу джерел, наведених у таблиці, автори по-різному ідентифікують логістичні утворення. Одні відносять до таких суб'єкти і об'єкти управління. Інші вважають логістичними утвореннями лише суб'єкти господарювання. Отже, до логістичних утворень належать:

**Логістичний канал** – це впорядкована множина різних посередників, які реалізують доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів.

**Логістичний ланцюг** – це лінійно упорядкована чисельність фізичних і юридичних осіб, які виконують логістичні операції, що спрямовані на доведення зовнішнього логістичного потоку від однієї логістичної системи до іншої чи до кінцевого споживача.

**Канал товароруху** – це сукупність фірм чи окремих осіб, які беруть на себе або допомагають передати певний товар комусь іншому або право власності на певний товар чи послугу на їх шляху від виробника до споживача

**Логістичні мережі** – це складні логістичні утворення взаємопов'язаних ланок, які поєднують кілька ланцюгів.

**Логістична інфраструктура** – це ефективна система організації всіх матеріальних і нематеріальних логістичних потоків суб'єктів господарювання.

**Логістичний цикл** – це час з моменту оформлення замовлення на постачання продукції до її доставки кінцевому споживачеві.

**Логістичний центр** – це юридична особа, яка бере на себе виконання значної частини логістичних операцій з централізацією на одному підприємстві та надання нових, раніше не характерних логістичних функцій.

## 2.4. Логістична система, її структура та характеристики

Логістична система є організаційним фундаментом значної кількості сучасних підприємств, які функціонують на логістичних принципах. **Логістична система** – це складна організаційно структурована економічна система, яка складається із взаємопов'язаних елементів-ланок, що об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу, а також визначеними зовнішніми цілями. Згідно з поглядом низки авторів, **логістична система** – адаптивна система із зворотнім зв'язком, яка реалізує певні логістичні функції та операції. До її складу входить декілька підсистем. ЛС має розвинуті зв'язки з зовнішнім середовищем. У термінологічному словнику з логістики А.Н. Роднікова [59] в якості *логістичної системи* розглядаються промислові підприємства, територіально-виробничі комплекси, торговельні підприємства. Сергєєв В.І. [61] подає класифікацію логістичних систем, але чітко не визначає підсистем логістичної системи. На його думку, будь-яка логістична система містить певний набір елементів-ланок, між якими встановлюють функціональні зв'язки та відношення. Ланка логістичної системи (ЛЛС) – певний економічно і (або) функціонально відокремлений об'єкт, який не підлягає подальшій декомпозиції в межах встановленої задачі аналізу та синтезу логістичної системи. Він виконує свою локальну цільову функцію, пов'язану з визначеними логістичними активностями. В якості ЛЛС можуть функціонувати підприємства, інституціональні види яких наведено на рисунку 2.1. Зазначені на ньому ланки мають відмінні риси, обумовлені предметом діяльності, різноманітністю форм власності, особливостями інфраструктури, територіальним розміщенням, потужністю тощо. Об'єднуючим фактором наведених ЛЛС є залежність результатів діяльності від значного числа зовнішніх факторів та факторів впливу суміжних ланок. Отже, під логістичною системою розуміють упорядковану множину (сукупність) елементів, які виконують функції логістики і знаходяться в зв'язках та відношеннях між собою, утворюючи певну цілісність та єдність. Визначають основні функціональні елементи ЛС: постачання, виробництво, розподіл, транспортування та складування. *Елементами*





Рис. 2.1. Інституціональні види ланок логістичної системи

логістичної системи є: закупівля, склади, запаси, транспорт, інформація, кадри та збут.

При розгляді логістичних ланок як системи під логістичною системою розуміють сукупність функціонально співвіднесених елементів (вузлів, процесів, періодів, ланок), які визначають сутність і призначення потоково-процесного об'єкту, що підлягає оптимізації на основі концепції логістики. Також під логістичною системою розуміють організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів різноманітних служб, що беруть участь в управлінні матеріальними потоками. *Визначають п'ять компонентів логістичної системи:* місцезнаходження і розташування, комунікація, транспорт, запаси, склади та пакування. Виокремлюють такі *функціональні складові логістичної системи:* інформаційну, закупівельну, постачання, виробничу, складування, збуту, маркетингу, сервісу, фінансову та кадрову. На рівні мікрологістичної системи визначають такі *підсистеми:* закупівля, планування, управління виробництвом і збут.

У логістичній системі, крім властивості адаптивності, значно розвинена внутрішня система зв'язків та зв'язків із зовнішнім середовищем, оскільки логістична система вважається комплексом функціонально пов'язаних елементів, у яких взаємодії і взаємовідносини набирають характеру взаємодії компонентів спрямованих на одержання сфокусованого корисного результату. Визначають чотири *функції логістичної системи*: маркетинг, виробництво, логістика і фінанси. До мікрологістичної системи відносять внутрішньологістичну сферу одного підприємства або групи підприємств, об'єднаних корпоративними засадами; також до мікрологістичної системи належать технологічно пов'язані виробництва, об'єднані інфраструктурою.

Виділяють *суб'єкти логістичної системи*: промислові та торговельні підприємства, сукупність виробничих та інфраструктурних елементів, а також зв'язків між ними на різних рівнях. У якості базових логістичних функцій визначено постачання, складування, транспортування, інформації, збуту, кадрів, підтримки виробництва й сервісу. Сумець А.М [69] під логістичною визначає систему, яка включає декілька підсистем, що використовують логістичні функції і мають розвинуті зв'язки з зовнішнім середовищем. До числа таких підсистем він відносить закупівлі, склади, запаси, транспорт, виробництво, розподіл, збут, інформацію і кадри.

З метою оптимізації процесів трансформації матеріального потоку в межах логістичної системи, як цільової інтеграції логістичних елементів у межах певної економічної системи, до її функцій відносять: маркетинг, виробництво, фінанси і логістику. Контекстний аналіз змісту визначення «логістична система» свідчить про наявність, у межах системного, різних підходів до його розуміння. Основні альтернативні сутності цього поняття наведено на рисунку 2.2. Як видно з рисунка, диференціація сучасних поглядів на логістичну систему пов'язана з певним технічним розумінням цього терміна. В науково-дослідному трактуванні «логістична система» уявляється як загальна методологія дослідження процесів і явищ, що відносяться до логістики як прикладної галузі економічних знань. У теоретико-пізнавальному аспекті «логістична система» – це насаперед різновид економічної системи. А конкретніше – це під-



Рис. 2.2. Складові загальної характеристики логістичної системи

система економічної системи. Вона утворюється шляхом потокової інтеграції елементів, які реалізують логістичні функції. Саме логістичні потоки (матеріальні, трудові, кадрові, фінансові, транспортні, інформаційні тощо) є об'єднуючим началом елементів і підсистем логістичної системи.

З існуючих визначень логістичної системи, потоки як системоутворюючі елементи не завжди враховуються. Авторами по-різному виокремлюються складові підсистеми логістичної системи. Їх кількість і змістовне наповнення не має достатньої аргументації. Кількість і функціональний зміст елементів логістичної системи слід визначати, виходячи з мети її існування. Мета ж існування логістичної системи обумовлена забезпеченням відповідних кількісних і якісних параметрів потоків у просторі та часі. Враховуючи те, що параметри поточкових процесів змінюються у відповідності до динаміки ринку, «логістична система» не може бути статичною.

Важливою якістю логістичної системи є властивість адаптивності. Мова йде про випереджальний характер зворотного зв'язку перед генеруванням потоку з відповідними параметрами. На думку професора Крикавського Є.В. [38], будь-який об'єкт з ознаками системи можна віднести до класу логістичних систем за умови його функціонування на засадах концепції логістики. Тобто не кожна економічна система може вважатися логістичною системою, але кожна система може стати логістичною.

**Порівняльний аналіз між логістичною системою та логістичним утворенням.** У переважній більшості публікацій поняття ЛС і інституціонального або інтеграційного логістичного утворення ототожнюються. Ототожнення в різних джерелах проводиться як цілком очевидне і не вимагає пояснення. Однак ототожнювати суб'єкт господарської діяльності або їх сукупність, якими є логістичні утворення з логістичної системи, не слід. Об'єктом управління такого суб'єкта є економічна система, яка, крім логістичної, містить й інші системи, що є її функціональними підсистемами. Логістична система утворюється на базі економічної, яка не адекватна економічній і не повністю охоплює усі її елементи та зв'язки. Таке утворення не залежно від різновиду та внутрішньосистемних особливостей слід віднести до логістичних утворень. Суб'єкт господарської діяльності як логістичне утворення дійсно в якості організаційного фундаменту має логістичну систему та відповідний механізм її функціонування. Але, крім інфраструктурних елементів і підсистем в межах логістичної системи, такий суб'єкт реалізує систему міжособистісних та міжінституціональних майнових, виробничих, фінансових, трудових, адміністративних та інших відносин. Зазначений суб'єкт господарювання є, на думку Тридіда О.М. [72], і суб'єктом логістичної системи. Існує й інфраструктурний аргумент проти ототожнення логістичної системи з певним видом суб'єкта господарювання. На будь-якому підприємстві, крім логістичної інфраструктури, наявні елементи інших інфраструктурних складових, наприклад, природоохоронних, соціальних та власне інфраструктуроутворюючих, наприклад, земельна ділянка, територія підприємства тощо. Тому ототожнювати логістичну інфраструктуру з транспортно-експедиційними, складськими підприємствами,

підприємствами логістичних послуг та логістичними центрами не можна. *Логістична система є об'єктом управління, а логістичне утворення суб'єктом.*

**Логістичні утворення** можуть бути організовані або реорганізовані шляхом структурування на базі економічної системи суб'єкта логістичної системи певного виду. Принциповою відмінністю логістичного утворення від логістичної системи є наявність усіх необхідних для функціонування та розвитку підсистем економічної системи суб'єкта господарської діяльності, а не лише логістичних. Економічна система як об'єкт управління логістичного утворення спрощено представлена графічно на рисунку 2.3. Там вказані позначки, зміст яких такий:  $\alpha$  – фактори впливу економічної системи вищого рівня на економічну систему суб'єкта господарювання;  $\varpi$  – цільові фактори впливу економічної системи вищого рівня на логістичну систему суб'єкта;  $\gamma$  – фактори впливу економічної системи суб'єкта на його логістичну систему;  $\beta$  – фактори впливу логістичної системи суб'єкта на його економічну систему;  $K$  – безпосередні фактори впливу логістичної системи суб'єкта на економічну систему вищого рівня;  $S$  – ЛС суб'єкта господарської діяльності;  $S_i$  – підсистема логістичної системи суб'єкта господарської діяльності;  $M$  – елементи логістичної системи.

Ідентифікацію об'єкта управління логістичного утворення проведемо на підставі аналізу взаємодії системи вищого рівня, яку часто подають у вигляді зовнішнього середовища, економічної системи суб'єкта господарської діяльності та логістичної системи цього суб'єкта. Частиною системи, яка сприймає вхідні ресурси від зовнішнього середовища, будемо називати входами або вхідними ресурсами і вхідними потоками системи. Частину економічної системи, яка передає блага іншим системам зовнішнього середовища, будемо називати виходом або вихідними потоками ресурсів системи.

На рисунку 2.3 контуром  $B$  показано певні межі економічної системи суб'єкта господарської діяльності, яка має структуру, що включає низку підсистем. Контуром  $S$  показано умовно межі сфери ЛС, яка по суті є однією з підсистем економічної системи.

З формального погляду підмножина елементів логістичної системи належить множині елементів економічної системи. На рисунку

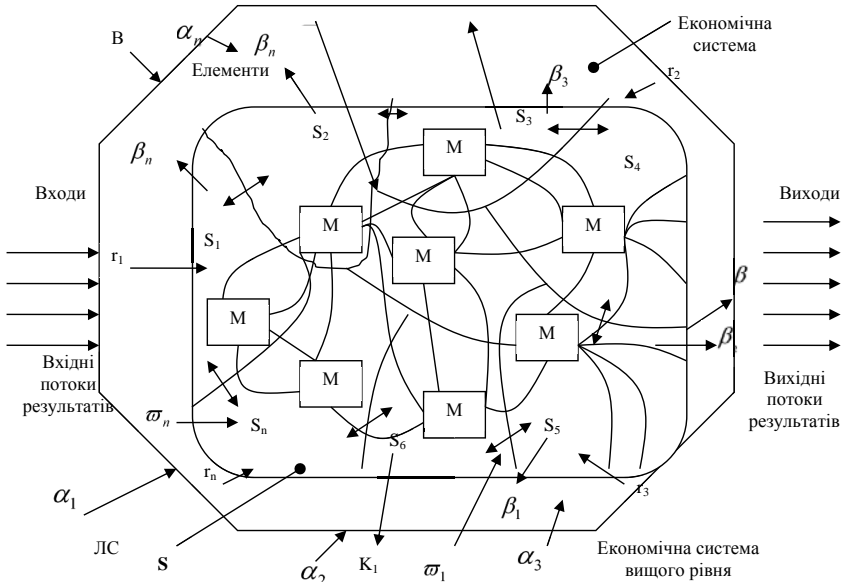


Рис. 2.3. Схема логістичного утворення на рівні суб'єкта господарської діяльності

ку показано, що логістична система складається з певних ланок  $S_i$ , які є її підсистемами. Кожна із підсистем містить  $n$  – елементів  $M$  різного типу. В межах логістичної системи можна визначити три рівні зв'язків. Це зв'язки між елементами одного типу, зв'язки між елементами різних типів та зв'язки між підсистемами логістичної системи. Зв'язки між елементами обумовлені сукупністю параметрів логістичних потоків, які генеруються в межах логістичної системи. Логістична система в межах цього системного утворення знаходиться під впливом факторів економічної системи вищого рівня. Враховуючи ту обставину, що логістичні утворення макrorівня є елементами логістичних утворень більш високого рівня, а саме логістичних каналів, ланцюгів та мереж, то саме економічні системи цих об'єктів і будуть для неї економічними системами вищого рівня. Крім того, на логістичну систему впливають фактори економічної системи, до якої вона безпосередньо належить. У свою чергу логістична система впливає на функціонування економічної системи, до якої вона належить та на економічну систему більш високого

рівня. Зазначена багаторівнева міжсистемна взаємодія економічних та логістичних систем пов'язана з реалізацією певних інтересів, які ідентифікуються на підставі аналізу цілей систем. Така взаємодія здійснюється в умовах наявних можливостей та загроз. Очевидно, є завдання узгодженості цілей в системній ієрархії економічних та логістичних систем і між підсистемами логістичної системи, а також уникнення чи нівелювання цих загроз. З цієї позиції економічна і логістична системи є об'єктами, а логістичне утворення є суб'єктом економічної безпеки. На завершальному етапі дослідження проводили ієрархічну та видову класифікацію логістичних утворень. Аналіз підходів до структури та агрегування логістичних систем свідчить про їх поділ на відповідні ієрархічні рівні. Враховуючи, що ключовою підсистемою економічної системи є логістична, на рисунку 2.4 наведено модель ієрархічної побудови рівнів логістичних утворень. Як видно з рисунка, логістичні утворення мають три рівні інтеграції логістичних активностей: функціональний, інституціональний та інтеграційний. *Функціональне логістичне утворення* – це суб'єкт господарської діяльності або його самостійний функціональний підрозділ, який реалізує сукупність операцій (оперативних та координаційних функцій) для отримання певних видів корисності в процесі формування цінності для споживача. До таких логістичних утворень відносять постачальницькі організації, транспортні агенції, підприємства інформаційного сервісу тощо. Ключовим фактором їх ідентифікації є виконання певного виду логістичних операцій або функцій. Якщо розглядати логістичне утворення *на рівні мікрологістики*, тобто господарюючих суб'єктів, підприємств, організацій і установ, то під логістичним утворенням слід розуміти суб'єкт господарської діяльності або декілька функціонально, інституційно, територіально або інтеграційно об'єднаних логістичними потоками суб'єктів, які задіяні в процесах просування цінності для споживача і функціонують на засадах сучасної концепції логістики.

*Мезалогістичними утвореннями* слід вважати інтеграції суб'єктів господарської діяльності, які виконують логістичні функції на регіональному рівні. До таких утворень можна віднести регіональні функціональні утворення, наприклад, Придніпровську магістраль, Південну магістраль Укрзалізниці тощо. На думку Крикавського Є.В.



Рис. 2.4. Ієрархічні рівні логістичних утворень

[39], до мезологістичних систем можна віднести систему регіональної безпеки. Сукупність суб'єктів, які утворюють цю систему, і будуть мезологістичним утворенням. *Міжнародні макрологістичні утворення* – це суб'єкти регіональних логістичних інтеграцій, які охоплюють декілька країн, пов'язаних єдиною мережею потоків та спільною інфраструктурою. Наприклад, логістичні утворення Європейського Союзу. *Глобальні логістичні утворення* – це інтеграції та інтеграційні угруповання глобальної економічної системи, що функціонують на логістичних засадах. До них можна віднести як глобальні логістичні компанії, наприклад Geodis, так і багатонаціональні корпорації, що функціонують на засадах сучасної логістичної концепції. *Логістичне територіальне утворення* – це економічний простір, що характеризується певною інноваційністю та конкурен-



тоспроможністю і створений суб'єктами господарської діяльності, які функціонують на засадах концепції логістики.

Логістична система (ЛС) є організаційним фундаментом значної кількості сучасних підприємств які функціонують на логістичних принципах. Згідно з поглядом низки авторів, логістична система – адаптивна система зі зворотнім зв'язком, яка реалізує певні логістичні функції та операції. В подальшому слід продовжити дослідження логістичних утворень на макрорівні з метою визначення їх особливостей. Крім того, слід встановити міжсистемну взаємодію в межах економічної системи логістичного утворення та роль логістичної системи у процесах виживання та розвитку таких суб'єктів господарської діяльності.

## **2.5. Аналіз логістичних утворень як суб'єктів економічної безпеки**

Логістичне утворення є суб'єктом господарської діяльності й у якості організаційного фундаменту має логістичну систему та відповідний механізм її функціонування. Враховуючи значний динамізм у інституціональній та інтеграційній структурах логістичних утворень на сьогодні можна говорити лише про певні тенденції їх видової структури. Логістична система в зазначених суб'єктах є адаптивною і для адекватної реакції на комплекс мінливих у часі зовнішніх та внутрішніх загроз здатна змінювати структуру та склад підсистем і елементів.

У контексті **економічної безпеки логістичних утворень** економічна безпека розглядається як поняття, що відображає в інтегрально-комплексному вигляді суб'єктно-об'єктні зв'язки та інші функціональні відношення компонентів економічної системи суб'єктів логістичної діяльності. Наявні зв'язки і відношення формуються для досягнення цілей логістичної діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Існує два види форм структурування суб'єктів логістичної діяльності: *базові* та *інтеграційні*. До базових суб'єктів логістичної діяльності належать: параметричні, функціональні та мікрологістичні. Інтеграційними суб'єктами є: логістичний канал, ланцюг по-

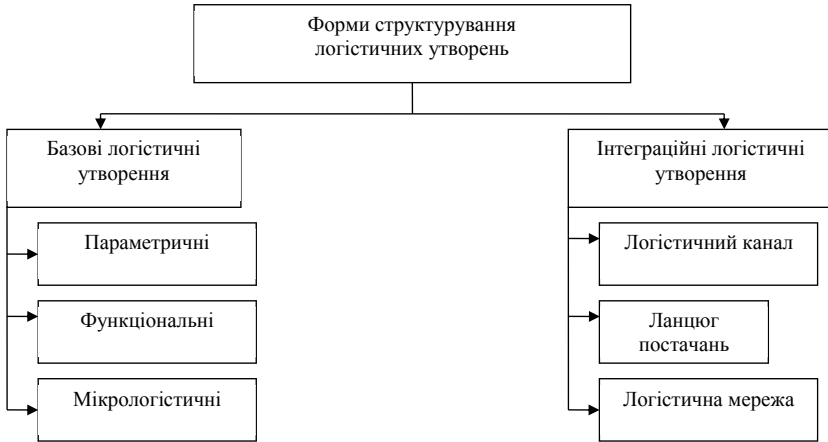


Рис. 2.5. Структурування форм логістичних утворень

стачань і логістична мережа. Виходячи з форм структурування, усі суб'єкти логістичної діяльності є організаційними логістичними структурами, що відіграють роль елементів, ланок та підсистем логістичних систем різного рівня.

Більшість фахівців з логістики визначають такі основні форми структурування: логістичний канал, ланцюг постачань та логістична мережа. Слід зазначити значну динаміку розвитку локально-територіальних суб'єктів логістичної діяльності. Це, насамперед, розвиток терміналів, портів, логістичних центрів, логістичних містечок, платформ тощо. Бізнес-ідеологією функціонування суб'єктів логістичної діяльності у сучасній економіці є концепція «управління ланцюгами постачань».

Використовуючи цю концепцію можна сформувати сучасну логістичну організацію, яка має більш високий рівень повноважень у формі логістичної функції, яка поєднує процеси закупівель, виробництва та збуту. Переваги такого підходу є дуже привабливими, але його реалізація є складною через наявність протиріч традиційного підходу до управління.

На початку XXI століття необхідність найпильнішої уваги до економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, які забезпечують ефективність ланцюгів постачань, стала ще більш очевидною. Зміна навколишнього середовища суб'єктів логістичної діяль-

ності зумовлює необхідність реструктуризації існуючих суб'єктів логістичної діяльності у суб'єкти нової якості. У найближчі роки успішно діючими суб'єктами логістичної діяльності стануть ті, які усвідомлюють ці тенденції і спробують використовувати стратегії, засновані на формуванні більш тісних відносин з ключовими партнерами. Такі стратегії будуть орієнтовані на пошук інноваційних рішень, що дозволяють забезпечити для цих клієнтів більш високу цінність. Для своєчасного реагування на зміни попиту необхідний новий та принципово інший підхід до управління замовленнями. Здатність реагувати на запити споживача протягом все більш коротких проміжків часу набуває найважливішого значення. Клієнти не тільки хочуть скоротити терміни виконання замовлень, а й шукають більш високої гнучкості у вирішенні своїх проблем. Взаємини покупця і постачальника повинні будуватися на принципах партнерства. Управління ланцюгом постачань, за визначенням, має на увазі управління взаєминами в комплексній мережі компаній, які, будучи формально самостійними суб'єктами господарювання, виявляються багато в чому залежними одна від одної. Ефективні ланцюги постачань керуються шляхом пошуку взаємовигідних рішень, заснованих на взаємності та довірі. У минулому така модель взаємовідносин зустрічалася досить рідко, але саме вона повинна отримати найбільше поширення в сучасних умовах, коли конкуренція серед ланцюгів постачань стає нормою. Отже, три чинники – реактивність, надійність і взаємини – забезпечують основу ефективного розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, які функціонують у каналах та ланцюгах постачань, та забезпечують високий рівень захисту від небезпек і загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ, високий рівень економічної безпеки всіх структурних форм логістичних утворень. Таким чином, формування, функціонування та розвиток логістичних систем будь-яких форм логістичних утворень всіх рівнів тісно, невід'ємно пов'язані з необхідністю забезпечення високого рівня економічної безпеки цих логістичних систем як передумови їх безпечного та ефективного функціонування. Активна дія негативних внутрішніх та зовнішніх чинників і факторів пов'язана із високою динамікою логістичного середовища, що все більше прискорюється, оскільки час є основним фактором

підвищення рівня прибутковості у діяльності логістичних структур та вимагає забезпечення високого рівня економічної безпеки від посиленої дії джерел та чинників небезпек і загроз як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ.

## **2.6. Фінансова безпека як провідна складова економічної безпеки логістичних утворень**

**Фінансова безпека логістичного утворення** може бути визначена як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів логістичного утворення, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості й рентабельності бізнесу, якості управління, використання основних і оборотних засобів логістичного утворення, структури його капіталу, норми дивідендних виплат за цінними паперами логістичного утворення, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану логістичного утворення і перспектив його технологічного і фінансового розвитку. Процес становлення фінансової складової економічної безпеки логістичного утворення слід розглядати як процес запобігання можливим збиткам від негативних впливів на економічну безпеку логістичного утворення за різними аспектами його фінансово-господарської діяльності, тобто становлення забезпечення прибутковості та стійкості бізнесу, його економічної безпеки.

Оцінку поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки логістичного утворення доцільно здійснювати за декількома основними напрямками аналізу:

- аналіз фінансової звітності логістичного утворення за результатами його фінансово-господарської діяльності, що передбачає проведення аналізу структури капіталу логістичного утворення, його платоспроможності і фінансової стійкості, структури витрат, прибутків і рентабельності, заборгованості, а також інші напрями аналізу фінансових потоків;
- аналіз конкурентних переваг і порівняльний аналіз із логістичними утвореннями ланцюга постачань та конкурентами;
- аналіз асортименту логістичної продукції та логістичних послуг;

- аналіз рівня і якості функціонального та загального менеджменту логістичного утворення, а також кваліфікації та інтелектуального потенціалу персоналу;
- аналіз постачань і програм лояльності споживачів логістичного утворення;
- аналіз ринку цінних паперів логістичного утворення, тощо.

Підсумковим етапом оцінки поточного рівня економічної безпеки логістичного утворення відносно його фінансової складової є етап оцінки ефективності його діяльності і відповідних підрозділів із запобігання можливих негативних впливів на фінансову складову економічної безпеки такого логістичного утворення. Цей аналіз здійснюється за методикою оцінки збитків, відвернутих чи яких зазнало підприємство внаслідок реалізації запланованого комплексу заходів щодо забезпечення економічної безпеки логістичного утворення загалом та її фінансової складової зокрема.

Зовнішні умови діяльності логістичного утворення відбивають економічну ситуацію в глобальному ринковому середовищі, країні і в окремих регіонах, галузевих ринках та ланцюгах постачань. Найважливішими з зовнішніх умов господарювання підприємств є розмір податкових ставок, рівень відсотка за кредити, ступінь монополізації галузі, рівень розвитку ринкових відносин і ринкових структур, стан ринку праці, інвестиційна активність логістичного утворення. Різновид зовнішніх факторів, які впливають на логістичне утворення, подано в таблиці 2.2.

До ключової групи факторів належать високі темпи інфляції. Незважаючи на деяке уповільнення її темпів останнім часом, постійні інфляційні очікування аж ніяк не сприяють реалізації логістичними утвореннями стратегічних цілей. Сполучені з недостатньо гнучкою, а часто руйнівною податковою системою держави, кредитною політикою, високі для кінцевого споживача ціни стимулюють не розширення виробництва, а його згортання. Високі ціни, які призначаються логістичними утвореннями на продукцію, часто мають причиною не стільки їхню необгрунтовану цінову політику, скільки зовнішні ціноутворюючі фактори. А це веде, у свою чергу, до падіння конкурентоспроможності товарів і зниження споживчого попиту. Наслідок тих чи інших негативних факторів можна передбачати, а

Таблиця 2.2

**Зовнішні фактори впливу на фінансовий стан логістичного утворення**

Міжнародні	Загально-економічні	Циклічність економічного розвитку. Фінансова політика транснаціональних банків.
	Стабільність міжнародної політики	Укладання міжнародних угод: формування вільних економічних зон, зон вільної торгівлі. Міжнародний маркетинг.
	Міжнародна конкуренція	Організація спільних підприємств. Ліцензійна торгівля. Фінансовий стан іноземних партнерів. Стратегічні зони господарювання.
Національні	Політичні	Стан фінансової системи. Ставлення до власності. Принцип земельної політики держави. Ставлення держави до підприємництва. Податкова політика. Обмеження монополізму. Захист конкуренції. Зростання інфляції.
	Економічні та демографічні	Циклічність економічного розвитку. Рівень доходів і нагромаджень населення. Спроможність до купівлі (рівень цін, можливість одержання кредиту). Підприємницька активність.
Ринкові	Психографічні	Споживчий вибір. Звички, традиції і норми споживання.
	Науково-технічні	Новизна конструкцій та технологій. Конкурентоспроможність продукції.
	Форми конкуренції	Рівень витрат виробництва. Рівень технологій. Якість продукції. Рівень маркетингу.

відповідно, вчасно вжити заходів до їхнього усунення чи послаблення, якщо постійно відслідковувати ознаки можливого погіршення фінансового стану логістичного утворення. Ці ознаки повинні розглядатися в сукупності з іншими показниками господарської діяль-

ності. Вони – привід до ретельного дослідження фінансового стану з боку як керівників і акціонерів, так і замовників і кредиторів. Однією з ознак погіршення фінансової стійкості можуть бути зміни в статтях балансу з боку як пасиву, так і активу, чи різке збільшення (зменшення) балансових сум, різкі зміни в структурі балансу.

До внутрішніх факторів належать ті, що безпосередньо залежать від форм, методів та організації роботи на самому логістичному утворенні (ендогенні). Класифікація внутрішніх факторів наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Внутрішні фактори впливу на фінансовий стан логістичного утворення**

Конкурентна позиція фірми	Мета, галузь діяльності. Традиції, репутація та імідж. Кваліфікований склад керівництва і персоналу. Доля ринку і стадія життєвого циклу.
Принципи діяльності	Форма власності. Організаційна структура управління. Організація системи управління. Інноваційна діяльність. Організація виробництва. Адаптованість фірми. Форма власності. Концентрація виробництва. Диверсифікація виробництва.
Ресурси та їх використання	Прогресивність засобів і методів виробництва. Тривалість виробничого циклу. Рівень виробничих запасів.
Маркетингові стратегії і політика	Прогресивність засобів і методів виробництва. Тривалість виробничого циклу. Рівень виробничих запасів. Обертання засобів.
Фінансовий менеджмент	Структура балансу. Платоспроможність. Ліквідність. Співвідношення власних і залучених засобів. Вартість капіталу. Структура майна. Інвестиційна привабливість. Доходи на акцію. Рівень прибутковості та рентабельність.

*Внутрішні чинники*, які впливають на фінансове становище логістичного утворення, можна поділити на *якісні і кількісні*. До *якісних* належать: мета, галузь діяльності, традиції, репутація та імідж, форма власності, організаційна структура управління, форма спеціалізації, концентрація виробництва, диверсифікація виробництва, прогресивність засобів і методів виробництва, рівень виробничих запасів.

До *кількісних* належать: кваліфікований склад керівництва і персоналу, доля ринку і стадія життєвого циклу, інноваційна діяльність, адаптивність фірми, тривалість виробничого циклу, рівень виробничих запасів, структура балансу, платоспроможність, ліквідність, співвідношення власних і залучених засобів, вартість капіталу, структура майна, інвестиційна привабливість, доход на акцію, рівень прибутковості та рентабельності. Для українських логістичних утворень складно визначити пріоритетність певних відзначених факторів. І все-таки в даний час навіть з обліком низької ділової активності на фінансовий стан логістичних утворень переважно впливають зовнішні фактори.

Для управління фінансовою безпекою логістичного утворення пропонується така система, наведена на рисунку 2.6. Як видно з рисунка, **система фінансової безпеки логістичного утворення** є адаптивним організаційно-економічним механізмом, який забезпечує такий його фінансовий стан, що характеризується: по-перше, збалансованістю та якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, котрі використовуються підприємством; по-друге, стійкістю до зовнішніх і внутрішніх загроз; по-третє, здатністю фінансової системи логістичного утворення забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; по-четверте, забезпечувати розвиток цієї фінансової системи як складової логістичного управління. Важливою складовою системи фінансової безпеки логістичного утворення є механізм неперервного контролінгу критеріїв та індикаторів стану фінансової безпеки. Сутність цього механізму полягає у постійному моніторингу відхилень фактичних показників критеріїв та індикаторів від їх нормативних значень, аналізу величин, причин, виводів та ймовірних наслідків зазначених відхилень і опера-



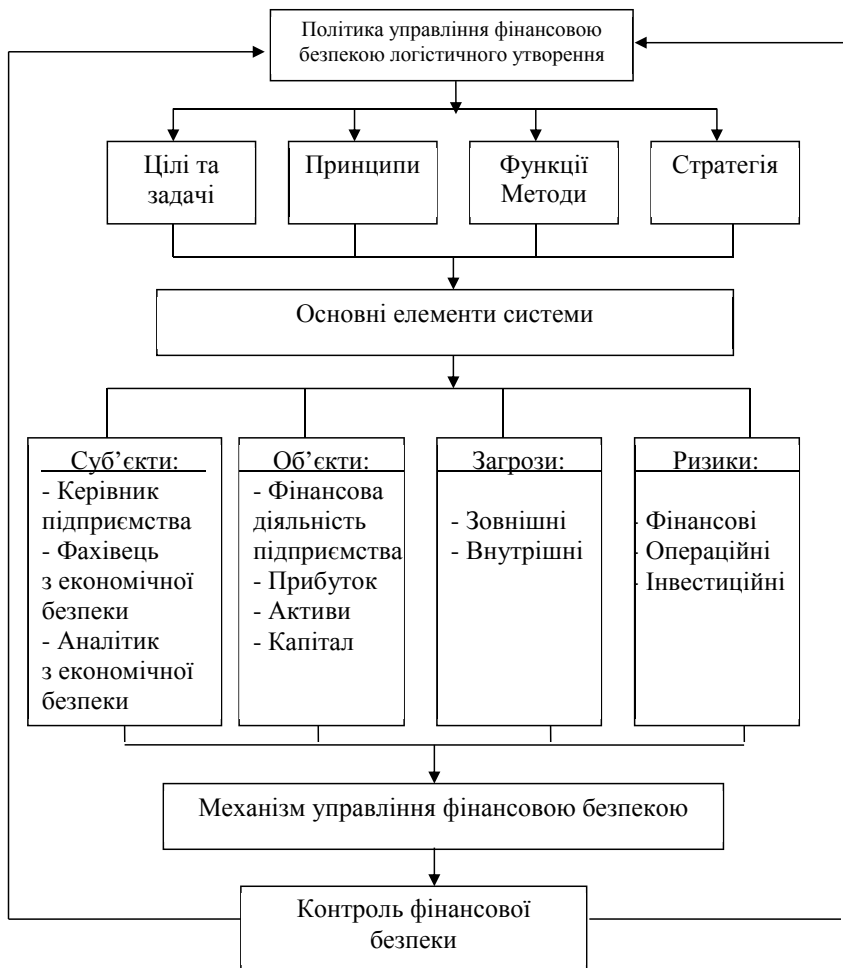


Рис. 2.6. Управління системою фінансової безпеки підприємства

тивного застосування коригуючих дій щодо зменшення та усунення цих відхилень.

Фінансова безпека передбачає захищеність фінансових інтересів відповідно держави, регіону чи суб'єктів господарювання. Ключова роль фінансової безпеки полягає у забезпеченні розвитку суб'єктів господарювання, регіонів та держави. Без забезпечення

фінансової безпеки на будь-якому рівні господарювання неможливо вирішити жодне з завдань інституціонального чи регіонального розвитку.

Фінансова безпека створює передумови для ефективного функціонування будь-яких соціально-економічних та соціо-технічних систем. Саме вона тісно пов'язана з іншими складовими економічної безпеки, від її рівня залежить інвестиційний клімат у державі. Спроможність держави забезпечити прийнятний рівень фінансової безпеки пов'язується з ефективністю дії грошово-кредитних і бюджетно-податкових важелів, які є основними ринковими регуляторами соціально-економічного розвитку держави.

Фінансова безпека регіонів займає особливе місце у структурі національної фінансової безпеки, що зумовлено роллю та місцем регіональних фінансів у забезпеченні програм економічного розвитку окремих територій, соціальної захищеності населення, фінансуванні, утриманні та розвитку соціальної інфраструктури. В сучасних умовах нестабільності, дії негативних факторів глобальної фінансової кризи, протиріччя реформаційних процесів держава в цілях власної фінансової безпеки повинна, насамперед, спрямовувати зусилля на забезпечення безпеки підприємств. Основними напрямками державної політики при цьому повинні бути сукупність організаційно-правових, соціально-економічних і управлінських рішень, що забезпечують підприємству ефективний захист від зовнішніх і внутрішніх загроз.

На рівні підприємства розвиток фінансової безпеки може здійснюватись завдяки різним інструментам. У нашому випадку таким інструментарієм є інноваційно-організаційне перетворення підприємства у логістичне утворення, що функціонує і розвивається на засадах концепції логістики.

### ***Узагальнюючі висновки***

*Логістика – наука управління матеріальними і сукупними потоками в економічній системі на основі гармонізації інтересів суб'єктів господарювання шляхом пошуку внутрішньосистемних (міжфункціональних) та міжсистемних (полісистемних) компромісів. Сучасну логістичну діяльність розглядають як практичну*

діяльність з управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними потоками. Об'єктом такої діяльності є не продукт, а процес у формі потоку. Поділяють види логістичної діяльності за масштабом розроблюваних проблем і характером зон управління.

До логістичних видів діяльності належать: закупівлі і постачання, вантажні перевезення, приймання вантажів, складування, контроль запасів, комплектація замовлень, вантажопереробка, управління фізичним розподілом, переробка, повернення продукції та утилізація виходів, вибір місця розміщення, комунікації. В залежності від обставин до логістичної можуть бути віднесені й інші види діяльності.

Логістична система – це цільова інтеграція логістичних елементів у межах певної економічної системи з метою оптимізації процесів трансформації матеріального потоку. До функцій логістичної системи належать: маркетинг, виробництво, фінанси і логістика. Контекстний аналіз змісту абстракції «логістична система» свідчить про наявність, у межах системного, різних підходів до її розуміння.

Логістична система є організаційним фундаментом значної кількості сучасних підприємств, які функціонують за логістичними принципами. Логістична система – це адаптивна система зі зворотнім зв'язком, яка реалізує певні логістичні функції та операції. У теоретико-пізнавальному аспекті «логістична система» – це насамперед різновид економічної системи.

Існує два види форм структурування суб'єктів логістичної діяльності, а саме: базові та інтеграційні суб'єкти логістичної діяльності. До базових суб'єктів логістичної діяльності належать: параметричні, функціональні та мікрологістичні.

### **Запитання для перевірки знань і самопідготовки**

1. Надайте визначення терміна «логістика».
2. Розкрийте загрози суб'єкту логістичної діяльності.
3. Охарактеризуйте ієрархічні рівні логістичних утворень.
4. Назвіть складові загальної характеристики логістичних систем.
5. Розкрийте сутність терміна «логістична система».
6. Обґрунтуйте інституціональні види ланок логістичної системи.

## **Рекомендована література для самостійної роботи:**

### *Основна*

1. Алькема В.Г. Система економічної безпеки логістичних утворень [монографія] / Алькема В.Г. – К. : Університет економіки та права „КРОК», 2011. – 378 с.

2. Алькема В.Г. Фінансова безпека логістичних утворень // В.Г. Алькема / Фінансова система України. Збірник наукових праць. – Острого: Вид-во Національного університету «Острозька академія», 2010. – Вип. 14. – С. 77–94.

3. Третьяк М.М. Інтерфейсна складова економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності / В.Г. Алькема, М.М. Третьяк // НАУКОВІ СТУДІЇ (культура, освіта – антропоцентричні парадигми і сучасний світ). Філософія\* Філологія \* Педагогіка\* Економіка / Редколегія: Р.В. Болдирєв (головний редактор, голова редколегії) та ін. – Київ; Буча: МІЛЕНІУМ, 2012. – Вип. 1,В – С. 489–496.

### *Додаткова*

4. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / [Я.А. Жаліло, Я.Б. Базилук, Я.В. Белинська та ін.]; за ред. Я.А. Жаліла. – К.: НІСД, 2005. – 388 с.

5. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємств: [навчальний посібник] / М.В. Куркін, В.Д. Панікаров, Д.В. Назренко. – Х.: ФОП О.Г. Павленко, ВД «Інжек», 2010. – 300 с.

## Розділ 3

# Логістичне середовище як сфера життєдіяльності логістичних компаній

### *Ключові питання розділу:*

- 3.1. Логістичне середовище, його структура та складові
- 3.2. Макрологічне середовище суб'єктів логістичної діяльності
- 3.3. Мікрологістичне середовище суб'єктів логістичної діяльності
- 3.4. Кількісні показники загроз та небезпек економічній безпеці суб'єктів логістичної діяльності
- 3.5. Оцінювання розвитку логістичного середовища. Критерії та показники розвитку.

### *Ключові терміни та поняття:*

*макрологістичне середовище, макрологістична інфраструктура, мікрологістичне середовище, загроза, небезпека, внутрішнє середовище суб'єктів логістичної діяльності, об'єкт підвищеної небезпеки*

### *Рівень засвоєння матеріалу розділу:*

- **знання:** поняття макрологістичної інфраструктури, мікрологістичного середовища, загроз економічній безпеці зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- **навички:** розрізняти види середовищ суб'єктів логістичної діяльності, проводити взаємозв'язок зовнішнього і внутрішнього середовищ суб'єктів логістичної діяльності.
- **уміння:** оцінювати розвиток логістичного середовища, а також аналізувати критерії та показники розвитку.

### 3.1. Логістичне середовище, його структура та складові

Розробка ефективної стратегії розвитку економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності можлива лише за умови врахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливу на результати його діяльності. Тому в процесі діяльності суб'єктів логістичної діяльності необхідно здійснювати моніторинг середовища функціонування і відстежувати зміни, які в ньому відбуваються та прогнозувати їх наслідки. Під середовищем суб'єктів логістичної діяльності ми розуміємо економічну категорію, яка відображає сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів прямого та опосередкованого впливів, що визначають умови його функціонування та розвитку. *Критеріями структури середовища* визначено: широту і частоту впливу на суб'єкти логістичної діяльності, функціональні складові, сила (рівень) впливу на суб'єкти логістичної діяльності, масштабність логістичної системи, можливість впливу на фактори середовища. Для з'ясування структури та змісту цього середовища, а також виявлення загроз і чинників, що їх породжують, та визначення сутності механізму усунення загроз економічній безпеці суб'єкта логістичної діяльності на підставі проведених досліджень створено системну модель середовища функціонування суб'єкта логістичної діяльності. Ця модель передбачає поділ середовища на зовнішнє і внутрішнє. *Зовнішнє середовище* є сукупністю факторів, які формують довгострокові рамкові умови функціонування та розвитку і на які суб'єкт логістичної діяльності не може впливати або здійснює лише опосередкований вплив. На верхньому щаблі ієрархії зовнішнього середовища функціонування суб'єкта логістичної діяльності знаходиться *міжнародне середовище*. Це сукупність зовнішніх, щодо системи міжнародних економічних відносин, умов і факторів розвитку. Воно є певною системою, до складу якої входять: політико-правове, економічне, соціальне і культурне середовища.

*Політико-правове середовище* характеризується наявним у кожній країні політико-правовим режимом та системою управління і регулювання економіки. Його важливими складовими є рівень політичної стабільності та рівень законодавчого забезпечення регулювання зовнішньоекономічних відносин. Ключовими загрозами

політико-правового середовища глобальному логістичному ринку є втрати доходів та ресурсів логістичних провайдерів, втрати їх нематеріальних ресурсів та організаційних структур через політичну нестабільність, страйки, перевезення і конвертування валютних надходжень, можливу націоналізацію, експропріацію тощо. *Міжнародне правове середовище* логістичної діяльності ґрунтується на міжнародних угодах, конвенціях, генеральних умовах, модельних законах тощо. До основних міжнародних правових актів належать: Конвенція ООН з морського перевезення вантажів (Гамбурзькі правила), Багатостороння угода про практичне використання положень Конвенції про міжнародну цивільну авіацію, Бернська конвенція «Єдині правові приписи для договору про міжнародні перевезення вантажів залізничним транспортом», Конвенція про договір міжнародного перевезення вантажів, Європейська угода про міжнародні дорожні перевезення небезпечних вантажів, Міжнародна конвенція про узгодження умов проведення контролю вантажів на кордонах, Двостороння угода (СНД) країни-учасниці: Угода між урядом України та Урядом Республіки Білорусь про торгово-економічне співробітництво, Багатостороння угода про погоджений розвиток міжнародних транспортних коридорів, що проходять територією держав – учасниць СНД.

Наступним елементом середовища цього рівня є *економічне*, яке відображає рівень розвитку регіонів та окремих країн світу, а також рівень розвитку промислового та сільськогосподарського виробництва, транспорту, зв'язку. Це середовище дає уявлення про економічний прогрес, економічні традиції, життєвий рівень населення регіонів світу. Ключовими факторами його впливу є: глобалізація діяльності компаній-клієнтів та їх концентрація на ключових компетенціях, скорочення логістичних ланцюгів та оптимізація витрат в їх ділянках, скорочення життєвого циклу продукції та прискорений розвиток сучасного бізнесу. Серед основних тенденцій розвитку варто зазначити: укрупнення суб'єкта логістичної діяльності через низку угод злиття, поглинання, зростання ролі інформаційних технологій у сфері логістичної діяльності та орієнтація на комплексне обслуговування споживачів. Європейське логістичне структурування характеризується посиленням впливу глобальних

логістичних компаній. Згідно з прийнятою класифікацією основними сегментами цього ринку є: вантажоперевезення і транспортно-експедиторські послуги, комплексні логістичні послуги, що передбачають діяльність зі зберігання і дистрибуції товарів, та управлінська логістика.

*Культурне середовище* – це поняття, що характеризує всю сукупність властивих суспільству культурних цінностей, звичаїв і менталітету, які необхідно враховувати при розробці міжнародних спільних проектів між вітчизняними суб'єктами логістичної діяльності та закордонними партнерами.

Важливою складовою впливу на середовище функціонування суб'єктів логістичної діяльності є технологічне (*техніко-технологічне*) середовище. Воно характеризується рівнем науково-технічного розвитку країн, рівнем розвитку комунікаційних мереж, інфраструктури і насамперед глобальної ЛФ.

Другий рівень – це *національне економічне середовище*, в якому ми визначаємо такі складові, як монетарне, реальне та соціальне середовища, а також макроекономічний і мікроекономічний рівні. Оцінка рівня економічної безпеки в національному середовищі базується на аналізі загальноекономічних показників, показників продовольчої, інвестиційної та технологічної безпеки, також показників соціальної безпеки.

Аналіз зазначених показників економічної безпеки України та їх граничні значення станом на 2010 рік свідчать про те, що забезпечення економічної безпеки держави знаходиться на неналежному рівні, бо більшість граничних значень показників знаходяться за припустимою межею, що, відповідно, негативно впливає на розвиток суб'єкта логістичної діяльності у національному економічному середовищі.

Необхідно реалізовувати заходи з адекватного прогнозування загроз ЕБ, здійснити визначення граничних значень показників ЕБСЛД з урахуванням особливостей розвитку держави та розробити програми стабілізації економічних процесів, які впливають на діяльність суб'єктів логістичної діяльності.

*Монетарне середовище* формується діяльністю органів державної монетарної влади щодо управління пропозицією грошей у



Таблиця 3.1

Показники економічної безпеки України  
та їх граничні значення у 2010 році

Показники	Граничні значення, %	Фактичний стан в Україні, %	Співвідношення фактичного і граничного значень
Загальноекономічні показники			
ВВП на душу населення від середньосвітового рівня; від рівня розвинутих країн.	100 50	50,5 13,5	0,505 0,270
Рівень інфляції за рік	20	8,8	0,44
Дефіцит бюджету, у відсотках до ВВП	5	-0,6	-
Грошова маса, у відсотках до ВВП	50	15,9	0,318
Показники продовольчої, інвестиційної та технологічної безпек			
Рівень продовольчої залежності	40	70	1,750
Частка в промислово-му виробництві обробної промисловості	70	72,8	1,040
Частка в промисловому виробництві машинобудування (без металообробки)	20	11,3	0,565
Обсяги інвестицій, у відсотках до ВВП	25	13,7	0,548
Видатки на наукові дослідження, у відсотках до ВВП	2	1,2	0,600
Показники соціальної безпеки			
Рівень безробіття	7	4,2	1,667
Рівень депопуляції населення	10	6,3	0,630

національній економіці для реалізації задалегідь визначених макроекономічних інтересів. Основними складовими цього середовища в Україні є: законодавча та нормативно-правова база грошово-кредитного регулювання, національний фінансовий ринок з сукупністю банківських та небанківських фінансових установ. Фінансо-

вий ринок в Україні сегментується на ринок банківських послуг, страхових послуг, інвестиційних послуг, операцій з цінними паперами тощо. На фінансовому ринку зростає частка небанківських фінансово-кредитних установ: інвестиційних фондів, кредитних спілок, страхових компаній, фінансових компаній, недержавних пенсійних фондів та ломбардів. В Україні наявна банкоцентрична інституціональна модель фінансового ринку. Однак несприятливе політико-економічне середовище у 2008–2009 роках призвело до економічного спаду у позитивних тенденціях розвитку банківської системи України. Монетарне середовище України формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Основними загрозами монетарного середовища для об'єктів логістичної діяльності є обмеження доступу до інвестиційних ресурсів, відплив іноземного капіталу, зниження інтересу інвесторів до суб'єктів логістичної галузі. Загрозою також є непередбачувана позиція міжнародних фінансових інституцій, насамперед, МВФ у сфері грошово-кредитної політики. Середовище реалізації монетарної політики НБУ залишається складним, і через низку об'єктивних внутрішніх умов це, насамперед, недосконалість законодавчого поля діяльності банків, яке зумовлює факт незахищеності права власності та можливість безкарного проведення рейдерської атаки. Вагомим внутрішнім чинником, що формує умови реалізації грошово-кредитної політики, є урядова політика. Відсутність її координації з грошово-кредитною політикою негативно позначається на ефективності заходів НБУ в досягненні намічених цілей, у тому числі антикризових. Отже, монетарне середовище України характеризується недосконалістю законодавчого та нормативно-правового забезпечення, відсутністю потрібного інституціонального забезпечення грошово-кредитних відносин та належних механізмів координації і регулювання ринку фінансових послуг. Це призводить до загроз функціонування суб'єктів логістичної діяльності фінансового та інвестиційного характеру.

*Соціальне середовище* – це такі чинники, як демографічна структура населення і його ментальність, рівень доходів, зайнятість, розвиток соціального захисту, соціальні гарантії, умови праці та відпочинку тощо.

За станом на 1 березня 2011 року в Україні, загальна кількість постійного населення становила 45,564 млн. осіб, у тому числі міського – 31169 млн. осіб та сільського – 14,395 млн. осіб. Населення знаходиться в стані демографічної кризи. Загальний коефіцієнт народжуваності становить 10,8 %, смертності – 15,7 %, шлюбності – 4,6 %, а розлучень – 1,4 %. Коефіцієнт природного приросту населення – 4,9 %. Зазначені індикатори природного руху населення є неоднаковими і диференціюються в межах окремих адміністративних територій. Позитивне значення коефіцієнта природного приросту характерне для Рівненської і Закарпатської областей та міста Кисва. Найгірші показники природного приросту у Чернігівській, Донецькій, Луганській та Сумській областях. Наступною негативною тенденцією є значна динаміка міграційного руху населення. Станом на 2010 рік загальний коефіцієнт прибуття зовнішньої міграції становить 2,9 %, а загальний коефіцієнт вибуття зовнішньої міграції – 1,0 %. Негативним демографічним чинником також є висока смертність у працездатному віці, зокрема від: новоутворень, хвороб системи кровообігу, захворювань органів дихання, інфекційних захворювань, нещасних випадків, отруєнь і травм [18].

*Реальне середовище* – це середовище функціонування суб'єктів господарювання промисловості, сільського господарства, господарської інфраструктури та ринку послуг. До таких суб'єктів належать підприємства промисловості, підприємства будівництва, підприємства торгівлі, ремонту автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку, підприємства транспорту і зв'язку, підприємства із здійснення операцій з нерухомим майном, оренди, інжинірингу та надання послуг підприємцям, підприємства з надання комунальних та індивідуальних послуг. Підприємства реального сектору економіки безпосередньо впливають на діяльність суб'єктів логістичної діяльності. Саме ці суб'єкти є споживачами, партнерами, постачальниками, посередниками та конкурентами. Від інституціональної структури реального сектору багато в чому залежать наслідки діяльності суб'єктів логістичної діяльності. Важливим для них є також сегмент суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та індивідуальний сектор.

### 3.2. Макрологічне середовище суб'єктів логістичної діяльності

Враховуючи значні інституціональні зрушення у цих сферах та стрімке зростання ринку роздрібної торгівлі, наявна тенденція зростання обсягів логістичного ринку і посилення конкуренції серед суб'єктів логістичної діяльності, що обслуговуватимуть ці сфери. Наступним рівнем ієрархії є макрологістичне середовище. До *макрологістичного середовища* належить частина макроекономічної системи держави, яка безпосередньо є простором функціонування національної логістичної системи та її інфраструктури (рис. 3.1). Основними складовими макрологістичного середовища є: економічне, природно-кліматичне та територіально-географічне. Економічне середовище включає інфраструктуру національного та галузевих рівнів, яке розвивається у відповідності до темпів та обмежень,



Рис. 3.1. Структура макрологістичного середовища

пов'язаних зі специфікою та станом відповідних галузей, політикою інноваційно-інвестиційного розвитку, гнучкістю щодо реструктуризації, аспектами розвитку на територіальному (регіональному) рівні, які враховують розвиток окремих територіальних ринків, інвестиційною політикою щодо окремих регіонів. А також на рівні факторів виробництва (ринок праці, капіталу), фінансового ринку, банківської системи та спеціалізованих ринків.

Українське макрологістичне середовище перебуває на етапі формування на консолідації галузі. Це середовище поступається істотно логістичним сферам інших країн як за якістю, так і асортиментом послуг, які надають суб'єкти логістичної діяльності. Сьогодні за рівнем розвитку логістики Україна значно відстає від східноєвропейських країн і насамперед країн-торговельних партнерів. Незважаючи на низьку якість інфраструктури і логістичних послуг, логістичне середовище має значний потенціал розвитку.

Динаміка українського ринку свідчить про зростання потреб у транспортуванні і складуванні вантажів при незначній потребі виробничих компаній в оптимізації бізнес-процесів та використанні аутсорсингу з передачею непродуктивних напрямів діяльності логістичним операторам. Незважаючи на досить незначне зростання попиту на аутсорсинг, все більше виробничих і торгових підприємств звертаються до суб'єктів логістичної діяльності для виконання завдань з логістичної діяльності. Посилюється увага до власної логістики. На підприємствах створюються організаційні служби логістики та формується кваліфікований логістичний персонал. Ключовими чинниками розвитку логістичної галузі є: динаміка виробництва, торгівлі та зовнішньоторговельної діяльності; розвиток ЛПФ за рахунок зростання обсягів інвестицій у галузь та запровадження механізму приватно-державного партнерства. Наступною складовою є інфраструктурне середовище.

**Макрологістична інфраструктура** – це загалом транспортна мережа: національні транспортні системи, автошляхи і залізничні магістралі, порти, термінали, логістичні центри, ресурсне забезпечення, логістична освіта, фінансова інфраструктура. Відзначають пряму залежність між станом економічної безпеки та рівнем розвитку транспортної інфраструктури у країні. Транспорт є фактором

політичного розвитку у зовнішньому та внутрішньому вимірах, інструментом реалізації національних інтересів, забезпечення гідного місця країни у світовій господарській системі. Стійке та ефективне функціонування транспортної інфраструктури є необхідною умовою стабілізації, підйому економіки держави та забезпечення цілісності, безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

Факторами, які сприяють розвитку інфраструктури в Україні, є: проведення Україною у 2012 році спортивних заходів глобального масштабу, що, насамперед, зумовило необхідність розвитку транспортної інфраструктури; післякризовий розвиток мереж оптовороздрібною торгівлі, що сприяє в основному розвитку інфраструктури рітейлу; подальше розширене використання бізнес-одинацями інформаційно-комп'ютерних технологій, що сприяє розвитку інфраструктури інформаційної логістики. До стримуючих факторів розвитку ЛЛФ слід віднести: відсутність самостійності у прийнятті рішень на найвищому державному рівні; несприятливий для ведення бізнесу та інвестування в сферу логістичної діяльності політичний і економічний клімат; відсутність в Україні ефективного механізму державно-приватного партнерства; обмеженість інвестиційних ресурсів та їх вимивання з національної економіки шляхом інвестування менш ризикованих логістичних бізнес-проектів у інших державах.

Отже, **макрологістичне середовище** – це сукупність неконтрольованих суб'єктів логістичної діяльності, умов, сил і факторів, які діють за його межами та здатні впливати на його функціонування. Зовнішні фактори впливають на економічну систему суб'єктів логістичної діяльності перманентно або постійно й іноді чинять непрямий вплив на його діяльність. *Політичні фактори* відображають політичну ситуацію в країні та світі, впливають на організацію та розвиток його діяльності. Містять стратегічну, у тому числі й логістичну поведінку суб'єктів логістичної діяльності, наприклад, поведінку у сфері логістики зовнішньоекономічних операцій. Ідентифіковано основні загрози макрологістичному середовищу, а також негативні чинники, що їх спричиняють, та механізми усунення загрози.

*Природно-кліматичне середовище* України характеризується особливостями і обсягами наявних природних ресурсів та характе-

ристикую природних умов діяльності. Україна має багаті природні ресурси. Серед корисних копалин значне місце займають марганцеві руди, первинні каоліни, залізні руди, коксівне вугілля та вогнетривкі глини. Є також значні поклади самородної сірки, кухонної та калійної солей, цементової сировини тощо. Загалом значні запаси паливних ресурсів в Україні характеризуються різким переважанням у їх структурі твердих видів палива: кам'яного вугілля, горючих сланців і торфу та дефіцитом рідких і газоподібних вуглеводнів. Незважаючи на значні обсяги видобутку вугілля, Україна має обмежені запаси енергоносіїв. Вона задовольняє власні потреби у нафті на 8 % та горючого газу на 22 % і не інвестує значних коштів у програму енергонезалежності.

Наявність значних обсягів мінеральної сировини, джерела якої розташовані практично по всій території України, сприяє розвитку суб'єктів логістичної діяльності усіх видів транспорту, і насамперед залізничного. Кліматичні особливості України формуються під дією чинників: кількість сонячної радіації, рух повітряних мас, характер підстилаючої поверхні. Особливості помірно-континентального типу клімату в Україні зумовлені розміщенням нашої країни в західній частині найбільшого на Землі материка. Помірний клімат відповідає існуючим вимогам експлуатації транспортних мереж і засобів транспорту. Однак, для клімату України характерні й деякі несприятливі погодні явища. Взимку для всієї території України характерні ожеледі та хуртовини, які бувають у січні-лютому, що стримує автомобільний рух і впливає на якість виконання поставок. Ці обставини з урахуванням якісного стану автошляхів підвищують імовірність моральних і матеріальних втрат унаслідок дорожньо-транспортних пригод. Важливу роль у прогнозуванні несприятливих явищ має гідрометеорологічна служба України. Вона охоплює близько 130 гідрометеорологічних станцій у різних кутках країни.

Територіально-географічне середовище України характеризується її розташуванням у Центрально-Східній Європі, у південно-східній частині Східноєвропейської рівнини, між  $44^{\circ}20'$  і  $52^{\circ}20'$  північної широти і  $22^{\circ}5'$  і  $41^{\circ}15'$  східної довготи. Загальна площа України становить 603,7 тис. км<sup>2</sup>, що складає 5,7 % території Європи і 0,44 % території світу. Україна має спільні сухопутні державні кор-

дони з Білоруссю на півночі, з Польщею на заході, зі Словаччиною, Угорщиною, Румунією і Молдовою на південному заході та Росією на Сході. Південь України омивається Чорним і Азовськими морями. Також вона має морський кордон з Румунією, Росією, Болгарією, Туреччиною та Грузією. Загальна довжина кордонів: 6992 км. Довжина сухопутних кордонів: 5637 км. Довжина морської ділянки кордону 1355 км.

З півночі на південь територія України простягається на 893 км, із заходу на схід – на 1316 км. Україна є найбільшою країною, кордони якої не виходять за межі Європи. Використання території України характеризується значними диспропорціями: надзвичайно високим, економічно та екологічно необґрунтованим рівнем господарського освоєння території; значними площами та низькою щільністю забудови виробничих територій; малою часткою територій природоохоронного, рекреаційного, оздоровчого та історико-культурного призначення; наявністю значних територій, використання яких законодавчо обмежується. Крім того, частина території має незадовільний санітарно-епідеміологічний стан. На розвиток суб'єктів логістичної діяльності територіально-географічні чинники загалом впливають позитивно і сприяють широкому використанню усіх видів транспорту. Наявність сухопутних та морських кордонів з європейськими країнами створює значні можливості для надання суб'єктами логістичної діяльності послуг з транзиту вантажів.

### **3.3. Мікрологістичне середовище суб'єктів логістичної діяльності**

Наступним рівнем середовища функціонування суб'єктів логістичної діяльності є мікрологістичне, яке *включає такі складові як: інфраструктурна, операційна, ресурсна, нормативно-правова, сервісна та організаційна*. Щодо нормативно-правового регулювання на мікрологістичному рівні середовища функціонування суб'єктів логістичної діяльності, то відносини в галузі регулюються Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Повітряним кодексом України, Законами України «Про захист економічної конкуренції», «Про захист прав споживачів», «Про зовнішньоеко-



номічну діяльність», «Про основні принципи державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», «Про приєднання України до Конвенції про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів», «Про транскордонне співробітництво», «Про транспортно-експедиторську діяльність», «Про державний кордон», «Про залізничний транспорт», «Про трубопровідний транспорт України», «Про комплексну програму утвердження України як транзитної держави в 2002–2010 роках». «Про транспорт», «Про транзит вантажів», «Про відходи», «Про правовий режим земель охоронних зон магістральних трубопроводів», «Про автомобільний транспорт», Правилами надання послуг пасажирським автомобільним транспортом, Правилами перевезення вантажів автомобільним транспортом, статутом залізниць України тощо.

Вітчизняна нормативно-правова база логістичної сфери представлена, крім законів, сукупністю нормативно-правових актів (меморандуми, розпорядження, накази, постанови тощо). В Україні в останні роки було створено низку науково-технічних програм, якими передбачено розвиток окремих складових ЛОС. До числа таких програм слід віднести Державну цільову науково-технічну програму проведення досліджень в Антарктиці на 2011–2020 роки, яку затверджено Постановою Кабінету Міністрів України № 1002 від 3 листопада 2010 року. В паспорті цієї програми унормовуються комплекси ЛД матеріально-технічного забезпечення.

У законі України «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні» в редакції від 14 лютого 2009 року як окремий вид діяльності передбачено логістичну підтримку процесів створення інноваційної продукції. В Законі України «Про транспортно-експедиторську діяльність» № 1955-IV від 1 червня 2004 року зі змінами і доповненнями, внесеними Законами України від 16 квітня 2009 року № 1276-IV, визначено правові та організаційні засади транспортно-експедиторської діяльності в Україні, спрямовані на створення умов для її розвитку та вдосконалення. В цьому законі подано визначення одного з найбільш розповсюджених видів логістичної діяльності – транспортно-експедиторської. Транспортно-експедиторська діяльність – підприємницька діяльність із надання транспортно-експедиторських послуг з організації та забезпечення

перевезень експортних, імпорتنих, транзитних або інших вантажів. Транспортно-експедиторська послуга – робота, що безпосередньо пов'язана з організацією та забезпеченням перевезень експортного, імпортного, транзитного або іншого вантажу за договором транспортного експедирування. Морською доктриною України на період до 2035 року, затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України від 7 жовтня 2009 року № 1307, передбачено впровадження логістичних принципів організації господарської діяльності. Концепція розвитку державної прикордонної служби України на період до 2015 року, яку затверджено Указом Президента України від 19 червня 2006 року № 546/2006, поставлено завдання створення ефективної системи логістики. Указом Президента України «Про Положення про Міністерство інфраструктури України» № 581/2011 від 12 травня 2011 року визначено завдання забезпечення функціонування внутрішніх, зовнішньоторговельних та транзитних транспортних потоків і функціонування транспортних вузлів на логістичних принципах. Стратегією розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року, яку затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 року № 1555-р, серед основних напрямків реалізації стратегії є створення системи логістики та мережі логістичних структур. Наказом Державної служби України з нагляду за забезпеченням безпеки авіації «Про затвердження правил повітряних перевезень вантажів» № 186 від 14 березня 2006 року визначено основний зміст ЛД щодо вантажів та встановлено зміст терміна «фізичний розподіл». Колегія Міністерства транспорту та зв'язку України своїм рішенням від 25 липня 2008 року № 25 «Щодо перспектив розвитку транспортної інфраструктури та логістики» визначила першочергові завдання щодо створення ефективного ЛОС. Постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 року № 787 «Про затвердження переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста та магістра передбачено підготовку фахівців за спеціальністю логістика. Однак існуюча нормативно-правова база в Україні, що регламентує питання у логістичній сфері, не створює достатніх умов для її ефективної логістичної діяльності і відстає від реальних потреб. Норми

законодавства не уніфіковані і майже не адаптовані до міжнародно-правових норм і стандартів.

Нормативно-правове урегулювання логістичної діяльності має створити умови для оптимального розвитку та функціонування логістичної системи, раціональної інфраструктури логістичних процесів та ефективного управління у сфері логістичних правовідносин. Крім того, законодавча база має стати регламентуючою основою для розробки відповідної стратегії інвестування у логістичні сфери діяльності підприємства. Однак у складних умовах процесу становлення логістики в економіці України можна говорити лише про початкове створення нормативно-правової бази логістичної діяльності, оскільки її стан характеризується складністю та, в деякому розумінні, невизначеністю.

**Мікрологістичне середовище** – це економічне середовище зобов'язань суб'єктів логістичної діяльності. До його складу входять споживачі, запити яких суб'єкт прагне задовольнити, та постачальники, по відношенню до яких суб'єкт логістичної діяльності реалізує цілі: укладання довгострокових контрактів за оптимальною ціною у відповідності з техніко-економічними умовами та прагненням до удосконалення виробничої логістики постачальника. Також входять конкуренти, що прагнуть до вдосконалення планування асортименту товарів та послуг з метою отримання конкурентних переваг, визначення цін, за якими будуть реалізовуватись логістичні послуги, надання послуг високої якості та реалізація маркетингової політики їх просування. До складу цього середовища слід віднести органи місцевого самоврядування, які представлені виконавчими відділами міських та районних рад і комісіями цих рад з питань промисловості, транспорту та зв'язку. У межах своєї компетенції ці органи встановлюють ставки місцевих податків та зборів, у тому числі й зборів за паркування. А також визначають режими обмеженого пропуску транспорту на окремі території тощо. Важливими державними структурами місцевого рівня є відділи земельних ресурсів відповідних рад, а також місцеві органи державної автомобільної інспекції, місцеві відділення регіональних залізниць, керівні органи річкових портів та портопунктів. Важливими складовими мікросередовища також є: внутрішні контактні групи (члени

трудового колективу; профспілки; місцеві контактні групи (жителі територіальної громади); фінансові контактні групи (працівники банків, страхових компаній, брокерських контор, аудиторських фірм тощо); контактні групи державних установ (податкової інспекції, силових структур, санітарно-епідеміологічного та фіто-санітарного контролю); контактні групи засобів масової інформації (журналісти, оглядачі, експерти); контактні групи громадської дії (активісти екологічного руху).

*Інфраструктура мікрологістичного середовища* має п'ять складових, а саме: складська, маніпуляційна, транспортна, пакувальна та інформаційна інфраструктура (рис. 3.2).

Будь-який суб'єкт логістичної діяльності вимагає певного транспортного забезпечення, а економічний розвиток і висока конкуренція на ринку активізує виникнення інфраструктурних об'єктів. До складу інфраструктури транспорту входять три основні групи елементів: шляхи усіх галузей транспорту, транспортні пункти та допоміжне обладнання, яке обслуговує шляхи та транспортні пункти. Також існує зв'язок між транспортною інфраструктурою і просторовою зайнятістю населення регіонів і країн.

Наступною складовою мікрологістичного середовища є *конкуренція*. Ринок логістичних послуг в Україні є багато сегментним і неоднорідним за характером конкуренції. Значну частину клієнтської бази складають суб'єкти господарювання нафтової, газової, машинобудівної, будівельної, фармацевтичної, харчової та гірничо-металургійної галузей. Особливості структури суб'єктів логістичної діяльності в Україні обумовлено характером попиту на окремі логістичні послуги. Логістичний ринок України характеризується домінуванням аутсорсингу сфери вантажоперевезень, який становить близько 90 % сукупного вантажообігу за всіма галузями економіки. До суб'єктів логістичної діяльності, які здійснюють аутсорсинг у сфері вантажних перевезень, слід віднести транспортні організації та підприємців (фізичні особи), які здійснюють вантажоперевезення усіма видами транспорту. Український ринок вантажоперевезень характеризується переважанням залізничних перевезень, які складають більше 80 % їх загального обсягу. Ринок залізничних перевезень в Україні є монопольним. Для ринку автоперевезень

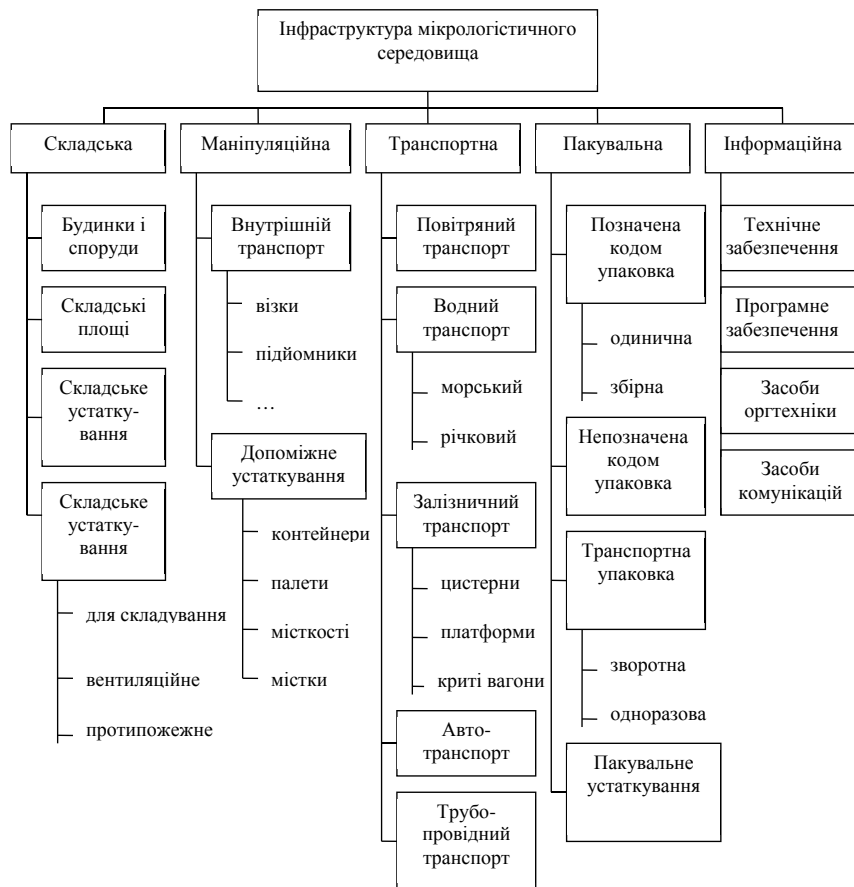


Рис. 3.2. Інфраструктура мікрологістичного середовища

характерна конкуренція. Конкурентне середовище на українському ринку транспортно-логістичних послуг визначає, насамперед, діяльність українських компаній. Найбільш високий рівень конкуренції відзначається в сегменті транспортно-експедиторських послуг (2PL-провайдери), що пов'язано з великою кількістю компаній, які працюють у сфері організації вантажних перевезень. У сегменті комплексної логістики, розвиток якого почався лише в останні роки, попит істотно випереджає пропозицію. Розвитку контрактної логістики в Україні заважає низький попит на такий вид послуг з

боку торговельних і промислових компаній. Відсутність попиту експерти пояснюють нерозумінням керівництвом компаній переваг передачі логістичних функцій спеціалізованим підприємствам, а також – небажанням вантажовласників користуватися послугами сторонніх організацій. Підвищення конкуренції тут очікується лише в середньостроковій перспективі. Ринок аутсорсингу логістики тільки зароджується. Серед основних факторів, що впливають на формування конкурентного середовища на ринку логістичних послуг, можна визначити такі внутрішні: низькі темпи зростання ринку в умовах рецесії економіки і низького споживчого попиту та нерівномірність розвитку окремих сегментів і слабка географічна диверсифікація послуг, що надаються. А також зовнішні: зміна структури попиту в напрямку підвищення асортименту і якості та зниження тарифів надаваних послуг.

Основними гравцями ринку логістики є: транспортна компанія, транспортно-експедиторська компанія та логістичний оператор. В ЛОС важливим сегментом є суб'єкти логістичної діяльності з митно-брокерського обслуговування, які виконують логістичну діяльність в процесі митної переробки вантажів, а також митну діяльність транспортно-логістичних компаній. Ринок складських послуг є молодим і нерозвиненим. Пропозиція на складські послуги значно перевищує попит. Більшість складів не відповідають сучасним вимогам. Попит на складські послуги по території України не рівномірний. Найвищий рівень попиту характерний для Києва та Київської області. Достатній попит на складські площі в містах: Донецьку, Харкові, Одесі та Львові. В Україні ринок складської нерухомості лише формується. Для більшості суб'єктів логістичної діяльності цього ринку складська діяльність не є основною і пріоритетною для інвестування.

Мікрологістичне середовище містить значну кількість як реальних, так і потенційних загроз економічній безпеці суб'єктів логістичної діяльності. Нами здійснено узагальнену класифікацію загроз на підставі структурування сфер і видів логістичної діяльності.

*Загроза економічній безпеці мікрологістичного середовища* – це потенційна причина неприємної пригоди, події, випадку, непорозуміння або зіткнення інтересів, які можуть нанести шкоду, втрати

(збитки) суб'єктів логістичної діяльності або його активам. Проведена систематизація загроз включає групи загроз: сфери управління логістичної діяльності, функціональних видів логістичної діяльності, фазових сфер логістичної діяльності, розвитку логістичного середовища та його елементів, загрози сфери забезпечення логістичної діяльності.

*Внутрішнє середовище суб'єктів логістичної діяльності* – це сукупність факторів, які контролюються акціонерами та топ-менеджментом суб'єкта логістичної діяльності. Це середовище включає середовища ресурсів, відносин та інфраструктури. Основними суб'єктами цього середовища є власники (акціонери), топ-менеджери, менеджери середньої ланки та операційні менеджери і персонал підприємства. Об'єктними елементами середовища є: логістичні потоки ресурсів; запаси ресурсів; інфраструктура; правове, організаційне, інформаційне та інші види забезпечення. Важливою складовою внутрішнього середовища є корпоративні цінності та організаційна структура.

Внутрішнє середовище суб'єкта логістичної діяльності містить у собі загрози різного характеру. Вони пов'язані з діяльністю персоналу, інформаційними загрозами та загрозами, пов'язаними з функціонуванням інфраструктури. Синергетичну єдність цих загроз продемонстровано на прикладі комплексу загроз інформаційній підтримці суб'єктів логістичної діяльності. **Інфраструктура суб'єктів логістичної діяльності** – це сукупність виробничої та соціальної інфраструктурних складових підприємства, пов'язаних між собою, а також комунальне господарство, яке обслуговує їх, що у комплексі створює умови ефективного функціонування суб'єктів логістичної діяльності загалом. Власна ЛІФ створюється як технічний базис реалізації діяльності, і її вплив цілком залежить від ефективності реалізації цілей суб'єкта господарювання.

Враховуючи, що питання побудови організаційно-економічних та управлінських механізмів формування та реалізації стратегії економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності в мінливому логістичному середовищі залишаються малодослідженими, структуризація та ідентифікація змісту складових логістичного середовища сприяє поглибленому розумінню зовнішніх умов, потенційних і

реальних загроз та негативних чинників, які їх спричиняють, а також дозволяє прогнозувати ступінь вразливості активів і виробити превентивні механізми та заходи і засоби їх усунення в конкретних умовах розвитку суб'єктів логістичного господарювання.

### **3.4. Кількісні показники загроз та небезпек економічній безпеці суб'єктів логістичної діяльності**

Поняття національної ЕБ науковцями в Україні трактується як загальнонаціональний комплекс заходів, спрямованих на постійний і стабільний розвиток економіки, що включає механізм протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам. В останні роки наголос також робиться на необхідності задоволення сукупності потреб, які забезпечують існування та можливість прогресивного розвитку особи, суспільства і держави. Загроза – це реальна чи можлива подія, процес або явище, здатне порушити розвиток системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності. Загроза формується під впливом сукупності умов і факторів, які в певний період часу створюють небезпеку економічним інтересам суб'єктів логістичної діяльності.

Однією з рис українського напряму досліджень є спроби кількісного виміру економічної безпеки на різних рівнях. Рейтинги індексів є інструментом формування економічної політики та політики забезпечення ЕБ й інституціональних реформ у державі.

Однією з основних рейтинг-систем, що дозволяє визначити рівень ЕБ та рівень інтегрованості України у світову спільноту, є індекс глобальної конкурентоспроможності.

Згідно зі звітом Всесвітнього економічного форуму, низькому рівню добробуту України у 3,9 тис. доларів США на душу населення відповідають індекс економічної свободи зі значенням у 46,4 % та індекс глобальної конкурентоспроможності у 3,95 балів.

Для того, щоб зрозуміти рівень економічного потенціалу України, який є важливим показником національної ЕБ, розглянемо позицію України в міжнародних вимірах.

Для порівняння: держави з потужною економікою мають ВВП на душу населення понад 40 тис. доларів США на душу населення



Таблиця 3.2

## Індикатори світового розвитку

Рік / Країна	ВВП (з урахуванням купівельної спроможності долара США на даний момент) млрд. дол. США				ВНД на душу населення за атласним методом (з урахуванням купівельної спроможності долара США на даний момент)			
	Україна	Єврозона	КНСД*	Світ	Україна	Єврозона	КНСД*	Світ
2000	31,261	62530	2606	32048	700	21945	742	5267
2001	38,009	63400	2739	31825	730	20970	782	5228
2002	42,392	69020	2976	33087	790	20441	825	5184
2003	50,132	85270	3385	37234	980	23063	934	5579
2004	64,883	97670	3954	42167	1270	27976	1094	6395
2005	86,142	10144	4589	45602	1540	31997	1268	7101
2006	107,753	10743	5478	49408	1950	34011	1456	1950
2007	142,719	12332	6895	55731	2570	36003	1723	8100
2008	179,992	13565	8361	61305	3210	38797	2046	8721
2009	113,545	12456	8805	58228	2800	38805	2298	8741

\* КНСД – країни з нижчим середнім доходом

при значенні індекса економічної свободи більше 75 % та середньому значенні індекса глобальної конкурентоспроможності п'ятірки лідируючих у рейтингу економік світу на рівні 5,54. Разом з тим, останнім часом Україна демонструє регрес у більшості світових рейтингів, зокрема складених Всесвітнім економічним форумом за індексом глобальної конкурентоспроможності та за індексом економічної свободи і за індексом сприйняття корупції.

Як видно з таблиці індикаторів світового розвитку, Україна суттєво поступається за рівнем ВВП країнам з нижчим середнім доходом. За рівнем ВНД на душу населення, розрахованим за атласним методом з урахуванням купівельної спроможності долара США, Україна з 2003 року має ВНД дещо вищий, ніж країни з нижчим середнім доходом. Відповідно до даних таблиці (табл. 3.3), проаналізуємо місце та роль України на підставі індекса логістичної ефективності (LPI) України та країн ключових торговельних партнерів.

Згідно з даними Світового банку, наведеними в таблиці, інтегральний індекс логістичної ефективності України у 2007 році

Таблиця 3.3

**Індекс і субіндекси логістичної ефективності  
України та країн-партнерів**

Назва індекса та субіндексів	Позиція у рейтингу/кількість балів					
	Україна		Росія		Польща	
	Роки					
	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Інтегральний індекс LPI	73/2,55	102/2,57	99/2,37	94/2,61	40/3,04	30/3,44
Митниця	97/2,22	135/2,02	136/1,94	115/2,15	38/2,88	34/3,12
Інфраструктура	74/2,35	79/2,44	93/2,23	83/2,38	51/2,69	43/2,98
Відвантаження	83/2,53	84/2,79	94/2,48	96/2,72	52/2,92	35/3,22
Якість і компетенція	90/2,41	77/2,59	83/2,46	88/2,51	38/3,04	36/3,26
Контроль	81/2,53	112/2,49	119/2,17	97/2,60	40/3,12	33/3,45
Логістичні витрати	21/3,25		131/2,40		23/3,23	
Своєчасність	55/3,31	114/3,06	87/2,94	88/3,23	40/3,59	2/4,52

дорівнював 2,55, що відповідало 73 позиції в загальносвітовому рейтингу логістичної активності. У 2009 році значення індекса погіршилось і становило 2,57, що відповідає 102 позиції із 152 можливих. Така тенденція демонструє погіршення стану української транспортної інфраструктури, недосконалість організації логістичних операцій на митниці, відсутність налагодженої інформаційної підтримки усіх логістичних процесів і зниження загалом логістичного потенціалу країни.

До країн-лідерів за індексом логістичної активності належать переважно країни Центральної Європи (рис. 3.3). До числа країн-аутсайдерів за індексом LPI належать Судан, Непал, Ірак, Гвінея-Бісау, Куба, Руанда та Намібія, у яких значення цього індекса коливається від 2,21 до 2,02. Інтегральний індекс розраховується на підставі низки субіндексів: митна діяльність, ЛПФ, показники відвантаження, якість і компетенція, контроль логістичних процесів і своєчасність їх виконання. За показником митної складової логістичної ефективності, країна знаходиться сьогодні на 136 місці. Цей показник набагато нижчий, ніж у країн найближчих торговельних партнерів. Російська Федерація знаходиться на 115 місці, а Польща за останні роки значно покращила свій рейтинг і знаходиться на 34

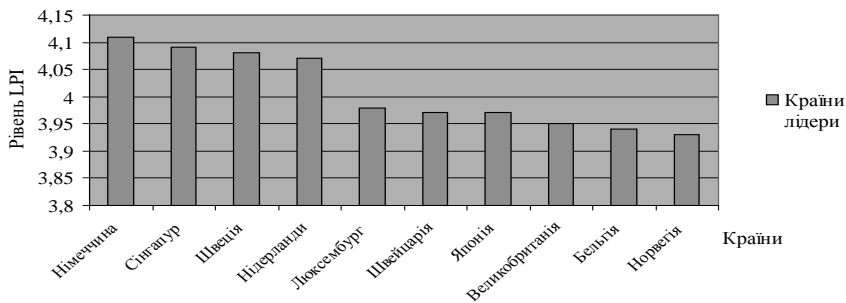


Рис. 3.3. Країни-лідери за індексом LPI

місці. Найвище значення логістичної ефективності Україна має за субіндексом «якість і компетенція», це 77 позиція. За цим показником наша країна покращила свою позицію, перейшовши з 90 на 77 місце і піднялась вище Росії, яка у рейтингу займає 88 місце. За показником оперативності стосовно індекса своєчасності логістичної ефективності, Україна суттєво поступається показнику своєчасності, який має Російська Федерація.

Достатньо високий потенціал України за значенням субіндексів «інфраструктура» та «відвантаження». Незважаючи на унікальне географічне розташування України на перетині міжнародних транспортних коридорів і наявності достатньо розвиненої ЛПФ і кваліфікованого логістичного персоналу, наша держава за індексом логістичної ефективності наближається до країн-аутсайдерів. Згідно з результатами дослідження експертів Світового банку, Україна не може реалізувати власний логістичний потенціал через незадовільний бізнес-клімат, неефективне використання транспортної інфраструктури, ненадійність і корупцію на митницях. Директор Всесвітнього банку в Україні, Білорусі та Молдові Мартин Райзер зазначає: «Україна має досить відкриту економіку, і розвиток експорту є основною умовою її швидкого відновлення. Однак цей процес гальмують складнощі, пов'язані з нерозвиненістю логістичного потенціалу країни» [47]. Така оцінка цілком збігається з державною позицією. На одному з профільних засідань РНБО зазначалось: «Транзитний потенціал України, який за своїми об'єктами товарообігу, ЛПФ є найбільшим в Європі, використовуються лише на 60 %»[47].

Ринок логістики безпосередньо залежить від загального ста-

ну економіки держави і, насамперед, від якості інвестиційної, інноваційної та зовнішньоторговельної політики та умов і стимулів ефективного і безпечного розвитку бізнес-середовища. Розглянемо загальні аспекти стану інвестиційної безпеки держави як ключової складової національної ЕБ, що впливає на стан ЕБ СГД ринку логістики. *Інвестиційна безпека* – це такий стан рівня інвестицій, який дає можливість оптимально задовольняти поточні інвестиційні потреби національної економіки за обсягом і структурою з урахуванням ефективного використання й повернення коштів, які інвестуються, оптимального співвідношення між розмірами внутрішніх і зовнішніх інвестицій, іноземних інвестицій у країну і вітчизняних за кордон. Аналіз інвестиційної складової системи національної ЕБ здійснювався на підставі індикаторів, визначених методичними рекомендаціями Національного інституту проблем міжнародної безпеки РНБО України. Розглянемо окремі складові показники та індикатори інвестиційної безпеки за останні 10 років. Ступінь зносу основних засобів є важливим індикатором стану промислових фондів. Кількісний показник ступеня зносу основних засобів протягом останніх десяти років зріс з 43,7 % у 1998 році до 61,2 % у 2008 році. І майже вдвічі перевищує порогове значення цього індикатора, яке повинно бути не більше 35 %. Висока зношеність основних фондів спричиняє високу ресурсомісткість вітчизняної продукції і безпосередньо впливає на її якість та, відповідно, є причиною низької конкурентоспроможності продукції. Моральний і фізичний знос фондів безпосередньо впливає на продуктивність та раціональність виробництва.

Застаріле обладнання вимагає постійних зростаючих ресурсів на утримання низькоефективного та витратного ремонтного господарства. Оцінку процесів оновлення основних фондів здійснювали на підставі аналізу відношення обсягів інвестицій до вартості основних фондів, значення якого коливається в межах від 3 до 9 %. У 2009 році значення цього співвідношення дорівнює 4, що менше порогового значення індикатора, яке становить не менше 6 %. Отже, рівень оновлення основних фондів є низьким. Обсяги інвестицій в основний капітал протягом 2000–2009 років становили від 14 до 17 % ВВП.

Незначне зростання обсягів інвестицій відбувалось з 2003 по

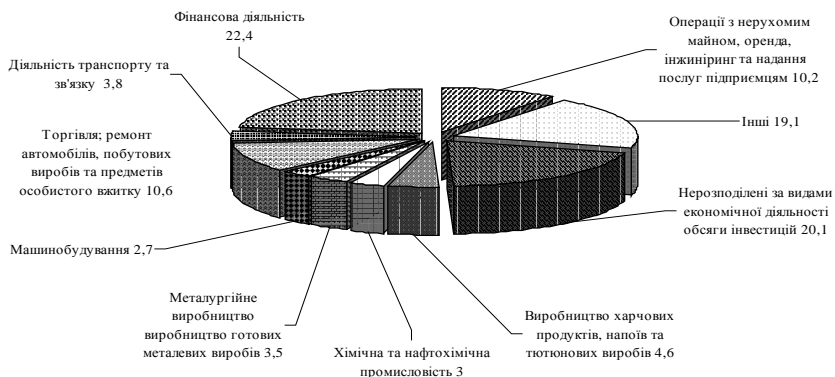


Рис. 3.4. Структура прямих іноземних інвестицій в Україну за видами економічної діяльності

2007 рік, потім знову намітилась тенденція зниження цього показника. Відношення обсягів інвестицій в основний капітал до ВВП коливається в межах від 14 до 25 %. У 2009 році його значення зменшилось до 17 %, що на 32 % менше порогового значення індикатора. Важливою характеристикою є не лише обсяг залучення інвестицій, але і структура їх використання за видами економічної діяльності (рис. 3.4).

Як видно з рис. 3.4, структуру прямих іноземних інвестицій в Україну за видами економічної діяльності на 1 січня 2010 року не можна вважати оптимальною. Спостерігається розпорошення іноземних інвестицій між значною кількістю видів економічної діяльності, що свідчить про відсутність державної стратегії та стратегічних пріоритетів інвестиційної політики.

Значна кількість інвестицій залучається у сферу фінансової діяльності та сфери торгівлі й послуг. Тобто у ті сфери, де наявний короткий інвестиційний цикл. У сферу транспорту та зв'язку у 2009 році залучено всього 3,8 % від загального обсягу прямих іноземних інвестицій. Іноземний капітал не сприяє технологічному оновленню транспортної галузі та інноваційному розвитку її інфраструктури. Отже, незважаючи на те, що фактичне значення індикатора інвестиційної безпеки, починаючи з 2004 року, знаходиться у межах від 8,97 до 23,47 % ВВП, говорити про їх оптимальне використання не доводиться.

Зовнішньоекономічну складову ЕБ держави оцінюють за показниками зовнішньоторговельної безпеки. *Зовнішньоторговельна безпека* полягає у спроможності держави протистояти впливу зовнішніх загроз у міжнародній торгівлі та мінімізувати заповідані ними збитки, активно використовувати участь у світовому поділі праці для створення сприятливих умов розвитку експортного потенціалу і реалізації імпорту, забезпечувати відповідність зовнішньоторговельної діяльності національним економічним інтересам. Як видно із значень показників зовнішньоторговельної безпеки, національна ЕС є експортоорієнтованою. Зміни кон'юнктури на зовнішніх ринках, спричинені світовою фінансово-економічною кризою, суттєво вплинули на показники зовнішньої торгівлі.

Це призвело до скорочення у 2009 році, порівняно з попереднім, обсягу експорту на 49,6 %. Коефіцієнт покриття імпорту експортом знаходиться в межах порогового значення. Якщо ж розглядати вартісні співвідношення, то існує диспаритет між цінами експорту й імпорту, що виникає внаслідок низької частки в експорті наукоємної продукції. Частка сировини у товарному експорті за останні десять років зросла на 14,4 %. Пріоритетами національної зовнішньої торгівлі є країни СНД та Європи. Частка країн ЄС у загальному обсязі експорту не перевищує 25 %. Основними європейськими партнерами України в зовнішній торгівлі є Польща, Туреччина, Італія та Німеччина. Серед країн СНД провідне місце займає Російська Федерація.

Погіршення показників зовнішньоекономічної безпеки обумовлено суттєвим зниженням обсягів товарообігу країни у зв'язку із зменшенням транзитних потоків. За підсумками 2009 року товарообіг України зменшився практично на 25 % порівняно з 2008 роком, а на водному транспорті обсяги вантажоперевезень знизились до 50 %. Це, насамперед, свідчить про загрозу ЕБ ЄГД сфери логістики. У 2009 році через митний кордон України було перевезено 556 млн. тонн вантажів, що на 50 % більше, ніж у 2000 році. Але світова фінансово-економічна криза обумовила різке скорочення обсягів перевезень. Вантажопотоки через Україну зменшилися у 2009 році до 400,4 млн. тонн через суттєве скорочення транзиту. Якщо не враховувати в структурі вантажопотоків трубопровідний транспорт, у

2009 році 60 % вантажів становили експортні відправлення, імпорт становив 18 %, а інше належить до транзитних відправлень.

Надання якісних та своєчасних послуг у сфері логістики обумовлено широким впровадженням технічних та організаційних інновацій. Інноваційний розвиток СГ, що реалізують ЛД, безпосередньо залежить від стану інноваційного розвитку держави. *Інноваційна безпека держави* – це її здатність забезпечити бажаний рівень конкурентоспроможності економіки.

Виходячи з розуміння, що інновації є ключовим ресурсом конкурентоспроможності та безпечного розвитку держави, й усвідомлюючи, що активація й ефективне використання інноваційного потенціалу країни здатні забезпечити її економічний розвиток, особливу увагу приділено оцінці показників інноваційної складової ЕБ. Важливим індикатором інноваційної безпеки є питома вага видатків державного бюджету на науку у відсотках від ВВП. Порогове значення цього індикатора коливається від 1,7 до 2,0. Аналіз динаміки цього індикатора за останнє десятиріччя свідчить про його зростання в період з 2000 по 2003 роки та поступове зниження з 2004 року по теперішній час. Величина цього індикатора в 1,97 разів менша мінімального порогового значення.

Суттєвим є показник кількості спеціалістів, які виконують науково-технічні роботи. Порогове значення цього показника становить не менше 9 промілле. Максимальне значення цей показник мав у 2000 році й потім повільно зменшувався. Його значення у 2009 році

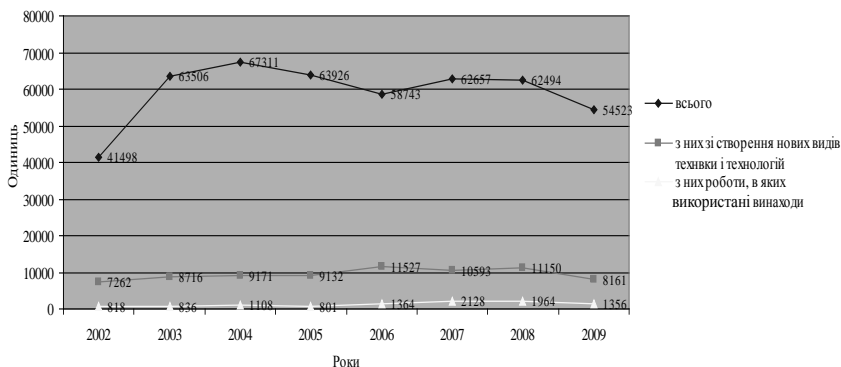


Рис. 3.5. Кількість робіт, що виконувалась науковими організаціями України

становить 2,01 %, що в 4,47 разів менше мінімального порогового значення. Кількість робіт, що виконувалась науковими організаціями України протягом 2009 року, зменшилась на 12,8 % і становила 54,5 тис., з яких майже дві третини впроваджено у виробництво або мали інші форми широкого застосування (рис. 3.5).

Із загальної кількості робіт 11,2 % спрямовано на створення нових видів виробів, з яких 38,5 % – нові види техніки, 10,7 % – на створення нових технологій, майже 45 % – ресурсозберігаючі, 2,6 % – на створення нових видів матеріалів, 1,2 % – нових сортів рослин, порід тварин, а також 13,8 % – зі створення нових методів і теорій, більше половини яких були використані у подальшій роботі. У розрахунку на 1000 виконавців наукових досліджень і розробок кількість виконуваних протягом звітного року наукових робіт становила 456 одиниць проти 512 – у 2008 році і 498 – у 2007 році. У 2009 році винахідницька активність вітчизняних науковців, порівняно з 2008 роком, помітно знизилась (рис. 3.6), у результаті чого кількість поданих заявок до вітчизняного патентного відомства на видачу охоронних документів на об'єкти права інтелектуальної власності (ОПІВ) зменшилась на 2,1 % (у т. ч. на винаходи – на 11,3 %), до патентних відомств інших країн – на 29,2 % (40,8 %).

Також на 7,7 % зменшилась кількість отриманих в Україні охоронних документів на ОПІВ (у т. ч. на винаходи – 10,3 %), в інших

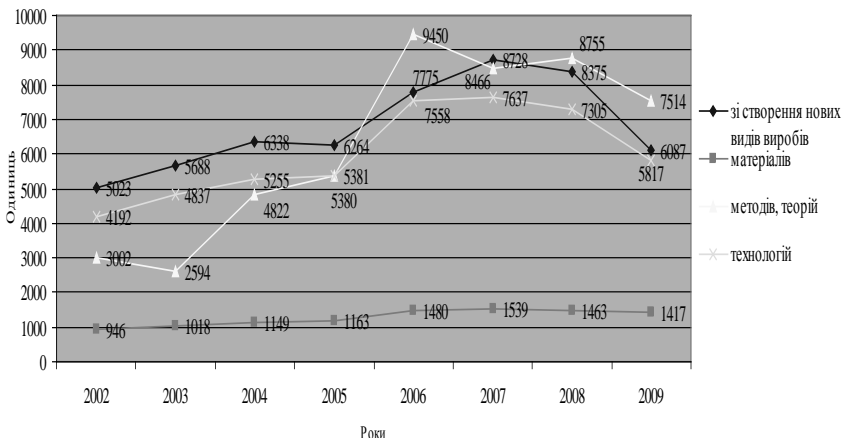


Рис. 3.6. Винахідницька активність вітчизняних науковців у період 2002–2009 років



країнах – на 17,9 % (6,9 %). Обмін ідеями та творчими напрацюваннями з колегами інших країн, що здійснюються за різними формами науково-технічного співробітництва (програмами, договорами, замовленнями на науково-технічну продукцію), залишається досить важливим фактором для підтримання наукової діяльності в Україні. Так, у 2009 році кількість науковців, які виїжджали за межі України з метою стажування, навчання, підвищення кваліфікації, збільшилась на 5 % і становила 4,0 тис. осіб, для викладацької роботи – зменшилась на 49 % (538 осіб), проведення наукових досліджень – на 10,4 % (5,9 тис.).

Важливим показником конкурентоспроможності економіки є здатність СГ реалізовувати інноваційну продукцію за межами України (рис. 3.7).

Число підприємств, які реалізують інноваційну продукцію за межі України, починаючи з 2002 року, є стабільним. Коливання відбувається в межах 30–40 % СГ. Після глобальної фінансової економічної кризи чисельність підприємств зменшилась лише на 2 %. Частка створеної інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції коливається в межах 30–40 %. У 2008 році вона становила 51,6 %, а у 2009 році знизилась до 42 %.

Отже, для більшості вітчизняних підприємств, у тому числі і суб'єктів логістичної діяльності, інновації не стали основним фактором розвитку. Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції з 2005 року постійно зменшується. У 2009 році ця частка становила 4,8 %, що менше порогово-

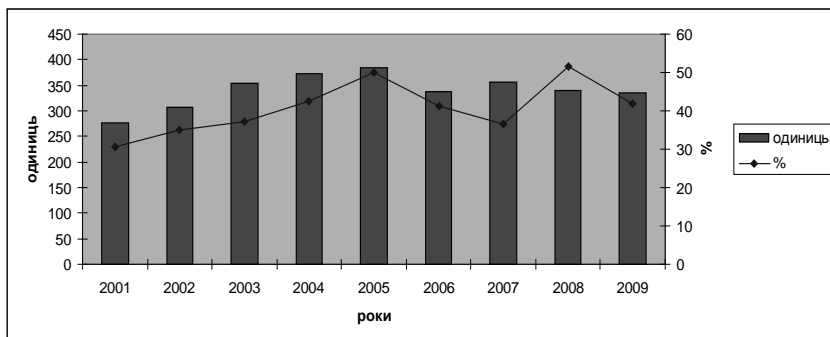


Рис. 3.7. Відсоток інноваційної продукції за межами України

го значення більш, ніж у 10 разів. Через відсутність комерціалізації продукту не відбувається взаємовигідного співробітництва між освітою, наукою та реальним сектором. СГ орієнтуються на високотехнологічні розробки, що існують за кордоном. При цьому задоволення попиту є проблематичним через високу конкуренцію закордонних виробників.

Таким чином, основними зовнішніми загрозами інноваційній безпеці держави є: низький рівень науково-технічної інтеграції та кооперації з іншими економіками і, насамперед, з економіками країн Європейського Союзу, недостатній рівень зовнішнього науково-технічного співробітництва у високотехнологічних галузях і політики іноземного інвестування, яка переважно спрямована на інтенсивне використання багатих природних ресурсів країни та її дешевої робочої сили. До числа внутрішніх загроз інноваційної безпеки слід віднести: невідпрацьованість механізмів державного стимулювання у сфері інноваційної політики держави, значний податковий тиск, неефективна фінансово-кредитна та амортизаційна політика, відсутність дієвої стратегії інноваційного розвитку економіки, слабкість внутрішнього фондового ринку, орієнтація на традиційні галузі та залежність від імпорту технологій. Однією з найвпливовіших загроз є невідповідність рівня менеджменту вимогам інноваційної діяльності.

Особливе значення мають інновації в розвитку суб'єктів логістичної діяльності. Умовно ці інновації можна поділити на інфраструктурні, технологічні й організаційні (управлінські). Інфраструктурні інновації стосуються широкого впровадження інформаційно-комп'ютерних систем та модифікованих і нових елементів ЛПФ, і насамперед транспортної та складової. Використання інновацій дозволяє суб'єктам логістичної діяльності підвищити рівень ЕБ за рахунок забезпечення якості обслуговування, раціональності, оперативності та гнучкості реалізації ЛД і ритмічності та синхронності логістичних потоків. Йдеться не лише про техніко-технологічні, а, насамперед, управлінські інновації. Ринок логістичних послуг має значну структурну незбалансованість. За даними Світового банку, майже 90 % логістичних послуг в Україні – це операції, пов'язані з транспортною логістикою, 8 % – операції складського зберіган-

ня, 2 % – експедирування і лише 1 % – управління ланцюгами поставок. Майже 86 % вантажообігу здійснюється нетранспортними організаціями, так як переважна більшість виробників утримують власні транспортно-експедиційні підрозділи. У 2008 та 2009 роках зменшився обсяг перевезення вантажів усіма видами транспорту. На залізничному транспорті обсяг відправлень вантажів за зазначений період скоротився на 22,6 %, обсяг відправлення вантажів морським транспортом зменшився на 43,5 %, а автомобільним та авіаційним відповідно на 15,6 та 16,7 %. Незважаючи на низьку ступінь розвиненості морського транспорту в Україні, її порти є важливими територіально-інфраструктурними суб'єктами логістичної діяльності глобальних ЛПІ. У 2008 році портами було перероблено 167 млн тонн зовнішньоторговельних вантажів, тоді як у 2009 році цей показник становив лише 152 млн. тонн. Зменшення обсягів реалізації продукції переробної промисловості та транспорту призвело до погіршення фінансових результатів та ефективності діяльності СГ і стану їх економічної безпеки (рис. 3.8).

Аналіз наведених на рис. 3.8 графіків свідчить про різке зниження рентабельності металургійних підприємств з 8,5 % у 2006 році до 5,2 % у 2008 році; більше того, у 2009 році підприємства металургійного виробництва та виробництва готових металевих виробів були нерентабельними. Отже, сьогодні СГД металургійного виробництва мають низький рівень фінансово-економічної безпеки. Показники рентабельності операційної діяльності в машинобудівному комп-

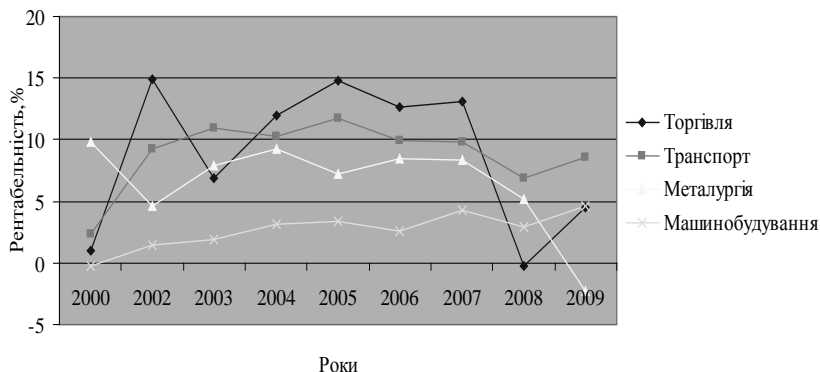


Рис. 3.8. Рентабельність операційної діяльності підприємств

лексі низькі і не перевищують 4,6 %. Для цієї групи підприємств характерні коливання показника рентабельності у межах низьких його значень, що свідчить про нестабільність тенденцій нарощування ефективності економічної безпеки діяльності цих суб'єктів.

Показники рентабельності операційної діяльності підприємств транспорту та зв'язку майже у два рази вищі, ніж у промисловості. Хоча загалом вони знаходяться на достатньо низькому, як для сфери послуг, рівні. У період рецесії намітилась позитивна тенденція щодо нарощування ефективності діяльності цих підприємств, у 2009 році показник рентабельності підприємств цього виду діяльності зріс, порівняно з 2008 роком на 24,6 %. Рентабельність операційної діяльності підприємств у торговельній сфері, як сфері основних замовлень на логістичні послуги, є ще одним важливим фактором, що вимагає постійного виміру. Торгівля з 2003 року демонструвала значні темпи зростання ефективності. У цей період в Україні почали з'являтися великі ритейлерські мережі. Цей факт є виключно важливим для розвитку ринку логістики і, насамперед, активізації діяльності на вітчизняному ринку СЛД. Зміна рівня платоспроможності споживачів у результаті фінансово-економічної кризи призвела до падіння продажів та зміни структури попиту. У цих умовах як великі торговельні мережі, так й інші суб'єкти торговельної діяльності втратили ефективність і загалом у 2008 році вийшли на рівень нульової рентабельності. У післякризовий період рівень рентабельності суб'єктів торгівлі становить біля 4 %. Позитивним моментом щодо розвитку ринку логістики є зростання мережі ритейлу.

Щорічне зростання мережі ритейлу в період рецесії становило 17,08 %. Найбільший темп зростання демонструє мережа «Abris Capital», показник зростання якої становить 78,26 %. Лідером мережі ритейлу в Україні є компанія ТОВ «АТБ-маркет» мережа АТБ. Розвиток національної мережі ритейлу є важливою умовою розвитку ринку логістичних послуг та оптимізації їх структури. Це безпосередньо вимагає від СГ сфери логістики глибоких структурних та функціональних змін і нових управлінських рішень у системі як власної, так і колективної економічної безпеки (ЕБ).

Якщо розглядати значущість транспортної інфраструктури в системі національної економічної безпеки, то ключова роль належить

транспортним системам трубопровідного, залізничного та автомобільного транспорту. Роль водного та авіаційного транспорту є менш значущою. Це свідчить про те, що портова інфраструктура держави на сьогодні використовується неефективно і несуттєво впливає на підвищення рівня економічної безпеки. Транспортні послуги відіграють значну роль у торгівлі послугами, у 2009 році в їх структурі трубопровідний транспорт займав 29,1 %, залізничний – 22,6 %, повітряний – 19,7 %, морський – 19,3 % та інші – 9,3 %.

В Україні залізничний транспорт представлений монопольним оператором, яким є Укрзалізниця. Загрози економічної безпеки суб'єкта Укрзалізниця пов'язані з техніко-технологічною несумісністю європейських та національних залізниць. Це, насамперед, обумовлено відмінністю в ширині колії (національна 1 520 мм, відміна від європейської 1 435 мм); неоптимальним навантаженням різних ділянок (переважна більшість ділянок використовується менше, ніж на 50 %, але окремі залізничні колії (біля 30 %) критично перевантажені); багатофункціональним призначенням колій; обмеженим доступом недержавних користувачів до інфраструктури. Укрзалізниця забороняє вантажовідправникам використовувати власні вагони. Існуюча система бронювання вагонів характеризується бюрократизованістю, непрозорістю, відсутністю гнучкості та значним інтервалом часу і невизначеністю між замовленням та реальним терміном подачі вагонів. Загрози ЕБ несе в собі фізично застарілий рухомий склад залізниці, який має ступінь зносу на рівні 75–80 %. Необхідна невідкладна його модернізація, оскільки зношені вагони є загрозою виробничої безпеки на залізничному транспорті. Інвестиційні потреби залізничного транспорту покриваються частково. За останні десять років – лише на 25–30 %. Гострий дефіцит кредитних ресурсів змусив Укрзалізницю залучати їх шляхом різкого підвищення тарифів на всі види перевезень. Запроваджена тарифна політика була непослідовною, непланомірною, не враховувала інтереси споживачів послуг і не передбачала зростання їх якості. У результаті частина споживачів відмовилась від послуг Укрзалізниці, що призвело до додаткових втрат і зниження рівня економічної безпеки суб'єктів Укрзалізниці і держави як власника. Низька якість послуг Укрзалізниці, вузький асортимент послуг, значна тривалість

циклу виконання перевезення, відсутність оперативності і гнучкості в обслуговуванні, ускладнений документообіг та високі витрати, а відповідно, тарифи на перевезення є загрозами економічної безпеки сфери залізничного транспорту.

Але ключовою загрозою економічній безпеці є те, що Укрзалізниця є класичною монополією. Це призвело до наявності дорогих послуг на перевезення низької якості. Цей сектор транспорту неефективно управляється як з боку державного управління, так і комерційного менеджменту. Система економічної безпеки суб'єктів залізничного транспорту вимагає докорінного реформування.

Довжина автодоріг України становить 169,5 тис. км, з яких 77,9 % придатні для значних навантажень. Ці дороги з цементно-бетонним, асфальтобетонним та чорним шосе. Недостатній рівень економічної безпеки СГ сектору автомобільного транспорту пов'язаний з незадовільним станом автомобільних доріг. Майже 60 % доріг потребують капітального ремонту. І лише 280 км автошляхів відповідають стандартам Транс'європейської транспортної системи. Головне управління «Укравтодор» не справляється з завданням пошуку необхідних для підтримки в належному стані мережі автодоріг. На сьогодні на ринку автоперевезень функціонує біля 80 тис. СГ, які відповідно до законодавства мають ліцензії на здійснення цієї діяльності (приблизно 50 %). За даними Світового банку, 80–90 % автотранспортних підприємств мають у своєму розпорядженні менше 10 вантажних автомобілів. У останні два роки автопарк збільшився на 5 %, а об'єкти перевезень на дорогах на 20 %. Парк вантажних автомобілів, залучених до міжнародних перевезень у 2007 році, становив 23 300 транспортних засобів.

За оцінками Асоціації міжнародних перевізників, біля 50 % вантажних автомобілів, які здійснюють міжнародні перевезення в країни СНД, належать до класів Євро-III–V. При цьому кількість вантажних автомобілів класів IV–V, які найбільш придатні для перевезень у межах країн ЄС, становить не більше двох тисяч одиниць [47].

Загрозами суб'єктів економічної безпеки СГ в секторі автомобільного транспорту є: втрати через значний рівень капітальних витрат, обумовлених високими процентними ставками; втрати, пов'язані з

низькою оперативністю та забюрократизованістю дозвільних процедур; втрати на неофіційні митні платежі; втрати через низьку пропускну здатність українських митниць; втрати, пов'язані з низькою якістю доріг та відсутністю необхідної сервісної інфраструктури; втрати, пов'язані з порушенням безпеки перевезень. Перевезення транзитних вантажів через територію України є надзвичайно привабливим. У 2008 році тарифи на вантажоперевезення у внутрішньому сполученні становили 0,025–0,03 доларів США за тонно-кілометр, у країнах ЄС цей тариф у 3–4 рази вищий. Питомі витрати на автомобільні перевезення на одиницю вантажу в Україні значно нижчі, ніж у Польщі. Але ця цінова перевага нівелюється затримками у видачі віз, транспортних ліцензій тощо. У середньому перевезення імпортованих вантажів обходиться у 2–3 рази дорожче, ніж транспортування експортних вантажів. Постійне зростання вартості пального та введення акцизу на світові нафтопродукти є суттєвою загрозою ЄБ автопідприємств, яка з'явилась у 2011 році. Отже, автомобільний транспорт відіграє важливу роль у системі економічної безпеки держави. Перевагами цього сектору транспорту, на відміну від залізничного, є висококонкурентне ринкове середовище. Це спонукає суб'єктів цього ринку здійснювати постійне запровадження технологічних та організаційних інновацій, які стосуються консолідації вантажів, маршрутизації та регулярності перевезень, оптимізації транспортних партій, здійснення вантажоперевезень за складними та ризиковими маршрутами тощо. Завдяки їх значній гнучкості, оперативності та мобільності відбувається часткова переорієнтація транспортних потоків на користь автомобільного транспорту. Незважаючи на це, значна частина автотранспорту знаходиться у розпорядженні промислових підприємств, які, дотримуючись радянської традиції, утримують власні транспортно-експедиційні підрозділи. Транспортні засоби таких підприємств, як правило, мають значний знос і не відповідають сучасним вимогам. Методи управління транспортними підрозділами не відповідають вимогам сучасного менеджменту. Такі підрозділи є джерелом зростання вартості промислової продукції і втрати нею конкурентної позиції на цільових ринках. Важливим інструментом забезпечення достатнього ЄБ автотранспортних підприємств є розвиток ринку аутсорсингу.

Україна має морські порти на узбережжі Чорного та Азовського морів, а також низку річкових портів на Дніпрі та Дунаї. Більшість портів займаються перевезенням безтарних вантажів і лише порти Великої Одеси мають певний обсяг операцій з контейнерами. Морські порти, а також більшість інфраструктурних об'єктів на їх території знаходяться в державній власності.

Структура матеріально-технічної бази вітчизняних портів залишена їм у спадок від радянської транспортної системи, а вантажопотоки істотно змінилися. Для оцінки діяльності вітчизняних портів слід проаналізувати річну пропускну здатність, що характеризує аналіз рівня використання портового вантажного обладнання та коефіцієнт використання пропускну спроможності. Як бачимо з табл. 3.4, пропускну спроможність портів використовувалась у 2008 році на 62 %. Спрацювання основного капіталу становить більше 40 %. Рентабельність основного капіталу портів України коливається в межах 6–7 % і має тенденцію до зниження. Капіталовіддача основного капіталу морських портів протягом останніх 5 років зменшилася від 0,74 до 0,35 %.

Загрозами економічній безпеці вітчизняних морських портів є неадекватні ситуації нормативно-правового регулювання портів, відсутність координації торговельної діяльності з діяльністю інших видів транспорту, і насамперед залізничного. За 20 років незалежності не створено законодавства про порти як територіально-інфраструктурні суб'єкти господарської діяльності.

До інших загроз економічній безпеці портів слід віднести низьку оперативність обробки вантажів, наявність неформальних взаємовідносин та неофіційних платежів на території порту, високу «вторинну» конкуренцію на водному транспорті, значні витрати на планово-попереджувальні ремонтні роботи, втрати, пов'язані з неефективним управлінням основним капіталом.

Таким чином, для зміцнення системи економічної безпеки вітчизняних портів необхідно: створити адекватну сучасним змінам у світовій торгівлі нормативно-правову базу, провести інституціональну реструктуризацію портової власності. Інфраструктура порту та право на господарську діяльність повинні мати приватні компанії, що демонструють ефективний менеджмент.



Таблиця 3.4

**Динаміка переробки вантажів  
та пропускна спроможність морських портів України**

Порти	Динаміка переробки вантажів, тис. тонн			Пропускна спроможність порту, млн тонн за рік	Коефіцієнт використання потужностей
	2003	2005	2008		
Бердянський	2 257,5	2 403,2	2 604,3	3,128	0,83
Б.-Дністровський	657,3	1 084,2	1 135,1	1,78	0,63
Євпаторійський	947	1 277,6	2 053,2	2,8	0,61
Ізмаїльський	5 149	6 644,8	6 880,8	8,555	0,80
Іллічівський	14 551,1	14 882,7	18 904	30	0,63
Керченський	1 708,9	2 636,2	4 293	6,5	0,49
Маріупольський	13 713,3	14 771,3	15 961,1	18,8	0,82
Миколаївський	4 009,6	5 003,4	9 254,5	13,3	0,70
Одеський	33 592,5	30 549,6	34 562,3	43,4	0,80
Октябрський	1 303	841,4	2 460,2	2,46	1
Ренійський	1 749,4	2 241,7	3 448,6	10,415	0,33
Севастопольський	307,4	374,5	392,8	0,55	0,62
Скадовський	489	161,8	1 117,7	1,81	0,38
Усть-Дунайський	925,2	1 027,2	226,3	3,439	0,07
Феодосійський	6 737,7	5 334,7	2 694,8	3,3	0,78
Херсонський	2 480,9	2 702,5	4 264,2	5,0	0,85
Южний	15 506	18 868,2	21 697,9	34	0,63
Ялтинський	190,7	271,4	227	1,2	0,23
Разом	106 275,5	111 436,7	132 177,8	190,437	0,62

Прийняття рішень про надання такого права повинна здійснювати портова адміністрація, яка діє від імені держави та захищає її економічні інтереси. У цьому аспекті є надзвичайно корисний для України досвід ефективної роботи європейських морських портів, і насамперед порту Роттердам. Менш важливим але відчутним є вплив діяльності авіаційної галузі України на систему економічної безпеки держави. Україна має біля 30 аеропортів, хоча ключову роль відіграють: Бориспіль, Дніпропетровськ, Донецьк, Київ (Жуляни), Львів, Одеса, Сімферополь, Харків та Запоріжжя. Для авіаційної галузі 2009 рік характеризується продовженням негативних тенденцій

кінця 2008 року, які сформувалися під впливом світової економічної кризи. Загальний стан економічної кон'юнктури, негативна динаміка основних макроекономічних показників, нестабільність економіки, складні метеорологічні умови та напружена епідеміологічна ситуація найбільше вплинули на ринок авіаперевезень і на зменшення всіх основних виробничих показників. Так, за статистичними даними у 2009 році вітчизняними авіакомпаніями було здійснено на 84,2 тис. комерційних рейсів менше, ніж було перевезено роком раніше. Це призвело до скорочення на 16,7 % обсягу перевезень вантажів. Більш успішно розвивався ринок пасажирських авіаперевезень, за підсумками 2010 року 32 вітчизняним авіакомпаніям вдалось подолати, як і в докризовому 2008 році, шестимільйонну позначку. За статистичними даними, у 2010 році послугами українських авіакомпаній скористались 6 106,5 тис. осіб, темп зростання, порівняно з 2009 роком, становив 19 %. Отже, основними загрозами розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності авіаційної галузі є: втрати через недостатній рівень інвестування для техніко-технологічного оновлення інфраструктури, яка відповідає сучасним вимогам до безпеки, продуктивності та якості надання послуг, втрати через низький рівень менеджменту окремих авіакомпаній та аеропортів, втрати, пов'язані зі зниженням платоспроможності клієнтів у післякризовий період, втрати через різке скорочення туристичних потоків через нестабільну політичну ситуацію в африканських країнах та падіння попиту вантажовласників на авіаперевезення через обмеженість фінансових ресурсів.

### **3.5. Оцінювання розвитку логістичного середовища. Критерії та показники розвитку**

Стислий опис моделі оцінки розвитку адаптований до умов розвитку суб'єкта логістичної діяльності дає уяву про її особливості.

У цій моделі розвиток підприємства пропонується оцінювати на основі комбінації кількісних та якісних змін, що відбулися на суб'єктах логістичної діяльності, а також зміни його потенціалу. Проблема оцінювання логістичних показників найповніше відображена у результатах досліджень проф. Бауерсокса Дональд Дж. [11]

Таблиця 3.5

**Опис моделі оцінки розвитку суб'єкта логістичної діяльності**

<b>Характеристики моделі</b>	<b>Призначення моделі</b>
Розуміння розвитку СЛД	Розвиток СЛД як іманентна його властивість, як процес та як результат
Об'єкт розвитку	СЛД як система елементів та система внутрішніх і зовнішніх зв'язків
Підхід для вибору аналітичних показників	Ресурсний, процесний та результативний
Інструменти формування моделі	Модель на основі аналітичних залежностей
Вид моделі	Адитивно-мультиплікативний
Вуалізація результатів моделі	Наявна
Форма вуалізації	У вигляді таблиць, графіків та діаграм
Інструмент розрахунків	MS Excel, MathCAD
Інтерпретація результатів реалізації моделі	Аналітична та графічна на основі одиничної шкали

Він визначає такі категорії логістичних показників: витрати, обслуговування споживачів, продуктивність, оцінка активів, якість.

Сучасним системам необхідний баланс між фінансовими та операційними показниками, а також між даними минулих періодів та майбутніми показниками.

Ефективність функціонування ЛС визначається на підставі комплексної взаємодії таких п'яти ознак, як обсяг, швидкість, асортимент, вартість, нестійкість. Основною помилкою у формуванні взаємодій наведених ознак є те, що часто увага зосереджується на удосконаленні однієї чи двох ознак, а іншими нехтується, тоді як ефективність функціонування ЛС визначатиметься гармонійним збалансуванням усіх ознак.

У своїх дослідженнях Дж. Р. Сток та Д. М. Ламберт [65, с. 6], розкривають вплив ЛД на рентабельність взаємодії із споживачами і дохідність за видами продукції, наголошують на недоліках існуючої звітності суб'єкта логістичної діяльності, аналізують, як потрібно використовувати ЛВ для прийняття рішень і як відсутність точних даних про витрати може призвести до прийняття помилкових рішень. Найбільш ефективним є вимірювання логістичних показників і здійснення контролю за ними за допомогою нормативних

витрат та гнучких бюджетів, нормативів продуктивності та статистичного контролю процесу.

Аналіз існуючих методик оцінки розвитку суб'єкта логістичної діяльності дає підстави стверджувати, що у дослідженнях учених немає однозначного підходу до оцінювання його ЛД, часто показники оцінки в різних джерелах не узгоджені із критеріями оцінки, підходи іноземних дослідників вимагають адаптації до вітчизняної практики. Розуміючи важливість запровадження практичної методики оцінювання розвитку СЕБ суб'єкта логістичної діяльності, запропоновано реалізовувати моніторинг та оцінювання окремих чинників. Пропонується здійснювати оцінювання на підставі системи показників розвитку ЛС, що включає чотири групи індексів, а саме: групи індексів зростання ринкових можливостей, індексів продуктивності, ефективності, надійності та гнучкості СЕБСЛД.

Перша група показників слугує для оцінки зростання ринкових можливостей суб'єкта логістичної діяльності, до яких належать такі індивідуальні індекси:

індекс зростання ринкової частки суб'єкта логістичної діяльності, який розраховується за формулою:

$$I_{рч} = \frac{PЧ_1}{PЧ_0}, \quad (3.1)$$

де:  $PЧ_1$  – ринкова частка СЛД на цільовому ринку в звітному році;  
 $PЧ_0$  – ринкова частка СЛД на цільовому ринку в базисному році.

Ринкову частку суб'єкта логістичної діяльності на цільовому ринку пропонується розраховувати за формулою:

$$PЧ_i = \frac{ОП}{МР}, \quad (3.2)$$

де:  $ОП$  – обсяг логістичних послуг, які надаються СЛД на цільовому ринку;

$МР$  – місткість цільового ринку логістичних послуг.

Якщо СЛД надає широкий асортимент послуг у різних сегментах ринку логістичних послуг, індекс розраховується окремо для кожного сегмента.

Для оцінки розвитку конкурентоспроможності суб'єкта логістичної діяльності на цільових ринках слід розраховувати індекс зміни його відносності ринкової частки

$$I_{BPЧ} = \frac{BPЧ_1}{BPЧ_0}, \quad (3.3)$$

де:  $BPЧ_1, BPЧ_0$  – відносна ринкова частка СЛД відповідно у звітному і базисному роках.

Відносна ринкова частка – це показник, який характеризує конкурентне становище суб'єкта логістичної діяльності на ринку. Цей показник розраховується за формулою:

$$BPЧ = \frac{PЧ_i}{PЧ_k}, \quad (3.4)$$

де:  $PЧ_i$  – ринкова частка СЛД, що розглядається, %;

$PЧ_k$  – ринкова частка найсильнішого конкурента.

Друга група показників свідчить про розвиток ЛС суб'єктів логістичної діяльності. До них належать індекси продуктивності ЛС, її ефективності та надійності.

До показників продуктивності ЛС належать індивідуальні індекси кількості відвантажень, кількості скомплектованих замовлень

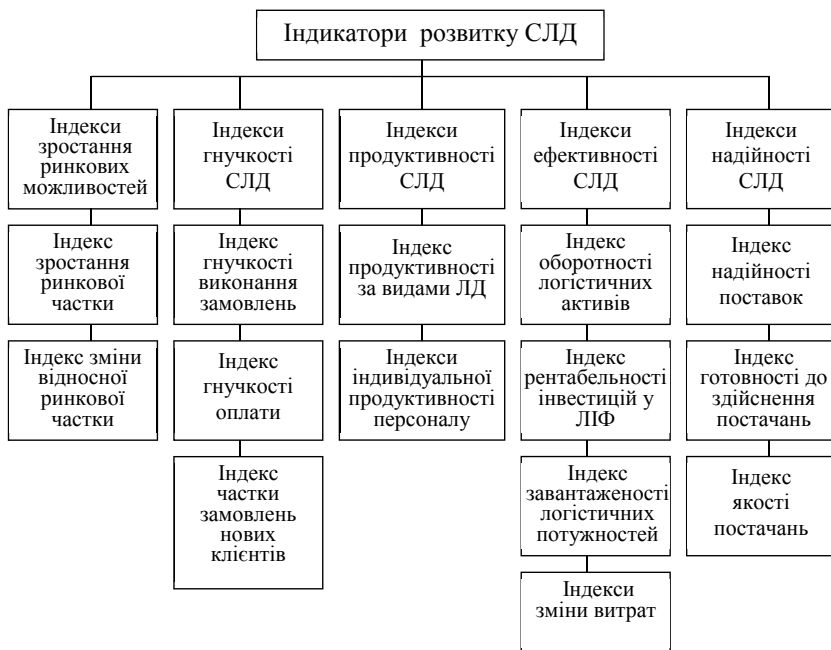


Рис. 3.9. Показники розвитку мікроекономічної системи СЛД

у розрахунку на одного працівника чи торгового агента за певний проміжок часу. Ці індекси розраховуються за загальною формулою:

$$I_{ij} = \frac{Q_{iz}}{n_z} : \frac{Q_{io}}{n_o}, \quad (3.5)$$

де:  $Q_{iz}$ ,  $Q_{io}$  – відповідно кількість скомплектованих замовлень (відвантажень) у звітному та базисному періодах;

$n_z$ ,  $n_o$  – чисельність логістичного персоналу ЛС, задіяного в обробці замовлень.

Показники ефективності ЛС – це індивідуальні індекси оборотності логістичних активів, індекс рентабельності інвестицій у ЛФ, індекс завантаженості логістичних потужностей, індекс оборотності запасів, індекс витрат утримання запасів, індекс зміни частки ЛВ у структурі загальних витрат та індекс рентабельності каналів збуту. Ці індекси розраховуються як співвідношення окремих показників звітного та базового періодів.

Незважаючи на взаємозалежність індексів різних груп, усі показники можуть розраховуватись у вартісній формі. Якщо значення індекса дорівнює одиниці, це свідчить про економічну стабільність суб'єктів логістичної діяльності, якщо значення індекса більше 1, то суб'єкт має тенденцію до розвитку. У випадку, коли значення індекса менше 1, суб'єкт логістичної діяльності втрачає потенціал розвитку. Слід визначити, що вплив окремих груп індексів є нерівнозначним. Але з погіршенням індексів продуктивності та надійності в перспективі можлива втрата ефективності й конкурентоспроможності.

За результатом проведеного контент-аналізу, поняття розвитку суб'єкта логістичної діяльності сприймається як довготривала реалізація сукупності процесів кількісних та якісних змін у діяльності суб'єктів логістичної діяльності, що призводять до поліпшення стану його економічної безпеки шляхом збільшення потенціалу, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції. Розвиток суб'єктів логістичної діяльності шляхом цілеспрямованих управлінських дій і керованих заходів потребує зворотного зв'язку, що може бути забезпечений шляхом відстеження змін, що відбулися. Способом відстеження таких змін є аналіз динаміки показників діяльності суб'єкта логістичної діяльності. Більш глибоким і точним способом створення зворотного зв'язку під час розвитку суб'єктів логістичної діяльності

є аналіз змін окремих елементів його ЕС, що потребує моделювання суб'єктів логістичної діяльності, тобто визначення окремих елементів у його складі та встановлення зв'язків між ними. В якості такої запропоновано модель Захмана. Метою й результатом економічного розвитку є зростання потенціалу суб'єктів логістичної діяльності.

### ***Узагальнюючі висновки***

*Макрологістична інфраструктура – це загалом транспортна мережа: національні транспортні системи, автошляхи і залізничні магістралі, порти, термінали, логістичні центри, ресурсне забезпечення, логістична освіта, фінансова інфраструктура. Існує пряма залежність між станом ЕБ та рівнем розвитку транспортної інфраструктури у країні.*

*Макрологістичне середовище – це сукупність неконтрольованих суб'єктів логістичної діяльності, умов, сил і факторів, які діють за його межами та здатні впливати на його функціонування. Зовнішні фактори впливають на економічну систему суб'єктів логістичної діяльності перманентно або постійно й іноді чинять непрямий вплив на його діяльність.*

*Загроза економічній безпеці – це потенційна причина неприємної пригоди, події, випадку, непорозуміння або зіткнення інтересів, які можуть нанести шкоду, втрати (збитки) суб'єктам логістичної діяльності або його активам. Загроза – це реальна чи можлива подія, процес або явище, здатне порушити розвиток системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності. Загроза формується під впливом сукупності умов і факторів, які в певний період часу створюють небезпеку економічним інтересам суб'єктів логістичної діяльності.*

*Внутрішнє середовище суб'єктів логістичної діяльності – це сукупність факторів, які контролюються акціонерами та топ-менеджментом суб'єктів логістичної діяльності. Це середовище включає середовище ресурсів, відносин та інфраструктури. ЛС. Основними суб'єктами цього середовища є власники (акціонери), топ-менеджери, менеджери середньої ланки та операційні менеджери і персонал підприємства.*

*Об'єктними елементами середовища є: логістичні потоки ресурсів; запаси ресурсів; інфраструктура; правове, організаційне, інформаційне та інші види забезпечення. Як обґрунтовано нашими*

дослідженнями, важливою складовою внутрішнього середовища є корпоративні цінності та організаційна структура.

Логістична концепція розвитку мікроекономічних систем почала кристалізуватись у межах продуктової філософії економічного розвитку, що сприяло виокремленню з економічної системи фрагментів логістичних операцій і процесів, які у межах ресурсної концепції розвитку сформувались як комплекс виробничо-комерційних функцій. Завдяки посиленню конкуренції здійснилось їх виокремлення в систему окремого виду, тобто логістичної системи. Подальший її розвиток на мікрорівні, обумовлений синтезом маркетингових та логістичних концепцій, сприяє зміцненню їх економічної безпеки.

### **Запитання для перевірки знань і самопідготовки**

1. Надайте визначення терміна «макрологістична інфраструктура».
2. Дайте визначення поняття «логістичне середовище».
3. Розкрийте сутність терміна «мікрологістичне середовище».
4. Охарактеризуйте загрози економічній безпеці.
5. Назвіть складові моделі системи економічної безпеки СЛД.
6. Назвіть критерії та показники розвитку логістичного середовища.
7. опишіть механізм оцінювання розвитку логістичного середовища.
8. Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні фактори логістичного середовища.
9. Охарактеризуйте сутність макрологічного середовища.

### **Рекомендована література для самостійної роботи:**

#### *Основна*

1. Алькема В.Г. Система економічної безпеки логістичних утворень [монографія] / Алькема В.Г. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 378 с. .
2. Алькема В.Г. Логістичні утворення як суб'єкти розвитку економічної безпеки // В.Г. Алькема / Науковий вісник Донецького національного університету. – 2010.

#### *Додаткова*

3. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / [Я.А. Жаліло, Я.Б. Базилук, Я.В. Белинська та ін.]; за ред. Я.А. Жаліла. – К.: НІСД, 2005. – 388 с.
4. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємств: [навчальний посібник] / М.В. Куркін, В.Д. Панікаров, Д.В. Назренко. – Х.: ФОП О.Г. Павленко, ВД «Інжек», 2010. – 300 с.



Частина 2

**СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ  
СУБ'ЄКТІВ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Розділ 4

**Розбудова та функціонування системи  
економічної безпеки суб'єктів  
логістичної діяльності**



## Розділ 4

# Розбудова та функціонування системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності

### *Ключові питання розділу:*

- 4.1. Формування системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності
- 4.2. Структура системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності
- 4.3. Комплексний підхід до розбудови та функціонування системи економічної безпеки СЛД
- 4.4. Функціональні складові системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності
- 4.5. Основні суб'єкти та об'єкти системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності
- 4.6. Ресурси забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності

### *Ключові терміни та поняття:*

*система, система економічної безпеки, складові системи економічної безпеки, суб'єкти логістичної діяльності, суб'єкти та об'єкти системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, ресурси, механізм.*

### *Рівень засвоєння матеріалу розділу:*

- **знання:** структури та основ формування системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності;
- **навички:** формування теоретичних засад розбудови та функціонування системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності;
- **уміння:** формування концепції системи економічної безпеки, розбудови системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

## **4.1. Формування системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності**

Реалії української економічної дійсності спонукають до необхідності створення СЕБСЛД, яка забезпечить стан захищеності їх життєвоважливих інтересів від недобросовісної конкуренції, неправної діяльності кримінальних формувань й інших зовнішніх та внутрішніх загроз. Такі системи безпеки повинні бути орієнтовані на забезпечення розвитку ЕБ суб'єктів логістичної діяльності відповідно до їх статутних цілей, визначеної місії, підтримки стану юридичних і економічних відносин, організаційних зв'язків, матеріальних й інтелектуальних ресурсів, за яких гарантується стабільність діяльності, комерційний успіх, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток суб'єктів логістичної діяльності. У наукових джерелах, в яких досліджують проблематику безпеки, подано багато визначень як економічної безпеки підприємств, так і системи економічної безпеки.

В умовах посилення конкуренції на ринках товарів та послуг змінюється сприйняття категорії економічної безпеки. Усе частіше акценти захисту інформації, майна, прав власності та інші її складові, пов'язують з необхідністю правового та фізичного захисту активів, поступаються таким порівняно новим економічним категоріям, як здатність до розвитку, динамізм, гнучкість, адаптивність, життєздатність, життєстійкість тощо. У результаті несформованості та непередбачуваності розвитку вітчизняного логістичного ринку, його непрозорості, криміналізації бізнесу, недосконалості законодавства, зловживання посадових осіб довірою акціонерів, а також впливу факторів фінансово-економічної кризи існує загроза економічній безпеці функціонування та розвитку суб'єктів логістичної діяльності. В існуючих економічних умовах значна частина суб'єктів логістичної діяльності є неспроможними забезпечити достатній рівень власної економічної безпеки. Щоб зберегти свою економічну стабільність і ритмічність роботи, їм необхідно реалізовувати не лише функціональні, але й структурні управлінські рішення. Для вирішення цього завдання необхідно впроваджувати інноваційні підходи ведення логістичної діяльності. Питання створення власної

системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності учасників ЛП є очевидним.

Незважаючи на значну кількість робіт, присвячених питанням організаційно-економічної трансформації суб'єктів господарської діяльності, безпосередньо питанням системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності присвячено роботи Т.Н. Скоробагатої [63, с.108-111] та О.М. Сумця. [67, с.160-161] На думку Т.Н. Скоробагатої, економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності досягається за рахунок створення структурованого ринкового середовища з новими якісними параметрами та характеристиками. Думка О. Сумця полягає в тому, що система економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності ґрунтується на виконанні обмежень параметрів функціонування потокових процесів, які циркулюють у ЛП.

**Система економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності** – це стан захищеності його економічних інтересів, прав, відносин, ресурсів і здатність економічної системи суб'єктів логістичної діяльності усувати зовнішні і внутрішні загрози, швидко адаптуватися до ринкових умов, забезпечуючи ефективність і гнучкість функціонування і стабільний розвиток. **Система економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності (СЕБСЛД)** – це складна, відкрита, ієрархічна, багаторівнева та багатофункціональна економічна система, яка містить підсистеми різного рівня, а в їх межах – функціональні складові, елементи та компоненти. Система економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності формалізовано може бути представлена сукупністю таких складових:

- суб'єкти та об'єкти безпеки;
- концепція економічної безпеки;
- інтереси у сфері економічної діяльності;
- загрози економічній безпеці;
- сукупність індикаторів економічної безпеки;
- граничні значення індикаторів економічної безпеки;
- організація забезпечення економічної безпеки та правове й інше забезпечення економічної безпеки.

Загрози ЕС є складовим елементом системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності тому, що вони згідно з законом

єдності та боротьби протилежностей є невіддільними від економічних інтересів суб'єктів логістичної діяльності. Другим аргументом наявності загроз ЕС в моделі системи її ЕБ є статичність представленої моделі, яка може бути забезпечена шляхом припущення зрівноваженого стану економічних інтересів та загроз. Економічну безпеку суб'єктів логістичної діяльності (ЕБ СЛД) часто пов'язують з емерджентними властивостями ЛС та логістичними активностями. Аналіз робіт з ролі логістики в забезпеченні ЕБ СЛД свідчить про відмінність думок експертів щодо чинників, які її забезпечують. Визначають три етапи трансформації СЕБСЛД за період становлення ринкової системи господарювання в Україні, а саме: зародження, становлення та розвиток. Зародження СЕБСЛД здійснювалось у середині 90-х років ХХ ст. Перший етап характеризується появою на підприємствах автономної логістики та спеціалізованих транспортних організацій окремих структурних підрозділів чи посадових осіб, до переліку функцій яких було додано функції ЕБ, так як існуючі державні структури вже не опікувались ЕБ майна та персоналу цих підприємств після їх роздержавлення та приватизації. Ці фрагментарні, як правило не пов'язані з іншими структурними підрозділами спільною діяльністю, структури формувались з залученням персоналу силових структур МВС та МО та колишніх працівників «перших відділів».

З часом з збільшенням кількості функцій та завдань економічної безпеки з'являються перші системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, які передбачають взаємодію служби ЕБ, юридичного відділу, бухгалтерії та відділів персоналу і служби охорони суб'єктів логістичної діяльності. Усі ці структури існували і в першому періоді, але сприймалися як окремі підрозділи, функціонально не пов'язані між собою. Етапу розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності сприяли декілька передумов: глобалізація та інтернаціоналізація ЛД і поява глобальних логістичних операторів в Україні; політична нестабільність останніх десяти років і, як наслідок, калейдоскопічна зміна законодавчого та нормативно-правового середовища; зростання конкуренції в сфері логістичних послуг і нерозвинутість ринку логістичного аутсорсингу. Крім зовнішніх факторів, з'явилися і внутрішні: відбу-

лись зміни в технологіях реалізації ЛД СЛД і насамперед її забезпеченні інформаційно-комп'ютерними технологіями і засобами комунікації та зв'язку. Зросла компетентність логістичного персоналу і з'явилося мислення менеджерів, орієнтоване на аспекти безпечного економічного розвитку компанії. Збільшився асортимент та обсяги логістичної діяльності, яка сягає за межі суб'єктів логістичної діяльності, виникла необхідність створення нових спеціалізованих служб з наданням повноважень фізичного захисту персоналу, вантажів, транспортних засобів тощо. З появою інформаційно-комп'ютерних технологій у логістичній діяльності виникає необхідність захисту інформації, яка є комерційною таємницею не лише у фізичному, але і кіберпросторі. До завдань економічної безпеки на цьому етапі залучаються департаменти і служби інформаційних технологій. Зі зростанням конкуренції на ринку логістичних продуктів (послуг) виникає необхідність більш глибоких маркетингових досліджень контрагентів, моніторингу їх зв'язків, ділової поведінки та фінансової дисципліни. Зазначені виклики та загрози зовнішнього та внутрішнього середовища вимагають комплексного підходу до вирішення завдань ЕБ. Створюються відділи та департаменти економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, основною задачею яких є робота з перевірки надійності та безпечності контрагентів, топ-менеджерів та персоналу фінансових служб. Виникає необхідність вирішення проблем дебіторської заборгованості тощо. Отже, збільшення переліку функцій та обсягів завдань сфери економічної безпеки призводить до об'єднання окремих функцій та функціональних підрозділів, а також технічних та організаційних заходів і засобів у єдину систему економічної безпеки. До складу цієї системи долучаються практично всі організаційні підрозділи суб'єктів логістичної діяльності та її ресурси. Стратегія економічної безпеки стає домінантною складовою усіх стратегій діяльності.

На підставі аналізу існуючих систем економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності та результатів їх експертної оцінки формується концептуальне бачення її структури. Розглянемо модель систем економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності (СЕБСЛД) як одного з основних видів базових суб'єктів логістичної діяльності (рис. 4.1).

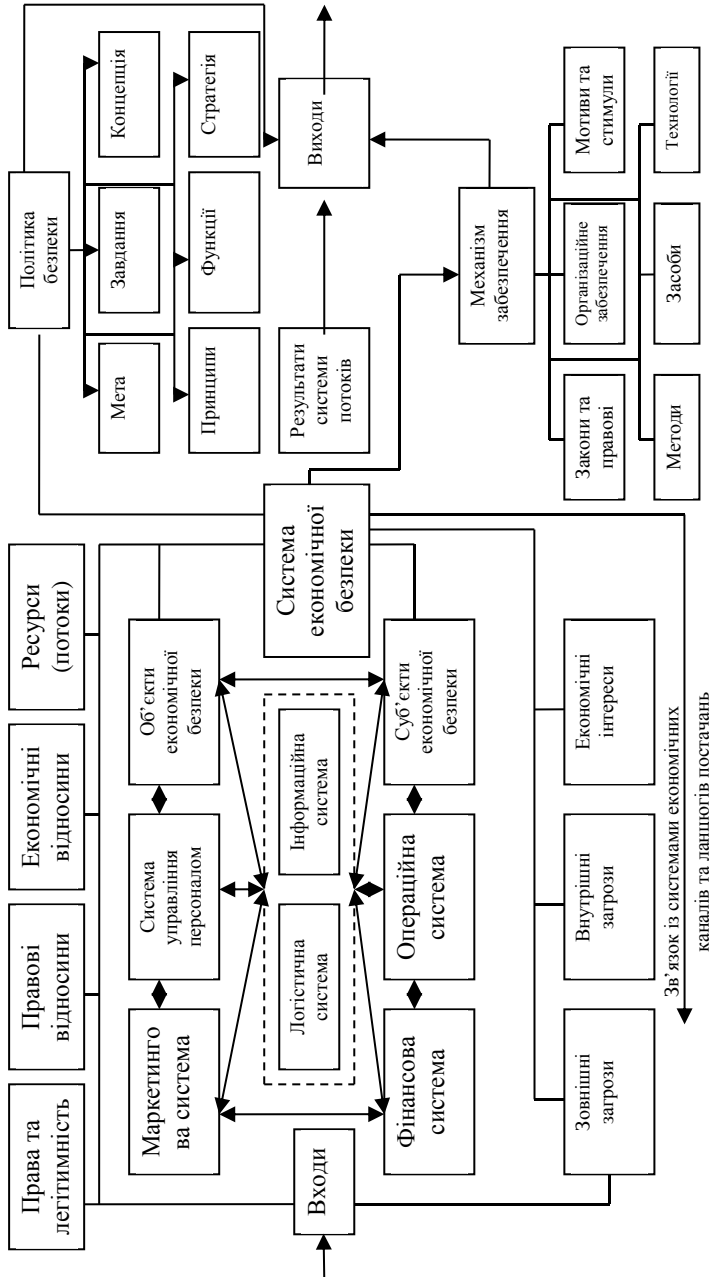


Рис. 4.1. Модель системи економічної безпеки СЛД  
 Джерело: [1,2,3,4,5,6,7]



На думку низки науковців, забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності вимагає створення власної системи економічної безпеки. Перед розкриттям суті моделі визначено такі методологічні положення:

1. Система економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності не є самодостатньою і взаємодіє із системою економічної безпеки каналів та ЛП. Ступінь зазначеної інтеграції залежить від особливостей партнерських стосунків між учасниками, ступенем довіри, характером діяльності тощо.

2. Зазначена система не може бути стандартизованою в межах каналів та ЛП. Але суб'єкти системи економічної безпеки, як правило, прагнуть до уніфікації її складових. Основним мотивом цього підходу є зниження витрат її функціонування.

3. Незважаючи на певну уніфікацію, системи економічної безпеки окремого суб'єкта логістичної діяльності має унікальні елементи. Це, насамперед, обумовлено унікальністю зовнішнього та внутрішнього середовищ загроз кожному суб'єкту логістичної діяльності.

4. Система економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності є відносно самостійною. Окремі завдання економічної безпеки вирішуються колегіально або адміністративно на рівні ланцюга або мережі постачань. Це залежить від особливостей організації каналів та ЛП.

5. У звичайному конкурентному середовищі служба безпеки підприємства вступає доволі часто в активну протидію службі безпеки конкурентів та їх розвідувальних підрозділів. В інтегрованому суб'єкті логістичної діяльності служби економічної безпеки окремих суб'єктів є партнерами і спільно протидіють конкурентним ланцюгам або мережам постачань шляхом поєднання своїх потенціалів.

6. Система економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності є комплексною. Це необхідно для забезпечення економічної, науково-технічної, кадрової, інтелектуальної, екологічної, інформаційної, фізичної та інших складових економічної безпеки.

Важливе значення у формуванні системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності має опрацювання та прийняття

Концепції та Стратегії системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності.

**Концепція економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності** – це спільне бачення власників та топ-менеджерів суб'єктів логістичної діяльності щодо стану ринку, потенціалу партнерів та заходи з його зміцнення; оцінка можливостей розвитку суб'єктів логістичної діяльності; оцінка надійності та конкурентоспроможності клієнтів суб'єктів логістичної діяльності; підходи щодо збору інформації про партнерів, клієнтів, конкурентів та інших контрагентів; вивчення джерел недобросовісної конкуренції та розробка методів боротьби з нею; можливості сегментації вітчизняного ринку логістичних послуг в умовах слабкої його структурованості.

**Стратегія економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності** є певний управлінський компроміс між локальними цілями окремих суб'єктів логістичної діяльності та глобальною ціллю ланцюга постачань.

Створення системи економічної безпеки, її організація та успішне функціонування повинні ґрунтуватися на методологічних засадах економічної теорії та теорії безпеки. Важливою складовою системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності є політика безпеки. Під цим будемо вважати систему цілей, принципів, функцій та стратегічних рішень у галузі економічної безпеки, спрямованих на створення сприятливих умов для досягнення цілей бізнесу. Складовими політики безпеки є: мета, цілі, завдання, принципи, функції, концепція та стратегія безпеки. *Метою* системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності є своєчасне виявлення та запобігання як зовнішнім, так і внутрішнім небезпекам і загрозам, забезпечення захищеності ЛД та досягненням ним цілей бізнесу. На думку В.Л. Оргинського та І.С. Керницького [24, с.13], мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне й максимально ефективне функціонування сьогодні та високий потенціал розвитку в майбутньому. Основними функціональними цілями економічної безпеки є такі: досягнення високої ефективності менеджменту, забезпечення фінансової стабільності та незалежності, досягнення високої конкурентоспроможності, досягнення високого рівня кваліфікаційного персоналу та його інте-

лектуального потенціалу, якісна економічна та правова захищеність усіх аспектів діяльності.

Цілями політики безпеки можуть бути: зміцнення дисципліни праці і підвищення її продуктивності; захист законних прав та інтересів підприємства; зміцнення інтелектуального потенціалу підприємства; збереження і примноження власності; підвищення конкурентоспроможності вироблюваної продукції; максимально повне інформаційне забезпечення діяльності суб'єкта логістичної діяльності та підвищення його ефективності; орієнтація та стандарти й лідерство в розробленні та освоєнні нової технології і продукції, що випускається.

## 4.2. Структура системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності

Формалізовано структурну зв'язність основних елементів системи економічної безпеки можна подавати у вигляді елементів (рис. 4.2).

До вхідних властивостей моделі структури економічної безпеки належать: невизначеність, ризик та загрози. До вихідних параметрів, які визначають формування властивостей структури економічної безпеки, належать: стійкість, адаптивність, гнучкість та ефективність. При цьому стійкість економіки в процесі розвитку

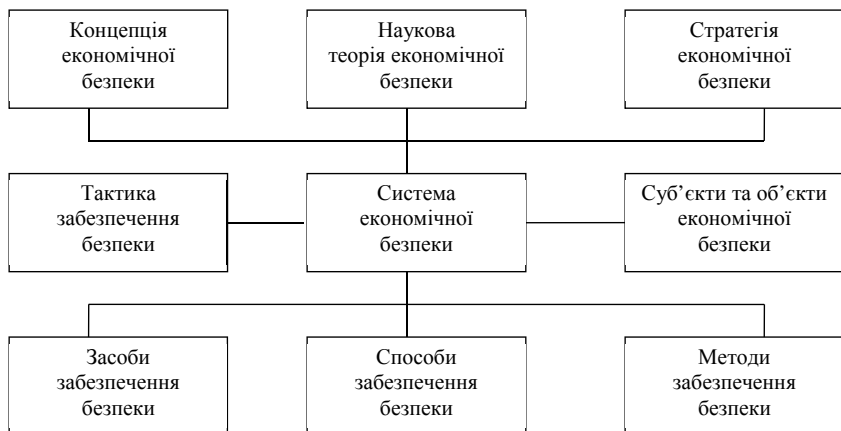


Рис. 4.2. Елементна структура системи економічної безпеки

може проявитися у різних варіантах: відновленні попереднього стійкого стану в системі, утворення нового стійкого стану, рейтингування (катастрофи) системи. Адаптивність у цьому контексті розглядається як здатність економічної системи до самоналагодження свого складу та структури для адекватного відбиття загроз та можливості функціонування в нових умовах. Гнучкість розглядається як багатоаспектне явище. Це, по-перше, здатність економіки швидко реагувати на зміни, які генерують небезпеку; по-друге, здатність економічної системи здійснювати перерозподіл ресурсів відповідно до змін потреб; по-третє, здатність вводити нові форми і методи господарювання, організації та управління. Загальну наукову методологію економічної безпеки слід поділити на три рівні: загальна теорія економічної безпеки, методологія економічної безпеки та методики дослідження окремих складових і компонентів безпеки. Трансформуючи положення загальної теорії безпеки у площину економічної безпеки, маємо такі методологічні постулати. Як загальний об'єкт теорії економічної безпеки, слід розглядати єдиний комплекс «людина – суспільство – природа». Цей комплекс може досліджуватися на глобальному, регіональному і національному рівнях. Економічна безпека людини є основним критерієм оцінки безпеки будь-яких економічних систем. Базовими системоутворюючими факторами, які надають зазначеному комплексу цілісність, є економічний простір, економічні інтереси та мета. Саме мета відображає призначення системи економічної безпеки, яке не є детерміністично фіксованим, воно може розвиватися в часі і не обов'язково єдиним чином. Мету можна розкрити за допомогою множини аспектів (рис. 4.3).

За наявності інформації про способи досягнення мети системи економічної безпеки можна визначити такі їх класи: функціональна мета – це мета, спосіб досягнення якої відомий системі економічної безпеки, тобто вона вже досягала цю мету. Функціональні цілі повторюються в часі та просторі.

Мета-аналог – це образ, який отриманий у результаті дії іншої системи економічної безпеки, але який ні разу не досягався системою, що розглядається, а якщо і досягався, то за інших умов зовнішнього середовища.

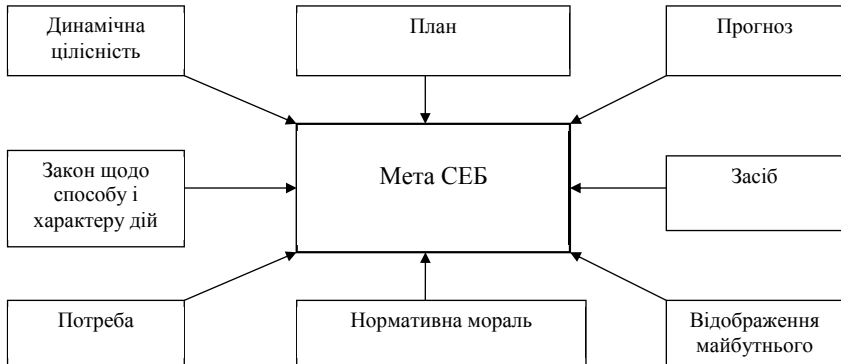


Рис. 4.3. Цілісні аспекти мети системи економічної безпеки

Мета розвитку системи економічної безпеки – це мета, яка ніколи і ніякою системою раніше не досягалася. Вона, по суті, пов'язана з утворенням системи економічної безпеки з новими властивостями. Залежно від характеристики систем щодо цілі їх поділяють на ціленаправлені та цілеспрямовані. Система економічної безпеки відноситься до цілеспрямованих систем. Вона має властивості сприймати вимоги середовища, зовнішнього щодо неї, та формувати цілі для досягнення цих вимог за умови суттєво мінливих ситуацій, а також визначати альтернативи всіх дій зовнішнього середовища і здійснювати доцільний вибір альтернативи власних дій для досягнення цілей за наявних умов. Найважливішою властивістю цілеспрямованих систем є здатність динамічно змінювати цілі і способи їх досягнення у разі зміни ситуації. Система економічної безпеки, як цілеспрямована, принципово відрізняється високою гнучкістю, динамічністю і здатністю реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом адаптації потреб, цілей і дій у ситуаціях, що складаються. Вона може змінювати функції, властивості та навіть структуру як функціональних елементів, так і системи загалом.

Стан такої системи економічної безпеки характеризується кількісними та якісними значеннями змінних параметрів системи. Функціонування системи економічної безпеки або зміну її станів у часі називають поведінкою або рухом. Поведінка системи економічної безпеки – «це розгорнута в часі послідовність реакцій системи на внутрішні зміни та зовнішній вплив» [7]. Система економічної

безпеки належить до складних систем. Аналіз різноманітних тлумачень терміна «складна система» дозволяє виділити основні групи притаманних їй властивостей, що характеризують: сукупність та складність; зв'язок систем із зовнішнім середовищем; цілеспрямованість системи; параметри розвитку та функціонування системи. Системи економічної безпеки як відкрита складна система може мати такі особливості: адаптивність, диференціація, поступове відокремлення, централізація, перетворення потоків, рівновага, стійкість, динамічний гомеостаз, завершеність призначення тощо. До основних здатностей системи економічної безпеки, як складної, найчастіше відносять (табл. 4.1):

*Таблиця 4.1*

**Основні здатності системи економічної безпеки**

<b>Назва здатності</b>	<b>Зміст здатності системи</b>
Рівновага	Здатність СЕБ зберігати свій стан якомога довше як за відсутності, так і за наявності зовнішніх впливів
Динамічний гомеостаз	Здатність СЕБ формувати складнішу та різнобічну рівновагу на основі набутого системою досвіду
Стійкість	Здатність СЕБ повертатися в стан рівноваги після виведення її з цього стану впливом зовнішніх збурень
Надійність	Комплексна здатність СЕБ, яка характеризується безвідмовністю та довговічністю системи

Базовими для складних систем є такі властивості як, зв'язність, складність та сталість, ці властивості притаманні й ЕС. Розглядається структурна зв'язність та складність, динамічна складність (керованість), стійкість, адаптованість, ефективність, надійність та самоорганізацію як основні чинники життєдіяльності економічних систем. Для системи економічної безпеки, як складної, характерна наявність функціональних характеристик, які можливо виразити кількісно (табл. 4.2).

До таких характеристик належать: ефективність, надійність, якість керування, перешкодозахищеність, стійкість і ступінь складності. У процесі дослідження складних систем постають завдання їх аналізу та синтезу.

Таблиця 4.2

**Основні функціональні характеристики  
системи економічної безпеки**

<b>Функціональна характеристика</b>	<b>Назва показника</b>	<b>Зміст показника</b>
Ефективність	Показники ефективності	Числова характеристика, яка характеризує ступінь пристосованості системи економічної безпеки до виконання поставлених перед нею задач
Надійність	Показники надійності	Числова характеристика, яка характеризує різницю між ідеальною і реальною ефективністю системи економічної безпеки
Якість керування	Якість критеріїв керування; частота циклів керування; якість інформації; якість алгоритмів керування	Числові параметри, які характеризують ступінь досягнення максимальної ймовірності виконання цільової функції, пов'язаної із максимальною вартістю виконання
Перешкодо-захищеність	Показники перешкодо-захищеності	Числовий параметр, який визначає здатність системи економічної безпеки працювати з колишньою ефективністю в умовах дії перешкод
Стійкість	Показники стійкості	Числовий параметр, який характеризує здатність системи економічної безпеки зберігати необхідні властивості в умовах впливу збурювань
Складність	Сукупність складності Складність зв'язків Загальна складність	Числова характеристика, яка характеризує динамічну поведінку системи економічної безпеки

В останній час отримала поширення теорія аналізу складних систем. Ця теорія частіше зустрічається під терміном «синергетика», який визначає теорію самоорганізації в системах різної природи. Основними рисами таких систем, відповідно до синергетичного погляду, є: нестабільність, незвідність, адаптивність, емерджентність.

Завдяки системному підходу є можливість розкрити характеристики та інші особливості системи економічної безпеки (рис. 4.4).



Рис. 4.4. Напрямки досліджень системи економічної безпеки у межах системного підходу

Як видно з рис. 4.4, методологічна значущість системного підходу полягає у можливості дослідити економічну безпеку об'єкта як цілісну систему, розкрити її природу, властивості, риси й особливості. Це, насамперед, її склад, кількісна та якісна характеристики підсистем і елементів, їх координація та субординація, джерела руху та розвитку. Системний підхід дозволяє вивчити структуру, тобто внутрішню організацію системи, і взаємозв'язок її компонентів, а також функції системи, які забезпечують її активність і життєстійкість. Крім того, цей підхід дає можливість встановити інтегративні системні фактори – механізми, які забезпечують цілісність системи. Завдяки використанню цього підходу можна розкрити генезис системи – початок і джерело виникнення, становлення і перспективи розвитку.

Проблемні ситуації у сфері економічної безпеки вимагають стратегічних рішень щодо перспективного розвитку, вдосконалення систем управління та формування системи критеріїв оптимальності й оцінки ступеня досягнення цілей. Комплексний підхід як напрям наукової методології економічної безпеки дозволяє на підставі аналізу сукупності господарських систем як єдиного цілого встанови-



ти міжсистемні зв'язки, визначити міжсистемні загрози, розробити критерії оптимальної безконфліктної взаємодії та сформувані сценарії дій суб'єкта господарювання для пошуку компромісів і досягнення консенсусів.

### 4.3. Комплексний підхід до розбудови та функціонування системи економічної безпеки СЛД

Надзвичайно актуальним є питання досягнення розвитку системи економічної безпеки з використанням системного та комплексного підходів. Синтез цих підходів дозволяє досліджувати можливості існуючих механізмів розвитку системи економічної безпеки як економічної системи з унікальними можливостями (рис. 4.5).

Таким чином, економічна безпека суб'єктів господарювання є багатоаспектним поняттям, яке відображає певний стан та можливості розвитку цього суб'єкта. Вона розглядається як складна, відкрита цілеспрямована ієрархічна система, здатна змінювати мету, завдання і функції та розвиватись, швидко адаптуючись до мінливого зовнішнього середовища.



Рис. 4.5. Напрямки досліджень системи економічної безпеки у межах комплексного підходу

Враховуючи, що економічна безпека є системна категорія, а її забезпечення на практиці вимагає відповідної системи елементів, зв'язків, умов та відносин, необхідних для ефективного усунення та зменшення впливу загроз, системні моделі безпеки є домінуючими. Для аналізу та синтезу міжсистемної взаємодії при вирішенні завдань економічної безпеки більш доцільним є використання комплексного підходу.

Реалії української економічної дійсності спонукають до необхідності створення *системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності*, яка забезпечить стан захищеності їх життєвоважливих інтересів від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань й інших зовнішніх та внутрішніх загроз. Такі системи безпеки повинні бути орієнтовані на забезпечення розвитку економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності відповідно до їх статутних цілей, визначеної місії, підтримки стану юридичних і економічних відносин, організаційних зв'язків, матеріальних й інтелектуальних ресурсів, за яких гарантується стабільність діяльності, комерційний успіх, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток суб'єктів логістичної діяльності. У наукових джерелах, в яких досліджують проблематику безпеки, подано багато визначень як економічної безпеки підприємств, так і системи економічної безпеки.

В умовах посилення конкуренції на ринках товарів та послуг змінюється сприйняття категорії економічної безпеки. Усе частіше акценти захисту інформації, майна, прав власності та інші її складові пов'язують з необхідністю правового та фізичного захисту активів, поступаються таким порівняно новим економічним категоріям, як здатність до розвитку, динамізм, гнучкість, адаптивність, життєздатність, життєстійкість тощо. У результаті несформованості та непередбачуваності розвитку вітчизняного логістичного ринку, його непрозорості, криміналізації бізнесу, недосконаlostі законодавства, зловживання посадових осіб довірою акціонерів, а також впливу факторів фінансово-економічної кризи існує загроза економічної безпеки функціонування та розвитку суб'єкту логістичної діяльності.

#### 4.4. Функціональні складові системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності

Важливими складовими системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності є *об'єкти і суб'єкти* безпеки.

У цьому контексті під системами розуміємо набір функціональних підсистем, які для економічної системи суб'єктів логістичної діяльності є системами нижчого рівня. До основних систем такого характеру слід віднести функціональні підсистеми: інформаційну, маркетингову, фінансову, логістичну, систему управління персоналом (СУП) та операційну. **Інформаційна система (ІС)** – сукупність інформації, економіко-математичних методів і моделей, технічних, програмних та інших технологічних засобів і фахівців, призначена для обробки інформації та ухвалення управлінських рішень.

**Операційна система** – це повна система виробничої діяльності підприємства з виробництва товарів і надання послуг.

**Маркетингова система (МС)** – це сукупність взаємопов'язаних елементів управління маркетинговим потенціалом, найбільш повне використання яких забезпечує суб'єкт логістичної діяльності, конкурентні переваги на цільових ринках.

**Функціональна система** – це сукупність фінансових операцій, які здійснюються суб'єктом фінансової діяльності з використанням певного фінансово-кредитного механізму.

**Система управління персоналом** – сукупність елементів (підсистем) управління трудовими ресурсами підприємства, які дозволяють реалізовувати ефективну його кадрову політику.

Провідну організаційно-інтеграційну та координаційну роль у системі економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності відіграє **логістична система**. Вона взаємодіє у межах реалізації стратегії економічної безпеки з іншими системами і керує інфраструктурою та ресурсами, які мають специфічну форму, постійно генеруючих потоків ресурсів. Ці потоки, як об'єкти економічної безпеки, не можуть розглядатись відокремлено. У процесі їх генерування саме порушення координації та синхронізації елементів потоків у просторі й часі є суттєвими загрозами економічній безпеці суб'єктів логістичної діяльності.

Провідна роль логістичної системи, як об'єкта та СЕБ, обумовлена низкою її властивостей. По-перше, логістична система першою отримує інформацію від зовнішніх джерел і сприймає негативні фактори впливу зовнішнього середовища через логістичні канали, які є інформаційними каналами зовнішнього зв'язку. Логістичне середовище є адаптивною системою гнучкого реагування на зміни поточного стану зовнішнього середовища. Вона є системою, яка постійно вдосконалюється і може варіювати власну поведінку відповідно до стратегічних цілей з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Така система здатна отримувати інформацію з різних каналів тому, що її діяльність поєднана з функціонуванням інформаційної системи. Це дає можливість у будь-який момент часу отримувати інформацію про стан елементів і структур будь-якої із систем системи логістичної діяльності, а не лише логістичного середовища й оцінити ступінь адекватності їх реагування на зовнішні впливи та реакції, на внутрішній управлінський вплив.

Наявність інформаційної системи у складі логістичної дає можливість приймати й аналізувати вплив позитивних і негативних факторів (потенційних і реальних загроз) зовнішнього середовища на систему та забезпечувати захист комерційної таємниці та іншої конфіденційної інформації. Мобільність і гнучкість логістичної системи полягає у можливості постійного перерозподілу й оптимального використання ресурсного потенціалу системи логістичної діяльності в межах наявних систем, а за необхідності і залучення матеріальних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів систем суб'єктів логістичної діяльності більш високого рівня.

З метою розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності логістична система виконує координуючі та інтегруючі функції не лише на рівні економічної системи, але і логістичної більш високого рівня ієрархії.

Адаптивність логістичної системи дозволяє здійснювати вибір найбільш комфортної ринкової ніші або формувати штучне середовище з наперед визначеними параметрами.

Суттєвою перевагою логістичної системи є її здатність до прогнозування майбутніх тенденцій. В умовах невизначеності логістичної діяльності, нестійкої кон'юнктури цільових ринків, пер-

манентного реформування нормативно-правової бази держави та постійних змін у складових національної **фінансової системи** (ФС) роль логістичної системи є виключно важливою. Слід зазначити, що здатність та прагнення логістичної системи до інтеграції є основним інструментом розв'язання не лише внутрішніх (внутрішньо-системних), але й міжсистемних, міжкорпоративних та міжфірмових конфліктів економічних інтересів шляхом пошуку компромісів. Переважна більшість конфліктів повинна розв'язуватись на етапі розробки стратегії економічної безпеки.

Логістична система в межах функціонування та розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності вирішує дерево проблем щодо узгодження економічних інтересів учасників логістичної діяльності на підставі ефективного використання ресурсів системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

Шляхом удосконалення процесів формування логістичних потоків в усіх ланках логістичної системи суб'єктів логістичної діяльності та його каналах постачань, а також синхронізації діяльності всіх ланок логістичної системи суб'єктів логістичної діяльності, яка спрямована на ефективне обслуговування клієнтів за принципом «висока користь–припустимі витрати» та орієнтації стратегічних, тактичних і оперативних цілей логістичної системи на базову стратегію діяльності суб'єктів логістичної діяльності.

#### **4.5. Основні суб'єкти та об'єкти системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності**

Важливими складовими системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності є *об'єкти і суб'єкти* безпеки (рис. 4.6).

Враховуючи ту обставину, що логістика розглядає переміщення матеріалів, інформації та інших об'єктів у просторі і часі, то її об'єктом є система матеріальних, інформаційних, фінансових та інших потоків. Принциповою відмінністю об'єктів логістики є наявність специфічної форми їх представлення у вигляді потоку.

*Потік* – це множина об'єктів економічної безпеки, які сприймаються як єдине ціле. Як керована система, потік характеризується:

точками виникнення та поглинання, швидкістю, часом та траєкторією руху, довжиною шляху.

*Об'єктами економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності* є системи, до яких входять: матеріальний, інформаційний, фінансовий, енергетичний потоки та потоки трудових ресурсів логістичної системи. Основними видами потоків є матеріальні, інформаційні та фінансові.

Усі види потоків, які керуються логістичною системою, мають такі загальні ознаки класифікації: внутрішні та зовнішні потоки, вхідні та вихідні потоки, неперервні та дискретні потоки, детерміновані та стохастичні потоки.

*Суб'єкти* системи економічної безпеки логістичної діяльності, залежно від їх приналежності, можна розподілити на три групи: перша – фахівці та організаційні структури як тимчасові, так і постійно діючі, що займаються цією діяльністю безпосередньо на рівні відповідно суб'єктів логістичної діяльності; друга – служби та комітети суб'єктів логістичної діяльності більш високого рівня ієрархії.

Наприклад, до складу інтеграційного суб'єкта логістичної діяльності належать комітети з економічної безпеки за окремими системами або бізнес-процесами, члени яких можуть опікуватись окремим питаннями економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності та не входити до числа штатних працівників функціонального або мікрологістичного суб'єкта логістичної діяльності; третя – це зовнішні органи й організації, які не входять до складу каналів та логістичних процесів. Вони функціонують самостійно і не підпорядковані менеджменту суб'єкта логістичної діяльності будь-якого рівня. Але їх діяльність суттєво впливає на їх економічної безпеки.

Як правило, суб'єктами цієї групи є законодавчі органи, органи виконавчої влади, суди, правоохоронні органи, науково-освітні заклади, промислові шпигуни, конкуренти, іноземні компанії, кримінальні структури та фірми-розвідники.

Перші дві групи суб'єктів займаються питаннями економічної безпеки на рівні окремих суб'єктів логістичної діяльності, що входять до складу каналів та логістичних процесів. Організаційна структура та кількісний і якісний склад таких суб'єктів залежить від

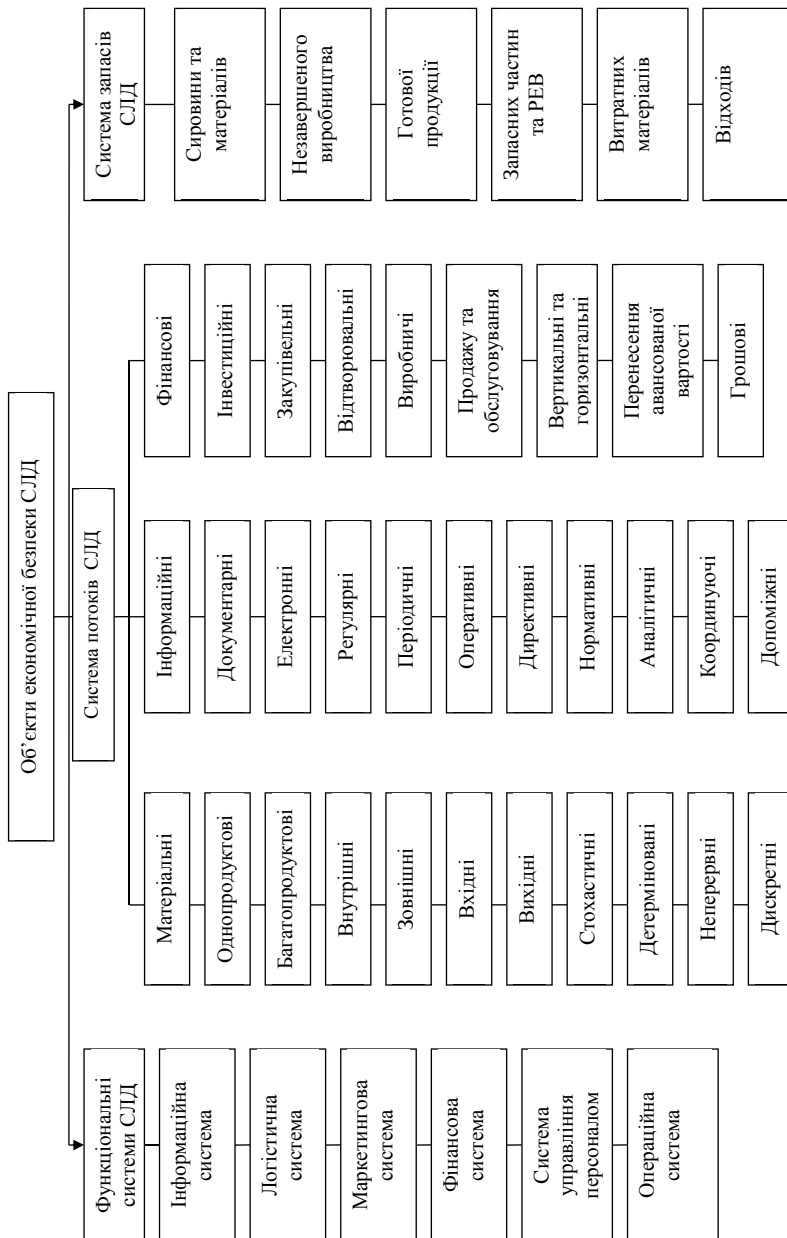


Рис. 4.6. Об'єкти системи економічної безпеки СЛД

особливостей формування та специфіки реалізації бізнес-процесів логістичних потоків. Усі суб'єкти безпеки логістичної діяльності можна умовно поділити на три групи:

1. Напівспеціалізовані суб'єкти, частина функцій яких полягає в забезпеченні безпеки суб'єктів логістичної діяльності (маркетингова служба, юридичний відділ тощо).

2. Решта персоналу та підрозділи суб'єкта логістичної діяльності, які в межах своїх посадових інструкцій і положень про підрозділи зобов'язані вживати заходів щодо забезпечення безпеки підприємства.

Важливою складовою моделі є механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності. Це комплексний, системний та безперервний процес реалізації складових політики економічної безпеки шляхом використання наявної законодавчої та нормативно-правової бази, системи методів, засобів, мотивів та стимулів, а також технологій діагностики, моніторингу та контролю за станом функціональних систем та інших об'єктів і суб'єктів безпеки. Крім того, механізм включає організаційний ресурс безпеки, а саме організаційну структуру безпеки, тобто службу або департамент економічної безпеки та компетенції його керівника і персоналу служби безпеки. До складу механізму забезпечення входять технології забезпечення економічної безпеки та технічні і програмні засоби захисту. Головною причиною необхідності механізму забезпечення системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності є завдання досягнення стабільності свого функціонування і створення перспектив розвитку для виконання цілей, що стоять перед кожним суб'єктом логістичної діяльності відповідно до його філософії бізнесу.

#### **4.6. Ресурси забезпечення системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності**

Для забезпечення дієвості механізму системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності використовується сукупність корпоративних ресурсів. **Корпоративні ресурси** – фактори бізнесу,



які використовуються власниками і менеджерами суб'єктів логістичної діяльності для досягнення стратегічних цілей.

*Серед них можна визначити: ресурс капіталу, ресурс персоналу, ресурс інформації і технологій, ресурс техніки та устаткування, ресурс прав.*

*Ресурс капіталу* – це акціонерний капітал суб'єктів логістичної діяльності у поєднанні з позиковими фінансовими ресурсами.

*Ресурс персоналу* – це менеджери суб'єктів логістичної діяльності та службовці, які використовують свої знання, досвід і навички для досягнення цілей бізнесу.

*Ресурс інформації і технологій* – це ключовий ресурс механізму забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності. Саме інформація дозволяє суб'єктам логістичної діяльності адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, ефективно планувати і здійснювати свою логістичну діяльність.

*Ресурс техніки і устаткування* – це наявні та придбані технологічні потужності та ЛПФ, необхідні (на думку менеджерів суб'єктів логістичної діяльності) і доступні (виходячи з наявних ресурсів) для реалізації логістичної діяльності.

*Ресурс прав* включає права на використання патентів, ліцензії і квоти на використання природних ресурсів, а також експортної квоти, права на користування землею тощо. Це дозволяє суб'єктам логістичної діяльності долучитися до передових технологічних розробок, не здійснюючи власних дорогих наукових досліджень, а також отримати доступ до обмежених можливостей розвитку бізнесу.

Отже, найбільш ефективне використання корпоративних ресурсів у системі економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності досягається шляхом: забезпечення високої ефективності логістичної діяльності, фінансової стійкості та незалежності суб'єктів логістичної діяльності; забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу; реалізації менеджменту високої ефективності, оптимальної та ефективно організації структури управління суб'єктами логістичної діяльності; формування високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу; мінімізації руйнівного впливу

результатів логістичної діяльності суб'єктів логістичної діяльності на стан навколишнього середовища; якісної правової захищеності всіх аспектів діяльності суб'єктів логістичної діяльності; забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці та досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи підрозділів суб'єктів логістичної діяльності; надійного забезпечення безпеки персоналу суб'єктів логістичної діяльності, його капіталу і майна, а також комерційних інтересів.

### **Узагальнюючі висновки**

*Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності – це стан захищеності його економічних інтересів, прав, відносин, ресурсів і здатність економічної системи СЛД усувати зовнішні і внутрішні загрози, швидко адаптуватися до ринкових умов, забезпечуючи ефективність і гнучкість функціонування і стабільний розвиток.*

*Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності – це складна, відкрита, ієрархічна, багаторівнева та багатофункціональна економічна система, яка містить підсистеми різного рівня, а в їх межах – функціональні складові, елементи та компоненти.*

*Система економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності (СЕБСЛД) формалізовано може бути представлена сукупністю таких складових: суб'єкти і об'єкти безпеки, концепція ЕБ, інтереси у сфері економічної діяльності, загрози ЕБ, сукупність індикаторів ЕБ, граничні значення індикаторів ЕБ, організація забезпечення ЕБ та правове й інше забезпечення ЕБ.*

*Для аналізу та синтезу міжсистемної взаємодії при вирішенні завдань економічної безпеки більш доцільним є використання комплексного підходу.*

*Основними функціональними цілями економічної безпеки є: досягнення високої ефективності менеджменту, забезпечення фінансової стабільності та незалежності, досягнення високої конкурентоспроможності, досягнення високого рівня кваліфікаційного персоналу та його інтелектуального потенціалу, якісна економічна та правова захищеність усіх аспектів діяльності.*

*Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності – це комплексний, системний та безперервний про-*

*цес реалізації складових політики економічної безпеки шляхом використання наявної законодавчої та нормативно-правової бази, системи методів, засобів, мотивів та стимулів, а також технологій діагностики, моніторингу та контролю за станом функціональних систем та інших об'єктів і суб'єктів безпеки.*

*Провідну організаційно-інтеграційну та координаційну роль у системі економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності відіграє логістична система як система взаємодії у межах реалізації стратегії економічної безпеки з іншими системами і керівництвом інфраструктурою, постійно генеруючими потоками ресурсів. Серед них можна виокремити: ресурс капіталу, ресурс персоналу, ресурс інформації і технологій, ресурс техніки та устаткування, ресурс прав.*

### **Запитання для перевірки знань і самопідготовки**

1. Сутність поняття «економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності».
2. Дайте визначення поняття «система економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності».
3. Що є основними функціональними цілями системи економічної безпеки?
4. Опишіть сутність логістичної системи.
5. Назвіть основні складові системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.
6. Назвіть основні групи ресурсів системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.
7. Опишіть механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.
8. Дайте перелік основних суб'єктів системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.
9. Дайте перелік основних об'єктів системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

### **Рекомендована література для самостійної роботи:**

#### *Основна*

1. Алькема В.Г. Система економічної безпеки логістичних утворень [монографія] / Алькема В.Г. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 378 с.

2. Алькема В.Г. Фінансова безпека логістичних утворень // В.Г. Алькема / Фінансова система України. Збірник наукових праць. – Острог: Вид-во Національного університету «Острозька академія», 2010. – Вип.14. – С. 77–94.

*Додаткова*

3. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємств: [навчальний посібник] / М.В. Куркін, В.Д. Панікаров, Д.В. Назренко. – Х.: ФОП О.Г. Павленко, ВД «Інжек», 2010. – 300 с.

Частина 3

**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ  
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ  
ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Розділ 5

**Сутність управління системою економічної  
безпеки суб'єктів логістичної діяльності**

Розділ 6

**Стратегії управління системою економічної  
безпеки суб'єктів логістичної діяльності**

Розділ 7

**Методичне забезпечення аналізу, оцінки,  
прогнозування розвитку системи економічної  
безпеки суб'єктів логістичної діяльності**

Розділ 8

**Механізм розвитку системи економічної  
безпеки суб'єктів логістичної діяльності**



## Розділ 5

# Сутність управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності

*Ключові питання розділу:*

- 5.1. Принципи та функції управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності
- 5.2. Методи управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності
- 5.3. Організаційні структури управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності
- 5.4. Інформаційно-аналітичне забезпечення СЕБ СЛД

*Ключові терміни та поняття:*

*управління системою економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності, принципи, функції управління, методи управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, організаційні структури управління системою економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, проектна, дивізійна, матрична, мережева, організаційно-фінансова)*

*Рівень засвоєння матеріалу розділу:*

- **знання:** поняття принципів, функцій та методів управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності;
- **навички:** розбудови управління організаційними структурами з управління системою економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності, принципи, функції управління;
- **уміння:** ефективно застосовувати сучасні методи та засоби в управлінні системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

## 5.1. Принципи та функції управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності

Реалізація цілей і завдань системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності (СЕБСЛД) вимагає формування організаційно-економічного механізму її розвитку. Під **організаційно-економічним механізмом управління** розвитком розуміють сукупність взаємопов'язаних, взаємозалежних та чітко визначених і упорядкованих організаційних та економічних методів, принципів, функцій, критеріїв та дій, що впливають на економічні та організаційні параметри системи управління з метою забезпечення ефективного розвитку СЕБСЛД. У переважній більшості наукових досліджень з питань формування організаційно-економічного механізму управління розвитком системи економічної безпеки не приділяється увага диференціації рівнів управління та ідентифікації чинників економічної безпеки. Кожний із зазначених рівнів управління економічною безпекою має певні чинники оцінки (рис. 5.1).

Розглянемо чинники економічної безпеки на різних рівнях.

*На операційному рівні економічна безпека* – це здатність економічної системи суб'єктів логістичної діяльності досягати функціональних цілей і, насамперед, забезпечувати оптимальне співвідношення між результатами та витратами операційної діяльності незалежно від впливів зовнішніх та внутрішніх загроз.

*Економічна безпека на стратегічному рівні* є здатністю економічної системи досягати стратегічних цілей убезпечення суб'єктів логістичної діяльності в умовах невизначеності й агресивності зовнішнього середовища. Під стратегічною ціллю в нашому контексті слід розуміти бажаний стан економічної системи, за якого вона є цілком убезпеченою.

*Економічна безпека корпоративного рівня* – це здатність економічної системи суб'єктів логістичної діяльності формувати та досягати встановлених цілей, які відповідають цінностям акціонерів і топ-менеджерів. Під цінностями розуміють суб'єктивні стратегічно важливі прагнення, бажання та спонукання щодо стану, властивостей, якостей та результатів розвитку економічної системи суб'єкта логістичної діяльності та його партнерів, а також взаємодії та від-



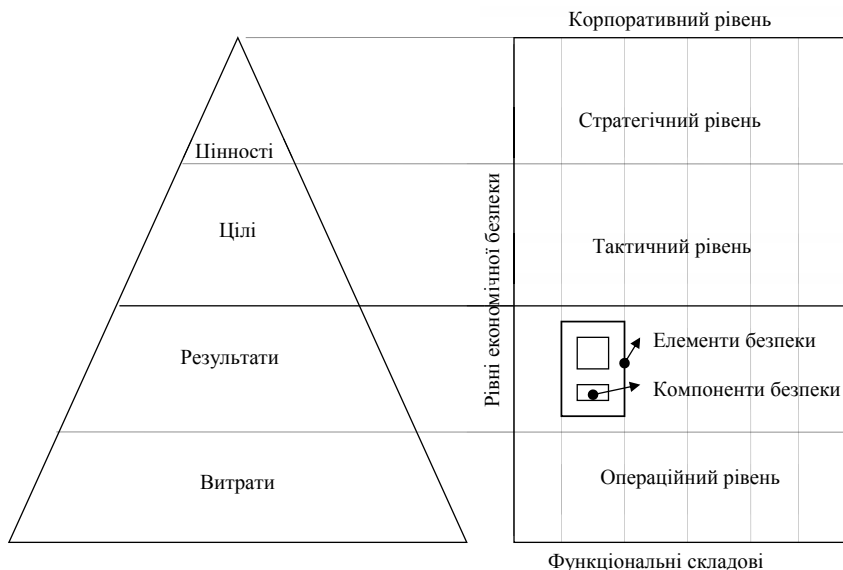


Рис. 5.1. Рівні управління ЕБ СЛД та чинники їх оцінки

*Джерело:* складено авторами

носин з ключовими позитивно зацікавленими сторонами.

Проектування та моделювання організаційно-економічного механізму суб'єкта логістичної діяльності ґрунтується на цінностях суб'єкта системи економічної безпеки (СЕБ). У випадку зміни цінностей суб'єктом управління відбудеться трансформація його системи економічної безпеки. Еволюція цінностей суб'єкта системи економічної безпеки, насамперед, обумовлена трансформацією самого зовнішнього середовища (табл. 5.1). Ключовим фактором динамічних ринків, до яких належить і ринок логістичних послуг, є лояльність. Це вищий рівень якості відносин споживача, який передбачає суттєву перевагу пропозиції компанії-постачальника логістичних послуг порівняно з альтернативними пропозиціями конкурентів, демонструє емоційну відданість та орієнтований на тривалі ділові відносини і прагне до розширеної взаємодії.

Лояльність щодо бізнесу – це вищий рівень якості відносин компанії і ключових зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, партнерів, інвесторів та держави). Основні ознаки лояльності діло-

Таблиця 5.1

**Еволюція цінностей суб'єкта механізму управління СЕБСЛД**

Характер ринку	Цінність суб'єкта системи	Базовий чинник системи	Ключовий фактор (ресурс)	Парадигма управління	Критерії оцінки безпеки
Становлення ринку	Первинний капітал	Поточний прибуток	Фінансові та матеріальні ресурси	Управління ресурсами	Поточна ефективність
Насичений ринок	Залучені споживачі	Стійкий попит	Просування і ціна	Маркетинг і менеджмент	Економічна ефективність та стійкість
Динамічний (технологічний) ринок	Лояльність споживачів	Ступінь задоволеності	Постійне вдосконалення	Менеджмент якості	Економічна ефективність, стійкість, гнучкість та динамізм
Глобальний (відкритий) ринок	Формування потреб	Здатність передбачити профіль потреб	Інформація (знання)	Менеджмент, заснований на знаннях	Економічна ефективність, стійкість, гнучкість розвитку, динамізм

вих відносин розкрито на рис. 5.2. Основою лояльності є особиста задоволеність споживача.

Під задоволеністю споживача ми розуміємо загальну (інтегральну) оцінку клієнтом власного досвіду взаємодії з компанією з підбору, придбання та використання товарів і/або послуг, які дозволяють вирішити поточні проблеми та задовольнити потреби й амбіції.

Отже, організаційно-економічний механізм системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності (СЕБСЛД) формується, виходячи з економічних цінностей суб'єкта управління, які обумовлені характером ринкового середовища їх функціонування. Цінності є підґрунтям базових чинників та ключових факторів існування системи економічної безпеки.

На їх підставі здійснюється вибір парадигми управління системою економічної безпеки та встановлюються критерії та індикатори її оцінки. Після цього розробляється структура та функціональні складові елементи організаційно-економічного механізму системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності. Для вітчизня-

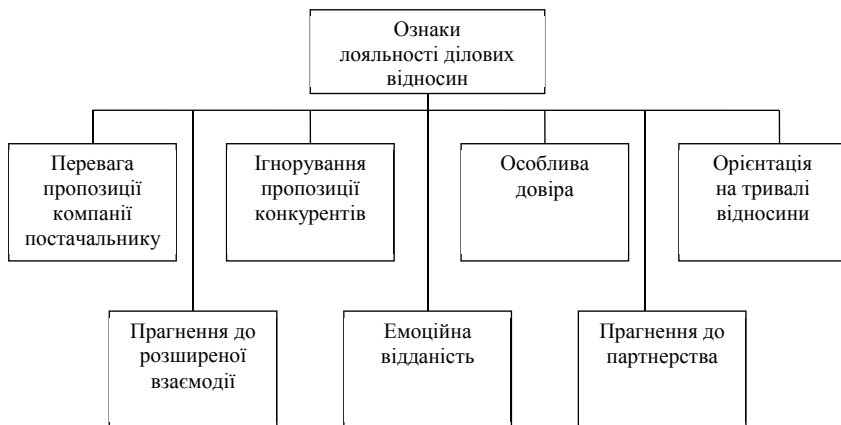


Рис. 5.2. Основні ознаки лояльності відносин

*Джерело:* складено авторами

ного ринку характерними є насичені та динамічні ринкові сегменти. Переважна більшість суб'єктів логістичної діяльності функціонують на динамічних ринках. Тому важливо детально вивчати питання розробки наукового підходу до формування механізму управління економічною безпекою таких суб'єктів. Побудова моделі відбуваються з розумінням суб'єктом системи економічної безпеки базової цінності, яку покладено в основу її моделювання, проектування та організації. Оскільки лояльність є вищою формою ринкової взаємодії в умовах технологічних ринків, визначають її складові (фактори). Спочатку встановлюють групи факторів лояльності.

Такими є: спроможність суб'єкта логістичної діяльності задовольнити потреби споживачів, імідж (репутація) суб'єкта логістичної діяльності, спільність ділових ідеалів і цінностей, гнучкість і динамізм. На підставі аналізу цих складових встановлюють фактори забезпечення лояльності суб'єкта логістичної діяльності. Під здатністю компанії задовольнити потреби споживачів слід розуміти її спроможність якісно та оперативно задовольнити базові потреби, сформувані і розвивати латентні потреби, а також задовольняти унікальні потреби споживачів. Динамізм і гнучкість суб'єкта логістичної діяльності передбачає наявність оперативності у взаємодії, врахування специфіки та досвіду бізнес-відносин і його адаптацію до змін зовнішнього середовища. Базовим чинником ефективного

функціонування системи економічної безпеки є ступінь задоволеності споживачів. Враховуючи складові зазначених факторів, формують матрицю задоволеності споживача (табл. 5.2).

Профіль формування задоволеності споживача включає три групи параметрів: характеристики продукту, параметри рішень і стиль взаємодії. Під характеристиками продукту розуміють його споживчі, експлуатаційні та вартісні характеристики. Параметри рішень – це їх точність, оперативність і завершеність. До стилю взаємодії відносять також компетентність менеджерів, їх доброзичливість та чуйність. На підставі сформованих матриць забезпечення лояльності та задоволеності споживачів в умовах динамічного ринку сформують основні складові механізму управління економічною безпекою суб'єкта логістичної діяльності. Формування складових

Таблиця 5.2

**Матриця формування задоволеності споживача**

<b>Профіль якості</b>  <b>Профіль задоволеності</b>	<b>Обов'язковий рівень (визнання мінімально необхідного професіоналізму)</b>	<b>Конкурентний рівень (перевага в задоволенні стандартних потреб)</b>	<b>Лідерський рівень (задоволення нових потреб, інновацій)</b>
Якість продукції	Відповідність ustalеним базовим вимогам до продукції	Високий рівень функціональних та експлуатаційних характеристик продукції	- персоналізація; - адаптація (налаштування); - унікальні рішення
Якість виконання замовлення	Відповідність сформованій галузевій уяві	Перевищення галузевих стандартів логістики постачання (точність, оперативність тощо)	- індивідуальні умови постачання; - додаткові послуги
Якість взаємодії	Відповідність національних та регіональних традицій (відкритість і комфорт)	Відповідність найкращим стандартам сервісної якості (компетентність, доброзичливість, чуйність тощо)	VIP-підхід до кожного клієнта: - неформальність; - винятковість; - довіра

здійснюється у межах механізму «рівні безпеки – функціональні складові безпеки». Такий підхід дозволяє не лише визначити окремі функціональні складові на кожному з рівнів економічної безпеки, але і встановити необхідні елементи та компоненти безпеки, також передбачити необхідний профіль взаємодії та взаємозалежності між ними в процесі функціонування системи управління економічною безпекою.

Актуальною на сьогодні є проблема науково обґрунтованого підходу до формування механізму управління економічною безпекою суб'єктів логістичної діяльності. Доцільним є використання ціннісно-орієнтованого підходу, за якого механізм управління економічною безпекою ґрунтується на цінностях суб'єкта системи. Вони є підґрунтям базових чинників та ключових факторів існування цієї системи. На їх підставі здійснюється вибір принципів функціонування механізмів управління системою економічної безпеки та встановлюються критерії й індикатори її оцінки. Вважаючи лояльність вищою формою ринкової взаємодії в умовах технологічних ринків, визначено її складові та сформовано матрицю формування задоволеності споживача. На підставі сформованих матриць забезпечення лояльності та задоволеності споживачів в умовах динамічного ринку пропонується формувати основні складові механізму управління економічною безпекою суб'єкта логістичної діяльності.

Управління системою економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності здійснюється службою економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності. Її управлінський інструментарій включає нормативно-правове, організаційне, інформаційне та технічне забезпечення. У своїй роботі менеджери служб економічної безпеки використовують широкий арсенал організаційних, адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління. Використовуючи запропонований підхід, сформується організаційно-економічний механізм управління розвитком системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності.

Враховуючи значну мінливість та непередбачуваність логістичного середовища (ЛОС), організаційно-економічний механізм розвитку системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності повинен бути багатофункціональним. Базовою функцією цього ме-

ханізму є успішна реалізація окремих складових функцій економічної безпеки. До їх числа відносять.

*Адміністративно-розпорядницьку функцію*, що реалізується шляхом підготовки рішень зі встановлення й підтримки режимів безпеки, визначення повноважень, прав, обов'язків і відповідальності посадових осіб з питань забезпечення безпеки суб'єкта логістичної діяльності, а також здійснення його представницьких функцій. *Господарсько-розподільну функцію*, що реалізується шляхом участі у визначенні ресурсів, необхідних для вирішення завдань безпеки суб'єкта логістичної діяльності, у підготовці й проведенні заходів щодо забезпечення збереження його майна й інтелектуальної власності та їх раціонального використання.

Наступною функцією, яка реалізується механізмом, є *обліково-контрольна*, що полягає у визначенні критично важливих напрямів фінансово-комерційної та іншої діяльності й організації своєчасного виявлення загроз фінансовій стабільності й стійкості суб'єкта логістичної діяльності, оцінці їх джерел і налагодженні контролю за небезпечними ситуаціями, веденні обліку негативних факторів, які впливають на безпеку суб'єкта логістичної діяльності, а також нагромадженні інформації про несумлінних конкурентів, ненадійних партнерів, осіб і організацій, що зазіхають на життєвоважливі інтереси.

*Соціально-кадрову функцію*, що реалізується участю в розміщенні кадрів, виявленні негативних тенденцій у трудових колективах, можливих причин і умов соціальної напруженості, у попередженні й локалізації конфліктів, інструктажі персоналу суб'єкта логістичної діяльності з питань безпеки, формуванні у нього почуття відповідальності за дотримання встановлених режимів безпеки.

До числа функцій економічної безпеки також відносять *організаційно-управлінську функцію*, що реалізується шляхом управлінського впливу на створення, підтримку і своєчасну реорганізацію організаційної структури й управління процесом забезпечення безпеки суб'єкта логістичної діяльності, гнучких тимчасових структур за окремими напрямками роботи, організації й координації взаємодії між їх окремими ланками для досягнення заданих програмних цілей.

*Планово-виробничу функцію*, що реалізується розробкою комп-

лексної програми й окремих цільових планів забезпечення безпеки суб'єкта логістичної діяльності, підготовкою й проведенням заходів щодо їх реалізації, установлення й підтримки режимів безпеки.

Наступною функцією економічної безпеки є *організаційно-технічна функція*, що реалізується шляхом матеріально-технічного й технологічного забезпечення режимів безпеки суб'єкта логістичної діяльності, освоєння спеціальної техніки й досягнень, які відповідають потребам забезпечення безпечного рівня, зокрема сприяння в освоєнні нових прогресивних видів техніки й технологій режимно-секретної та іншої спеціальної діяльності.

*Науково-методичну функцію*, що реалізується шляхом нагромадження й поширення передового досвіду забезпечення безпеки підприємств, організації навчання його штатного контингенту, наукової розробки проблем забезпечення економічної безпеки підприємства, які виникають, й методичного супроводу діяльності в цій сфері.

*Інформаційно-аналітичну функцію*, що реалізується шляхом цілеспрямованого збору, нагромадження й обробки інформації, що належить до сфери економічної безпеки, створення й використання необхідних для цього технічних і методичних засобів аналітичної обробки інформації, організації інформаційного забезпечення зацікавлених підрозділів і окремих осіб суб'єкта логістичної діяльності у відомостях, наявних у суб'єктів безпеки. *Освітню функцію*, що реалізується шляхом навчання топ-менеджерів та іншого персоналу, основам і правилам забезпечення економічної безпеки і її підтримки.

## **5.2. Методи управління системою економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності**

Реалізація всіх функцій забезпечується за допомогою методів управління. **Методи управління системою економічної безпеки** – це комплекс правил і процедур реалізації різних завдань управління суб'єктом логістичної діяльності, спрямованих на досягнення певної структури, стану та властивостей цієї системи.

Ці методи вносять певну унормованість, упорядкованість, об-

грунтованість і ефективне управління формуванням, організацією та розвитком системи економічної безпеки. Для вирішення завдань розвитку системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності використовують як загальні методи управління, так і спеціальні, що відображають специфіку діяльності з економічної безпеки.

Сучасною практикою управління напрацьовано чотири групи загальних методів управління економічною системою, які слід використовувати для управління системою економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності: організаційні, адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

*Організаційні методи* – це сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організацію відносин між персоналом у процесі функціонування системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності для досягнення мети цілеспрямованого її розвитку. Особливістю цих методів є процедура їх реалізації. Розробка та запровадження зазначених методів передують реалізації самої економічної діяльності, тому що вона повинна бути оптимально організована, забезпечена методично правилами та картами й інструкціями проведення окремих робіт. Організаційні методи можна умовно поділити на три групи (рис. 5.3).

До першої групи належать *методи організаційного регламентування*. Їх представлено в основних нормативних документах суб'єктів логістичної діяльності у вигляді положень, прийомів та засобів реалізації організаційних процедур з економічної безпеки. Переважна більшість суб'єктів господарювання підходять досить формально до створення статуту і в кращому разі користуються послугами юриста під час його формування. Тому процедури, пов'язані з формуванням та розвитком системи економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності, передбачаються лише в окремих випадках.

У випадку створення суб'єкта логістичної діяльності слід ретельно проаналізувати вищезазначені процедури і передбачити їх в статуті. Особливо це стосується механізму партнерства та питань передавання частини бізнес-процесів на аутсорсинг. Реалізація механізмів управління та забезпечення економічної безпеки повинні бути відображені на рівні структурного підрозділу в положенні про



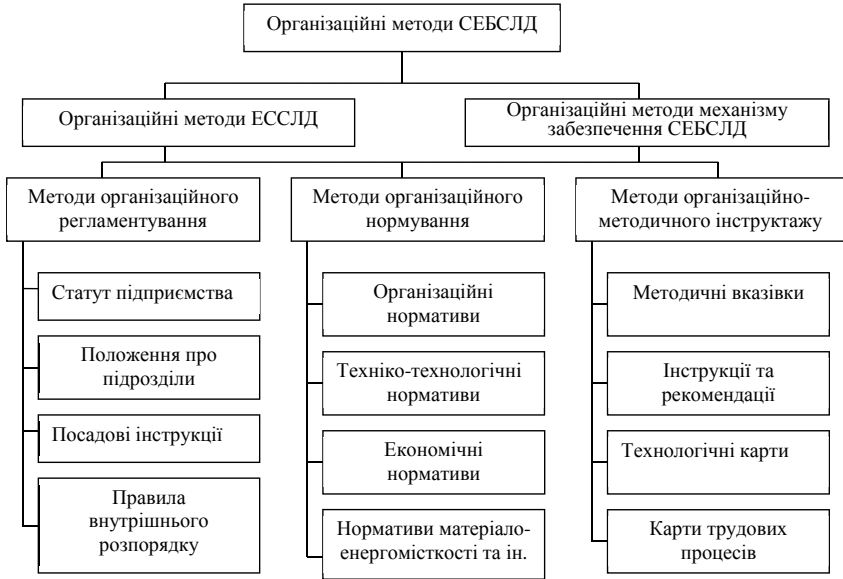


Рис. 5.3. Організаційні методи в управлінні економічною безпекою

підрозділ та на рівні виконавців у посадових інструкціях персоналу.

Спрямованість персоналу на досягнення необхідного рівня економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності повинно передбачатись правилами внутрішнього розпорядку. Управління розвитком системи економічної безпеки може бути ефективним лише за умови розробленої та запровадженої в межах окремого суб'єкта логістичної діяльності системи нормування параметрів процесів і ресурсів для їх здійснення. Враховуючи особливості системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності, методи організаційного нормування стосуються як процесів та ресурсів економічної системи, так і механізму забезпечення.

*Адміністративні методи* – це методи, які реалізуються у вигляді конкретних безальтернативних завдань, що допускають мінімальну самостійність виконавця, внаслідок чого вся відповідальність покладається на керівника, який віддає розпорядження. Адміністративні методи зводяться насамперед до відкритого примусу персоналу до тієї чи іншої діяльності або створюють можливості для цього. Ці методи широко застосовувалися на підпри-

емствах автономної логістики та у сфері транспортних послуг за адміністративно-командної системи управління економікою.

До важливих методів належать *економічні* – це сукупність прийомів і засобів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів та інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей. У результаті переходу до ринкових відносин адміністративні методи перестали відповідати реальним потребам управління. Економічні методи передбачають непрямий вплив на виконавців. Їм установлюються тільки цілі та загальна лінія поведінки, у межах яких вони самостійно шукають найбільш прийнятні шляхи досягнення результатів. Ініціатива працівника вигідна не тільки власне йому, але і суб'єкту логістичної діяльності, своєчасне та якісне виконання (в окремих випадках і перевиконання) завдань всіляко винагороджується, насамперед у вигляді грошових виплат. Таким чином, в основі цих методів лежить економічна зацікавленість працівника в результатах своєї праці.

У системі економічної безпеки також виокремлюють *соціально-психологічні методи*. Це способи впливу на трудові колективи, які базуються на використанні наукових досягнень соціальної і загальної психології в управлінні виробництвом. Як свідчить практика, економічні методи також досить швидко виявили обмеженість, особливо при управлінні діяльністю осіб інтелектуальних професій, для яких гроші, звичайно, істотний, але не найголовніший стимул у роботі. У 20-х–30-х роках ХХ ст. з'явилися соціально-психологічні методи. Концептуально вони зводяться до двох основних напрямів: формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, що сприяє більшій віддачі при виконанні роботи завдяки підвищенню настрою персоналу; виявлення та розвиток індивідуальних здібностей кожного, що дозволяють забезпечити максимальну самореалізацію особистості в операційному процесі. Усі наведені методи операційного менеджменту реалізуються відповідно до певних принципів і правил.

Зокрема, варто звернути увагу на *спеціальні методи*, до яких належать методи системної орієнтації, моделювання експерименту й апробації та інші. Використовується набір методів і методик

для вирішення завдань управління системою економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

### Спеціальні методи механізму управління СЕБСЛД

Галузь використання	Тип методу
Визначення думок	Інтерв'ю, анкетування, метод вибраних питань, експертиза
Аналіз ситуації	Системний аналіз, написання сценарію, метод мережного планування, функціонально-вартісний аналіз, метод економічного аналізу
Оцінка рішень та ситуації	Оцінка продукту, оцінка науково-технічного рівня виробництва
Методи генерування ідей	Мозкова атака, синектика, морфологічний аналіз, ділова гра
Прийняття рішень	Економіко-математичні моделі, таблиці рішень, будова дерева рішень, порівняння альтернатив
Прогнозування ситуації	Експертні моделі прогнозування, екстраполяція аналогій, метод Дельфи, регресивний аналіз, економетричні методи, імітація моделі
Методи наукового подання	Графічні моделі, фізичні моделі, посадкові, описи та інструкції
Методи аргументації	Презентування, проведення переговорів

*Джерело:* розроблено авторами

### 5.3. Організаційні структури управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності

Для реалізації зазначених функцій механізмом управління економічною безпекою передбачено різні організаційні структури. На малих суб'єктах логістичної діяльності така служба може бути відсутньою, а функції забезпечення економічної безпеки покладено на її менеджерів та працівників. Координатором дій з забезпечення економічної безпеки є керівник малого підприємства. У суб'єкта логістичної діяльності середнього розміру внутрішнім суб'єктом економічної безпеки є начальник відділу (бюро), якому підпорядкована служба економічної безпеки. На великих підприємствах органом управління є департамент з питань економічної безпеки, директо-

ром якого є заступник директора або віце-президент компанії, керівник служби економічної безпеки. В Україні найкраще відпрацьовані функції та організаційна структура управління із забезпечення економічної безпеки банківських установ та страхових компаній.

В умовах непередбачуваності розвитку банківського та страхового ринків в Україні, посилення конкурентної боротьби та зростання економічних злочинів у структурі банків та страхових компаній діють *служби економічної безпеки*. Основними завданнями таких служб є: взаємодія з правоохоронними органами та службами безпеки інших компаній, обмін інформацією між ними; проведення заходів з метою виявлення, попередження та усунення найрізноманітніших видів зловживань і шахрайств; розробка методичних матеріалів з питань фінансово-економічної безпеки та захисту конфіденційної інформації. Служба безпеки працює в таких основних напрямках: попередження та виявлення фактів розкрадання фінансів страхової компанії через неправомірні дії страхувальників, партнерів (брокерів, асистентів тощо), зловживання персоналу; захист законних інтересів страховика від неправомірних дій державних органів та недобросовісних конкурентів; забезпечення економічної безпеки страхової компанії шляхом підбору персоналу, вибору партнерів, допомоги у врегулюванні претензій; попередження фактів незаконних страхових виплат. Основними факторами ефективності роботи служби безпеки страхової компанії є її оперативність та мобільність.

Одним із важливих засобів підвищення ефективності механізму забезпечення економічної безпеки є вдосконалення організаційних структур управління суб'єктом логістичної діяльності загалом, а не лише служб економічної безпеки. *Організаційна структура* – це сукупність органів та суб'єктів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних, тактичних і поточних цілей суб'єкта логістичної діяльності.

Організаційна структура суб'єкта логістичної діяльності формується відповідно до вимог довготривалого забезпечення економічної безпеки. Організаційні структури можна класифікувати за різними ознаками (табл. 5.4). Існує широка диференціація організаційних структур управління за: часовими умовами існування, ступенем гнучкості й адаптивності, характером прийняття управлінських



Рис. 5.4. Типова організаційна структура служби ЕБ

Джерело: розроблено авторами

рішень, горизонтальними та вертикальними взаємодіями тощо.

Важливо підкреслити переваги та недоліки цієї структури (табл. 5.5). *Лінійна структура* широко використовується в сучасних умовах, але потребує використання сучасних методів організації роботи підприємства загалом.

*Функціональна структура управління* ґрунтується на принципі спеціалізації організаційних і управлінських структур за функціональною ознакою. Функціональну структуру доцільно використовувати за великої кількості спеціалізованих робіт в організації.

Існують переваги та недоліки функціональної структури (табл. 5.6). На практиці лінійні та функціональні організаційні структури мають місце досить рідко, частіше всього організаційна структура підприємства є *лінійно-функціональною*.

Таблиця 5.4

**Класифікація організаційних структур підприємства**

<b>Оргструктури</b>	<b>Формальні</b>				<b>Неформальні</b>			
За часовими умовами існування	Постійні				Тимчасові			
За ступенем гнучкості й адаптивності	Механістичні (бюрократичні)				Адаптивні			
За рівнем та глибиною прийняття рішень	Одномірні				Багатовимірні			
За горизонтальними взаємодіями	Лінійні	Функціональні	Штабні	Дивізійні	Процесні	Проектні	Матричні	Мережеві
За вертикальними взаємодіями	Ієрархічні (високі)		Централізовані		Децентралізовані		Горизонтальні (плоскі)	
За взаємодією з людиною	Корпоративні				Індивідуалістичні			
За технологією роботи	Реальні				Віртуальні			

Таблиця 5.5

**Переваги та недоліки лінійної структури управління**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чітка система взаємних зв'язків функцій та підрозділів</li> <li>– Чітка система підпорядкованості</li> <li>– один керівник концентрує у своїх руках керівництво всіма ресурсами</li> <li>– Чітко виражена відповідальність</li> <li>– Швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищого керівництва</li> <li>– Простота організаційних форм і чіткість взаємозв'язків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутність підрозділу, який займається стратегічним плануванням</li> <li>– Перевантаження керівників витрачається на операційні завдання</li> <li>– Критерії ефективності підрозділів не пов'язані з результатами роботи підприємства</li> <li>– Тенденції до зволікання та перекладання відповідальності</li> <li>– Мала гнучкість організації</li> </ul>

Таблиця 5.6

**Переваги та недоліки функціональної структури**

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високий рівень спеціалізації професійної діяльності, висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій</li> <li>– Розширення можливостей лінійних керівників в оперативному керівництві</li> <li>– Можливість зростання та розвитку</li> <li>– Відсутність дублювання лінійних і функціональних взаємозв'язків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Важко підтримувати взаємозв'язки різних служб</li> <li>– Довга процедура прийняття рішень</li> <li>– Зацікавленість у вирішенні окремих функціональних завдань усупереч цілям організації</li> <li>– Зниження відповідальності за виконання завдань через відсутність єдиноначальства</li> </ul>

*Лінійно-функціональна організаційна структура* складається з лінійних підрозділів, які виконують в організації основну роботу, та обслуговуючих спеціалізованих функціональних підрозділів (рис. 5.5).

У такій структурі лінійні підрозділи приймають рішення, а функціональні підрозділи здійснюють інформування та консультування лінійного керівництва при підготовці різних рішень, заходів, планів для прийняття управлінських рішень. Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) безпосередньо. Переваги та не-

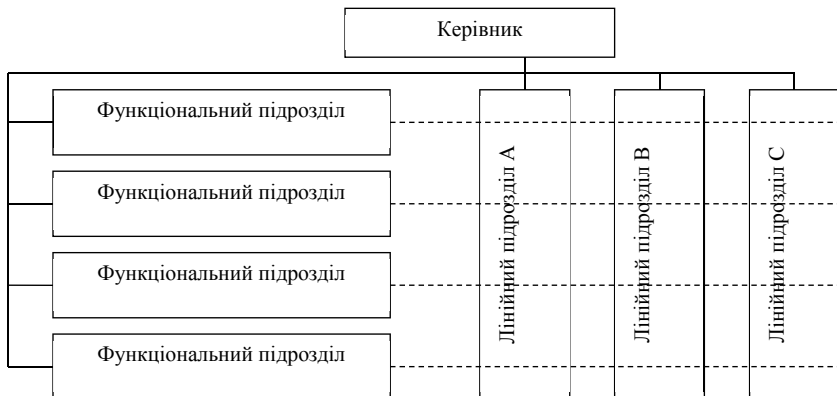


Рис. 5.5. Схема лінійно-функціональної структури

доліки лінійно-функціональної організаційної структури не можна виключити (табл. 5.7). Заходами щодо підвищення ефективності лінійно-функціональної структури суб'єкта логістичної діяльності є: поділ функцій, повноважень та відповідальності лінійних і функціональних керівників; застосування процесного підходу; впровадження системи бюджетування та мотивації; підсилення керівництва, підвищення кваліфікації, чітка регламентація.

Таблиця 5.7

**Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури**

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищим керівництвом підлеглим</li> <li>– Раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків</li> <li>– Стабільність повноважень і відповідальності персоналу</li> <li>– Єдність і чіткість розпорядництва</li> <li>– Оперативне прийняття рішень</li> <li>– Персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності</li> <li>– Професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дублювання управлінських функцій</li> <li>– Розпорошення відповідальності</li> <li>– Внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних</li> <li>– Протиріччя між лінійними та функціональними керівниками</li> <li>– Протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів</li> </ul>

*Лінійно-штабна організаційна* структура складається з лінійної структури і спеціалізованого підрозділу – штабу, який здійснює тактичне і стратегічне планування діяльності організації, виконує аналіз інформації, готує за нею аналітичні звіти й огляди.

*Дивізійна організаційна структура* – структура управління суб'єкта логістичної діяльності, в якій воно побудоване на принципах виділення в окремі підрозділи функцій (продуктів, процесів).

Основний принцип побудови дивізійної структури полягає у відділенні стратегічних цілей від вирішення оперативних завдань. У дивізійній структурі цей принцип втілено в делегуванні значної кількості повноважень топ-менеджерам, які очолюють ці напрями, залишаючи за керівництвом підприємства основні стратегіч-



ні функції: НДКР, стратегічне планування, інвестиційну політику, управління фінансами.

*Проектна організаційна структура* – це тимчасова структура, яка створюється для вирішення конкретного завдання. Під час її організації формується команда спеціалістів для реалізації конкретного проекту. Після його завершення команда виконавців розпускається.

Поява таких структур пов'язана зі зростанням суб'єкта логістичної діяльності, ускладненням технологічних процесів, суттєвими змінами зовнішнього економічного середовища (рис. 5.6).

Такого роду організаційна структура використовується для реалізації великих проектів. Найбільш широко відомий варіант проектної організації – *матрична організація*. В ній члени проектної групи підпорядковуються керівнику проекту і безпосереднім керівникам своїх відділів. Керівник проекту наділений «проектними повноваженнями». Вони можуть змінюватися від повної лінійної влади над усіма деталями проекту до майже штабних повноважень.

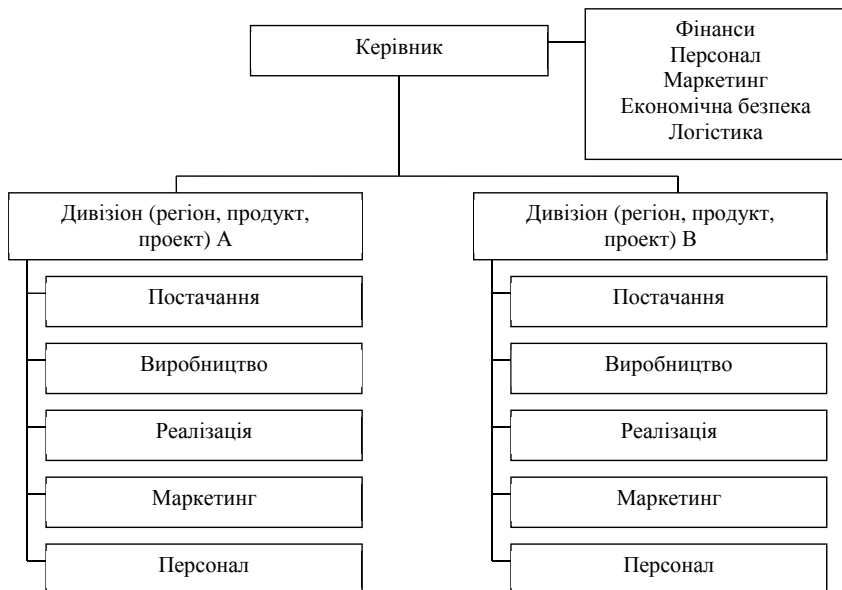


Рис. 5.6. Схема дивізіональної організаційної структури

Недоліки дивізіональної структури (табл. 5.8) виправляються за рахунок упровадження міжнародних і національних стандартів систем управління якістю процесного підходу, бюджетування і мотивації, впровадженню автоматизованих систем управління.

Таблиця 5.8

**Переваги та недоліки дивізіональної організаційної структури**

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечує управління багато-профільним підприємством із загальною кількістю працівників до 100 тисяч і територіально віддаленими підрозділами</li> <li>– Забезпечує більшу гнучкість і більш швидку реакцію на зміни у зовнішньому середовищі</li> <li>– При розширенні самостійності відділень вони стають «центрами отримання прибутку», активно працюючи над підвищенням ефективності та якості виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розбіжності інтересів центру і дивізіонів</li> <li>– «Управлінці» відділені від виконавців значною кількістю рівнів управління</li> <li>– Основні зв'язки – вертикальні, це призводить до довгого прийняття рішень</li> <li>– Дублювання функцій у центрі та в дивізіоні</li> <li>– Складність контролю з центру за порушеннями на місцях</li> </ul>

Вибір конкретного варіанту визначається тим, які права делегує йому вище керівництво організації (рис. 5.7). Керівник проекту в матричній організації (рис. 5.7) відповідає загалом за інтеграцію всіх видів діяльності та ресурсів, які належать до цього проекту.



Рис. 5.7. Схема матричної організаційної структури

Керівники функціональних відділів делегують керівникам проекту деякі зі своїх обов'язків, приймають рішення про місце та якість виконання робіт і контролюють хід вирішення завдань.

Основною перевагою матричної організаційної структури (табл. 5.9) є високий потенціал адаптації до змін навколишнього середовища.

Таблиця 5.9

### Переваги та недоліки матричної організаційної структури

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Краща орієнтація на проектні (програмі) цілі</li> <li>– Можливість прийняття керівником проекту швидких креативних рішень</li> <li>– Більш гнучке та ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників</li> <li>– Відносна автономність проектних груп сприяє розвитку в працівників навичок прийняття рішень, управлінської культури, професійних навичок</li> <li>– Призначається один керівник – «господар» процесу, який відповідає за всі питання, які стосуються проекту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Боротьба за владу між керівниками функціональних і проектних підрозділів</li> <li>– Переваги кар'єрного зростання у співробітників проектного напрямку перед функціональним</li> <li>– Можливість порушення правил та стандартів у проектній групі</li> <li>– Високі вимоги до кваліфікації всіх членів проектних груп</li> <li>– Необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів</li> </ul>

Сучасний розвиток організаційних структур характеризується широким делегуванням повноважень структурним підрозділам нижчого рівня та заміною адміністративних методів управління економічними методами. В основі багатовимірної організаційної структури лежить ідея технології Business Unit Management – BUM (Управління за допомогою бізнес-одиниць).

Система Business Unit Management в основному ґрунтується на дивізіональному принципі управління зі створенням ефективної фінансової структури підприємства з максимальним використанням системи бюджетування для підвищення рентабельності діяльності структурних підрозділів і підприємства загалом. Фінансова структура поділяє організацію не за функціями, а за центрами фінансового рахунку. Це дозволяє контролювати джерела виникнення доходів

та витрат і максимально визначити фінансовий стан організації.

Проведений аналіз організаційних структур, їх переваг і недоліків, а також умов і факторів їх утворення створює необхідну базу для прийняття рішень щодо вибору тієї чи іншої форми. За результатами такого аналізу запропонована матриця відповідності (табл. 5.10), яка відображає можливу та найбільш раціональну відповідність форми організаційної структури для різних типів підприємств.

Таблиця 5.10

**Матриця відповідності  
«тип організації – тип організаційної структури»**

<b>Структура \ Тип</b>	<b>Малі</b>	<b>Середні</b>	<b>Великі</b>	<b>Інноваційні</b>	<b>Багатопродуктові</b>	<b>Тимчасові</b>
Лінійно-функціональна	+	+	+			
Лінійно-штабна		+	+			
Дивізійна			+		+	
Матрична				+		
Проектна						+
Організаційно-фінансова структура			+	+	+	
Мережеві			+	+	+	
Змішані			+	+	+	+

Специфіка проблеми формування організаційної структури суб'єкта логістичної діяльності полягає в тому, що вона не може бути адекватно подана у вигляді задачі формального вибору найкращого варіанту організаційної структури за чітко сформульованим, однозначним, математично висловленим критерієм оптимальності. Це кількісно-якісна, багатокритеріальна проблема, яка розв'язується на основі об'єднання наукових методів аналізу, оцінки, проектування організаційних структур із суб'єктивною діяльністю керівників, спеціалістів та експертів щодо вибору та оцінки найкращих варіантів організаційних рішень. Принциповим в організаційному проектуванні суб'єкта логістичної діяльності є формування такої структури та її модифікації, яка: орієнтована на процеси, а не на задачі, має мінімально можливе число рівнів управління, передбачає викорис-

тання багатофункціональних груп. Саме орієнтація оргструктури на процеси, а не на функції, має для суб'єкта логістичної діяльності ключове значення. Крім того, організаційна структура повинна передбачати взаємозв'язки та координацію між підрозділами, які відповідають за окремі фази логістичної діяльності суб'єкта логістичної діяльності автономної логістики.

#### **5.4. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності**

При дослідженні проблем створення і впровадження інформаційних систем управління діяльністю українських підприємств на засадах логістики недостатньо уваги приділяється аспектам економічної безпеки. Несистемно вивчені питання, які стосуються джерел зовнішніх та внутрішніх загроз та розробки механізму захисту інформаційно-логістичної системи.

Інформаційний фактор впливає на економічну безпеку, ефективність і зайнятість. Сьогодні країни світу взагалі розвиваються як інформаційно-економічні системи, які все більше залежать від обсягів і якості наукоємних технологій, товарів, послуг. За допомогою інформаційних потоків можна керувати матеріальними, кадровими та грошовими потоками. Зростання обсягів інформації, що проходить через підприємство, дозволяє визначити її як ключовий фактор ефективного управління підприємством. Сучасна логістична концепція однозначно передбачає використання інформаційних систем управління на базі комп'ютерних технологій, тому доцільно звернути увагу на будову цих систем, а також можливості їх впровадження.

Інформаційно-логістична система як складова системи економічної безпеки підприємства. **Інформаційно-логістична система** – це розміщення інформації й засобів обробки інформаційних потоків між собою й стосовно інших предметів логістики з метою виконання завдань логістичного менеджменту як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства. Найважливішим елементом інформаційно-логістичної системи є *інформаційний потік*. Його

формування та функціонування може бути забезпечене такими засобами: технікою збору даних, технікою кодування даних, технікою передавання даних, технікою прийому даних, технікою обробки і розкодування даних. Наведемо систематизовану базову класифікацію інформаційних потоків в таблиці 5.11. Як видно з таблиці, в інформаційних потоках документальні повідомлення займають значну частку. Потоки документів, що використовуються в логістиці, різноманітні за формою, призначенням, періодичністю заповнення, шляхами руху, методами і термінами зберігання й іншими ознаками. У кожній логістичній системі їх структура формується відповідно до встановленого нею правилами обліку, планування й контролю приймання і видачі матеріальних ресурсів і їхніх запасів на складах.

Таблиця 5.11

**Базова класифікація інформаційних потоків**

<b>Класифікаційні ознаки інформаційних потоків</b>			
За термінами	звичайні	термінові	дуже термінові (блискавки)
За ступенем конфіденційності	зі службовим доступом	з комерційною таємницею	з державною таємницею
За ступенем значущості	прості	замовні	цінні
За швидкістю передавання	традиційні (поштові повідомлення)	швидкі (електронна пошта, телефон)	
За зоною покриття	місцеві	регіональні	міжнародні

Зростання ролі інформаційних потоків у сучасній логістиці комерційного підприємства обумовлено такими основними причинами. По-перше, інформація є основним джерелом виявлення інтересів, мотивів, ідей та дій усіх учасників зовнішнього середовища, що для економічної безпеки підприємства має виключно важливе значення. По-друге, для споживача інформація про статус замовлення, наявність окремих позицій замовлення, терміни постачання, документаційне супроводження, умови постачання тощо є необхідним елементом споживчого сервісу, від якості якого залежить ступінь гармонізації стосунків у поточному і майбутніх періодах. По-третє, з позицій управління запасами наявність повної і достовірної

інформації дозволяє скоротити потребу в запасах, складських площах і трудових ресурсах за рахунок зменшення невизначеності рівня попиту. По-четверте, інформація збільшує гнучкість логістичної системи з погляду альтернативного використання ресурсів для забезпечення економічної безпеки шляхом реалізації наявних або створених конкурентних переваг. Логістичний менеджмент фірми оперує численними показниками і характеристиками інформаційних потоків: номенклатурою переданих повідомлень, типами даних, документами, масивами даних; інтенсивністю і швидкістю передавання даних; спеціальними характеристиками (пропускною здатністю інформаційних каналів, захистом від несанкціонованого доступу, перешкодозахищеністю тощо). Інформаційні потоки, що супроводжують окремі логістичні функції, наприклад, виробничі процедури, транспортування, керування запасами і замовленнями, можуть бути дуже складними і насиченими в аспекті схем документообігу, кількості документів і реквізитів. Зазначені обставини призводять до необхідності зменшення паперового документообігу за рахунок електронної обробки даних, спрощення технологічних схем документообігу, впровадження міжнародних стандартів електронного передавання й обробки інформаційних логістичних потоків. Якщо розглядати проблеми зберігання документів, то зрозуміло, що зберігання паперових документів вимагає усе більших площ. Крім того, дуже важко зробити копію всього архіву паперових документів на випадок непередбачених обставин. Збереження інформації на електронних носіях значно компактніше, вигідніше і надійніше при використанні засобів захисту від несанкціонованого доступу. У випадку територіальної віддаленості структурних підрозділів перераховані проблеми паперового документообігу збільшуються. Важливим етапом створення інформаційно-логістичної системи є проектування структури та змісту інформаційних потоків. На цьому етапі вибирається їхній раціональний шлях і режим обслуговування засобами зв'язку. У результаті надійної та оперативної діючої системи інформаційних потоків забезпечується економічна безпека усієї логістичної системи.

Аналіз інформаційних потоків дозволяє вивчити існуючу систему організації інформаційного забезпечення, створює основу для

наступного вдосконалення інформаційних зв'язків та оптимізації інформаційних потоків. Їх аналіз на практиці здійснюється у два етапи: перший – обстеження, другий – побудова й аналіз інформаційної структури організаційної або виробничої системи. Основу для проектування інформаційної системи становлять результати обстежень інформаційних потоків і документообігу підприємства. На практиці ця робота є надзвичайно трудомісткою. Результати аналізу інформаційних потоків, що виражають вимоги споживачів комерційного підприємства, дають уяву про складність, різноманітність і значну розмірність інформаційних потоків у логістичній системі. Результати аналізу в систематизованому вигляді наведено в таблиці 5.12.

На етапі формування інформаційних потоків з метою забезпечення економічної безпеки підприємства слід запровадити організаційний механізм збору й аналізу та визначити норми захисту конфіденційної інформації. Крім того, слід розробити систему контролю за збереженням комерційної таємниці. Це завдання краще вирішувати одразу після формування структури масиву баз даних. Для цього доречно використати запропоновану модель системи забезпечення інформаційної безпеки підприємства, яка складається із двох підсистем. Перша підсистема призначена для своєчасного одержання в необхідних обсягах достовірної інформації про процеси, що відбуваються на ринку, які можуть вплинути або впливають на діяльність і розвиток підприємства, а також стан його безпеки. Необхідна також інформація про конкурентну ситуацію, нові ідеї й наукові розробки, появу перспективних зразків техніки й технологій, інноваційних процесів тощо. Без цієї інформації керівництво підприємства не може розробити ефективну логістичну стратегію, яка відповідає реаліям ринку, а також забезпечувати його економічну безпеку.

Зазначена інформація в залежності від джерел надходження може бути: відкритою офіційною, нетаємною і таємною, отриманою з неформальних джерел.

Друга підсистема призначена для захисту інформації й інтелектуальної власності підприємства. Вона включає організаційні заходи щодо захисту інформаційних ресурсів, інженерно-технічні засоби попередження несанкціонованого доступу до інформаційних



Таблиця 5.12

**Елементи інформаційних потоків,  
що виражають вимоги споживачів**

Група інформаційних потоків	Елементи інформаційних потоків
Інформація про продуктові потреби	<p>Специфічні вимоги індивідуальних покупців і їхніх груп</p> <p>Вимоги до продуктового асортименту</p> <p>Версії готової продукції чи стандарти конфігурації</p> <p>Якість готової продукції і стандарти сервісу</p>
Інформація про ціни	<p>Діапазон цін для конкурентних видів готової продукції і продуктового асортименту</p> <p>Умови контрактів чи договорів постачання, що стосуються цін</p> <p>Додаткові цінові обмеження на послуги дистрибуторів, обсяг постачань, страхування, упакування, маркування і т.ін.</p>
Інформація про процедури замовлень	<p>Вимоги наявності готової продукції у визначених пунктах розміщення її запасів і торгових точок</p> <p>Обсяг замовлень споживачів і специфікації продуктового асортименту</p> <p>Мінімальний обсяг замовлення на готову продукцію</p> <p>Процедура збору замовлень</p> <p>Комунікаційні канали для збору замовлень</p> <p>Специфікації і частота замовлень</p> <p>Процедура повернення замовлення</p>
Інформація про постачання (доставку) продукції споживачам	<p>Тривалість циклу виконання замовлення</p> <p>Частота постачання замовлених партій готової продукції</p> <p>Вимоги до виконання замовлення в повному обсязі</p> <p>Вимоги до процедури одержання замовлень споживачами</p> <p>Процедура повернення замовлення</p> <p>Вимоги до якості доставки</p> <p>Вимоги до передпродажного і післяпродажного сервісу комерційного підприємства</p>

ресурсів й правовий захист інформації й інтелектуальної власності підприємства.

Особливу увагу при формуванні цієї підсистеми слід приділити захисту комерційної таємниці, яка насамперед включає регламенти роботи з фінансовими інструментами, докладну структурну схему підрозділів, їх функції та координацію між ними, методики залучення клієнтів і роботи з їхніми коштами, залишки на розрахункових рахунках фірми, поточні ліміти, графіки приходу і витрати коштів, обороти компанії тощо. Обидві підсистеми взаємозалежні між собою й працюють у єдиному алгоритмі. На основі запропонованої моделі можна вирішити завдання економічної безпеки в межах інформаційно-логістичної системи підприємства.

Особливості створення ефективної інформаційно-логістичної системи.

На завершальному етапі розглянемо питання створення ефективної інформаційно-логістичної системи. Для її формування необхідно створити глобальну телекомунікаційну інфраструктуру підприємства. Це означає не лише налагодити зв'язок між усіма географічно віддаленими підрозділами підприємства, а й організувати зв'язок з постачальниками та споживачами. Крім того, необхідно чітко визначити термінологію на підприємстві та впровадити ефективні системи управління даними.

Важливим також є використання сучасної матеріальної частини інформаційних систем логістики, яка відповідає діяльності підприємства та планам подальшого його розвитку. Інформаційні системи логістичного менеджменту підприємства називаються MRPII-системами та ERP-системами і поряд із традиційними можливостями звичайних автоматизованих систем управління підприємством обов'язково мають відповідні можливості з планування, обліку й управління виробництвом та сервісом, якими звичайні автоматизовані системи не володіють, оскільки являють собою лише розширені версії популярних бухгалтерських пакетів, доповнених модулями фінансового й економічного планування, управління кадрами тощо.

Друга важлива відмінність цих систем від традиційних полягає в тому, що вони, як правило, є корпоративними, тобто забезпечують

автоматизацію всіх служб і завдань великого, багатопрофільного, територіально розподіленого підприємства та складне, багаторівневе управління ним. Хоча останнім часом з'явилися закордонні ERP-системи, розроблені за технологіями корпоративних систем спеціально для середніх і малих виробничих підприємств та цілком придатні для середніх українських компаній.

Третя, не менш важлива відмінність інформаційних систем управління з використанням концепції логістики, полягає у тому, що вони з самого початку розроблялися для застосування на підприємствах, основним видом діяльності яких є виробництво, причому багато таких систем орієнтовані на конкретні сфери і галузі застосування.

### ***Узагальнюючі висновки***

*Під організаційно-економічним механізмом управління розвитком розуміємо сукупність взаємопов'язаних, взаємозалежних та чітко визначених і упорядкованих організаційних та економічних методів, принципів, функцій, критеріїв та дій, що впливають на економічні та організаційні параметри системи управління з метою забезпечення ефективного розвитку системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності.*

*Управління системою економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності здійснюється службою економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності. Її управлінський інструментарій включає нормативно-правове, організаційне, інформаційне та технічне забезпечення. У своїй роботі менеджери служб економічної безпеки використовують широкий арсенал організаційних, адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління. Таким чином, формується організаційно-економічний механізм управління розвитком системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності.*

*Основними функціями управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності є: адміністративно-розпорядницька, обліково-контрольна, соціально-кадрова, організаційно-управлінська, планово-виробнича, організаційно-технічна, науково-методична, інформаційно-аналітична функції.*

*Методи управління системою економічної безпеки – це комплекс правил і процедур реалізації різних завдань управління суб'єктом логістичної діяльності, спрямованих на досягнення певної структури, стану та властивостей цієї системи. Основними методами, що використовуються для управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, є: організаційні, адміністративні, економічні та соціально-психологічні.*

*Для реалізації функцій управління економічною безпекою передбачене формування організаційної структури – служби економічної безпеки. Організаційна структура – це сукупність органів та суб'єктів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних, тактичних і поточних цілей суб'єкта логістичної діяльності. Вона може бути представлена різними типами організаційних структур: лінійно-функціональною, лінійно-штабною, дивізійною, матричною, проектною, організаційно-фінансовою, мережевими та змішаними структурами.*

*Інформаційно-логістична система – це розміщення інформації й засобів обробки інформаційних потоків між собою й стосовно інших предметів логістики з метою виконання завдань логістичного менеджменту як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства. Найважливішим елементом інформаційно-логістичної системи є інформаційний потік.*

### **Запитання для перевірки знань і самопідготовки**

1. Опишіть механізм управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.
2. Назвіть основні функції управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.
3. У чому полягає сутність нормативно- правової функції?
4. Надайте визначення терміна «інформаційно-логістична система».
5. Перілічіть типи організаційних структур управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.
6. Охарактеризуйте схему дивізійної організаційної структури.
7. Охарактеризуйте схему матричної організаційної структури.
8. Назвіть елементи інформаційних потоків, що виражають вимоги споживачів комерційного підприємства.

9. Назвіть основні переваги та недоліки матричної організаційної структури.

10. Опишіть основні методи управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

### **Рекомендована література для самостійної роботи**

#### *Основна*

1. Алькема В.Г. Система економічної безпеки логістичних утворень [монографія] / Алькема В.Г. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 378 с.

2. Алькема В.Г. Фінансова безпека логістичних утворень // В.Г. Алькема / Фінансова система України. Збірник наукових праць. – Острог: Вид-во Національного університету «Острозька академія», 2010. – Вип.14. – С. 77–94.

#### *Додаткова*

3. Алькема В.Г. Аналіз аспектів економічної безпеки інформаційно-логістичних систем суб'єктів господарської діяльності // В.Г. Алькема / Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2010. – № 30. – С. 137 -142.

## Розділ 6

# Стратегії управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності

### *Ключові питання розділу:*

- 6.1. Стратегія організаційної реструктуризації в розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності
- 6.2. Стратегія партнерства в розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності
- 6.3. Функціональні логістичні стратегії
- 6.4. Стратегія економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності

### *Ключові терміни:*

*рівні управління економічною безпекою, стратегія економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, стратегії організаційної реструктуризації, стратегії партнерства, функціональні логістичні стратегії*

### *Рівень засвоєння матеріалу розділу:*

- **знання:** поняття «стратегія економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності», взаємозв'язок організаційних методів в управлінні економічною безпекою, сучасних трактувань поняття «стратегія підприємства»
- **навички:** розрізняти економічні стратегії, проводити взаємозв'язок комплексу складових стратегій розвитку СЕБСЛД;
- **уміння:** класифікувати СЕБСЛД та стратегії ЕБ СЛД, аналізувати основні групи показників діяльності суб'єкта логістичної діяльності.

## **6.1. Стратегія організаційної реструктуризації в розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності**

Вирішення завдань розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності вимагає більш глибоких маркетингових досліджень, різноманітних за характером та особливостями прояву ієрархічних впливів, починаючи від особи – суб'єкта управління і закінчуючи суб'єктами міжнародного середовища. Такі дослідження, крім традиційних принципів, напрямів, методів і засобів, передбачають використання широкого спектру спеціального інструментарію, наприклад, технологій економічної розвідки тощо. На першому етапі дослідження визначають сутність та основні принципи проведення маркетингових досліджень.

*Маркетингові дослідження для вирішення завдань із забезпечення економічної безпеки розвитку суб'єктів логістичної діяльності* – це сукупність процесів і процедур, які реалізуються з використанням як традиційних, так і спеціальних методів і технологій, а саме: обґрунтування доцільності проведення досліджень; опису і постановки проблеми дослідження; визначення конкретної мети і завдань дослідження; визначення основних напрямів дослідження, аналіз мети і завдань досліджень у межах кожного напрямку, уточнення і систематизація напрямів дослідження та формування загальної програми і планів дослідження в межах кожного напрямку; збір, систематизація й аналіз вторинної інформації, коригування розділів плану, проведення дослідження і збір первинних даних, систематизація й аналіз отриманих даних та обробка результатів і формулювання висновків; підготовка і представлення звіту; використання й оцінка результатів.

Традиційно при проведенні таких досліджень пропонується керуватися сукупністю принципів: комплексності, системності, регулярності, точності, об'єктивності, оперативності, ретельності, економічності. Основні принципи проведення маркетингових досліджень, які здійснюються для вирішення завдань розвитку суб'єктів логістичної діяльності, необхідно в кожному конкретному випадку доповнити й уточнити (рис. 6.1).

Принцип регулярності слід замінити принципом неперервності,

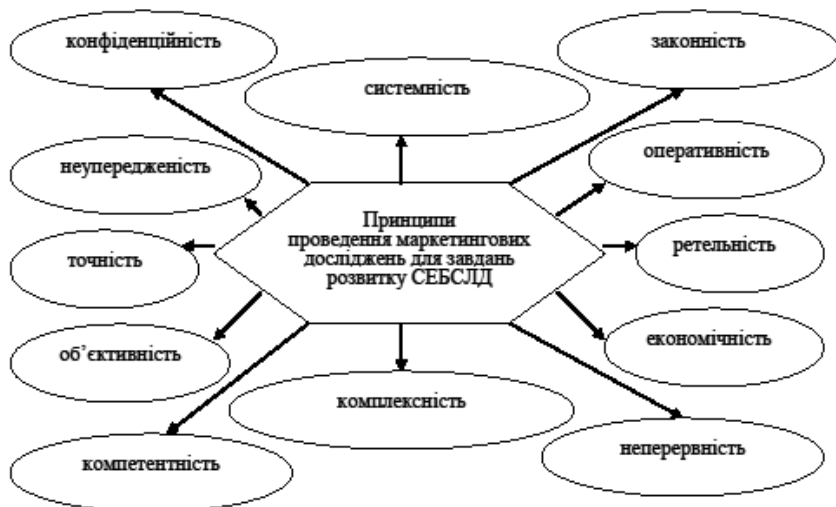


Рис. 6.1. Основні принципи реалізації наукових досліджень для вирішення завдань розвитку СЕБСЛД

тому що дослідження для вирішення питань економічної безпеки здійснюються неперервно, а не періодично чи за якимось часовим регламентом. Враховуючи посилення масштабності, трудомісткості та складності таких досліджень, зростає вимога до компетентності фахівців, які, крім загальної маркетингової підготовки, повинні мати компетенції у сфері економічної безпеки. У зв'язку з цим необхідне логічне поєднання принципів компетентності та конфіденційності. При реалізації маркетингових досліджень для вирішення завдань економічної безпеки є необхідність отримання інформації різними засобами з різноманітних джерел, тому важливо дотримуватись принципу законності та неупередженості.

На наступному етапі дослідження розробляють підходи до формування необхідного профілю напрямів маркетингових досліджень суб'єктів логістичної діяльності (рис. 6.2).

Як видно з моделі, переважна більшість існуючих суб'єктів логістичної діяльності одночасно функціонують на різних видах ринків: місцевому, регіональному, національному, ринках окремих країн, міжнародному та глобальному ринках. Для з'ясування тематичних напрямів маркетингових досліджень здійснюють структурування



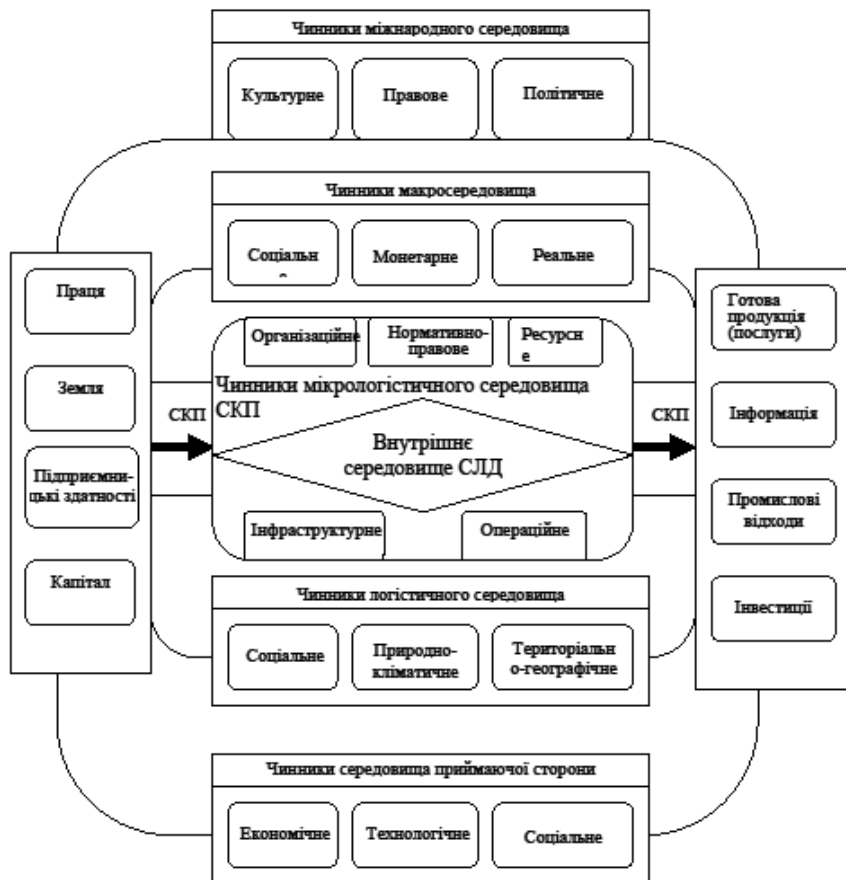


Рис. 6.2. Модель чинників впливу на діяльність суб'єкта логістичної діяльності  
*Примітка:* СКП – середовище каналів постачань

ієрархічних чинників впливу зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів логістичної діяльності, сформовану на підставі сучасного розуміння міжнародного маркетингу як мікроекономічної категорії.

Зазначена модель свідчить про наявність різних рівнів чинників впливу на суб'єкти логістичної діяльності зовнішнього середовища: чинники середовища каналів постачань, чинники мікрологістичного середовища, чинники макрологістичного середовища, чинники міжнародного економічного середовища. На завершальному етапі



Рис. 6.3. Основні напрями досліджень у сфері ЕБ СЛД

здійснюють систематизацію напрямів маркетингових досліджень для вирішення завдань розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності (рис. 6.3).

Враховуючи ту обставину, що будь-який суб'єкт логістичної діяльності одночасно працює на різних цільових ринках, то незалежно від виду ринку (вітчизняного чи міжнародного) виникає необхідність глибоких маркетингових досліджень цільових ринків. Такі дослідження умовно ділять на чотири напрями: дослідження конкурентів, дослідження споживачів товарів і послуг, дослідження партнерів та комерційних посередників і бізнес-розвідка.

На загальному рівні існує чотири різновиди напрямів маркетингових досліджень, які диференціюють за фактором масштабності ринків, а саме: дослідження сегментів міжнародного ринку, дослідження регіональних логістичних ринків, дослідження національного ринку та дослідження вітчизняного ринку логістики, а також макрологістичних ринків та регіональних і місцевих ринків логістичних послуг.

Дослідження цільових ринків дає можливість глибоко проаналі-

зувати стан найближчого середовища суб'єктів логістичної діяльності і виявити реальні й потенційні загрози та небезпеки, виклики та негативні фактори. Метою цього напрямку досліджень є зниження рівня невизначеності зовнішнього оточення і виявлення конфліктів, інтересів та цілей учасників економіко-правових дій. Як правило, дослідження цільових ринків включає: дослідження споживачів товарів і послуг; дослідження партнерів та інших учасників ЛП, конкурентні дослідження та бізнес-розвідку. Завданнями цих досліджень традиційно є: аналіз макросередовища; аналіз власного ринку суб'єктів логістичної діяльності; аналіз структури ринку (конкурентів, посередників, постачальників тощо); дослідження продуктів (послуг); аналіз цін; аналіз методів і каналів збуту (розподілу чи реалізації продукції); аналіз способів просування продукції на ринку; вивчення споживачів та їх поведінки. **Бізнес-розвідка є особливою технологією** маркетингових досліджень. Під нею розуміють цілеспрямований збір і обробку інформації, яка здійснюється для зниження невизначеності при прийнятті управлінських рішень. У межах проведення бізнес-розвідки вирішуються завдання дослідження ділової репутації контрагентів, інформаційно-аналітичні розслідування та дослідження ділових та неформальних зв'язків акціонерів, топ-менеджерів та інших осіб. Дослідження останнього напрямку розкривають ступінь корпоративної відданості топ-менеджерів компаній, особливості їх ділової поведінки, структури цінностей та інтересів; законності відносин і дій, правомірності реалізованих напрямів підприємницької та іншої діяльності. Інформаційно-аналітичні дослідження здійснюється для перевірки та формування аналітичних звітів діяльності окремих суб'єктів логістичної діяльності.

Для переважної більшості суб'єктів логістичної діяльності результати проведених маркетингових досліджень є підґрунтям для розробки ефективної логістичної стратегії. **Логістична стратегія** – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку логістичної діяльності, який стосується форм та способів її реалізації на фірмі, міжфункціональної та міжорганізаційної координації та інтеграції, сформульований менеджментом компанії відповідно до корпоративних цілей. Розробку ефективної логістичної стратегії здійснюють організаційні служби логістики суб'єктів логістичної діяльності.



Рис. 6.4. Піраміда взаємозв'язку логістичної стратегії на бізнес-стратегії СЛД

Проектування ефективної організаційної служби логістики необхідно здійснювати з урахуванням ролі та місця логістичної стратегії в бізнес-стратегії суб'єктів логістичної діяльності (рис. 6.4).

При проектуванні організаційної структури служби логістики суб'єктів логістичної діяльності важливо після визначення ролі і змісту логістичної стратегії виділити функції, а в їх межах конкретні завдання, які повинна реалізувати ця служба.

Логістична стратегія може займати різне положення щодо бізнес-стратегії суб'єктів логістичної діяльності (рис. 6.4). Наступним етапом організаційного проектування має бути систематизація функцій і завдань з подальшим їх групуванням і закріпленням за певним організаційним елементом (групою, бюро, департаментом).

При розподілі завдань і робіт у межах служби логістики необхідно враховувати професійно-кваліфікаційні, функціональні та технологічні аспекти. Крім того, слід враховувати трудомісткість окремих бізнес-процесів і обсяг однотипних завдань, які слід виконати в необхідному режимі. При цьому досить важливо розглянути такий розподіл і закріплення функцій і завдань не лише у межах служби, але і їх координацію та інтеграцію із взаємопов'язаними функціями у межах інших відділів і суб'єктів логістичної діяльності загалом. Інакше служба логістики не зможе реалізовувати своє основне завдання – інтеграцію різних функцій суб'єктів логістичної діяльності з метою забезпечення відповідного рівня розвитку системи економічної безпеки. Завершальним етапом проектування має бути

визначення якісної і кількісної потреби в ресурсах. Якісна потреба в персоналі визначається з урахуванням існуючого професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, передбачених за основними видами логістичної діяльності, а також особливостями управлінських і операційних функцій, які повинна реалізовувати служба логістики конкретного суб'єкта логістичної діяльності. При цьому враховуються корпоративні особливості діяльності, існуючий рівень інтенсивності праці, конкретні графіки роботи персоналу окремих категорій, рівень професійної компетентності тощо.

Отже, для систематизації та інтеграції логістичних процесів, а також упровадження логістичного управління в повсякденну діяльність компанії часто виникає необхідність створення самостійного підрозділу в організаційній структурі компанії – служби логістики, яка знаходиться в прямому підпорядкуванні топ-менеджменту компанії. Служба логістики пов'язана зі службою маркетингу.

Маркетинг формує попит, а логістика його реалізує з відділом продажів, оскільки саме він проводить аналітику попиту. Також вона пов'язана з плануванням виробництва: виробництво дає готові продукти, тобто об'єм робіт для збутової логістики; виробництво залежить від заготівельної логістики (своєчасної та якісної доставки сировини, матеріалів, комплектуючих частин).

Вважається, що служба логістики, структурно оформлена на власних суб'єктів логістичної діяльності, дозволить сконцентрувати їх зусилля з оптимізації величини запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції, необхідних для забезпечення розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

Ефективність діяльності служби логістики можна оцінювати з використанням значної кількості індикаторів. До основних слід віднести якісні та кількісні показники, а саме: результативність діяльності, оперативність виконання логістичних функцій, здійснення бездефектного обслуговування. Крім того, важливим показником результативності служби логістики є ефективність використання трудового потенціалу її працівників. Аналітичне дослідження розрахунку комплексного індекса ефективності служби логістики докладно розглянуто у джерелі. Служба логістики може реалізувати стратегії партнерства та інноваційного розвитку.

## **6.2. Стратегія партнерства в розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності**

Мета стратегії формування партнерських союзів з постачальниками і замовниками – досягти збільшення ефективності ланцюга постачань, коли всі його члени працюють спільно й отримують вигоди від довгострокової кооперації. Зазвичай причина використання цієї стратегії є прагнення до досконалішого обслуговування споживачів, більшої гнучкості, до зниження витрат, прагнення уникнути інвестицій у активи тощо. Найчастіше партнерства створюються між транспортними компаніями, до інших сфер співпраці належать: складування, послуги у сфері імпорту/експорту, обробки інформації. Спрощено можна розглядати чотири основні напрями розвитку логістичних стратегій у бізнесі:

- а) напрям договірних (традиційних) логістичних стратегій;
- б) напрям логістичного аутсорсингу;
- в) напрям логістичного партнерства;
- г) напрям швидких циклів та інтеграції ЛП.

Загалом можна говорити про різноманітність форм і умов стосовно рівня логістичного управління, що не дозволяє однозначно сформулювати типи логістичних стратегій, однак їх можна диференціювати щодо вирішення базових логістичних проблем: стратегія інтеграції функцій і процесів; стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів); стратегія зменшення, тобто ліквідації запасів; стратегія скорочення циклу; стратегія диференціації обслуговування клієнта; стратегія кооперації у відносинах «постачальник-споживач»; стратегія логістичного аутсорсингу; стратегія логістичних інновацій. Найбільш привабливою в сучасних умовах господарювання є інноваційна логістична стратегія.

Інноваційна логістична стратегія описує принциповий образ дій, вибраний для того, щоб досягти цілей. При проектуванні логістичної стратегії вихідною точкою стає всебічний аналіз: стратегій більш високого рівня, що дозволяють зрозуміти, яким чином логістика може зробити свій внесок для її реалізації; напряму, в якому ведеться бізнес, що включає чинники, що впливають на логістику, але якими вона керувати не може; особливої компетенції організа-

ції, визначеної чинниками, якими організація може управляти та які вона використовує, щоб відрізнитися від інших; міжсистемної взаємодії ЛС з іншими функціональними системами організації; зовнішніх потенціальних загроз і негативних факторів, які можуть завадити реалізації стратегічних цілей та досягненню запланованих результатів; внутрішніх негативних факторів, пов'язаних з технологією, технікою, організацією процесів та діяльністю персоналу; науково-технічного потенціалу та його можливостей щодо реалізації інноваційної логістичної стратегії; позиції акціонерів та інших зацікавлених осіб щодо напрямів, методів та інструментарію забезпечення реалізації стратегії; економічних інтересів акціонерів, партнерів, клієнтів, постачальників, конкурентів та інших контрагентів і їх можливі впливи в процесі реалізації логістичної стратегії.

Напря́м, в якому ведеться бізнес, і особливі компетенції вказують, яке положення організація займає у даний час, а стратегія більш високого рівня – яке положення вона прагне займати в майбутньому. Тоді логістична стратегія повинна відповісти на запитання: як організація переходитиме від нинішнього положення до майбутнього? Ключовим чинником середовища, в якому ведеться бізнес, є тип попиту, що обумовлює вибір «худої» або динамічної стратегії. Так, «худа» стратегія працює краще всього в умовах, коли попит стабільний або принаймні передбачуваний. Динамічна стратегія краще працює в ситуаціях широкого асортименту продукції, коли складно точно спрогнозувати попит, коли операції виконуються на замовлення.

Ще одним чинником проектування логістичної стратегії є системність підготовки стратегічних рішень, не лише на рівні вищого керівництва, але із залученням фахівців, які безпосередньо реалізують стратегію.

Протягом усього процесу розробки стратегії повинні розглядатися практичні наслідки і практична можливість реалізації будь-якого з рішень, що приймаються. Універсального методу розробки логістичної стратегії не існує. Вона складається з низки цілей, процедур, структур, елементів, систем тощо, які представляються у вигляді стратегічного логістичного плану. Будь-які стратегії стають ефективними лише тоді, коли вони успішно реалізовані. Для такої реалізації

лізації стратегії треба під час її розробки враховувати, що існують два типи стратегічних рішень: перший задає правила і цілі, які треба виконати, а другий вказує, як треба досягати виконання цих правил на практиці. Важливо дотримуватись основних етапів реалізації логістичної стратегії.

### **6.3. Функціональні логістичні стратегії**

Для реалізації якісно сформульованої корпоративної стратегії важливо розробити і реалізувати стратегії на рівні окремих функціональних підрозділів.

Для розробки функціональної стратегії логістики на першому етапі слід з'ясувати мету і завдання служби логістики. Це вимагає детального вивчення корпоративної стратегії компанії, аналізу даних інтерв'ю та матеріалів засідань окремих комісій зі стратегічного планування. У результаті аналізу цих матеріалів необхідно з'ясувати профіль очікувань керівництва від діяльності логістичної служби. Крім того, слід детально ознайомитися з результатами SWOT-аналізу та аудиту логістичних процесів компанії.

Проведена робота дозволить сформулювати звіт за результатами діагностики поточного стану, напрацювати рекомендації щодо завдань підрозділів логістики, узгодити з керівництвом загальне бачення розвитку стратегії логістики. Після формування рекомендацій стосовно завдань підрозділів логістики їх слід презентувати вищому керівництву та керівництву служб, в інтеграції з якими реалізується логістична стратегія.

На другому етапі здійснюється формалізація ланцюга постачань (ЛП) шляхом формування структурованої схеми елементів ланцюга на різних рівнях та зв'язків між елементами. А також визначається глибина (рівень) управління ланцюгом. Підсумком другого етапу є сформоване бачення щодо переваг та недоліків існуючого ланцюга постачань і розроблені шляхи й напрями його оптимізації.

Третій етап слід присвятити декомпозиції функціональної стратегії на операційні елементи. Результатом цієї діяльності є закріплення функцій та операцій за центром виконання і відповідності кожній ланці ланцюга постачань. При цьому взявши за основу



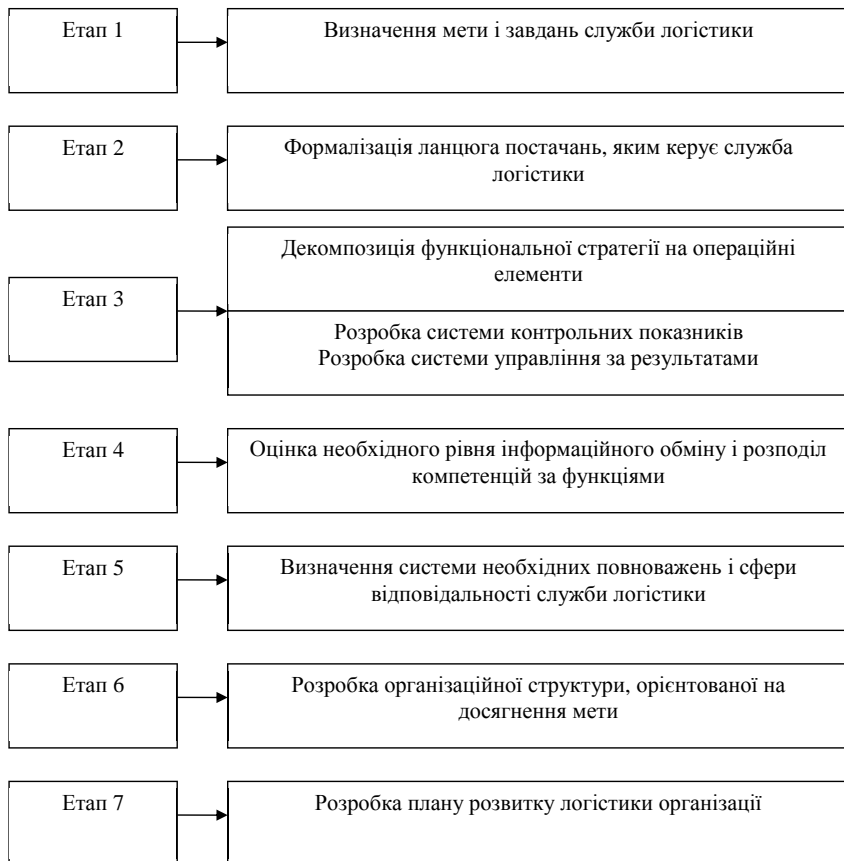


Рис. 6.5. Основні етапи реалізації логістичної стратегії

тринадцять ключових бізнес-процесів, чітко визначити операції, які наявні у логістиці компанії та усіх ланках ЛП. При цьому необхідно проаранжувати функцію за критеріями пріоритетності залежно від специфіки бізнесу і виключити операції, які відсутні в логістиці організації. На практиці часто з метою зменшення кількості операційних стратегій проводять об'єднання споріднених операцій. За кожною операційною стратегією необхідно визначити достатній перелік КРІ, який дозволяє якісно керувати окремими операційними функціями та операціями. Операційний менеджмент передбачає не лише КРІ, а напрацювання їх цільових значень і шляхи досягнення.

Підсумком третього етапу є розроблена система операційних стратегій, які підпорядковані принципам управління за результатами.

Четвертий етап передбачає оцінку необхідного рівня інформаційного обміну і розподілу компетенцій за функціями. Для якісного розподілу компетенцій та визначення адекватного рівня інформаційного обміну необхідні знання ключових елементів управління за всіма ланками ланцюга постачань. Тому на цьому етапі необхідно визначити реальні завдання персоналу за допомогою сучасних методів фотографії робочого дня, аналізу необхідного інформаційного обміну між працівниками служби логістики та співробітниками інших підрозділів і порівняння отриманих фактичних даних щодо достатності для контролю ключових показників та виконання логістичних і операційних стратегій.

Основним завданням фотографії робочого дня, яке здійснюється у межах щоденних, щотижневих завдань з визначенням часу, що витрачається на їх виконання, є визначення потреби в трудових ресурсах, а також забезпечення планових показників оперативності. Результатом цього етапу повинен бути: перерозподіл та доповнення існуючої матриці інформаційного обміну, перерозподіл обов'язків між наявними і за необхідності залученими співробітниками. Слід сформулювати посадові інструкції посад, відсутніх у наявній структурі, але необхідних для якісної реалізації заявлених стратегій. П'ятий етап спрямований на визначення необхідних повноважень і сфери відповідальності служби логістики.

На підставі сформованої матриці інформаційного обміну визначаються чіткі вимоги до повноважень та обов'язків як для служби логістики, так й інших зовнішніх підрозділів. Установлення чіткої відповідності вимог і повноважень є основною умовою ефективного управління бізнесом. У результаті реалізації цього етапу продовжиться оцінка рівня необхідних змін. Розробляються технічні завдання на внесення необхідних змін у функціонування інформаційної системи. Визначається чіткий розподіл повноважень і обов'язків між службою логістики та іншими підрозділами. Формалізується система інформаційного обміну.

Наступний етап спрямований на розробку організаційної структури, яка сприяє досягненню мети. Для цього є усі необхідні вихідні

дані. Обрана організаційна структура повинна бути оптимальною для реалізації заявленої мети. Сформульована структура в умовах узгодженої системи інформаційного обміну повинна забезпечувати: якісний контроль виконання стратегічних планів, які було заявлено в процесі формування функціональної та операційних стратегій логістики; ефективне управління системою ключових показників ефективності в межах управління за результатами; вимоги до компетенцій для усіх передбачених посад.

Як свідчить практика, перейти одразу від існуючої до оптимальної структури неможливо. Для цього слід визначити потрібні ресурси і встановити достатній період часу. Це вимагає чіткого поетапного плану реалізації стратегії. Етапи слід формувати, виходячи з реалістичності завдань і максимальної ефективності результатів. Важливо при цьому, насамперед, планувати зміни, які не вимагають суттєвих ресурсів і збільшення бюджету. Встановити чітку відповідність між відповідальністю і повноваженнями. Якщо зміни структури вимагають ресурсів (трудових, фінансових, інформаційних тощо), то будь-які зміни повноважень або відповідальності змінювати лише після надання потрібних ресурсів. Слід встановлювати проміжні стратегічні цілі. Зміни слід здійснювати не особисто, а шляхом постійного розвитку персоналу. Отже, сформована система логістики повинна бути оптимальною та ефективною. Вона повинна забезпечувати контроль усіх відокремлених функцій на усіх керованих ланках ланцюга постачань. Критерієм ефективності логістичної стратегії є досягнення конкретних заявлених і узгоджених стратегічних цілей щодо розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

#### **6.4. Стратегія економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності**

Позитивною тенденцією сучасного суспільно-економічного життя є усвідомлення політиками, науковцями та практиками важливості формування та досягнення стратегічних пріоритетів безпечного або стійкого розвитку. Для забезпечення розвитку систем економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, як мікроекономічної системи суб'єктів господарювання, необхідно сформулювати ефек-

тивну стратегію економічної безпеки та спроектувати і реалізувати організаційно-економічний механізм управління розвитком системи економічної безпеки. Розглянемо аспекти формування стратегії розвитку системи економічної безпеки.

Під поняттям «стратегія» часто розуміють план дій, розрахований на довготерміновий період. На думку О.М. Сумця [68], **стратегія** – це довготривалий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, прийнятий відповідно до своїх продуктивних, фінансових та інших можливостей. В економічному словнику за редакцією С.В. Мочерного [54] зазначається: **економічна стратегія** – це «довготерміновий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань».

Визначення поняття «економічна стратегія», з погляду економічної науки, – це цілісна система дій суб'єкта, спрямована з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, розрахована на тривалий період. Так, А. Чандлер [35], відомий фахівець зі стратегічного планування, розглядав стратегію як «визначення базових довготермінових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних для досягнення таких цілей ресурсів». Основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування.

Аналіз сучасних трактувань поняття «стратегія підприємства» свідчить про різноманітність підходів науковців щодо його розуміння. Стратегія фірми розглядається як: набір правил та процедур прийняття ключових рішень; комплексний довгостроковий план реалізації місії фірми та досягнення її цілей; узагальнена програма дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів; засіб досягнення мети та орієнтири – цілі, яких фірма прагне досягнути; план або сукупність управлінських дій щодо досягнення встановлених довгострокових цілей і діяльність з обґрунтування та визначення напрямів використання ресурсів фірми в довгостроковій перспективі. На підставі аналізу існуючих підходів до розуміння стратегії фірми або організації науковці формулювали підходи до визначення поняття «стратегія економічної безпеки підприємства».

На сьогодні є певна диференціація думок стосовно розуміння стратегії економічної безпеки. Застосовують варіанти назв страте-

гій економічної безпеки, а саме: стратегія гарантування економічної безпеки, стратегія заміщення економічної безпеки, стратегія стабілізації економічної безпеки та стратегія забезпечення економічної безпеки. Незважаючи на синтаксичні відмінності у назвах стратегій, усі вони спрямовані на вирішення стратегічного завдання забезпечення належного рівня економічної безпеки організації чи підприємства.

Під **стратегією економічної безпеки** розуміють: перспективне планування заходів з метою досягнення бажаного рівня економічної безпеки; комплекс практичних дій щодо забезпечення життєво-важливих інтересів організацій; сукупність ключових рішень щодо програмного рівня економічної безпеки організації; сукупність приватних і взаємозумовлених складових, які об'єднує єдина мета економічної безпеки організації; конкретні процедури й алгоритми, що використовуються для реалізації певних функцій і завдань безпеки. Аналіз існуючих визначень свідчить про наявність декількох підходів до розуміння «стратегії економічної безпеки». Перший підхід – це розгляд стратегії безпеки як функціональної, яка призначена для реалізації відповідних процедур та алгоритмів або дій, необхідних для реалізації функції безпеки. Другий підхід розглядає стратегію економічної безпеки як певний різновид стратегії розвитку бізнесу, тобто як ділову стратегію. Третій підхід полягає у комплексному розгляді економічної стратегії підприємства як певному поєднанні загальнокорпоративної та ділової стратегії. На думку І.А. Білоусової [12], слід говорити про стратегії формування і розвитку системи економічної безпеки, яку вона називає домінантною. Низка науковців визначає, залежно від змісту, три типи стратегій:

1. *Стратегії, пов'язані з необхідністю раптового реагування на загрози* (виробничій діяльності, майну, персоналу тощо), що виникають. Тобто в такому випадку діє принцип «загроза – відбиття». Створені (найчастіше поспішно) для вирішення цього завдання підрозділи, служби, виділені сили та засоби можуть послабити або запобігти дії загрози, але може виникнути ситуація, коли підприємству буде завдана шкода.

2. *Стратегія, орієнтована на прогнозування*, завчасне виявлення небезпек та загроз, цілеспрямоване дослідження економічної та

криміногенної ситуації як усередині підприємства, так і в навколишньому його середовищі. Виділені для вирішення такого завдання спеціалісти, сформовані підрозділи та служби безпеки створюють можливість свідомо і цілеспрямовано проводити роботу з формування сприятливих умов для підприємницької діяльності.

3. Стратегія безпеки, направлена на відшкодування (відновлення, компенсацію) нанесених збитків. Така стратегія може вважатись доцільною лише тоді, коли збитки можна відшкодувати або коли немає можливості здійснити стратегію першого та другого типів.

На думку Л.І. Донець та Н.В. Ващенко [21], **стратегія економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності** – це поєднання взаємозалежних складових елементів економічної стратегії, що спрямовані на підвищення економічного ефекту функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища з метою реалізації економічно безпечного розвитку. Для визначення сукупності елементів економічної стратегії використовують низку критеріїв: специфіка галузі господарського комплексу; стабільність економічних умов господарювання; рівень розвитку конкуренції; ємність ринку та ринковий механізм.

Авторський колектив під керівництвом В.Л. Ортинського [24] пропонує використовувати при формуванні стратегії економічної безпеки окремі менеджерські стратегії, а саме: стратегію ґрунтовних рішень; стратегію ризику; стратегію нових ідей та нововведень; стратегію дієвості та стратегію спрощення; стратегію якості; стратегію лояльності та відданості; стратегію співпраці. На сьогодні сформовано загальні принципи та етапи розроблення стратегії економічної безпеки й основні етапи її реалізації.

Під стратегією економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності розуміють сукупність найважливіших економічних рішень, спрямованих на забезпечення планового рівня економічної безпеки. *Стратегія економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності* – це сукупність управлінських рішень, розрахованих на реалізацію в довгостроковому періоді. Як правило, така стратегія є сукупністю взаємоузгоджених рішень у межах каналу або ланцюга постачань. Метою стратегії економічної безпеки не може бути отримання високого рівня економічного прибутку одним із учасників ланцюга по-

стачань. Стратегія економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності є певним управлінським компромісом між локальними цілями окремих суб'єктів логістичної діяльності та глобальною ціллю ланцюга або каналу постачань. Такі стратегії за своїм змістом бувають різними. Раніше було виділено три типи стратегій економічної безпеки підприємства, які можуть бути використані для розробки стратегій економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

Отже, **стратегія економічної безпеки** суб'єктів логістичної діяльності – це поєднання взаємозалежних складових елементів економічної стратегії, спрямованих на підвищення економічного ефекту функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища з метою реалізації економічно безпечного розвитку. Розроблення такої стратегії економічної безпеки повинно ґрунтуватися на таких принципах:

- забезпечення взаємозв'язку сукупності елементів економічної стратегії, за допомогою яких буде досягатись стратегічна ціль логістичної діяльності суб'єктів логістичної діяльності;
- багатоваріантність напрямів розвитку економічної системи суб'єктів логістичної діяльності;
- комплексність розроблення стратегії логістичної діяльності суб'єктів логістичної діяльності.

Орієнтація на довгострокові глобальні цілі. Основною метою стратегії економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності є збільшення рівня економічної безпеки внаслідок раціонального використання економічного потенціалу в коротко- і довгострокових періодах. Свій відбиток розвиток економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності знаходить у наведеній раніше системі показників розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності. Якісну характеристику розвитку, з погляду економічної безпеки, можна розглянути через категорії ефективності, ринкового потенціалу, надійності, продуктивності та гнучкості. Прийнявши цю систему показників як глобальну ціль стратегії розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, можна наповнити її сутність новими характеристиками. Це пов'язано з тим, що наведені показники враховують не лише ефект від логістичної діяльності суб'єктів логістичної діяльності, а й результативність

альтернативних напрямів використання засобів і ресурсів суб'єктів господарювання, відбиває міру відповідності його ефективності не лише в рамках власної діяльності, але й функціонування в каналах і ланцюгах постачань.

Після визначення глобальної стратегічної мети формуються цілі нижчого рівня – локальні. Для цього необхідно забезпечити реалізацію принципу розроблення стратегії економічної безпеки підприємства, тобто визначити й забезпечити взаємозв'язок сукупності елементів економічної стратегії, за допомогою яких вона досягатиметься. На цьому етапі, використовуючи низку критеріїв, необхідно визначити спектр стратегічних елементів, які доцільно розглядати як складові стратегії економічної безпеки підприємства. Об'єктивними є такі критерії:

- специфіка вітчизняного ринку логістики;
- стабільність економічних умов господарювання;
- рівень розвитку конкуренції на логістичному ринку;
- ємність ринку логістики і ринковий механізм.

Перший критерій, що визначає сукупність елементів, які входять до складу стратегії економічної безпеки підприємства, є специфіка вітчизняного ринку логістики. Це зумовлено тим, що, незважаючи на ідентичні глобальні цілі розвитку (для більшості суб'єктів логістичної діяльності основною метою діяльності є досягнення певного розміру прибутку), суб'єкт логістичної діяльності у межах кожного сегменту логістичного ринку досягає їх по-своєму.

Отже, суб'єкт логістичної діяльності СЛД власної логістики має включити в стратегію ЕБ такі елементи, як товарна стратегія, стратегія відношення з ринками ресурсів, стратегія оптимальних витрат, інноваційна стратегія.

При аналізі специфіки функціонування суб'єктів логістичної діяльності змішаної логістики виявлено, що основу стратегії економічної безпеки повинні становити: стратегія поведінки підприємства на логістичному ринку, стратегія інвестування в ЛПФ тощо. З огляду на специфіку логістичних операторів, до *основних елементів стратегії економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності* доцільно віднести: стратегію просування логістичних послуг та стратегію диверсифікації асортименту послуг, стратегію стимулю-



вання споживачів, стратегію поведінки на ринку інвестицій. Значна увага цих суб'єктів логістичної діяльності повинна приділятися стратегіям розвитку та мотивації персоналу.

Другий критерій визначення елементів стратегії економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності – це рівень стабільності економічних умов господарювання. Його значущість досить велика. Саме завдяки стабільності економічних умов господарювання можна уникнути банкрутства. Основне завдання стратегії запобігання банкрутству – виявити тенденції, що можуть спричинити кризові явища, і розробити заходи, які протидіють цим явищам. Функціонування суб'єктів логістичної діяльності в нестабільному економічному середовищі пов'язане з великою кількістю внутрішніх і зовнішніх загроз, які було розглянуто в першому і другому розділах. Чим вищий рівень нестабільності економіки, тим більший негативний вплив на діяльність суб'єктів логістичної діяльності чинників зовнішнього середовища і вищий ступінь невпевненого положення і низької результативності його діяльності. Отже, актуальність розроблення в рамках стратегії економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності стратегії запобігання банкрутству в умовах нестабільної економіки значно зростає.

Рівень стабільності економічних умов господарювання має вирішальне значення і при встановленні термінів реалізації стратегії економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності. Так, чим стабільніша економіка, тим на триваліший термін може розроблятися стратегія і, відповідно, чим більш нестабільна економіка, тим менший термін її розроблення і реалізації.

Економічний стан України характеризується в даний час наявністю кризових явищ, про які говорилося вище. У зв'язку з цим немає сенсу розробляти довгострокові стратегії, а при визначенні термінів реалізації стратегії економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності необхідно віддавати перевагу середньостроковим і короткостроковим тимчасовим періодам. Стратегія економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності повинна бути орієнтована на середньострокову перспективу, локальні цілі – на короткострокові за умови їх коригування протягом періоду реалізації стратегії економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

Третій критерій визначення елементів стратегії економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності є рівень розвитку конкуренції. З погляду ринкової структури конкуренція являє собою сукупність умов, які ставлять суб'єктів логістичної діяльності у стан такого, що «приймає ціну», або диктують інший тип поведінки на ринку. Конкурентний ринок є прямою протилежністю монополістичному ринку. Що стосується сучасних суб'єктів логістичної діяльності, то основною силою, яка значно впливає на їх конкурентоспроможність, є економічний потенціал споживачів ринку логістики. Його зниження ставить під загрозу досягнення не тільки глобальної, а й локальних цілей. Тому суб'єкт логістичної діяльності для забезпечення економічної безпеки обов'язково повинен приділяти увагу стратегії стимулювання збуту послуг. У сучасних умовах господарювання немає кризи дефіциту. На зміну їй прийшла криза «надвиробництва», основою якої є зниження платоспроможності суб'єкта господарювання. Тому основним критерієм вибору логістичних послуг для основної маси суб'єктів логістичної діяльності є більш низькі тарифи на послуги при невисокій їх якості. Це не означає, що суб'єкту логістичної діяльності необхідно на шкоду собі знижувати тарифи, можна розробити низку стимулів, які сприятимуть притягненню покупців: знижки залежно від обсягу послуг; програми лояльності тощо.

Четвертий критерій визначення елементів стратегії економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності – ємність ринку і ринковий механізм – визначають локальні цілі суб'єктів логістичної діяльності і напрями їх реалізації. Існує безліч типів рушійних сил, спроможних змінювати ринкові умови. Зважаючи на те, що їх сутність і дія досить широко описані в економічній літературі, обмежимося їх перерахуванням: темп зростання платоспроможного попиту; динаміка складу покупців і зміна засобів використання товарів; відновлення продукції та інновації; зміна структури ринку у зв'язку з появою (зникненням) значного конкурента; зміни у витратах і ефективності (визначаються життєвим циклом підприємства або товару); зміна купівельних переваг (переорієнтування споживачів на певні характеристики і методи реалізації товарів); зміни в державній політиці й напрямках регулювання економіки; зменшення (збільшення) непев-

ності й ризику. Ці сили можуть існувати самі собою, можуть вступати у суперечку одна з одною, можуть бути так чи інакше сильними і слабкими – це важко визначати, а тим більше, прогнозувати. Цим зумовлюється складність їх аналізу, їх аналіз і оцінка змушують суб'єктів логістичної діяльності рухатися у визначеному напрямі. Цей факт робить необхідним вивчення об'єктивності їх впливу на стратегію економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

Наступним принципом розробки стратегії економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності є багатоваріантність напрямів його розвитку. Цей принцип безпосередньо пов'язаний із динамічністю стратегії, наявністю альтернатив зміни стратегічних локальних цілей і методів їх досягнення. Крім того, він допускає створення декількох альтернативних економічних моделей досягнення цілей суб'єктів логістичної діяльності, що дає змогу в кожний конкретний момент обрати найприйнятніший і найефективніший варіанти реалізації стратегії епічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

Принцип комплексності розробки стратегії економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності покликаний реалізувати взаємозв'язок між етапами, стратегічними напрямками розвитку і резервами підвищення ефективності, що виявлені в результаті аналізу ефективності, вивчення зовнішнього середовища його функціонування. Розроблення стратегії економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності слід здійснювати кількома етапами: визначення глобальної цілі підприємства; виявлення резервів підвищення ефективності його «можливостей» і «небезпек» зовнішнього середовища; вибір елементів економічної стратегії; визначення локальних цілей; тактичне планування і розроблення альтернативних варіантів тактичних дій; контроль результатів реалізації стратегії. Стратегія економічної безпеки, формулюючи мету і вказуючи об'єкти стратегії, повинна включати:

- характеристику зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці суб'єктів логістичної діяльності;
- визначення і моніторинг факторів, які зміцнюють або руйнують стійкість його соціально-економічного стану на короткострокову і середньострокову перспективу;

- визначення критеріїв і параметрів (граничних значень) показників, які характеризують інтереси суб'єктів логістичної діяльності та відповідають вимогам його економічної безпеки;
- розробку економічної політики, яка охоплює механізми врахування факторів, що впливають на стан економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності;
- напрями діяльності суб'єктів логістичної діяльності з реалізації стратегії його розвитку.

Інноваційна стратегія розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності – це комплекс інноваційних рішень, необхідних для реалізації функціональних систем суб'єктів логістичної діяльності, а саме: інформаційної, логістичної, фінансової, маркетингової, управління персоналом та механізму (системи) забезпечення ЕБ. Ці стратегічні рішення координують і синхронізують стратегічні дії інших функціональних систем. Стратегія розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності передбачає стратегії розвитку функціональних системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності та стратегію розвитку механізму забезпечення. Серед стратегій розвитку економічних систем суб'єктів логістичної діяльності ключовими є і стратегія розвитку інформаційних систем, стратегія розвитку маркетингових систем, стратегія розвитку системи управління персоналом, стратегія розвитку логістичної системи, стратегія розвитку операційної системи та стратегія розвитку фінансової системи.

Базовими стратегіями розвитку механізму забезпечення є: стратегія нормативно-правового, організаційного, методичного та інфраструктурного забезпечення. Ключова роль у стратегії розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності належить стратегії розвитку інформаційної та логістичної системи. Ці системи, як уже зазначалося, є інтегруючими та координуючими стратегічні дії у межах системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

Комплекс складових стратегій розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності свідчить, що між стратегіями її розвитку та механізму забезпечення здійснюється постійна координація завдяки логістичній та інформаційній системам (ІС) і

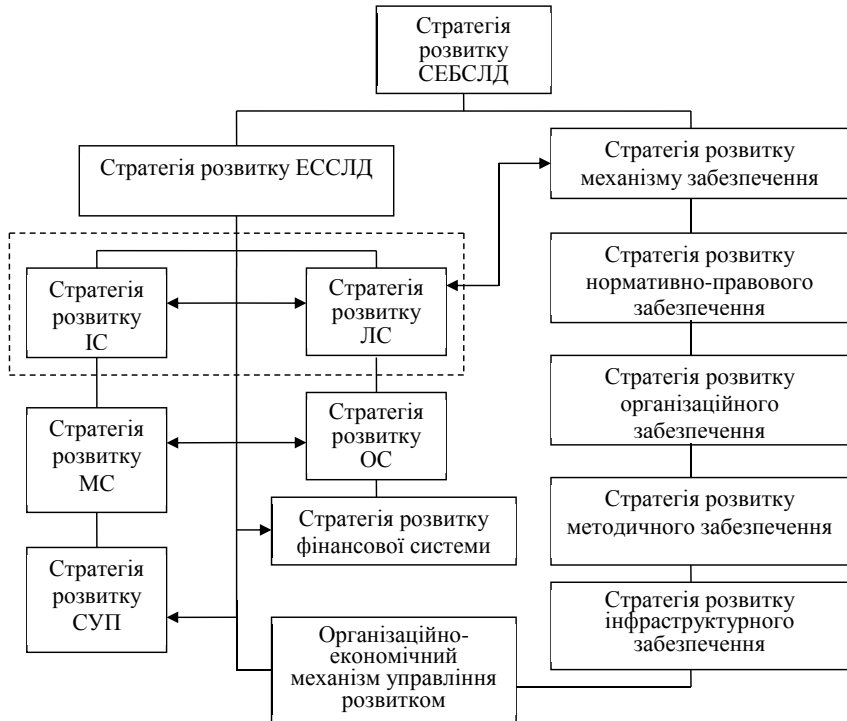


Рис. 6.6. Комплекс складових стратегій розвитку СЕБСЛД

стратегіям розвитку та функціонування організаційно-економічного механізму управління розвитком.

Зростаюча нестабільність і мінливість як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ фірми генерує всі нові неочікувані як потенційні, так і реальні загрози, що, у свою чергу, вимагає постійного розвитку його системи економічної безпеки. Згідно з теоремою У.Р. Ешбі [29] для того, щоб будь-яка система успішно протидіяла загрозам, необхідно, щоб складність та оперативність прийняття рішень у межах цієї системи відповідала складності та швидкості змін, які відбуваються в середовищі загроз.

Отже, для того щоб система економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності адекватно протидіяла загрозам, вона повинна постійно та адекватно еволюціонувати. Враховуючи це, слід виділити два можливих типи систем економічної безпеки суб'єктів логістич-

ної діяльності. Перший тип – це системи економічної безпеки, орієнтовані на випереджальне прогнозування необхідного потенціалу економічної безпеки для усунення ймовірних загроз.

Тобто в цих системах акцент здійснюється на довготривалі стратегічне планування та управління на підставі вибору стратегічних позицій. При такому підході діяльність системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності спрямовується на превентивні заходи в її оточенні. Другий тип системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності пов'язаний з розробленням сценаріїв дій і подальшою терміновою реакцією на швидкі та неочікувані зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах. Ця система, залежно від розроблених сценаріїв, може реагувати не лише на сильні сигнали, але і на слабкі в умовах невизначеності та ризику. На практиці можливі різні варіанти поєднання зазначених систем економічної безпеки, в яких вони функціонують чи планується їх функціонування.

### ***Узагальнюючі висновки***

*Під поняттям «стратегія» часто розуміють план дій, розрахований на довготерміновий період. Стратегія – це довготривалий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, прийнятий відповідно до своїх продуктивних, фінансових та інших можливостей. Економічна стратегія – це «довготерміновий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань»[27].*

*У стратегії організаційної реструктуризації в розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності важливу роль надано розбудові та розвитку організаційної структури суб'єктів логістичної діяльності. При проектуванні організаційної структури служби логістики суб'єктів логістичної діяльності важливо після визначення ролі та змісту логістичної стратегії виділити функції, а в їх межах конкретні завдання, які повинна реалізувати ця служба.*

*Структурно оформлена служба логістики суб'єктів логістичної діяльності власної логістичної діяльності дозволить сконцентрувати зусилля суб'єктів з оптимізації величини запасів сировини,*

*матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції, необхідних для забезпечення розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.*

*Мета стратегії формування партнерських союзів з постачальниками і замовниками – досягти збільшення ефективності ланцюга постачань, коли всі його члени працюють спільно й отримують вигоди від довгострокової кооперації. Причиною використання цієї стратегії є прагнення до досконалішого обслуговування споживачів, більшої гнучкості, до зниження витрат, прагнення уникнути інвестицій у активи тощо.*

*Для розробки функціональної стратегії логістики на першому етапі слід з'ясувати мету і завдання служби логістики. Це вимагає детального вивчення корпоративної стратегії компанії, аналізу даних, інтерв'ю та матеріалів засідань окремих комісій зі стратегічного планування.*

*Стратегія економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності – це поєднання взаємозалежних складових елементів економічної стратегії, спрямованих на підвищення економічного ефекту функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища з метою реалізації економічно безпечного розвитку.*

*Принцип комплексності розробки стратегії економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності покликаний реалізувати взаємозв'язок між етапами, стратегічними напрямками розвитку і резервами підвищення ефективності, що виявлені в результаті аналізу ефективності, вивчення зовнішнього середовища його функціонування.*

### **Запитання для перевірки знань і самопідготовки**

1. Надайте визначення терміна «стратегія».
2. Розкрийте сутність терміна «стратегія ЕБ СЛД».
3. Охарактеризуйте складові стратегії розвитку СЕБСЛД.
4. Назвіть основні етапи реалізації логістичної стратегії.
5. Опишіть модель чинників впливу на діяльність суб'єкта логістичної діяльності.
6. Розкрийте сутність стратегії партнерства в розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

7. Опишіть стратегію організаційної реструктуризації в розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.
8. Опишіть функціональні логістичні стратегії.
9. Розкрийте сутність стратегії економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.
10. Назвіть комплекс складових стратегії розвитку СЕБСЛД.

### **Рекомендована література для самостійної роботи:**

#### *Основна*

1. Алькема В.Г. Система економічної безпеки логістичних утворень [монографія] / Алькема В.Г. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 378 с.
2. Алькема В.Г. Логістичні утворення як суб'єкти розвитку економічної безпеки // В.Г. Алькема / Науковий вісник Донецького національного університету. – 2010.

#### *Додаткова*

3. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / [Я.А. Жаліло, Я.Б. Базиліук, Я.В. Белинська та ін.]; за ред. Я.А. Жаліла. – К.: НІСД, 2005. – 388 с.
4. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємств: [навчальний посібник] / М.В. Куркін, В.Д. Панікаров, Д.В. Назренко. – Х.: ФОП О.Г. Павленко, ВД «Інжек», 2010. – 300 с.



## Розділ 7

# Методичне забезпечення аналізу, оцінки, прогнозування розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності

### *Ключові питання розділу:*

- 7.1. Оцінка стану системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності
- 7.2. Методичне забезпечення розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності
- 7.3. Оптимізація параметрів логістичного сервісу в досягненні планового рівня економічної безпеки

### *Ключові терміни та поняття:*

*логістична ланка, логістичний ланцюг, логістичний кластер, логістична множина, логістичний простір, логістичний потік, методи оцінювання економічної безпеки, інтегральний показник рівня економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності*

### *Рівень засвоєння матеріалу розділу:*

- **знання:** теоретичних засад методик оцінки стану системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності;
- **навички:** практичного застосування методів та методик порівняльного оцінювання рівня економічної безпеки комплексів суб'єктів господарювання, що функціонують в ланцюгах поставок;
- **уміння:** визначити та розрахувати рівень економічної безпеки, оцінити стан системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

## **7.1. Оцінка стану системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності**

У сучасній практиці господарювання виникає проблема оцінки стану системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності. До них належать будь-які суб'єкти господарської діяльності – підприємства, організації та установи, а також їх інституціональні та інтеграційні об'єднання, що здійснюють логістичну діяльність на принципах сучасної концепції логістики, мають логістичну систему (ЛС) в якості організаційного базису та організаційні підрозділи управління логістичною діяльністю. На сьогодні не існує методів та методик порівняльного оцінювання рівня економічної безпеки комплексів суб'єктів господарювання, що функціонують у ланцюгах постачань. Розробка сучасних методик оцінювання економічної безпеки таких суб'єктів є актуальною проблемою вирішення завдань їх ефективного функціонування та розвитку системи економічної безпеки.

Проблематика економічної безпеки суб'єктів господарювання та аналіз методик їх оцінювання привертає увагу дослідників. Так, Н.М. Соломанюк [9] у своїх дослідженнях з економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності на підставі критеріїв її оцінювання виділяє рівні економічної безпеки та інтерпретує їх з позиції стратегічних планів суб'єктів логістичної діяльності. Це дає об'єктивну оцінку результативності діяльності всіх структурних підрозділів суб'єктів логістичної діяльності. Н.В. Чухрай [57] вважає, що оцінювати ефективність логістичних підсистем необхідно через застосування часткових показників. С. Б. Довбня та Н.Ю. Гічова [20] розглядають методика, яка має обґрунтований інструментарій оцінювання окремих складових, а також формулу визначення інтегрального показника економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності та оціночну шкалу його значень. Н. Й. Реверчук [9] використовує для оцінювання рівня економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності комплексний показник безпеки, який розраховується на основі бальних оцінок показників техніко-технологічної, фінансової, кадрової, екологічної, інформаційної, політико-правової, силової та ринкової безпеки. Водночас методики оцінювання економічної безпеки інтеграційних об'єднань суб'єктів господарської діяль-

ності, які функціонують як єдиний суб'єкт логістичної діяльності з просування цінності для споживача відсутні.

Метою цього дослідження є розвиток методологічних підходів щодо оцінювання рівня фінансової безпеки інтеграційних суб'єктів логістичної діяльності з використанням сучасних інструментів прикладної математики. Інтеграційне об'єднання суб'єктів логістичної діяльності призвело до запровадження в практику господарювання концепції ланцюга постачань. У свою чергу об'єднання суб'єктів логістичної діяльності кількох функціональних ЛП розглядається як ЛМ. До основних форм інтеграційного структурування суб'єктів логістичної діяльності слід віднести логістичну ланку, ЛК, ЛЛ та ЛМ. *Логістична ланка* – це суб'єкти логістичної діяльності функціонального або мікрорівня, які є учасником ЛК або ланцюга. ЛК – це сукупність двох функціональних суб'єктів логістичної діяльності або суб'єктів логістичної діяльності мікрорівня, які є сусідніми ланками руху цінності та реалізують функції споживача, постачальника, посередника, перевізників, страхувальників тощо. ЛЛ – це сукупність трьох або більше функціональних суб'єктів логістичної діяльності мікрорівня та суб'єктів інших рівнів, які знаходяться в логічно-послідовній взаємодії з реалізації бізнес-процесів просування цінності. ЛМ – це упорядкована множина суб'єктів логістичної діяльності різних рівнів ієрархії, які знаходяться в динамічній взаємодії з метою генерування логістичних потоків від постачальників ресурсів, що необхідні для виробництва конкретного виду продукту, до кінцевих споживачів та структуровані у вигляді певної сукупності логістичних ланцюгів або їх ділянок. Зазначені суб'єкти логістичної діяльності характеризуються наявністю певного економічного простору, який функціонує на засадах сучасної концепції логістики і характеризується інноваційністю та конкурентоспроможністю. Мережа постачань цінності (рис. 7.1), складається з трьох окремих ланцюгів постачань. Зазначені ланцюги мають фокусне підприємство 2, яке одночасно входить до складу усіх наявних ЛП А, В і С. Окремі ланки ЛП 1, 2 та 3 – це функціональні суб'єкти логістичної діяльності (ФСЛД) або суб'єкти логістичної діяльності мікрорівня (МІСЛД) ланцюга постачань. У залежності від того, до складу якого ланцюга вони належать, окремі підприємства позначають:  $a_1$ ,  $a_2$ ,

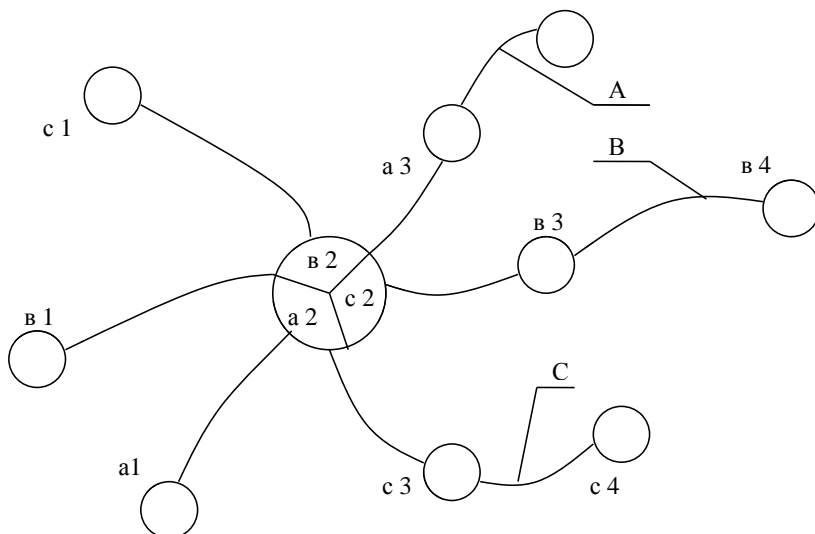


Рис. 7.1. Спрощена схема мережі постачань цінності для споживача

а3 – логістичні ланки ЛП А; в1, в2, в3 – логістичні ланки ЛП В; с1, с2, с3 – логістичні ланки ЛП С. Мережа постачань містить декілька ланцюгів або їх фрагментів.

Кожен ланцюг постачань є об'єднанням ланок (суб'єктів логістичної діяльності функціонального або макрорівня), які логічно-послідовно реалізують функції трансформації предмета праці у відповідності до логіки трансформаційних перетворень штучного або природного тіла в готовий продукт для конкретного споживача. В ланцюгу постачань одночасно реалізуються процеси комерційної, операційної, фінансової та іншої діяльності. Задача полягає в оцінюванні економічної безпеки за показниками фінансового стану ланок: фокусної ланки, яка входить одночасно до складу декількох ланцюгів постачань; окремих ланок, які є конкурентами за видом економічної діяльності; окремих як партнерських, так і конкурентних каналів постачань (двох сусідніх ланок у власному та конкурентному каналі); конкурентних ланцюгів постачань. Оцінку економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності пропонується здійснювати з використанням сучасної методики багатокритеріального оцінювання та рангування суб'єктів логістичної діяльності за

рівнем їх фінансової безпеки, за аналогією з підходом. Стан економічної безпеки слід характеризувати інтегральним показником або інтегральною оцінкою, розрахованою на базі окремих оціночних показників. Стан фінансової безпеки суб'єктів логістичної діяльності характеризує сукупність показників (рис. 7.2), де показано основні групи показників фінансової діяльності суб'єктів логістичної діяльності.

Основою для порівняння фінансової безпеки суб'єктів логістичної діяльності виступає об'єктивна інформація про підсумки їх виробничо-господарської та фінансової діяльності. Джерелами такої інформації є показники відповідних форм обов'язкової статистичної звітності підприємств. Методика рангування суб'єктів логістичної діяльності за рівнем їх фінансової безпеки повинна враховувати найважливіші з показників їх майнового та фінансового стану, ефективності виробничо-господарської та ринкової діяльності тощо. Тому насамперед потрібно визначити відносну оцінку фінансової безпеки ланцюга постачань саме за окремими критеріями. Щоб визначити частинну цінність  $u_{ij}$  кожного  $i$ -го суб'єкта логі-



Рис. 7.2. Основні групи показників фінансової діяльності суб'єкта логістичної діяльності

тичної діяльності за кожним з одинадцяти показників фінансового стану СЛД –  $j$ , можна скористатися формулами:

$$u_{ij} = \frac{a_{ij} - a_j^{\min}}{a_j^{\max} - a_j^{\min}} \quad (7.1)$$

- для показників, зорієнтованих на високий рівень (7.1), а також:

$$u_{ij} = \frac{a_j^{\max} - a_{ij}}{a_j^{\max} - a_j^{\min}} \quad (7.2)$$

- для показників, зорієнтованих на низький рівень (7.2), де:

$a_{ij}$  – значення  $j$ -го критеріального показника для  $i$ -го суб'єктів логістичної діяльності. СЛД ( $i = \overline{1,12}$ ;  $j = \overline{1,11}$ );

$a_j^{\min}$ ,  $a_j^{\max}$  – відповідно, найменше та найбільше значення  $j$ -го показника для сукупності усіх ланок мережі постачань, що досліджуються (7.3), (7.4):

$$a_j^{\min} = \min_{i=1,8} a_{ij}, \quad (7.3)$$

$$a_j^{\max} = \max_{i=1,8} a_{ij}, \quad (7.4)$$

Кожна частинна цінність фінансової безпеки знаходиться в межах від 0 до 1, причому нульове значення відповідає найгіршому, а значення 1 – найкращому рівню відповідного показника фінансової безпеки суб'єктів логістичної діяльності. Прикладаючи, мають однакову вагомість кожного критерію в загальному рейтингу фінансової безпеки –  $u_i$ . Він обчислюється як сума його частинних рейтингових показників (7.5):

$$u_i = \sum_{j=1}^{11} u_{ij}, \quad i = \overline{1,8} \quad (7.5)$$

Щоб застосувати методику, насамперед розраховуємо основні показники фінансової діяльності кожної з ланок ланцюгів А, Б і С.

Таким чином, запропоновано методику багатокритеріальної оцінки економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності та їх сукупності, що функціонують у каналах, ланцюгах та мережах постачань. Відносна оцінка економічної безпеки суб'єкта оцінюється на підставі показників фінансової безпеки і ґрунтується на загальному рейтингу сукупності фінансових показників його діяльності. Рівень економічної безпеки каналу, фрагмента ланцюга або повного

ланцюга постачань оцінюється за мінімальним значенням критерію фінансової безпеки суб'єкта, що входить до його складу. Економічна безпека мережі оцінюється за мінімальним значенням критерію фінансової безпеки ланцюга, що входить до її складу. Ця методика дає можливість оцінити відносну зміну рівня економічної безпеки суб'єкта при входженні його до нових ланцюгів та каналів постачань або зміні їх суб'єктної структури чи показників діяльності. Методика дозволяє прогнозувати відносну зміну рівня економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності при створенні нових каналів постачань або при прийнятті рішення про входження до складу окремих фрагментів ланцюга постачань.

## **7.2. Методичне забезпечення розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності**

Кризові явища в галузях і сферах економіки України проявились у нестабільному функціонуванні значної кількості вітчизняних підприємств. Це призвело до суттєвих змін в обсягах споживання та закупівлі товарів. Підприємства-постачальники в цих умовах не можуть з високою ймовірністю прогнозувати попит на підставі тенденцій попередніх періодів. Така ситуація ускладнює достовірне визначення параметрів функціонування ОС суб'єктів логістичної діяльності та її ресурсного забезпечення. У свою чергу, нестабільність параметрів несе в собі загрозу економічній безпеці як основної системи, так і системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності загалом. Особливо загрозливою є ситуація функціонування в кризових умовах (ОС) виробництва сезонних продуктів. У цьому випадку варіація між прогнозованим та фактичним попитом може бути значною. Певна тривалість виробничо-комерційного циклу не дозволяє в умовах традиційного підходу до організації виробництва оперативного реагувати на зміни попиту.

У такому випадку прийняті управлінські рішення можуть бути неадекватними ринковій ситуації і призвести до значних витрат ОС, пов'язаних з надлишковими запасами у випадках низького попиту, або до втрат іміджу, пов'язаного з дефіцитом продукції у випадку

зростання попиту. Наведені негативні тенденції впливають на стан економічної безпеки основної і суб'єктів логістичної діяльності загалом. Загрозою в цьому випадку є не лише характер попиту, але і значний рівень фіксованих витрат, пов'язаних з підтримкою функціонування інфраструктури, що забезпечує суб'єкти логістичної діяльності. Крім того, загрозою є кваліфікаційний потенціал персоналу суб'єктів логістичної діяльності в умовах його часткової зайнятості тощо. Тому необхідно запроваджувати нові механізми, які забезпечать в умовах невизначеності стійке функціонування ОС і суб'єктів логістичної діяльності загалом.

У літературних джерелах з економічної безпеки значна увага приділяється економічній безпеці в сучасних умовах. Низку наукових робіт присвячено питанням економічної безпеки суб'єктів господарювання, які функціонують як на національному, так і на міжнародному рівнях. Економічна безпека підприємства з погляду такого чинника, як ОС підприємства, розглядається в окремих роботах. При цьому автори публікацій розглядають ОС як елемент системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, а не як інструмент управління нею. У зазначених публікаціях ОС підприємства розглядається як окремий елемент системи функціонування підприємства. Незважаючи на те, що вона є економічно відкритою системою, не враховується вплив зовнішніх та внутрішніх загроз її функціонуванню. Припускається, що такі загрози незначні і несуттєво впливають на надійність та ефективність функціонування ОС. В окремих випадках під надійністю ОС розглядають її здатність протягом значного часу відтворювати результати з незмінними якісними та кількісними параметрами.

ОС є важливим чинником системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності. Це обумовлено низкою факторів: підприємство лише завдяки створенню цією системою цінності стає гравцем ринку; ОС визначає не лише профіль виходів, але обумовлює особливості і структури входів, тобто з економічного погляду є відкритою системою; ця система є складною та поліструктурною і несе в собі цілу низку техніко-технологічних небезпек; зазначена система функціонує в певному просторі та вступає в протиріччя з інтересами суб'єктів територіального оточення, державних органів тощо.



Отже, ОС є важливим чинником комплексної системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності автономної логістики, і насамперед через інтеграцію в ній загроз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

У наукових працях ґрунтовно досліджується можливість використання логістичного механізму для забезпечення стійкого функціонування ОС як важливого чинника системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності. Однією із запропонованих науковою теорією для практичного застосування є методика реалізації логістичного механізму в умовах підприємства, яке виробляє продукт сезонного попиту. У методиці використано такі припущення: лаг часу на реалізацію комерційного циклу – незначний; варіація попиту протягом планового періоду практично відсутня; ціни протягом планового періоду можуть змінюватись і не є обов'язково фіксованими; місячні обсяги продажу є визначеними існуючими графіками постачань, які передбачені діючими контрактами.

Методика розроблялась і впроваджувалась для вирішення завдань нормативно-правового забезпечення оцінювання розвитку систем економічної безпеки підприємства. Алгоритм використання методики наведено на прикладі окремих позицій номенклатури, для якої характерний вплив факторів сезонності. Враховуючи параметри витрат на виробництво та витрат на складування готової продукції, які в нашому випадку відносимо до витрат реалізації, розрахуємо оптимальні параметри функціонування ОС, якщо графік відвантаження є визначеним.

Дохід від реалізації продукції розраховуємо за формулою 7.6:

$$D = p \times Q_p, \quad (7.6)$$

де:  $p$  – ціна реалізації продукції;

$Q_p$  – обсяг реалізації продукції.

Загальні витрати ОС визначимо на підставі залежності [7.7]:

$$B = B_v + B_{скл} + B_{деф}, \quad (7.7)$$

де:  $B_v$  – витрати виробництва;

$B_{скл}$  – витрати на складування;

$B_d$  – витрати, пов'язані з дефіцитом.

Визначимо кожну складову витрат. Отже, витрати виробництва протягом планового періоду дорівнюють (7.8):

$$B_B = C \times Q \times n, \quad (7.8)$$

де:  $C$  – собівартість одиниці продукції;

$Q$  – середня ритмічність виробництва продукції у періоді, незалежному від часу;

$n$  – кількість періодів, в яких здійснюється зміна попиту.

Витрати на складування розрахуємо за залежністю [7.9]:

$$B_{\text{скл}} = d \times Q_{\text{скл}}, \quad (7.9)$$

де:  $d$  – питомі витрати на складування;

$Q_{\text{скл}}$  – обсяги запасу на складі (запас від задоволення потреби).

Розраховуємо витрати, пов'язані з дефіцитом продукції (7.10):

$$B_D = p(1 + a)Q_D, \quad (7.10)$$

де:  $a$  – величина, що характеризує витрати, пов'язані зі зниженням іміджу в результаті дефіциту продукції;

$Q_D$  – обсяги дефіциту (незадоволення потреби).

У нашому випадку вважаємо визначеними такі параметри:

1) попит на продукцію за місяцями: попит  $f_i$  відповідає  $i$ -му місяцю,  $i = 1, 2, \dots, 12$ ;

2)  $C$  – собівартість одиниці продукції;

3)  $p$  – ринкова ціна реалізації продукції;

4) величина, що характеризує втрати, пов'язані зі зниженням іміджу в результаті дефіциту продукції.

Потрібно визначити ритмічність виробництва продукції –  $Q$ , незалежну від часу, за якої прибуток від реалізації продукції буде максимальним. Прибуток у нашому випадку розрахуємо за формулою (7.11):

$$\Pi = D - B, \quad (7.11)$$

де:  $D$  – дохід від реалізації продукції, який розраховується як вигодою від продажу;

$B$  – загальні витрати ОС.

Згідно з розподілом попиту його будемо розглядати як функцію від планового періоду (місяця) і позначати:  $f(0) = f_0$  – попит у початковий момент;  $f_1, \dots, f_n$  – попит за відповідний плановий період. Розв'язання задачі розпочнемо з математичного виразу, що характеризує рівень накопичення запасів на складі та рівень накопичення

дефіциту на  $k$ -тий місяць, який можна представити у вигляді інтеграла (7.12):

$$I_k = \int_0^k (Q - f(x)) dx \approx k \cdot Q - [(f_k + f_0)/2 + f_1 + \dots + f_{k-1}] \quad (7.12)$$

де:  $f_0$  – рівень запасу на початковий момент зі знаком «-».

Якщо  $I_k > 0$ , інтеграл (7) дає нам рівень накопичення запасів на складі, що припадає на  $k$ -тий місяць; якщо ж  $I_k < 0$ , інтеграл (7) – це рівень накопичення дефіциту, що припадає на  $k$ -тий місяць. Це означає, що в першому випадку  $I_k$  – обсяг запасів на складі, що припадає на  $k$ -тий місяць, а у другому –  $I_k$  – обсяг дефіциту, що припадає на  $k$ -тий місяць. Тоді сума обсягів запасу та сума обсягів дефіциту за 12 місяців становить (7.13):

$$Q_{скл} = \int_0^n dt \int_0^t (Q - f(x)) dx + \int_{m+1}^{12} dt \int_0^t (Q - f(x)) dx \approx (I_1 + \dots + I_n) + (I_{m+1} + \dots + I_{12}) \quad (7.13)$$

$$Q_d = \int_{n+1}^m dt \int_0^t (Q - f(x)) dx \approx (I_{n+1} + \dots + I_m) \quad (7.14)$$

де  $n$  і  $m$  визначаються з умови:  $I_k > 0$  на  $[0; n]$  та на  $[m + 1; 12]$ ,  $I_k < 0$  на  $[n + 1; m]$ .

Обсяг реалізації продукції за рік залежить від зміни рівня дефіциту та від попиту на продукцію [7.15]:

$$Q_p = (f_1 + \dots + f_n) + (f_{n+1} + I_{n+1}) + (f_{n+2} + I_{n+2} - I_{n+1}) + \dots + (f_{n1} + I_{n1} - I_{n1-1}) + (f_{n1+1} + \dots + f_{12}) = (f_1 + \dots + f_{12}) + I_{n1}, \quad (7.15)$$

де:  $n + 1$  визначається з умови:  $I_{n1} = \min\{I_1, \dots, I_{12}\}$ .

Розв'язання задачі будемо проводити за таким алгоритмом.

1. Розіб'ємо відрізок  $[f_{min}; f_{max}]$  на  $n$  частин з кроком  $h$ .
2. Для кожного значення  $Q$  з одержаного розбиття розрахуємо усі наступні величини:  $I_k$  ( $k = 1, 2, \dots, 12$ ),  $Q_{скл}$ ,  $Q_d$ ,  $Q_p$ ,  $D$ ,  $B$  та  $\Pi$ .
3. Шукаємо максимальне значення  $\Pi$  по розбиттю.

Далі уточнюємо його, використовуючи додаток до Excel «Поиск решения». Методологія розрахунків з використанням електронної таблиці Excel дозволяє автоматично одержувати результати для будь-яких значень вхідних даних. Розрахунки проводились як у випадку неврахування виробничих витрат, так і у випадку їх врахування (7.8), тобто собівартості виробленої продукції. У першому випадку питомі витрати на складування, розраховані за формулою

(7.9), вибирались деякою постійною величиною в інтервалі ( $d = 5, 6, \dots, 30$ , грн/(міс.  $\times$  шт.), а у другому – як частка від собівартості ( $d = 5\%, 10\%, 15\%, \dots, 40\%$  від собівартості).

Розглянемо результати розрахунків для цих двох випадків.

1. Випадок відсутності виробничих витрат.

1.1. Досліджувався вплив на оптимальне значення середньомісячного обсягу виробництва  $Q_{\text{опт}}$ , за якого прибуток від реалізації продукції буде максимальним, за такими величинами:

а) питомі витрати на складування при постійній ціні продукції;

б) ціни продукції при заданому значенні питомих витрат на складування.

При дослідженні впливу на оптимальне значення середньомісячного обсягу виробництва  $Q_{\text{опт}}$  питомих витрат  $d$  на складування ціна приймалась рівною 27 грн/шт. (рис. 7.3). Навіть при значному збільшенні питомих витрат на складування (у 3 рази) оптимальний рівень ритму виробництва зменшився не більше, ніж на 30 %.

Таке зменшення оптимального значення середньомісячного обсягу виробництва обумовлено збільшенням обсягу дефіциту у 10-му місяці з 32 при  $d = 5$  грн/(міс.  $\times$  шт.) до 667 шт., при  $d = 20$  грн/(міс.  $\times$  шт.), при  $d = 30$  грн/(міс.  $\times$  шт.) до 1 202 шт. Причому для  $d = 5$  грн/(міс.  $\times$  шт.) дефіцит триває 1 місяць, при  $d \in [10; 20]$  – 5 місяців, при  $d \in [26; 30]$  – 6 місяців. При цьому попит задовольнявся на 78,7 % при  $d = 30$  грн/(міс.  $\times$  шт.), на 88,7 % при  $d = 20$  грн/(міс.  $\times$  шт.), на 97,6 % при  $d = 10$  грн/(міс.  $\times$  шт.). При дослідженні впливу ціни на оптимальне значення середньомісячного обсягу виробництва  $Q_{\text{опт}}$  приймалось, що питомі витрати на складування  $d = 10$  грн/(міс.  $\times$  шт.), а ціна змінювалась від 15 до 35 грн. У результаті одержано збільшення оптимального значення середньомісячного обсягу виробництва приблизно на 3 % при збільшенні ціни у 2 рази.

Таке незначне збільшення оптимального значення середньомісячного обсягу виробництва обумовлено зменшенням обсягу дефіциту у 10-му місяці з 203 шт. при  $p = 15$  грн до 68 шт. при  $p = 31$  грн. Причому для  $p \geq 31$  грн наявний дефіцит, він триває 2 місяці, при  $p \in (15; 31)$  він триває 3 місяці. При цьому попит задовольнявся більш ніж на 96 % (найменший рівень задоволення попиту –  $\varphi = 96,54\%$  – відповідає ціні  $p = 15$  грн).

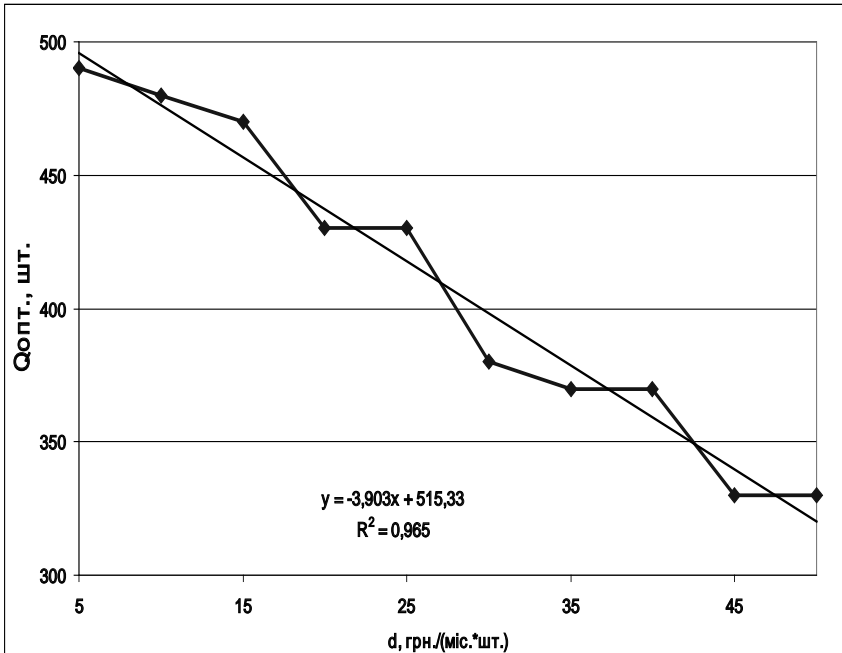


Рис. 7.3. Вплив питомих витрат на складування та оптимальний ритм виробництва

Вплив на максимальне значення прибутку таких величин:

- питомих витрат на складування при постійній ціні продукції;
- ціни продукції при заданому значенні питомих витрат на складування.

Падіння максимального прибутку зі зростанням питомих витрат  $d$  відбувається майже за лінійним законом  $y = -4903,5x + 154801$ . При цьому  $R^2 \geq 0,999$ , значення критерію Фішера теж досить високе. Отже, за наведеним рівнянням прямої досить точно можна робити прогноз нових значень максимального прибутку. При дослідженні впливу ціни на максимальне значення прибутку використовувалось значення питомих витрат на складування  $d = 10$  грн/(міс.×шт.) (рис. 7.4).

Зростання максимального прибутку зі зростанням ціни  $p$  відбувається майже за лінійним законом  $y = 5787,7x - 50493$ . Враховуючи досить близьке до 1 значення  $R^2$  та досить високе значення критерію Фішера, можна зробити висновок, що за наведеним рівнянням пря-

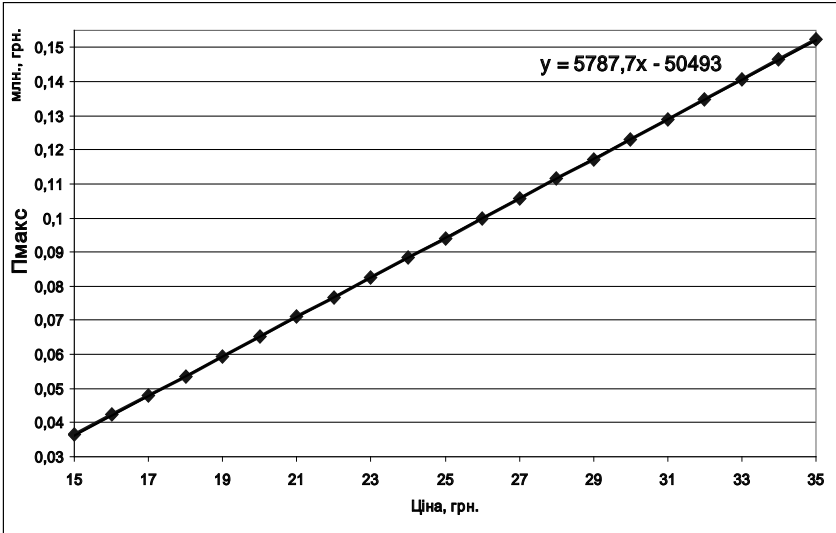


Рис. 7.4. Вплив ціни на максимальне значення прибутку

мої досить точно можна робити прогноз нових значень максимального прибутку за ціною (рис. 7.4).

## 2. Випадок, коли враховується вплив виробничих витрат.

Витрати виробництва напряму залежать від собівартості продукції. Від собівартості  $C$  також залежать питомі витрати на складування  $d$  ( $d = 5, 10, 15, \dots, 40\%$  від  $C$ ). Встановлено, що при незначній собівартості (менше  $20\%$  від ціни) вплив витрат на складування на максимальний прибуток буде набагато меншим від впливу виробничих витрат (навіть за максимальних витрат на складування, коли  $d$  становить  $40\%$  від собівартості, ці витрати дорівнюють приблизно  $35,5\%$  від виробничих витрат). Тому максимальний прибуток у випадку наявних виробничих витрат при незначній собівартості завжди відповідає нижній границі витрат на складування, коли дефіцит майже відсутній.

Саме тоді обсяг запасів у критичному 10-му місяці дорівнює нулю. Коли ж значення собівартості близьке до ціни, максимальний прибуток досягається за незначного дефіциту (при собівартості, яка становить  $74\%$  ціни, дефіцит у критичному 10-му місяці дорівнює  $32,4$  шт., що становить приблизно  $7\%$  від попиту у 10-му місяці).

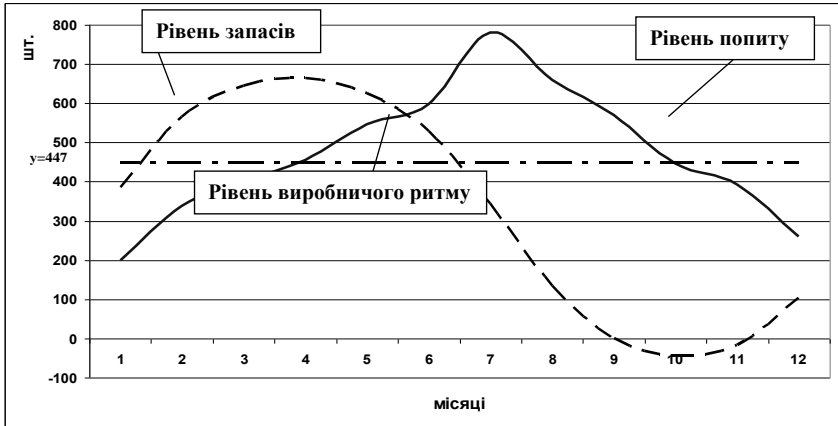


Рис. 7.5. Ритмічність виробництва ( $Q = 447$  шт.), попиту та запасу/дефіциту за місяцями

Джерело: [6, 9]

Розподіл обсягів виробництва, попиту та запасу/дефіциту за місяцями для собівартості, яка дорівнює 74 % від ціни.

Дослідження показують вплив рівня обслуговування на величину прибутку виробничої діяльності. Дослідження обсягу прибутку здійснювалось для ОС, яка забезпечує собівартість продукту 400 грн при ціні реалізації продукту 540 грн. На графіках наведено позначення: 1, 2, 3, 4, які відповідають значенням прибутку при питомих витратах на складування відповідно 10, 20, 30, 40 % від собівартості продукції. ОС є прибутковою лише при високих значеннях ступеня задоволення попиту.

За значних витрат на складування ступінь задоволення сукупного попиту повинен становити не менше 85 %, а при низьких значеннях цих витрат ступінь задоволення попиту повинен становити не менше 78 %. За значних витрат виробництва ступінь задоволення попиту має бути досить високим, що свідчить про низьку ефективність ОС і недоцільність її раціоналізації за рахунок ЛВ.

Як видно з рис. 7.6, прибуток зростає пропорційно ступеню задоволення потреб клієнтів у продукті до певної межі, в якій досягає свого максимуму.

Точка максимуму відповідає високому стандарту обслуговуван-

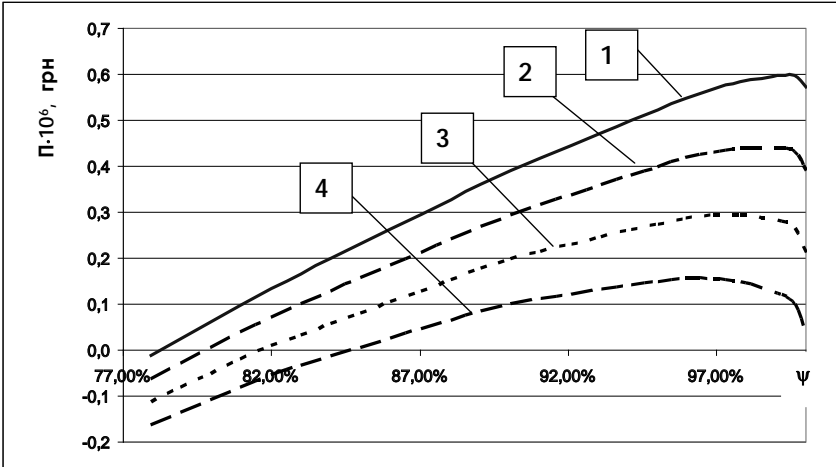


Рис. 7.6. Розподіл обсягів виробництва, попиту та запасу/дефіциту за місяцями

ня, який близький до 100 %, але не дорівнює йому. Причиною зниження прибутку при близьких до 100 % показниках ступеня обслуговування є інтенсивне зростання витрат на складування порівняно з прибутками. Свідченням цього є зміна положення максимуму прибутку для різних значень витрат до складування. Зростання витрат на складування у 4 рази призводить до зниження максимальної величини прибутку приблизно у 4 рази.

Представлені графіки для ОС, в якій собівартість зменшилась у 2 рази і становить 200 грн/шт. при фіксованій ринковій ціні (рис. 7.7).

ОС є прибутковою при рівні задоволення попиту більш ніж на 62 %. Поріг нульової рентабельності для всіх випадків коливається в межах 1 %, що свідчить про незначний вплив витрат складування на ефективність ОС. Витрати на складування також не впливають на положення максимуму прибутку. З метою підвищення прибутковості операційних систем необхідно виконувати дві умови.

По-перше, збільшувати стандарт обслуговування; по-друге, впроваджувати мікрологістичні концепції раціоналізації, наприклад «худе виробництво», яка передбачає мінімальний рівень запасів, який потрібен лише на поточне обслуговування. Прагнення до 100 % задоволення попиту призводить до інтенсивного зростання витрат на обслуговування, які можуть перевищити ефект від доходу.



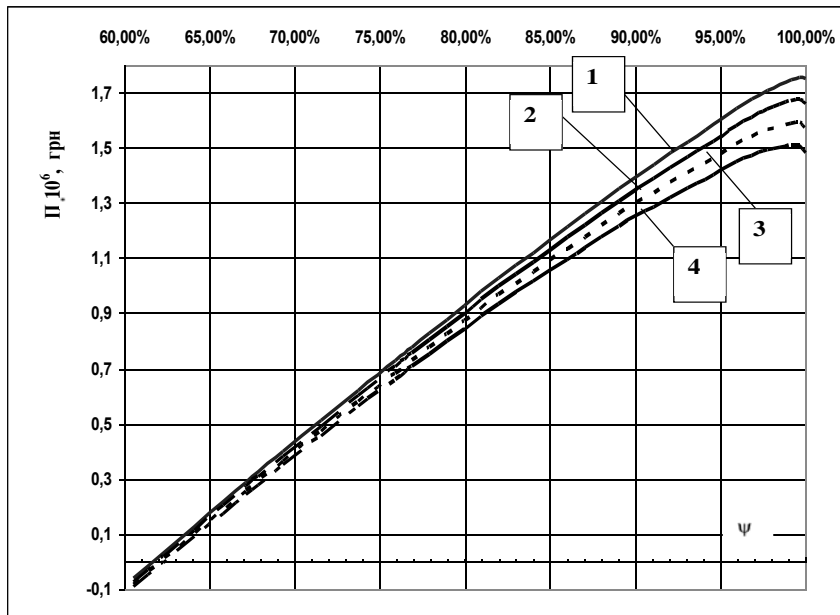


Рис. 7.7. Залежність обсягу прибутку від рівня обслуговування

Джерело: [6, 9]

Для вирішення подібних завдань краще використовувати не пасивні операційні стратегії, а активні ринкові. Наприклад, ввести систему попереднього замовлення або використовувати схему відкладених замовлень. Такі підходи дозволять забезпечити більш рівномірний попит і не лише зменшити обсяг сукупних витрат на складування, але й знизити собівартість продукції за рахунок ритмічності та пропорційності виробництва.

На наступному етапі досліджували відносну зміну величини прибутку залежно від собівартості продукції. Відносну зміну величини втраченого прибутку  $\Delta\Pi$  розраховували як відношення різниці між максимальним прибутком  $\Pi_{\text{макс}}$  та прибутком (7.16), отриманим при нульових запасах готової продукції на кінець планового року  $\Pi_0$ , віднесеного до максимального прибутку, за формулою:

$$\Delta\Pi = \frac{\Pi_{\text{макс}} - \Pi_0}{\Pi_{\text{макс}}} \cdot 100\% \quad (7.16)$$

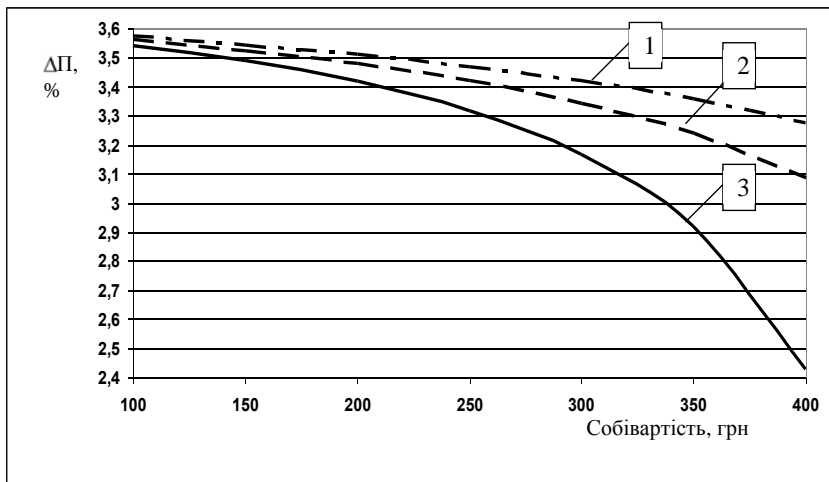


Рис. 7.8. Залежність втраченого прибутку через дефіцит запасу від собівартості продукції

Залежності втраченого прибутку від собівартості продукції (рис. 7.8) для ціни 810 грн (крива 1), 675 грн (крива 2) та для ціни 400 грн (крива 3).

Інтенсивність зростання величини втраченого прибутку залежить від співвідношення ціни до собівартості. Зі зменшенням цього співвідношення інтенсивність спадання величини втраченого прибутку зростає.

У випадку збільшення цін на продукт через інфляцію або дефіцит продукту на ринку величина втраченого прибутку збільшується і роль управління запасами в операційній системі знижується. За умови функціонування суб'єкта логістичної діяльності на насичених ринках, де ціна є врівноваженою або знижується в результаті насичення ринку продуктом, роль логістичних витрат на складування є надто відчутною.

А управління витратами на складування з метою їх зменшення є ключовим завданням забезпечення прибутковості ОС. Як стратегію зменшення витрат, можна використовувати як запропоновану мікрологістичну концепцію «худе виробництво», так і різні агрегатні стратегії варіювання ресурсами ОС.

Одним із важливих напрямів раціоналізації ОС виробництва сезонного продукту є зменшення питомих витрат на складування. Зменшення зазначених витрат може здійснюватись як за рахунок сервісних, так і інфраструктурних складових. На практиці слід прагнути до зменшення не лише логістичних, але і загальних витрат на виробництво.

На наступному етапі досліджували рентабельність виробництва залежно від ритмічності виробництва продукції –  $Q$  та від питомих витрат на складування –  $d$ . Поточну рентабельність в  $i$ -му місяці розрахуємо за формулою (7.17):

$$R(i) = \frac{D(i) - B(i)}{B(i)}. \quad (7.17)$$

Для виробничого підприємства, яке діє на ринку продукту сезонного попиту, можливі сценарії зростання або спадання ціни. У цьому дослідженні вважаємо, що цінова політика підприємства відповідає умові наявності дефіциту на ринку товару: очікуване середнє значення ціни поступово зростає від 300 до 400 гривень за експоненціальним законом. В умовах насиченого ринку крива зміни ціни продукту має спадаючий характер.

На завершальному етапі досліджували зміну поточної рентабельності діяльності за зазначених сценаріїв. Результати досліджень свідчать, що величина залишків готової продукції суттєво впливає на числове значення поточної рентабельності. Максимальне значення поточної рентабельності в умовах відсутності дефіциту запасів має найменше значення. Для цього випадку характерною є незначна інтенсивність наростання та спадання поточної рентабельності. За незначного дефіциту запасів, який не перевищує 7 % від попиту, максимальне значення поточної рентабельності збільшується. Інтенсивність наростання та спадання поточної рентабельності дещо теж збільшується. Подальше збільшення дефіциту запасів призводить до значного збільшення максимального значення середньої рентабельності, стрімкого зростання поточної рентабельності та різкого зменшення її значень на завершенні планового періоду.

Найкращий з погляду максимуму та стабільності виробництва за показником поточної рентабельності спостерігається для сценарію,

коли залишки на кінець року відсутні. Цей випадок наочно зображений у вигляді кривої 2. Підприємство у плановому періоді очікує отримати середньорічну рентабельність, яка повинна бути не менше рівня рентабельності минулого періоду 18 %.

Середня рентабельність перевищує поріг у 18 % у випадку, коли питомі витрати на запаси становлять не більше третини величини собівартості для  $Q = 474$  шт./міс., менше 28 %, 27 % та 24 % для випадків, коли  $Q = 430$  шт./міс.,  $Q = 494$  шт./міс. та  $Q = 410$  шт./міс. Відповідно.

Ефективність діяльності підприємства за місяцями, яка оцінюється показником поточної його рентабельності, змінюється протягом року і досягає свого максимуму у середині року, коли обсяги реалізації продукції максимальні. Значні коливання поточної рентабельності мають місце (крива 3), коли  $Q = 430$  шт./міс., тобто при значному дефіциті запасів. Поточна рентабельність підприємства при цьому стрімко зростає у першому півріччі, а друге півріччя характеризується стрімким зниженням економічної ефективності діяльності. Починаючи з восьмого періоду, діяльність підприємства є збитковою. У випадку відсутності дефіциту за мінімальних запасів готової продукції (крива 1 при  $Q = 494$  шт./міс.) у переважній кількості періодів маємо більш стабільні показники поточної рентабельності.

При реалізації цього сценарію діяльність підприємства є рентабельною протягом більшого календарного періоду планового року, тому що поточна рентабельність перевищує значення середньорічної, яка становить 18 %. Найкращі показники поточної рентабельності спостерігаються, коли дефіцит запасів готової продукції є, але незначний, і залишки на кінець року відсутні (крива 2 та  $Q = 474$  шт./міс.).

Створена графічна модель прогнозування ефективності при варіації попиту на готову продукцію за окремими часовими проміжками планового періоду дозволяє забезпечити підприємство від втрати економічного потенціалу при зовнішніх загрозах ринкового середовища, які проявляються в нестабільності параметрів попиту в часі і просторі.

Для реалізації механізму управління запасами важливо знати за-

кономірність зміни тренда попиту в короткотерміновому або середньотерміновому періоді.

Основним завданням прогнозної моделі є отримання в кожний момент часу функціонування значень параметрів ОС, а потім з використанням механізму забезпечити оперативність і раціональність управлінських рішень. Раціональність у цьому випадку характеризується таким рівнем витрат ресурсів, який дозволить отримати параметри виходів ОС у межах визначених нормативів та інших обмежень.

Результати дослідження сумарного річного прибутку свідчать, що його максимальне значення відповідає сценарію з наявністю незначного дефіциту продукції (частковому незадоволенню потреби споживачів у продукції), який має місце у 10-му місяці у розмірі 32 шт. і становить приблизно 7 % від значення загального попиту цього місяця. Аналіз впливу ритму виробництва на значення максимального прибутку свідчить про те, що максимальний сумарний прибуток досягається за умов ритму виробництва  $Q = 491$  шт./міс. Найкращі показники поточної рентабельності спостерігаються у випадку, коли залишки на кінець року відсутні.

Цей випадок наочно зображений у вигляді кривої 2. Підприємство у плановому періоді очікує отримати середньорічну рентабельність, яка повинна бути не менше рівня рентабельності минулого періоду 18 %. Дослідження свідчать, що середня рентабельність перевищує поріг у 18 %, у випадку коли питомі витрати на запаси становлять не більше третини величини собівартості для випадку 2, менше 28 %, 27 % та 24 % для випадків 3, 1 та 4 відповідно.

Дослідження ефективності діяльності підприємства за місяцями, яка оцінюється показником поточної його рентабельності, змінюється протягом року і досягає свого максимуму у середині року, коли обсяги реалізації продукції максимальні. Значні коливання поточної рентабельності мають місце (крива 3), коли  $Q = 430$  шт./міс., тобто при значному дефіциті запасів. Поточна рентабельність підприємства при цьому стрімко зростає у першому півріччі, а друге півріччя характеризується стрімким зниженням економічної ефективності діяльності. Починаючи з восьмого періоду, діяльність підприємства є збитковою.

На сьогодні чекають свого вирішення питання: щодо визначення місця і ролі запасів готової продукції в системі економічної безпеки підприємства, систематизації і структурування складових економічної безпеки ОС, визначення рейтингу негативних факторів (зовнішніх та внутрішніх) загроз, які значною мірою впливають на стан економічної безпеки ЛС підприємства і пошук дієвих механізмів та інструментів щодо ефективного управління економічною безпекою підприємств під впливом комплексних чинників.

### **7.3. Оптимізація параметрів логістичного сервісу в досягненні планового рівня економічної безпеки**

Світова фінансово-економічна криза спричинила ланцюг деструктивних явищ в економіках різних країн і призвела до стагнації окремих галузей і сфер економіки України. Зазначені процеси негативно позначились на економічній безпеці суб'єктів господарювання. Для прикладу та практичного розрахунку відповідно до методики оптимізації параметрів логістичного сервісу в досягненні планового рівня економічної безпеки у даному підрозділі запропоновано розгляд та оптимізацію діяльності підприємства машинобудівної галузі. Підприємства цієї сфери діяльності втратили суттєву частину замовлень і, не маючи достатнього обсягу фінансових ресурсів для ведення операційної діяльності, не змогли створити необхідний обсяг виробничих запасів. Нова господарська ситуація призвела до втрати можливостей тактичного і стратегічного планування. Рівень виробничого планування знизився, і основним його горизонтом став переважно місячний план. Але і його формування здійснюється, як правило, у третій декаді місяця. Бажання за будь-яких умов збільшити обсяги виробництва призвели до прийому замовлення на виготовлення машин та агрегатів, незважаючи на їх кількість. Основним критерієм у таких випадках стала технологічна спроможність операційної системи виконати замовлення. Прагнення забезпечити лояльність замовника призвело до постійного коригування плану та внесення до нього коректив відносно пріоритетності виготовлення деталей, вузлів та агрегатів. Така економічна політика спричинила порушення ритмічності виробництва, зросли прості обладнання

через неузгодженість планово-розподільчої служби, збільшилися витрати виробництва та розподілу, і зросла напруженість у трудових колективах. Нестабільне функціонування підприємств стало загрожувати їх економічній безпеці. Ситуація, що склалася, призводить до суттєвих змін в обсягах реалізації та закупівлі товарів окремими суб'єктами господарювання. Постачальники в таких умовах не спроможні з високою ймовірністю прогнозувати попит на власну продукцію на підставі тенденцій попередніх періодів. Така ситуація ускладнила маркетинговій службі підприємства достовірне визначення вихідних параметрів функціонування операційної системи та її адекватного ресурсного забезпечення. У цьому підрозділі рішення зазначеної проблеми розглядається з позиції визначення оптимальної партії обробки виробів, яка в умовах стохастичного нестійкого попиту забезпечує плановий рівень стану безпеки операційної системи.

У сучасній науковій літературі питання оптимізації партії обробки в умовах нестабільного та перемінного в часі за величиною і характером попиту розглянуто недостатньо. Відсутні публікації, присвячені ролі логістичного підходу до виробничих операційних систем як важливого чинника системи економічної безпеки суб'єкта господарювання. Крім того, відсутні публікації щодо використання складових операційної системи для забезпечення економічної безпеки логістичного утворення. На сьогодні не існує ефективних методик прогнозування параметрів операційної системи при впливі загроз, пов'язаних з невизначеністю попиту та динамікою його змін.

Отже, операційна система є важливим елементом виробничої складової економічної безпеки підприємства, і насамперед через інтеграцію в ній загроз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Запропонована методика розрахунку оптимальних параметрів партії обробки виробів забезпечує планові показники економічної безпеки. У методиці використано такі припущення: коливання попиту протягом планового періоду є нестійким і для нього характерні тенденції інтервалів поперемінного зростання і спадання та коливання відносно середнього значення з певною амплітудою й частотою; ціна на продукцію протягом планового періоду змінюється залежно від кон'юнктури ринків; місячні обсяги продажу є визна-

ченими існуючими графіками постачань, які передбачені діючими контрактами.

Отже, розробку методики визначення оптимальних параметрів партії обробки виробів на машинобудівному підприємстві почнемо з розрахунку витрат підприємства на окремих фазах функціонування операційної системи: закупівля матеріалів, виробництво та збут готової продукції. Закупівля матеріалів включає декілька складових витрат, а саме: витрати на придбання матеріалів, на організацію та реалізацію замовлення, на закупівлю додаткових матеріалів, на утримання запасів, на транспортування тощо. Загальні витрати на закупівлю розраховували за формулою:

$$B_z = B_{\text{прид.мат}} + B_{\text{зам.}} + B_{\text{д.мат.}} + B_{\text{скл.мат.}} + B_{\text{тр.мат.}}, \quad (7.18)$$

де  $B_{\text{прид.мат}}$  – витрати, пов'язані з придбанням матеріалів;

$B_{\text{зам.}}$  – витрати на організацію та реалізацію замовлення;

$B_{\text{д.мат.}}$  – витрати, обумовлені наявністю дефіциту матеріалів;

$B_{\text{скл.мат.}}$  – витрати на складування й утримання запасів;

$B_{\text{тр.мат.}}$  – витрати на транспортне обслуговування відділу закупівель.

Розглянемо методику розрахунку кожної складової зазначеної формули. Витрати на придбання матеріалів включають закупівельну ціну необхідного матеріалу, норму його витрачання, обсяг виробництва виробів у плановому періоді й розраховуються за формулою:

$$B_{\text{придб.мат.}} = \sum_i (p_{\text{мат}}^i \times v_i) \times Q_v, \quad (7.19)$$

де  $p_{\text{мат}}^i$  – ціна  $i$ -го матеріалу;

$v_i$  – норми витрат  $i$ -го матеріалу;

$Q_v$  – кількість виробів, які слід виготовити протягом планового періоду.

В окремих випадках у зазначеній формулі слід врахувати складову, пов'язану зі знижками, які надаються покупцеві продукції. Наступна складова витрат закупівлі – це витрати на організацію та реалізацію замовлення (за  $n$  одиниць ресурсу), які є добутком вартості одного замовлення на кількість замовлень за рік  $i$  розраховуються за формулою:

$$B_{\text{зам.}} = p_{\text{зам}} \times N_{\text{зам.}}, \quad (7.20)$$



де  $p_{\text{зам}}$  – вартість одного замовлення;

$N_{\text{зам}}$  – кількість замовлень протягом планового періоду.

Оскільки існує дві форми використання складу підприємством, витрати на зберігання продукції мають два способи розрахунку: як для використання орендованого складу, так і для власного складу. Отже, використовується орендований склад, тому розраховуємо витрати на складування й утримання запасів:

$$B_{\text{скл.мат}} = d_{\text{мат}} \sum_i (p_{\text{мат}}^i \times Q_{\text{скл.мат}}^i), \quad (7.21)$$

де  $d_{\text{мат}}$  – питома величина витрат на утримання запасів;

$Q_{\text{скл.мат}}^i$  – обсяги  $i$ -го матеріалу на складі.

У цій методиці вважається, що всі запаси є продукцією промислового призначення і величина вартості утримання різних позицій номенклатури є однаковою і фіксованою протягом планового періоду. У випадку коли використовується власний склад, витрати на утримання запасів розраховуються за такою формулою:

$$B_{\text{скл.мат.}} = B_{\text{пост.скл.мат.}} + d_{\text{мат}} \sum_i (p_{\text{мат}}^i \times Q_{\text{скл.мат}}^i), \quad (7.22)$$

де  $B_{\text{пост.скл.мат.}}$  – постійні витрати на складування матеріалів;

$d_{\text{мат}}$  – питома величина змінних витрат складування;

$Q_{\text{скл.мат}}^i$  – обсяги  $i$ -го матеріалу на складі.

Питома величина витрат  $d_{\text{мат}}$  (%) містить у собі низку складових: витрати капіталу, витрати утримання складів, витрати обслуговування запасів та витрати ризику запасів, причому питоми витрати капіталу не можуть бути меншими від депозитної ставки.

Наступною складовою закупівлі матеріалів є транспортні витрати, які розраховуються за формулою як добуток тарифу на перевезення на кількість ресурсу, що перевозиться:

$$B_{\text{тр.мат.}} = \sum (p_{\text{тр.мат.}}^i \times n_i), \quad (7.23)$$

де  $p_{\text{тр.мат.}}^i$  – тариф на перевезення  $i$ -го ресурсу;

$n_i$  – кількість  $i$ -го ресурсу, що перевозиться.

Але існує і варіант, коли партія (замовлення) не містить значну кількість (за вагою або за об'ємом) ресурсу, в цьому випадку транс-

портні витрати на перевезення одного замовлення не залежать від обсягу замовлення. У цьому випадку формула розрахунку транспортних витрат є такою:

$$V_{\text{тр.мат.}} = \text{const} . \quad (7.24)$$

Витрати дефіциту матеріалів у постачанні призводять до істотних економічних збитків внаслідок зупинки виробництва, невиконання зобов'язань перед наступними учасниками логістичного ланцюга, що може мультиплікувати прямі збитки виробництва. Цей випадок варто розглядати окремо. Далі розглядали витрати фази виробництва. Витрати на виробництво продукції містять такі складові, як постійні, що включають витрати на утримання обладнання, загальновиробничі та загальногосподарські, а також заробітну плату адміністративно-управлінського персоналу, та змінні, які містять витрати на матеріали та комплектуючі вироби (враховувались на 1-му етапі), витрати на електроенергію та енергоресурси для технологічних цілей тощо, витрати на основну заробітну плату промислово-виробничому персоналу та витрати на відрахування в соціальні фонди. Представимо загальну формулу виробничих витрат:

$$B_{\text{в}} = B_{\text{пост.в}} + d_{\text{зм.в.}} \times Q_{\text{в}} , \quad (7.25)$$

де  $B_{\text{пост.в}}$  – постійні витрати;

$d_{\text{зм.в.}}$  – питома вага змінних витрат;

$Q_{\text{в}}$  – обсяг виробництва.

На етапі збуту готової продукції методикою передбачено врахування таких складових витрат: комерційні витрати, транспортні, на утримання запасів готової продукції на складі, витрати дефіциту та на управління запасами.

Комерційні витрати, пов'язані з реалізацією продукції, розраховуються як добуток питомих комерційних витрат на виробничу собівартість продукції за формулою:

$$B_{\text{ком.}} = a_{\text{ком.}} \times C_{\text{вир.}} , \quad (7.26)$$

де  $a_{\text{ком.}}$  (%) – питома комерційні витрати;

$C_{\text{вир.}}$  – виробнича собівартість машинобудівної продукції.

Вартість транспортних та інших супутніх витрат, пов'язаних з доставкою продукції, можна врахувати шляхом коригування транспортного тарифу:

$$B_{тр.пр.} = p_{тр.пр.} \times Q_B \quad (7.27)$$

де  $p_{тр.пр.}$  – тариф на перевезення одиниці готової продукції.

Витрати на утримання запасів готової продукції на складі, якщо використовується орендований склад, дорівнюють:

$$B_{скл.пр.} = d_{пр.} \times p_{пр.} \times Q_{скл.пр.} \quad (7.28)$$

У випадку якщо використовується власний склад, витрати на утримання запасів розраховують за формулою:

$$B_{скл.пр.} = B_{норм.скл.} + d_{пр.} \times p_{пр.} \times Q_{скл.пр.} \quad (7.29)$$

де питома величина витрат  $d_{пр.}$  містить у собі такі ж складові, як і у випадку зберігання запасів вхідних ресурсів.

Розглянемо витрати дефіциту виробленої продукції, які розраховуються за формулою:

$$B_{д.пр.} = \alpha_{д.пр.} p_{пр.} Q_{д.пр.} \quad (7.30)$$

де  $p_{пр.}$  – ціна продукції;

$\alpha_{д.пр.}$  – питоми витрати, спричинені втратою іміджу внаслідок незадоволення попиту споживача;

$Q_{д.пр.}$  – обсяги дефіциту (незадоволеної потреби) продукції.

Дохід від реалізації машинобудівної продукції можна розрахувати за формулою:

$$D = p_{пр.} \times Q_p \quad (7.31)$$

де  $Q_p$  – обсяг реалізації продукції.

Отже, розглянувши детально три етапи визначення витрат закупівлі матеріалів, виробництва продукції та збуту готової продукції, виведемо формулу загальних витрат:

$$B = [B_{прим.мат.} + B_{зам.} + B_{д.мат.} + B_{скл.мат.} + B_{тр.мат.}] + \quad (7.32)$$

$$+ [B_{в.}] + [B_{ком.} + B_{скл.пр.} + B_{д.пр.} + B_{тр.пр.}]$$

Розрахуємо оптимальний обсяг замовлення ( $n_i$ ) і-го ресурсу, за якого загальна вартість запасу є мінімальною.

Будемо вважати, що витрати на оформлення одного замовлення становлять від 3 до 10 % від вартості матеріалу, який використовується під час виготовлення одиниці продукції. Отже,

$$p_{зам.} = \gamma \times v \times p_{мат.} \quad (7.33)$$

де  $n$  – норма витрат матеріалу на виготовлення одиниці продукції,  $g = 3 \dots 10$  %.

Відповідно до методики розрахуємо загальні витрати закупівель ( $B_3$ ), а також враховуючи, що після перевезення матеріалу на склад їх вартість зростає на величину, рівну тарифу на перевезення (ціні транспортування). Враховуючи, що для  $i$ -го ресурсу

$$C_i n_i = p_{зам}^i + n_i(p_{мат}^i + p_{тр.мат}^i), \quad (7.34)$$

де  $C_i$  – собівартість одиниці  $i$ -го ресурсу, що потрапляє на склад підприємства, розрахована з урахуванням витрат на оформлення замовлення на придбання  $i$ -го матеріалу, транспортних витрат, а річний попит на  $i$ -й ресурс становить  $Y_i = Q_B \times n_i$ , витрати закупівель за асортиментом матеріалів будуть дорівнювати:

$$\begin{aligned} B_3 &= \sum C_i Y_i + \sum B_{скл. мат.}^i = \\ &= \sum (p_{зам}^i / n_i + p_{мат}^i + p_{тр.мат}^i) \times v_i \times Q_B + \\ &+ d_{мат} \sum n_i (p_{мат}^i + p_{тр.мат}^i) / 2 \end{aligned} \quad (7.35)$$

У формулу слід підставити вираз для обчислення вартості оформлення замовлення на придбання  $i$ -го матеріалу:  $p_{зам}^i = \gamma \times v_i \times p_{мат}^i$ . Мінімізацію річних загальних витрат на закупівлю виконуємо, прирівнявши частинні похідні від  $B_3$  по  $n_i$  до нуля:

$$\frac{\partial B_3}{\partial n_i} = -\gamma \times Q_B \times \frac{v_i^2 p_{мат}^i}{n_i} + \frac{d_{мат} p_{мат}^i}{2} = 0. \quad (7.36)$$

З останнього рівняння остаточно одержимо формулу для розрахунку кількості  $i$ -го ресурсу в партії замовлення:

$$n_i = v_i \sqrt{\frac{2\gamma Q_B}{d_{мат.}}}. \quad (7.37)$$

Тоді кількість замовлень для  $i$ -го матеріалу в рік:

$$N_{зам}^i = Y_i / n_i = \sqrt{\frac{d_{мат.} Q_B}{2\gamma}}. \quad (7.38)$$

Як видно з розрахунків, кількість замовлень протягом планового періоду взагалі не залежить від виду матеріалу (не включає норми витрат матеріалу та його ціну). Тому будемо позначати її через  $n$ .

Оскільки розрахунки ведуться за місяцями (попит за місяцями), бажано, щоб кількість замовлень у рік  $N_{\text{зам}}$  була кратною 12. Якщо залишити більш точне значення оптимальної кількості замовлень, то може вийти, що кількість замовлень на місяць ( $N = N_{\text{зам}}/12$ ) буде виражена дробовим значенням. Тоді залишок від партії переходить на наступний місяць, який потрібно буде врахувати шляхом коригування обсягу чергової партії. Тому в розрахунках будемо приймати  $N_{\text{зам}}$  наближеною до значення, одержаного з формули, але кратною 12. Наприклад, якщо  $N_{\text{зам}} \approx 34$ , то прийматимемо  $N_{\text{зам}} = 36$ . Тоді на місяць припадає рівно  $N = 36/12 = 3$  замовлення за усіма видами матеріалу.

Підрахуємо загальні витрати на закупівлю  $i$ -го матеріалу на місяць. Вважатимемо, що дефіцит матеріалу неприпустимий. При визначенні витрат на складування будемо також вважати, що використовуємо орендований склад. Кількість одиниць  $i$ -го матеріалу в одній партії (одному замовленні) дорівнює:

$$n_i = \frac{v_i Q_g}{N_{\text{зам}}} = \frac{v_i Q_g}{12 \cdot N}. \quad (7.39)$$

Питома величина середніх витрат на складування на місяць дорівнює відповідним питомих витратам на рік, поділеним на 12, тобто  $d_{\text{мат.}}/12$  (%).

$$\begin{aligned} V_{\text{зак}}^i &= V_{\text{зам.}}^i + V_{\text{придб. мат.}}^i + V_{\text{тр. мат.}}^i + V_{\text{скл. мат.}}^i = \\ &N \times [\gamma \times v_i \times p_{\text{мат.}}^i + p_{\text{мат.}}^i \times n_i + p_{\text{тр. мат.}}^i \times n_i + \\ &+ d_{\text{мат.}} \times (p_{\text{мат.}}^i + p_{\text{тр. мат.}}^i) \times n_i / (2 \times 12)]. \end{aligned} \quad (7.40)$$

Час виконання замовлення прирівнюємо до інтервалу між постачаннями, виходячи з мікрологістичної концепції «точно-своєчасно». Інтервал між постачаннями визначаємо за формулою:

$$I = T/N, \quad (7.41)$$

де  $T$  – кількість робочих днів на місяць. Нехай у середньому на місяць припадає 21 робочий день. Тоді для  $N = 3$  замовлень на місяць інтервал між постачаннями становитиме  $I = 21/3 = 7$  робочих днів. У даному випадку розглядається підприємство транспортного машинобудування з виробництва агрегатів до локомотивних та судових дизельних силових установок, для якого характерна зміна величини та інших параметрів попиту протягом планового періоду. Як

продукцію було обрано фільтр очищення палива в силовій дизельній установці. Попит на продукцію за місяцями: попит  $f_i$  відповідає  $i$ -му місяцю,  $i = 1, 2, \dots, 12$ . Вважаємо, що структура собівартості продукції протягом планового періоду не змінюється. Витрати, пов'язані зі зниженням іміджу в результаті дефіциту продукції, відсутні.

Потрібно визначити інтенсивність виробництва продукції –  $Q_v$ , незалежну від часу, за якої середньорічна рентабельність –  $R$  буде максимальною.

$$R = (1 - \alpha) \left[ (1 - \beta)(X - Y) - (1 + \gamma)L - \delta K \right] / [Y + (1 + \gamma)L + \delta K], \quad (7.42)$$

де  $X$  – обсяг виробництва у вартісному виразі;

$Y$  – вартість сировини і матеріалів;

$L$  – витрати на зарплату промислово-виробничому персоналу;

$K$  – середньорічна вартість основних виробничих фондів;

$\delta$  – норма амортизації (у частках одиниці);

$\alpha$  – податок на прибуток (у частках одиниці);

$\beta$  – податок на додану вартість (у частках одиниці);

$\gamma$  – нарахування на зарплату (у частках одиниці).

Критичний обсяг виробництва (точка беззбитковості)  $Q_{кр}$  – обсяг випуску продукції, починаючи з якого виробництво стає рентабельним. Відповідно до точки беззбитковості розраховується показник економічної безпеки виробництва – коефіцієнт безпеки виробництва:

$$K_{\sigma} = \frac{Q - Q_{кр}}{Q}, \quad (7.43)$$

де  $Q$  – плановий обсяг виробництва у натуральному виразі.

Для розрахунку витрат, пов'язаних зі збутом продукції, – третьої (останньої) частини загальних витрат – розглянемо випадок нерівномірного споживання продукції. Нехай задано розподіл попиту на продукцію за місяцями: попит в  $i$ -му місяці планового періоду дорівнює  $f_i$ . Вважаючи, що в початковий момент запас відсутній, рівень накопичення запасів на складі та рівень накопичення дефіциту на  $k$ -тий місяць планового періоду можна представити у вигляді інтеграла, який чисельним інтегруванням методом прямокутників зводиться до виразу для значень попиту за місяцями:

$$\mathbf{I}_k = \int_{t_0}^{t_k} (Q_b - f(t)) dt \approx k \cdot Q_e - [f_1 + \dots + f_k], \quad (7.44)$$

де  $f(t)$  – функція попиту залежно від часу,  $t_0$  – початковий момент роботи операційної системи,  $t_k$  – момент роботи операційної системи, що відповідає  $k$ -му місяцю планового періоду. Якщо  $\mathbf{I}_k > 0$ , інтеграл дає нам рівень накопичення запасів на складі, що припадає на  $k$ -тий місяць планового періоду; якщо ж  $\mathbf{I}_k < 0$ , інтеграл – це рівень накопичення дефіциту, що припадає на  $k$ -тий місяць планового періоду. У першому випадку  $\mathbf{I}_k$  – це обсяг запасів на складі, що припадає на  $k$ -тий місяць планового періоду, а в другому –  $\mathbf{I}_k$  – це обсяг дефіциту, що припадає на  $k$ -тий місяць планового періоду. Тоді загальний обсяг запасу за рік (12 місяців) становитиме:

$$Q_{\text{скл}} = \sum_{\substack{k=1 \\ \mathbf{I}_k > 0}}^{12} \mathbf{I}_k, \quad (7.45)$$

відповідно, загальний обсяг дефіциту за 12 місяців становитиме:

$$Q_d = - \sum_{\substack{k=1 \\ \mathbf{I}_k < 0}}^{12} \mathbf{I}_k. \quad (7.46)$$

Обсяг реалізації продукції за кожен місяць планового періоду формується з попиту за цей місяць, а також з обсягу запасу/дефіциту, що припадає на цей місяць і на попередній (враховується можливість відстроченого задоволення попиту):

$$Q_p^k = \begin{cases} \mathbf{f}_k + \mathbf{I}_k - \mathbf{I}_{k-1}, & \text{якщо } \mathbf{I}_{k-1} < 0, \mathbf{I}_k < \mathbf{I}_{k-1} \\ \mathbf{f}_k + \mathbf{I}_k, & \text{якщо } \mathbf{I}_{k-1} > 0, \mathbf{I}_k < 0 \\ \mathbf{f}_k, & \text{якщо } \mathbf{I}_{k-1} > 0, \mathbf{I}_k > 0 \\ \mathbf{f}_k, & \text{якщо } \mathbf{I}_{k-1} < 0, \mathbf{I}_k > \mathbf{I}_{k-1} \end{cases} \quad (7.47)$$

Дослідження проводились за даними підприємства ВАТ «Бериславський машинобудівний завод» на прикладі операційної діяльності з виробництва фільтра 1ФТ.00.000. Розподіл ціни на фільтр у плановому періоді приймався на підставі аналізу динаміки зміни цін у попередні періоди (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Динаміка змін ціни на агрегат силової установки  
фільтра 1ФТ.00.000

Місяці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ціна	3500	4060	4060	4060	4060	3000	3000	3000	3500	3500	3500	3500

Аналіз динаміки попиту свідчить, що він змінюється в плановому періоді за гармонічним законом:

$$f_i = \bar{f} + A \cdot \sin(\omega \cdot i), \quad (7.48)$$

де  $\bar{f}$  – середнє значення попиту;

$A$  – амплітуда зміни попиту;

$\omega$  – частота зміни попиту;

$i$  – номер місяця ( $i = 1 \dots 12$ ).

Співвідношення рівня виробництва та попиту на продукцію регламентує

- 1) обсяги продукції, що реалізуються;
- 2) обсяги продукції, що зберігаються на складі;
- 3) обсяги продукції, у яких відбувається нестача для задоволення потреб.

Вважаючи, що дефіцит на продукцію може бути задоволеним у наступних місяцях, на рисунку 7.9 показано обсяг реалізації за місяцями для попиту, заданому у вигляді графіка при  $\bar{f} = 32$ ,  $A = 10$ ,  $\omega = 0,7$ ,

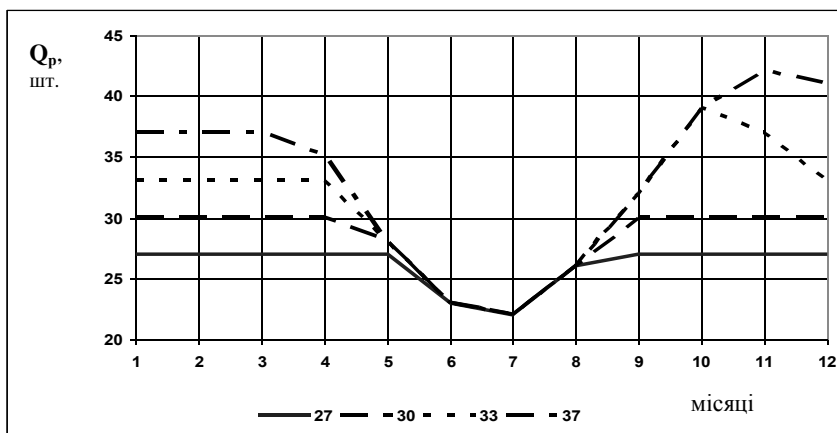


Рис. 7.9. Обсяг реалізації продукції за місяцями



та різних рівнів виробництва: криві, що відповідають  $Q_b = 27, 30, 33, 37$ , розташовані відповідно за порядком знизу вгору.

Як видно з рисунка 7.9, внаслідок зменшення попиту на продукцію у 6, 7 та 8 місяцях відбувається скорочення обсягів реалізації продукції порівняно з обсягами в інших місяцях, до значень, що майже не залежать від рівня виробництва; сумарний (за 12 місяців) обсяг реалізації поступово збільшується зі збільшенням обсягу виробництва від 27 до 37 шт./міс.

Збільшення обсягу реалізації бажане тільки до певної межі, оскільки значний надлишок готової продукції, що гарантує відсутність дефіциту, призводить до значних витрат на її складування і, як наслідок, до зниження ефективності діяльності всієї операційної системи. У подальших дослідженнях буде показано, що в діапазоні значень обсягу виробництва  $Q_b$  від 27 до 42 шт./міс. найбільша ефективність відповідає рівню виробництва  $Q_b = 38$  шт./міс. До складу собівартості продукції входять: витрати закупівлі, адміністративні витрати, витрати на складування/дефіцит готової продукції, витрати на заробітну плату промислово-виробничому персоналу і витрати на відрахування в соціальні фонди (в подальшому позначатимемо як витрати на з/п).

Співвідношення цих витрат для рівня виробництва з максимальною середньорічною рентабельністю ( $Q_b = 38$ ) змінюється з часом так, як показано на рисунку 7.10, де найбільшу частку мають витрати закупівлі; адміністративні витрати (пунктирна лінія), витрати на складування/дефіцит (тонка суцільна лінія) та витрати на з/п (штрихова лінія) разом становлять не більше 20 %, причому адміністративні витрати та витрати на з/п з часом майже не змінюються, а витрати на складування збільшуються до рівня витрат на з/п і навіть дещо перевищують цей рівень з 9-го по 12-й місяці.

Розглянемо випадок, при якому попит змінюється за місяцями відповідно до гармонічного закону зі зростаючим трендом (рис. 7.11):

$$f_i = (b_0 + b_1 i) + A \cdot \sin(\omega \cdot i). \quad (7.49)$$

Основними показниками гармонік є амплітуда  $A$  та частота  $\omega$ . На рисунку 7.11 показані графіки попиту при  $b_0 = 32$ ,  $\omega = 1,2$ ,  $A = 7$  для різних сценаріїв, які відрізняються значенням  $b_1 = 0; 0,7; 1,2$ .

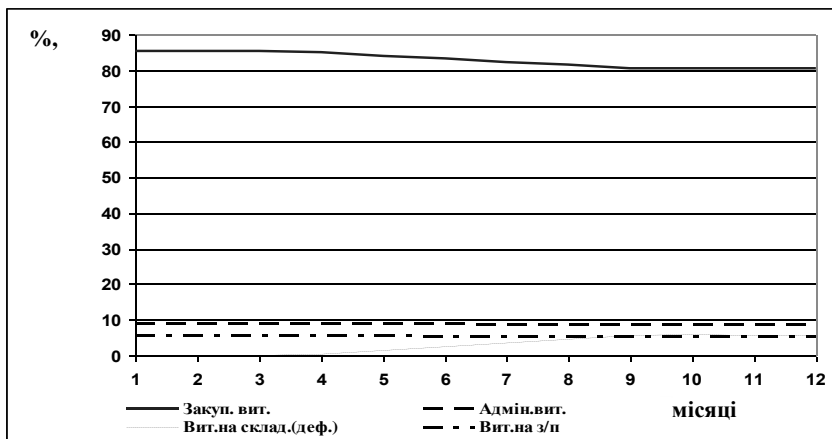


Рис. 7.10. Складові собівартості у процентному співвідношенні за місяцями для  $Q_v = 38$

Відповідна середньорічна рентабельність виробництва продукції представлена на рисунку 7.12.

Як показано на рисунку 7.12, середньорічна рентабельність окремої позиції номенклатури машинобудівного підприємства при наявному характері попиту не є прямо пропорційною рівню виробництва. Зі збільшенням обсягу партії замовлення вона майже лінійно зростає до певної величини, а потім знижується.

Як видно з рисунка, існує достатньо вузький діапазон обсягу ви-

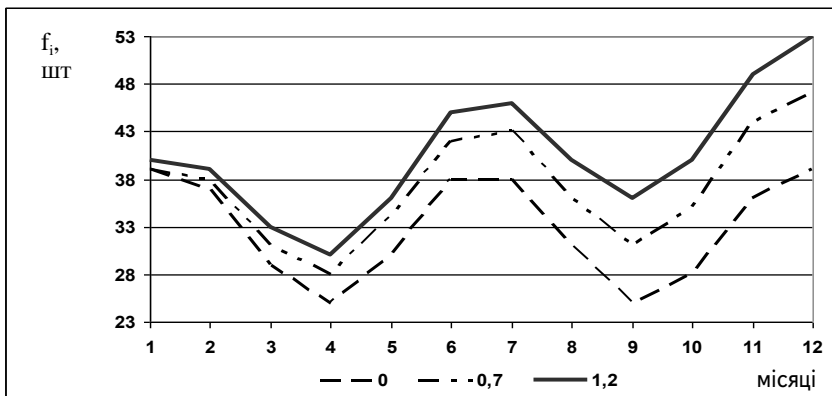


Рис. 7.11. Попит зі зростаючим трендом за місяцями

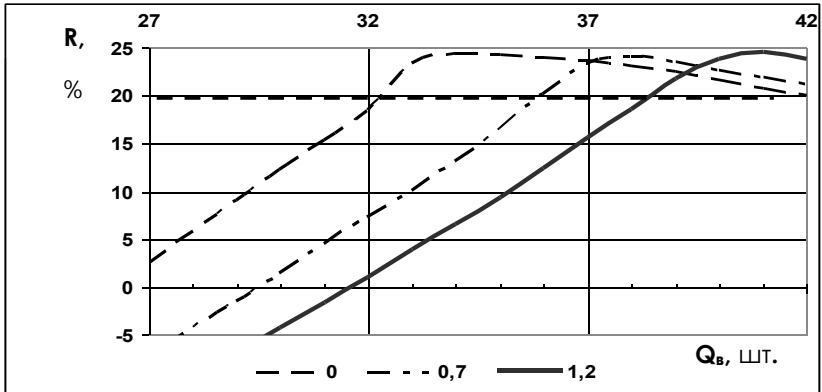


Рис. 7.12. Залежність рентабельності від рівня виробництва при зростаючому тренді попиту

робництва  $Q_B$  від 33 до 42 штук, за якого прогнозована рентабельність перевищує планову, яка дорівнює 20 % і показана горизонтальною штриховою лінією.

На рисунку 7.13 показано графік залежності розподілу попиту за плановими періодами, який можна описати за гармонічним законом зі спадаючим трендом  $Y = (b_0 + b_1 i) + A \cdot \sin(\omega \cdot i)$ , оскільки і на рисунку 7.12 основні показники гармонік – амплітуда  $A$  та частота  $\omega$  – залишаються незмінними, також  $b_0 = 32$ . Графіки попиту на рисунку відрізняються лише значеннями  $b_1$ :  $b_1 = 0; -0,7; -1,2$ .

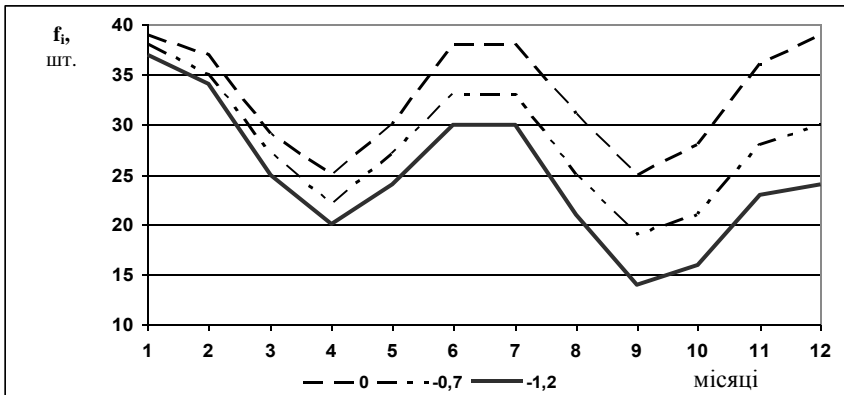


Рис. 7.13. Попит зі спадаючим трендом за місяцями

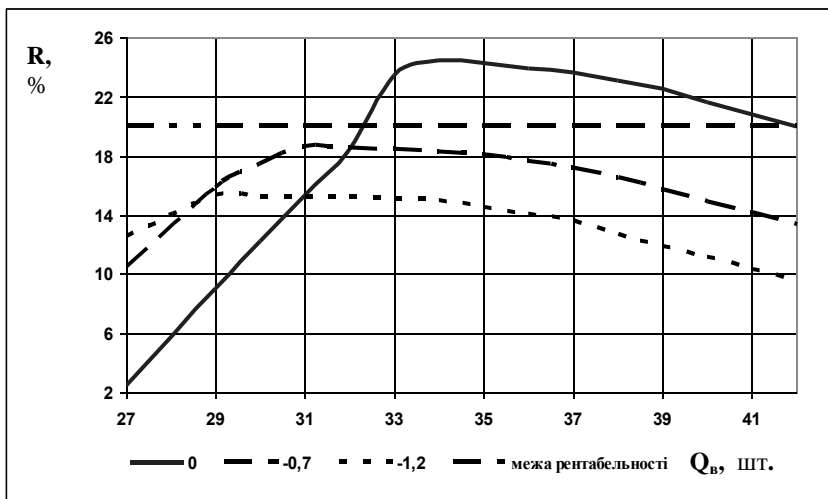


Рис. 7.14. Залежність рентабельності від рівня виробництва при спадаючому тренді попиту

Закономірність зміни середньорічної рентабельності в умовах гармонічного закону зі спадаючим трендом (див. рис. 7.14) близька до залежностей для умов зростаючого тренду. Але значення мінімуму ефективності менші, більший діапазон та більш повільне її спадання в заданій області значень рівня виробництва.

У процесі чисельно-аналітичного моделювання досліджували залежність рентабельності від рівня виробництва за умови зміни амплітуди коливання попиту, що змінюється за законом.

Амплітуду змінювали в діапазоні від 1 до 10. Десятикратне зростання амплітуди позначилось на кривих середньорічної рентабельності, які подано на рисунку 7.15. Зі зростанням амплітуди зміни попиту значення рентабельності знижується. Суттєво знижується рівень максимального значення ефективності. Основною причиною такого зниження є зростання витрат на запаси як на етапі виробництва, так і на етапі збуту. Діапазон оптимальності партії обробки при десятикратній зміні амплітуди є практично незмінним – це свідчить про можливість управління операційною діяльністю за таких коливань і ефективному управлінню запасами незавершеного виробництва та готової продукції.

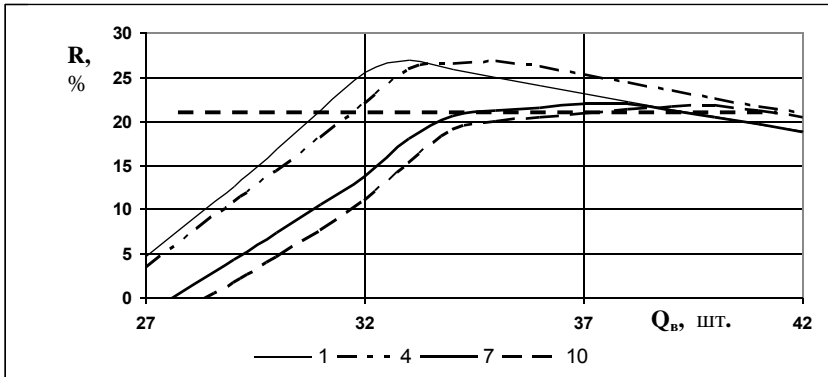


Рис. 7.15. Залежність рентабельності від рівня виробництва при  $\bar{f} = 32$ ,  $\omega = 0,7$ ;  $A = 1, 4, 7, 10$

На завершальному етапі дослідження впливу основних параметрів попиту на ефективність виробництва здійснювали чисельно-аналітичне моделювання залежності середньорічної рентабельності від рівня виробництва при фіксованій амплітуді попиту за змінною частотою.

Частотність зміни попиту зменшували від 3 до 0,4. Значення середньорічної рентабельності майже не залежить від частоти коливання попиту для рівня виробництва, що перевищує 37 шт./міс. Як видно з рис. 7.16, найбільш впливовими є низькі частоти ( $\omega < 1$ ). Значення рентабельності знаходиться в межах між максимальними значеннями рентабельності при  $\omega = 0,4$  та 0,7. Отже, серед переглянутих варіантів найкращий з погляду розташування максимуму рентабельності.

Тоді максимальне значення рентабельності збільшується зі збільшенням частоти ( $\omega = 0,4; 0,7$  на рис. 7.16) і відповідний максимум зміщується в бік зменшення рівня виробництва. При подальшому збільшенні частоти коливання попиту ( $\omega < 1$ ) максимальне значення відповідає  $\omega = 0,7$ . Крім того, зменшення частотності попиту призводить до зростання періоду коливання попиту і надає більші можливості оперативно реагувати для задоволення нового попиту. Прагнення в цих умовах до збільшення обсягу оброблювальних партій є не завжди обґрунтованим, оскільки існує достатньо чіткий діапазон коливання обсягів партій, за яких забезпечується умова мінімальної економічної безпеки виробництва.

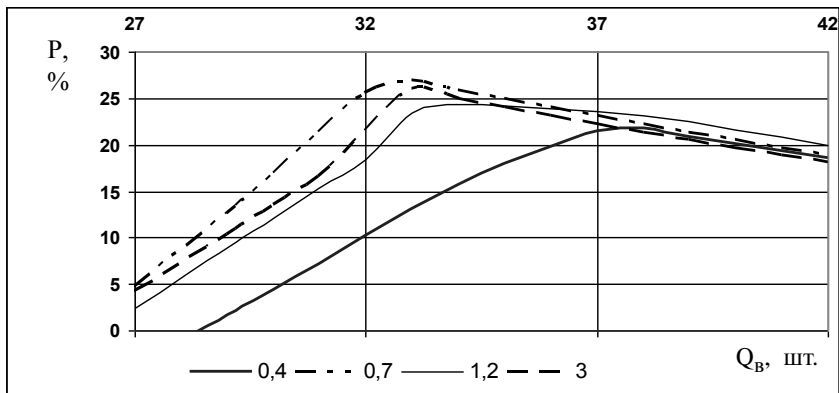


Рис. 7.16. Залежність рентабельності від рівня виробництва при  $\bar{f} = 32$ ,  $\omega = 0,4; 0,7; 1,2; 3$ ;  $A = 7$

Визначимо, як вплине на рентабельність введення нових потужностей протягом періоду з 4-го по 6-й місяці та виведення старих потужностей протягом періоду з 8-го по 10-й місяці (див. рис. 7.17).

Для порівняння значень середньорічної рентабельності до змін та після змін розраховувалась відносна зміна рентабельності. На рисунку 7.18 зображено графік середньорічної рентабельності для попиту у вигляді кривої при  $\bar{f} = 32$ ,  $A = 10$ ,  $\omega = 0,7$  і графік відносної зміни рентабельності за місяцями.

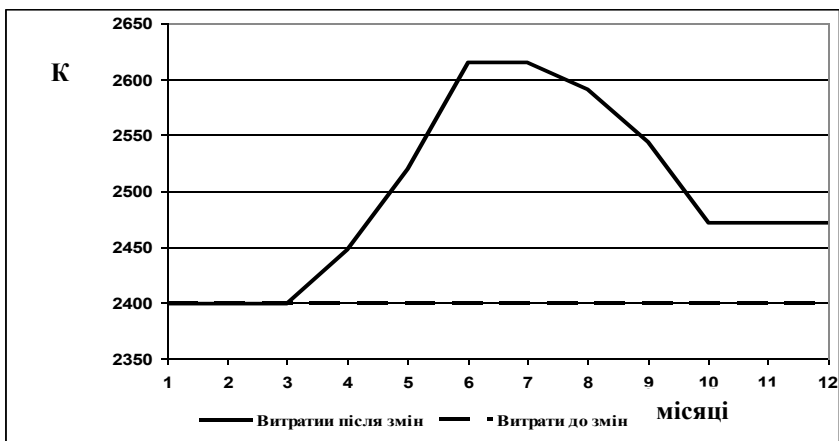


Рис. 7.17. Зміна постійних витрат за місяцями

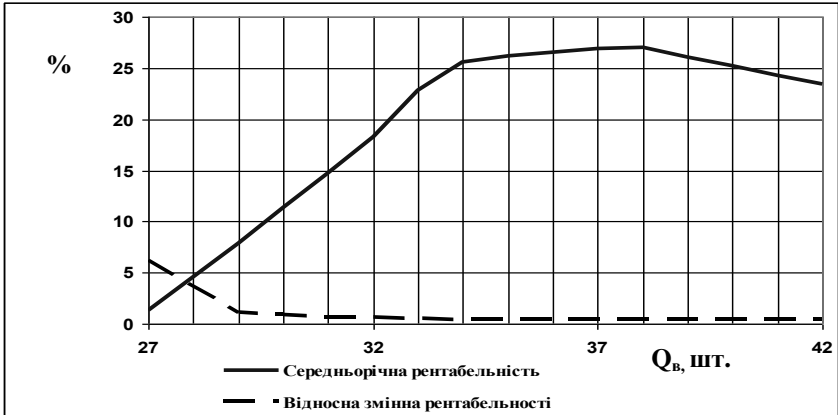


Рис. 7.18. Середньорічна рентабельність відповідно до змін та відносна зміна рентабельності залежно від рівня виробництва

З рисунка 7.18 видно, що: 1) максимум середньорічної рентабельності відповідає рівню виробництва  $Q_b = 38$  шт./міс.; 2) у результаті зміни постійних витрат на 9 % середньорічна рентабельність майже не змінилась для  $Q_b > 28$  в області значень, що розглядалися. Це говорить про незначний вплив на рентабельність постійних витрат порівняно зі змінними витратами. Якщо розглядати відносну зміну рентабельності в розрізі місяців, то найбільша зміна рентабельності відповідає введенню найбільшої кількості виробничих потужностей.

Точка беззбитковості та коефіцієнт безпеки виробництва залежать від попиту ( $Y_1$ ), рівня виробництва ( $Q_b$ ), обсягу реалізації продукції ( $Q_p$ ) та від ціни ( $p_{пр}$ ). Оскільки попит, ціна, обсяг реалізації продукції з часом змінюються, варто очікувати зміну точки беззбитковості ( $Q_{кр}$ ) та коефіцієнта безпеки ( $K_6$ ) за місяцями. На рисунку 7.19 показано таку зміну для різних значень рівня виробництва: відповідні криві для  $Q_b = 27, 33, 37$  розташовані послідовно знизу вгору. Відсутність ділянок для 6, 7 та 8 місяців пояснюється вкрай низькими значеннями рентабельності у цих місяцях.

На рисунку 7.20 показано коефіцієнт безпеки за місяцями для різних рівнів виробництва: криві, що відповідають  $Q_b = 27, 29, 30, 33, 37$ , розташовані відповідно за порядком знизу вгору. Подвійними ламаними лініями показано коридор, що відповідає поточній рентабельності у межах від 2 до 20 %.

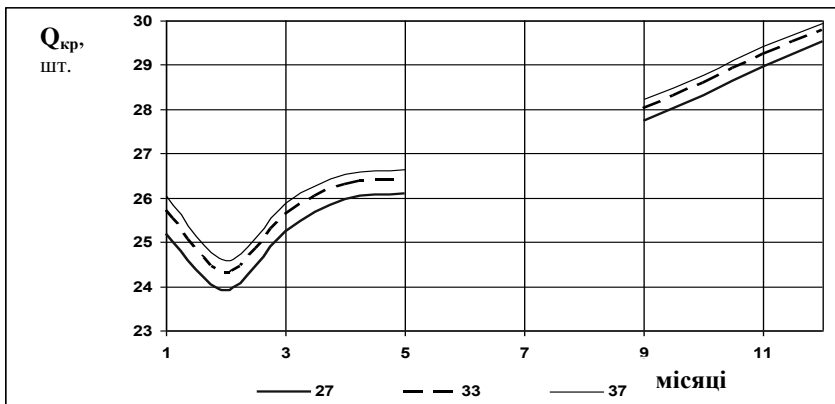


Рис. 7.19. Точка беззбитковості за місяцями для  $Q_B = 27, 33, 37$

Аналіз рисунка 7.20 дає можливість менеджеру приймати ефективне рішення, за якого діяльність операційної системи буде знаходитись у дозволених межах, визначених як за допомогою питомої виробничої рентабельності, так і за допомогою коефіцієнта безпеки. Дослідження впливу цінових знижок на матеріали на місячні закупівельні витрати та середньорічну рентабельність проводилось для рівня виробництва  $Q_B = 38$ . Вважатимемо, що ціна залежить від обсягу закупівель для деяких видів матеріалів. Тоді обсяги замовлень

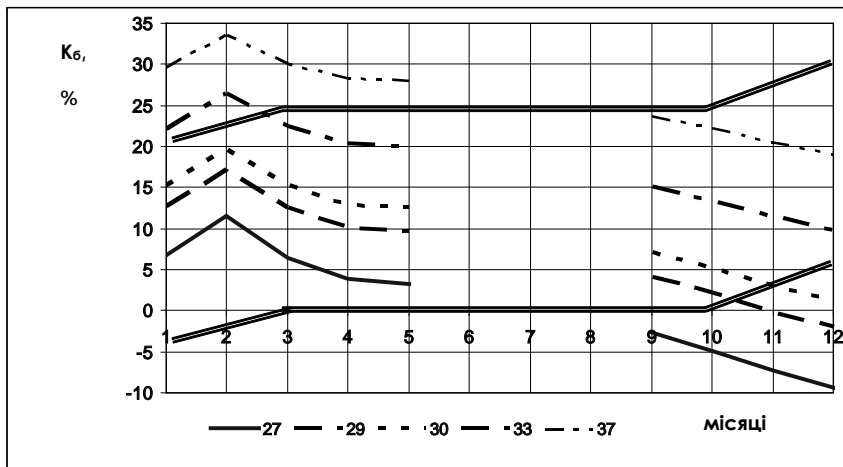


Рис. 7.20. Коефіцієнт безпеки за місяцями для  $Q_{пр} = 27, 29, 30, 33, 37$



матеріалів слід підбирати з урахуванням некумулятивних цінових знижок, представлених у таблиці 7.2.

Враховуючи такі знижки для ціни, закупівельні витрати за місяць для різних значень питомих витрат на складування ( $d = 20\%$ ,  $30\%$ ,  $40\%$ ) залежать від кількості замовлень на рік, як показано на рисунку 7.21.

Таблиця 7.2

**Некумулятивні цінові знижки на деякі матеріали,  
що використовуються для виготовлення фільтра 1ФТ.00.000**

Матеріали	Обсяг замовлення, шт.	Цінова знижка, %
Круг ст.40 В36 ГОСТ 1050-88, 2590-88	до 20	–
	20–39	12 %
	40–59	15 %
	60 і більше	17 %
Стрічка Л68 ДПРНМ 0,5x105 рулон ГОСТ 15527-70, 2208-75	до 20	–
	20–39	12 %
	40–59	15 %
	60 і більше	17 %
Стрічка Л68 ДПРНМ 0,5x120 рулон ГОСТ 15527-70, 2208-75	до 25	–
	25–49	12 %
	50–74	15 %
	75 і більше	17 %
Сітка Л-80 № 056 рулон ГОСТ 15527-70, 6613-86	до 10	–
	10–19	12 %
	20–29	15 %
	30 і більше	17 %
Сітка Л-80 № 008 рулон ГОСТ 15527-70, 6613-86	до 10	–
	10–19	12 %
	20–29	15 %
	30 і більше	17 %

На рисунку 7.21 для порівняння наведено 3 кривих для випадку постійної ціни, що мають не більше одного локального мінімуму, а також 3 кривих для випадку ціни з урахуванням цінових знижок, які мають по три локальних мінімуми.

Аналіз рисунка 7.21 дає можливість зробити такі висновки,

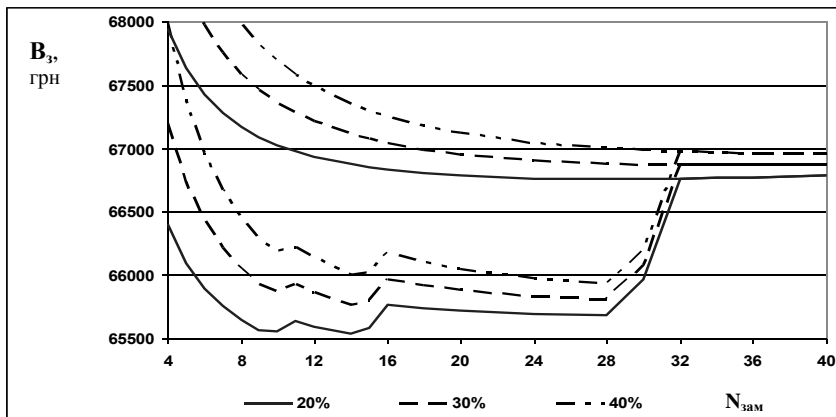


Рис. 7.21. Залежність місячних закупівельних витрат від кількості замовлень за рік для постійної (не більше одного локального мінімуму) та змінної (3 локальних мінімуми) ціни на матеріали

що дають можливість обрати оптимальну стратегію управління виробництвом з погляду мінімізації витрат: при незмінній ціні мінімум закупівельних витрат зі збільшенням  $d$  збільшується та зміщується в бік збільшення рівня виробництва; при урахуванні цінових знижок закупівельні витрати досягають мінімальних значень майже за одних і тих самих значень рівня виробництва, глобальний мінімум за положенням і за значенням визначається питомими витратами на складування; ризик втрати капіталу через збільшення питомих витрат на складування зменшується при збільшенні кількості замовлень; для кількості замовлень не менше 32-х відхилення у ціні та у витратах не відбувається через малий обсяг замовлень.

Для оцінки ризику втрати капіталу через збільшення питомих витрат на складування на рисунку 7.22 побудовано залежності відхилень у витратах закупівлі  $\Delta_{5\%} B_3 = B_3(d = 25\%) - B_3(d = 20\%)$ ,  $\Delta_{10\%} B_3 = B_3(d = 30\%) - B_3(d = 20\%)$  та  $\Delta_{20\%} B_3 = B_3(d = 40\%) - B_3(d = 20\%)$  від кількості замовлень.

Кожна з одержаних залежностей підкоряється деякому степеневому закону з коефіцієнтом детермінації  $R^2 = 0,9998$ . На рисунку 7.23 показано залежності для середньорічної рентабельності, що відповідають витратам, представленим на рисунку 7.21.

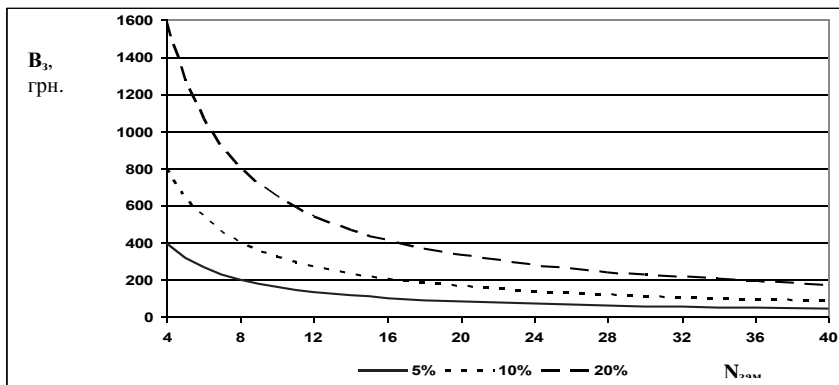


Рис. 7.22. Залежність відхилення у витратах від кількості замовлень

Кожна з одержаних залежностей підкоряється деякому степеневому закону з коефіцієнтом детермінації  $R^2 = 0,9999$ .

Розроблена методика забезпечення виробничої складової економічної безпеки машинобудівного підприємства ґрунтується на оптимізації партій обробки виробів та управлінні іншими ринковими і виробничими факторами. Зазначена методика дає можливість приймати управлінські рішення щодо забезпечення мінімального рівня економічної безпеки за умов нестійкого та несезонного попиту, який змінюється за гармонічним законом з ділянками незмінного

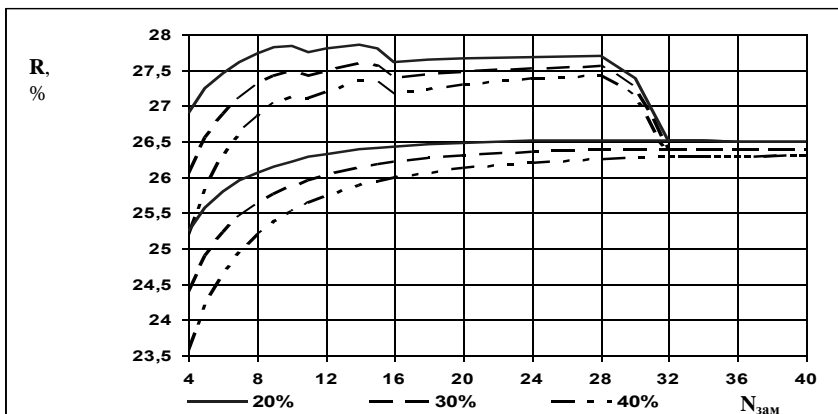


Рис. 7.23. Залежність середньорічної рентабельності від кількості замовлень за рік з урахуванням та без урахування знижок

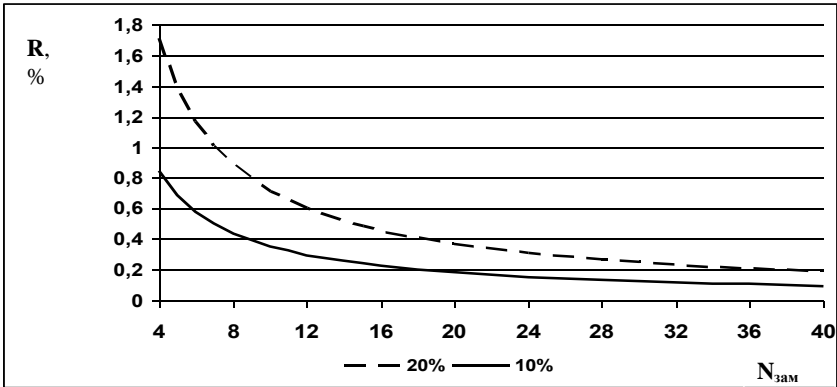


Рис. 7.24. Залежність відхилення рентабельності від кількості замовлень

зростаючого та спадаючого тренду. Проведено чисельно-аналітичне моделювання залежності середньорічної рентабельності від рівня виробництва та від різних розподілів попиту за місяцями. Визначено діапазон оптимальних обсягів партій обробки виробів у цих умовах.

### Узагальнюючі висновки

*Розвиток методологічних підходів щодо оцінювання рівня фінансової безпеки інтеграційних суб'єктів логістичної діяльності з використанням сучасних інструментів прикладної математики є сучасним новітнім напрямком в оцінці системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.*

*Інтеграційне об'єднання суб'єктів логістичної діяльності призвело до запровадження в практику господарювання концепції логістичного потоку. До основних форм інтеграційного структурування суб'єктів логістичної діяльності слід віднести логістичну ланку, ЛК, ЛЛ та ЛМ.*

*Логістичною ланкою є суб'єкт функціонального або мікрорівня, який є учасником ЛК або ланцюга. ЛК – це сукупність двох функціональних суб'єктів логістичної діяльності або суб'єктів логістичної діяльності мікрорівня, які є сусідніми ланками руху цінності і реалізують функції споживача, постачальника, посередника, перевізників, страхувальників тощо.*

*ЛЛ* – логістичний ланцюг – це сукупність трьох або більше функціональних суб'єктів логістичної діяльності мікрорівня та інших рівнів, які знаходяться в логічно-послідовній взаємодії з реалізації бізнес-процесів пропусання цінності.

*ЛМ* – логістична множина – це упорядкована множина суб'єктів логістичної діяльності різних рівнів ієрархії, які знаходяться в динамічній взаємодії з метою генерування логістичних потоків від постачальників ресурсів, що необхідні для виробництва конкретного виду продукту, до кінцевих споживачів.

Оцінка економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності здійснюється з використанням сучасної методики багатокритеріального оцінювання та рангування суб'єктів логістичної діяльності за рівнем їх фінансової безпеки. Стан економічної безпеки характеризується інтегральним показником або інтегральною оцінкою, розрахованою на базі окремих оціночних показників.

Методика багатокритеріальної оцінки ЕБ суб'єктів логістичної діяльності СЛД та їх сукупності дає можливість оцінити відносну зміну рівня ЕБ суб'єкта при входженні його до нових ланцюгів та каналів постачань або зміні їх суб'єктної структури чи показників діяльності. Методика дозволяє прогнозувати відносну зміну рівня суб'єктів логістичної діяльності СЕБСЛД при створенні нових каналів постачань або при прийнятті рішення про входження до складу окремих фрагментів ЛЛ.

Під логістичним механізмом розуміють спосіб раціоналізації операційних функцій підприємства в умовах значного коливання попиту на продукцію підприємства. Такий підхід дозволяє в умовах значної варіації попиту на продукт, наприклад, в умовах сезонного попиту забезпечити дохідність операцій, а отже уникнути загроз суттєвого зниження економічного потенціалу підприємства.

Для реалізації логістичного механізму управління операційною системою важливо знати закономірність зміни тренду попиту в короткотерміновому або середньотерміновому періоді.

Основним завданням прогнозної моделі є отримання в кожний момент часу функціонування значень параметрів операційної системи, а потім з використанням логістичного механізму забезпечити оперативність та раціональність управлінських рішень.

### **Запитання для перевірки знань і самопідготовки**

1. Назвіть основні методики оцінки рівня фінансової безпеки інтеграційних суб'єктів логістичної діяльності.
2. Що таке «інтеграційне об'єднання»?
3. Що розуміється під логістичним механізмом?
4. Як відбувається реалізація логістичного механізму управління операційною системою?
5. Назвіть методики прогнозування зміни рівня системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.
6. Опишіть методику багатокритеріальної оцінки ЕБ суб'єктів логістичної діяльності.
7. Що таке «логістична ланка»?
8. Дайте визначення поняттю «логістичний ланцюг».
9. Опишіть алгоритм реалізації логістичного механізму управління операційною системою.

### **Рекомендована література для самостійної роботи:**

#### *Основна*

1. Алькема В.Г. Система економічної безпеки логістичних утворень [монографія] / Алькема В.Г. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 378 с.
2. Алькема В.Г. Фінансова безпека логістичних утворень // В.Г. Алькема / Фінансова система України. Збірник наукових праць. – Острого: Вид-во Національного університету «Острозька академія», 2010. – Вип.14. – С. 77–94.

#### *Додаткова*

3. Алькема В.Г. Аналіз аспектів економічної безпеки інформаційно-логістичних систем суб'єктів господарської діяльності // В.Г. Алькема / Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2010. – № 30. – С. 137–142.

## Розділ 8

# Механізм розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності

*Ключові питання розділу:*

- 8.1. Життєдіяльність логістичних компаній, фірм та операторів
- 8.2. Розвиток логістичного середовища
- 8.3. Тіньова економіка в Україні та напрями боротьби із нею

*Ключові терміни та поняття:*

*логістичні компанії, логістична інтеграція, логістична координація, превентивна координація, логістичні функції, типи логістичних провайдерів, 2PL-провайдери, 3PL-провайдери, 4PL-провайдери, тіньова економіка*

*Рівень засвоєння матеріалу розділу:*

- **знання:** основ логістичної інтеграції, теоретичних та наукових засад роботи суб'єктів логістичної діяльності підприємств, фірм та організацій у сучасних умовах;
- **навички:** аналітичного дослідження та прогнозування перспектив розвитку сучасних логістичних утворень відповідно до побудови моделей розвитку логістичних провайдерів;
- **уміння:** розбудова моделі розвитку суб'єктів логістичної діяльності на прикладі існуючих мікроекономічних моделей підприємств.

## **8.1. Життєдіяльність логістичних компаній, фірм та операторів**

Суб'єкти логістичної діяльності, як особливий вид суб'єктів підприємницької діяльності, з'явилися у результаті посилення процесів економічної інтеграції без злиття та поглинання. Поряд з цим функціональна, інституціональна та інтеграційна структура суб'єктів логістичної діяльності динамічно розвивається. Крім того, з'являються принципово нові форми суб'єктів логістичної діяльності віртуального типу. Зростає кількість нових територіально-інфраструктурного типу, а саме: логістичні села, логістичні містечка, логістичні кущі, логістичні платформи, кластери тощо. З позиції економічної теорії це є форми утворень, які можна віднести до підприємницьких формувань та їх об'єднань. Термін «суб'єкт» – це правове поняття господарського права, яке використовується в аспекті «суб'єкта господарювання». Згідно з Господарським кодексом України [16] суб'єкт господарювання (СГ) може бути утворений: за рішенням власника або власників майна; уповноваженого власником або власниками органу; шляхом реорганізації (злиття, приєднання, виділення, поділу, перетворення) діючого (діючих) суб'єкта господарювання СГ з додержанням вимог законодавства; у випадках спеціально передбачених законодавством.

У вітчизняній економічній літературі іменник «суб'єкт» зустрічається в різних контекстах. Найбільш вживані словосполучення з цим іменником «суб'єкт діяльності», «суб'єкт економічної діяльності», «суб'єкт підприємницької діяльності». В аналогічних або близьких за значенням контекстах вживають іменники «компанія», «організація», «підприємство» і «корпорація». Хоча останній іменник використовується частіше в економіці як інтеграційне об'єднання. Словосполучення «логістичне підприємство» у вітчизняній економічній літературі вперше з'явилося у навчальному посібнику А. Г. Кальченко [33].

У підручнику О. О. Бакаєва [10] зазначені суб'єкти відносять до інфраструктури логістичної системи. До форм структурування суб'єктів логістичної діяльності відноситься логістичний канал (ЛК) і ЛЛ. Авторський колектив навчального посібника під керівництвом В.М Кислого [44] сукупність суб'єктів логістичної діяльності



називає логістичними інтеграціями. Основними формами таких інтеграцій, є ЛЛ та канал товароруху. Суб'єкти логістичної діяльності, на думку І.П. Міщука, А.М. Греся, С.М. Ковальчука [51], – «це комплекс логістики, який реалізується шляхом побудови так званих ЛС, каналів та ланцюгів і має на меті забезпечення доступності продуктів і послуг у часі та просторі». Суб'єкти логістичної діяльності є транспортними організаціями з ефективного управління регіональними вантажопотоками і розподілом цих вантажопотоків у мережі.

До суб'єктів логістичної діяльності, на думку О.М. Сумця [70], слід віднести логістичні організаційні структури макро-, мезо- та макрорівнів. Отже, О. Сумець розширює розуміння суб'єктів логістичної діяльності і зазначає їх окремі рівні. Отже, як видно з аналізу джерел, переважна більшість авторів вважає суб'єкти логістичної діяльності одним із видів суб'єктів господарювання, організаційно-системною яких є логістична система певного виду.

При формуванні розуміння суб'єктів логістичної діяльності приймаємо як базові такі аксіоматичні положення: суб'єкт логістичної діяльності є економічним суб'єктом, діяльність якого ґрунтується на положеннях сучасної концепції логістики, його організаційним базисом є логістична система (ЛС); будь-який суб'єкт господарської діяльності не є суб'єктом логістичної діяльності, але може бути у нього трансформований; ресурси суб'єктів логістичної діяльності мають специфічну форму потоків.

Здійснимо порівняльний аналіз між логістичною системою та суб'єктами логістичної діяльності. У переважній більшості публікацій поняття ЛС та інституціонального або інтеграційного суб'єкта логістичної діяльності ототожнюються. Ототожнення в різних джерелах проводиться як цілком очевидне і таке, що не вимагає пояснення. Однак, суб'єкти логістичної діяльності і ЛС ототожнювати не слід. По-перше, суб'єкти логістичної діяльності є поліструктурним системним формуванням, у якого, крім ЛС, наявні й інші системи, які створюються на базі економічної системи. По-друге, на підставі системної аксіоматики мета існування суб'єктів логістичної діяльності і ЛС як його складової не може цілком ототожнюватися. По-третє, спрощення моделі суб'єкта до рівня ЛС не враховує між-системну взаємодію під час функціонування та розвитку суб'єктів

логістичної діяльності, що є суттєвим фактором впливу на стан його економічної безпеки. Економічна система суб'єктів логістичної діяльності, крім логістичної, містить маркетингову, фінансову, кадрову й інші системи, що є її функціональними підсистемами. Суб'єкти логістичної діяльності утворюються на базі системи, яка не адекватна економічній і не повністю охоплює усі її елементи та зв'язки. Таке утворення, незалежно від різновиду та внутрішньосистемних особливостей, слід віднести до суб'єктів логістичної діяльності. Суб'єкти господарської діяльності як суб'єкти логістичної діяльності дійсно як організаційний фундамент мають логістичну систему та відповідний механізм її функціонування. Але, крім інфраструктурних елементів і підсистем у межах логістичної системи, такий суб'єкт реалізує систему міжособистісних та міжінституціональних майнових, виробничих, фінансових, трудових, адміністративних та інших відносин, які не можуть цілком охоплювати логістичну систему. Зазначений суб'єкт господарювання і є суб'єктом логістичної системи. Існує й інфраструктурний аргумент проти отождолення логістичної системи з певним видом суб'єкта господарювання. На будь-якому підприємстві, крім ЛПФ, наявні елементи інших інфраструктурних складових, наприклад, природоохоронних, соціальних та, власне, інфраструктуроутворюючих, наприклад, земельна ділянка, територія підприємства тощо.

Тому отождолювати ЛПФ з транспортно-експедиційними, складськими підприємствами, підприємствами логістичних послуг та логістичними центрами некоректно. Суб'єкти логістичної діяльності можуть бути створені або реорганізовані шляхом структурування на базі економічної системи суб'єкта логістичної системи певного виду. Принциповою відмінністю суб'єктів логістичної діяльності від логістичної є наявність усіх необхідних для функціонування та розвитку підсистем економічної системи суб'єкта господарської діяльності, а не лише логістичної.

З формального погляду підмножина елементів логістичної системи належить множині елементів економічної системи. У межах логістичної системи можна визначити три рівні зв'язків. Це зв'язки між елементами одного типу, зв'язки між елементами різних типів та зв'язки між підсистемами логістичної системи. Зв'язки між еле-

ментами обумовлені сукупністю параметрів логістичних потоків, які генеруються у межах логістичної системи. Логістична система у межах цього суб'єкта логістичної діяльності знаходиться під впливом факторів економічної системи вищого рівня. Враховуючи ту обставину, що суб'єкти логістичної діяльності макrorівня є елементами суб'єктів логістичної діяльності більш високого рівня, а саме логістичних каналів, ланцюгів та мереж, то саме економічні системи цих об'єктів і будуть для неї економічною системою вищого рівня. Крім того, на логістичну систему впливають фактори економічної системи, до якої вона безпосередньо належить. У свою чергу, логістична система впливає на функціонування економічної системи, до якої вона відноситься, та на економічну систему більш високого рівня. Зазначена багаторівнева міжсистемна взаємодія економічних та логістичних систем пов'язана з реалізацією певних інтересів, які ідентифікуються на підставі аналізу цілей систем. Така взаємодія здійснюється в умовах наявних можливостей та загроз. Очевидним є завдання узгодженості цілей у системній ієрархії економічної системи та логістичної системи і між підсистемами логістичної системи, а також уникнення чи зменшення впливу міжсистемних загроз. З цієї позиції економічної системи логістична система та суб'єкти логістичної діяльності є об'єктами і суб'єктами економічної безпеки. Аналіз публікацій провідних фахівців у сфері логістики свідчить, що основною метою суб'єктів логістичної діяльності є трансформація матеріальних та супутніх потоків від точок їх генерування до точок поглинання.

Елементи виробничої, транспортної, складської та іншої забезпечуючої інфраструктури суб'єктів логістичної діяльності є об'єктами підвищеної небезпеки. Згідно зі ст. 1 Закону України «Про захист населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру» об'єкт підвищеної небезпеки – об'єкт, який згідно із Законом вважається таким, на якому є реальна загроза виникнення аварії та/або надзвичайної ситуації техногенного та природного характеру. Дещо інше трактування об'єкта підвищеної небезпеки передбачене ст. 1 Закону України «Про об'єкти підвищеної небезпеки»: об'єкт підвищеної небезпеки це об'єкт, на якому використовуються, виготовляються, переробляються, зберігаються або

транспортуються одна або кілька небезпечних речовин чи категорій речовин у кількості, що дорівнює або перевищує нормативно встановлені порогові маси, а також інші об'єкти як такі, що відповідно до закону є реальною загрозою виникнення надзвичайної ситуації техногенного та природного характеру. Міністерство України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи своїм Наказом «Про Порядок обслуговування об'єктів та окремих територій Державними аварійно-рятувальними службами» уточнює поняття об'єкта підвищеної небезпеки. Об'єктом підвищеної небезпеки є об'єкт, на якому використовуються, виготовляються, переробляються, зберігаються або транспортуються одна або кілька небезпечних речовин чи категорій речовин у кількості, що дорівнює або перевищує нормативно встановлені порогові маси, а також інші об'єкти, як такі, що відповідно до закону є реальною загрозою виникнення надзвичайної ситуації техногенного та природного характерів. Зміст наведених нормативно-правових актів свідчить, що суб'єкти логістичної діяльності як виробничого, так і комерційного характеру здійснюють діяльність, пов'язану з використанням об'єктів підвищеної небезпеки. Згідно з діючим законодавством юридична або фізична особа, у власності або у користуванні якої є хоча б один об'єкт підвищеної небезпеки, є суб'єктом господарської діяльності. На думку І.В. Булгакова [13], «суб'єктами господарської діяльності є особи або об'єднання осіб, які здійснюють господарську діяльність, мають необхідне для цього майно, закріплене за ними на відповідній правовій підставі, та володіють господарською правосу-б'єктністю». Інший погляд на суб'єкти господарської діяльності визначений Державною митною службою України в Наказі «Про порядок здійснення контролю за ввезенням на митну територію України окремих товарів цільового призначення». Згідно з п. 1.2 цього Наказу, суб'єктом господарської діяльності є підприємство, установа, організація (їх філія, представництво, відділення) фізична особа – суб'єкт підприємницької діяльності, що здійснює господарську діяльність на митній території України. У цьому дослідженні суб'єкти господарської діяльності – фізичні особи не розглядаються. Хоча, виходячи з теорії еволюційного інституціоналізму, теоретично можливе створення та легі-

тимізація суб'єктів логістичної діяльності фізичною особою. Розглянемо зміст господарської діяльності суб'єкта – юридичної особи.

Господарська діяльність – це така суспільно корисна діяльність членів суспільства та здійснюється професійно. Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» визначено, що господарська діяльність – це будь-яка діяльність, у тому числі підприємницька, пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних і нематеріальних благ, що виступають у формі товару. Господарська діяльність – це діяльність суб'єктів логістичної діяльності СГ у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва – підприємцями. Як зазначено вище, господарська діяльність може здійснюватись і без мети одержання прибутку, але така діяльність у цьому дослідженні не розглядається. Згідно зі ст. 55 Господарського кодексу України, [16] «суб'єкти господарювання – учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством». Суб'єктом господарювання є юридична особа незалежно від організаційно-правової форми та форми власності чи фізична особа, яка займається діяльністю з виробництва, реалізації, придбання товарів, іншою господарською діяльністю; будь-яка юридична або фізична особа, яка здійснює контроль над СГ, група СГ, якщо один або декілька з них здійснюють контроль над іншими. СГ визнають також органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також органи адміністративно-господарського управління та контролю в частині їх діяльності з виробництва, реалізації, придбання товарів чи іншої господарської діяльності. Поняття «суб'єкт підприємницької діяльності» співвідноситься із поняттям «суб'єкт господарської діяльності» так само, як співвідносяться поняття «підприємницька діяльність» і «господарська діяльність», тобто як часткове з цілим.

Суб'єкти підприємницької діяльності – громадяни України, інших держав, не обмежені законом правоздатності або дієздатності, юридичні особи всіх форм власності, встановлених Законом України «Про власність». Аналіз нормативно-правової бази України свідчить, що суб'єкти логістичної діяльності є об'єктами господарської діяльності, так як містять у складі інфраструктури об'єкти підвищеної небезпеки. Як організаційний фундамент, суб'єкти логістичної діяльності мають ЛС та відповідний механізм її функціонування (рис. 8.1).

Термін «суб'єкт логістичної діяльності» вживається, головним чином, стосовно суб'єктів господарювання юридичних осіб, які здійснюють логістичну діяльність, що є їх основною діяльністю як автономно, так і з використанням оренди чи аутсорсингу. З іншого боку, суб'єктом логістичної діяльності фактично є будь-який суб'єкт господарської діяльності, який функціонує у відповідності з логістичними принципами і має власну або інтегрується до складу іншої ЛС, адже сучасні умови господарювання пов'язані з рухом матеріально-грошових потоків. Хоча суб'єкт логістичної діяльності, крім типових функцій і видів діяльності, таких як закупівля, транспортування, зберігання, продаж тощо, виконує специфічні або



Рис. 8.1. Загальні ознаки суб'єкта логістичної діяльності

унікальні функції, це зумовлює необхідність виробляти відповідні організаційні рішення та створювати необхідну інфраструктуру.

Господарська діяльність цими суб'єктами здійснюється на засадах сучасної концепції логістики. Враховуючи специфіку господарської діяльності, суб'єкти логістичної діяльності є суб'єктами підприємницької діяльності.

Виходячи з особливостей діяльності та вимог до їх ліцензування, йдеться переважно про юридичні особи. Незалежно від організаційно-правової форми та форми власності, суб'єктам логістичної діяльності притаманні ознаки юридичної особи, а саме: організаційна єдність, майнова відокремленість, участь у цивільному обігу від власного імені, здатність нести відповідальність, здатність бути позивачем або відповідачем у суді, арбітражному чи третейському суді. Суб'єкти логістичної діяльності як суб'єкти підприємницької діяльності, згідно із законодавством України, за обсягом, змістом діяльності суб'єктів основної ланки господарювання можуть бути віднесені: до підприємств, господарських товариств, кооперативів, фермерських господарств, а також господарських об'єднань: асоціацій, корпорацій, концернів, консорціумів, промислово-фінансових груп, холдингових компаній, асоційованих підприємств та інших видів господарських об'єднань. Відповідно до діючого законодавства суб'єкти логістичної діяльності як підприємства поділяють за масштабами діяльності, за формою власності, за кількістю засновників та суб'єктів власності. За масштабами діяльності суб'єкти логістичної діяльності як суб'єкти господарювання можуть бути малими, середніми та великими. За змістом ЛД та її масштабами суб'єкти логістичної діяльності поділяємо на функціональні, мікрологістичні та макрологістичні.

Організаційним базисом сучасних суб'єктів логістичної діяльності є логістична система (ЛС). Контекстний аналіз змісту абстракції «логістична система» свідчить про наявність різних поглядів на її розуміння (рис. 8.2). Мета ж існування логістичної системи обумовлена забезпеченням відповідних кількісних і якісних параметрів потоків у просторі і часі. Таким чином, логістична система в сучасній економічній науці розглядається з різних позицій: як фрагментарно впорядкована економічна система, як певним чином структурована

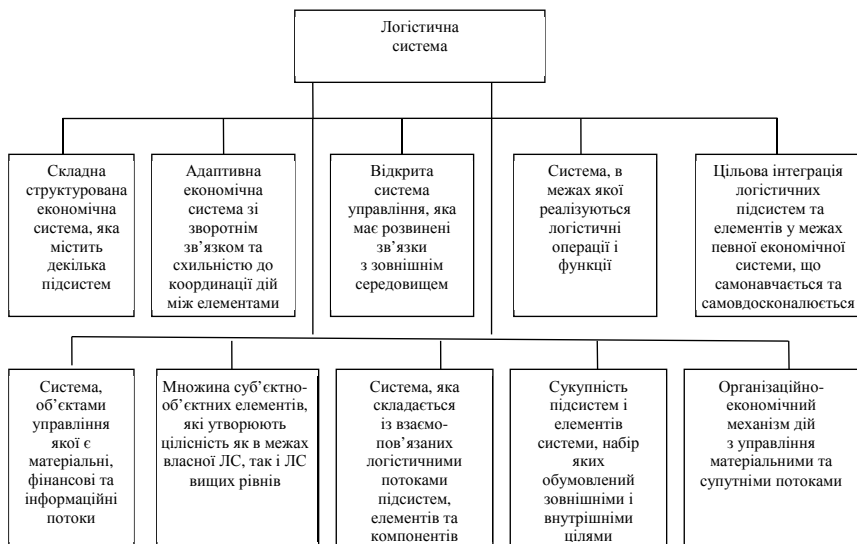


Рис. 8.2. Складові загальної характеристики логістичної системи

економічна система та як система управління економічною системою. З погляду економічної безпеки мікроекономічних систем важливим є погляд на логістичну систему, як на організаційний базис функціонування та розвитку економічної системи. Це пояснюється насамперед сукупністю її властивостей та здатністю адаптації до зовнішнього середовища. На практиці логістичні системи суб'єктів логістичної діяльності знаходяться на різних стадіях розвитку. Він обумовлений цілою низкою факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ та цілями і завданнями суб'єктів логістичної діяльності.

Враховуючи, що сучасне ЛОС потребує адекватних реакцій логістичної системи на реальні і потенційні загрози, рівень та характер яких достатньо швидко змінюється, то виникає необхідність постійного розвитку логістичної системи як найважливішої складової у забезпеченні адаптивності мікроекономічної системи суб'єктів логістичної діяльності. На сьогодні не існує єдиного підходу до вирішення задачі розвитку логістичної системи.

Неоднозначність в розумінні розвитку логістичної системи обумовлена відсутністю єдиного бачення логістичної системи як предмету економічного дослідження. Тому окремі науковці під розвит-



ком логістичної системи розуміють посилення цільової інтеграції окремих її підсистем та елементів.

За такого підходу, завдання розвитку полягає в забезпеченні відповідності модифікації логістичної системи або окремих її підсистем вимогам середовища суб'єктів логістичної діяльності. Інші вчені акцентують увагу на відповідному структуруванні логістичної системи та встановленні зв'язків належної якості між її підсистемами та елементами.

Найбільш прийнятним, на нашу думку, є напрям розвитку логістичної системи як процес постійного удосконалення організаційно-економічного механізму управління підсистемами логістичної системи та логістичною системою й іншими функціональними підсистемами. Такий підхід дозволяє комплексно вирішувати в межах логістичної системи завдання: забезпечення узгодженості функціональних сфер діяльності, регламентацію та інжиніринг бізнес-процесів, упорядкування системи товароруку, фінансових та інформаційних потоків і здійснення моніторингу за взаємодією окремих підсистем логістичної системи та логістичної системи й інших підсистем економічної системи. При розгляді логістичної системи як об'єкта економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності ключовими є *аспекти інтеграції та координації*.

*Логістична інтеграція* забезпечує реалізацію таких складових: координацію потоків, процесів і операцій логістичної діяльності на різних її фазах чи у функціональних сферах; інтеграцію функцій управління і контролю та організаційну інтеграцію.

*Логістична координація* в межах суб'єктів логістичної діяльності автономної логістики повинна забезпечувати: превентивну координацію, регулюючу та стимулюючу координацію.

*Превентивна координація* спрямована на виявлення і попередження потенційних загроз економічній безпеці та використання механізмів адекватного реагування на ці загрози як в межах внутрішньої, так і зовнішньої логістичної системи. Професор О.В. Посилкіна [14] з групою науковців запропонували низку діагностичних індикаторів оцінки готовності суб'єктів логістичної діяльності фармацевтичної галузі до впровадження концепції логістичного менеджменту (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

## Індикатори оцінки готовності ЛС СЛД до розвитку

№ з/п	Діагностичні індикатори	Шкала оцінок, бали. Найкраще значення відповідає 10 балам										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Визначення пріоритетності логістичного управління	Пріоритетність традиційного управління					↔	Пріоритетність логістичного управління				
2	Логістичне мислення	Не сформоване					↔	Сформоване				
3	Компетентність персоналу з питань логістичного менеджменту	Низька					↔	Висока				
4	Адаптивність та гнучкість	Невідповідність вимогам зовнішнього середовища					↔	Відповідність вимогам зовнішнього середовища				
5	Стабільність, успішність діяльності	Дестабілізація діяльності, кризова ситуація					↔	Забезпечення економічно узгодженого розвитку				
6	Масштаб змін	Локальний					↔	Всебічний				
7	Прагнення СЛД до нововведень	Раціоналізація					↔	Еволюційні та революційні				
8	Інформаційне забезпечення	Функціональне. Невідповідність вимогам інтегрованості та доступності інформації					↔	Системне та наскрізне. Відповідність вимогам інтегрованості та доступності інформації				
9	Ресурсне забезпечення розвитку	Недостатнє чи обмежене					↔	Достатнє				
10	Корпоративна культура	Низька					↔	Висока				

Регулююча координація забезпечує режим раціонального, а в найкращому випадку оптимального, стану функціонування ЛС та інших функціональних підсистем економічної системи адекватного стану зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єктів логістичної діяльності.

Стимулююча координація спрямована на вдосконалення загальнокорпоративної діяльності суб'єктів логістичної діяльності, приведення у відповідність всіх його функціональних підсистем до ви-

мог логістичної координації та контролю. Важливим також є вибір підходу до управління розвитком логістичних систем. На сьогодні є різні погляди щодо використання традиційного і логістичного управління логістичними системами.

Як видно з табл. 8.1, основними чинниками, які впливають на вибір методів та інструментарію управління розвитком суб'єктів логістичної діяльності, є: існуючі пріоритети топ-менеджерів у сфері менеджменту, наявність у них логістичного мислення, належного рівня логістичної компетентності персоналу, адаптивність та гнучкість менеджерів у прийнятті управлінських рішень, наявність прагнення до нововведень та стабільності й успішності діяльності суб'єктів логістичної діяльності, достатність ресурсів для здійснення змін та сучасного інформаційного забезпечення і високого рівня корпоративної культури.

Як свідчить практика діяльності суб'єктів логістичної діяльності, помилковий вибір менеджерами підходу до управління не лише не сприяє впровадженню логістики в практику господарювання та розвитку логістичної системи, а призводить до втрат, починаючи від нерационального використання ресурсів до втрати доходів, цільових ринків та бізнесу. Саме неефективне управління не дозволяє переважній більшості суб'єктів логістичної діяльності автономної логістики ефективно вирішувати питання забезпечення належного рівня економічної безпеки.

*Суб'єкти логістичної діяльності на рівні мікрологістики* – це суб'єкти господарської діяльності або декілька функціонально, інституціонально, територіально або інтеграційно об'єднаних суб'єктів, що функціонують на засадах сучасної концепції логістики, організаційним базисом яких є логістична система та які мають організаційні структури управління логістичною діяльністю і задіяні у процесах просування цінності для споживача. *Суб'єктами логістичної діяльності мезорівня* слід вважати інтеграції суб'єктів логістичної діяльності, які виконують логістичні функції на регіональному рівні. До таких структур можна віднести, наприклад, Придніпровську магістраль, Південну магістраль тощо. До мезологістичних систем можна також віднести систему регіональної безпеки.

Сукупність суб'єктів, які утворюють цю систему, і будуть суб'єктами логістичної діяльності мезологістичного рівня. *Міжнародні макрологістичні суб'єкти логістичної діяльності* – це суб'єкти регіональних логістичних інтеграцій, які охоплюють декілька країн, пов'язаних єдиною мережею потоків і спільною інфраструктурою, наприклад, суб'єкти логістичної діяльності Європейського Союзу.

*Глобальні суб'єкти логістичної діяльності* – це інтеграції та інтеграційні угруповання глобальної економічної системи, що функціонують на логістичних засадах. До них можна віднести як глобальні логістичні компанії, наприклад Geodis, так і багатонаціональні корпорації, що функціонують на засадах сучасної логістичної концепції.

Зростання інтеграційних тенденцій в економіці сприяє не лише інтеграції суб'єктів логістичної діяльності, але й призводить до відповідного структурування суб'єктів логістичної діяльності, під впливом зміни конфігурації їх логістичної системи. У результаті цього з'являються різні форми структурування суб'єктів логістичної діяльності. Під формою будемо розуміти особливості будови та зовнішній вияв логістичної системи суб'єктів логістичної діяльності, пов'язаний з його змістом. Форма структурування суб'єкта логістичної діяльності – це визначений порядок (тип) його побудови, який визначає сутність та спосіб організації елементів і зв'язків між ними, а також їх зовнішнього прояву в процесі просування цінності (рис. 8.3).

Як видно із запропонованого підходу, існує два види форм структурування суб'єктів логістичної діяльності, а саме: базові та інтеграційні суб'єкти логістичної діяльності. *До базових суб'єктів логістичної діяльності належать: параметричні, функціональні та мікрологістичні. Інтеграційними суб'єктами логістичної діяльності є: ЛК, ЛП і логістична мережа (ЛМ).* Виходячи з форм структурування, усі суб'єкти логістичної діяльності є організаційними логістичними структурами, що відіграють роль елементів, ланок та підсистем логістичної системи різного рівня. Більшість авторів публікацій з логістики виділяють такі основні форми структурування: ЛК, ЛП та ЛМ.

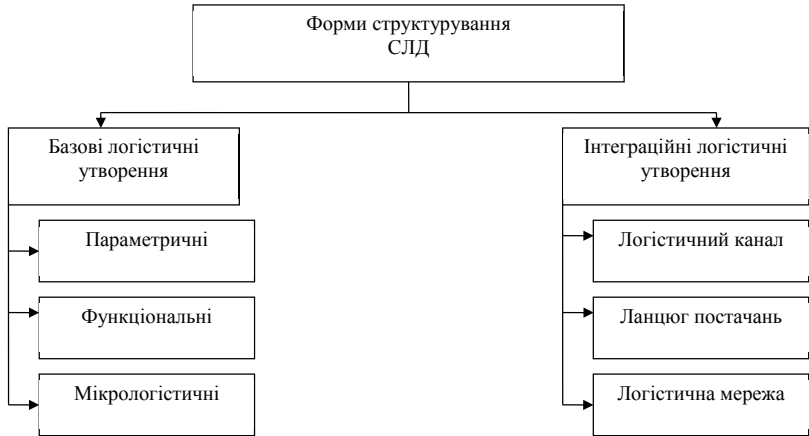


Рис. 8.3. Структурування форм логістичних утворень

Враховуючи значний динамізм у інституціональній та інтеграційній структурі суб'єктів логістичної діяльності, на сьогодні можна говорити лише про певні тенденції їх видової структури. Слід наголосити на значній динаміці розвитку локально-територіальних суб'єктів логістичної діяльності. Це, насамперед, розвиток терміналів, портів, логістичних центрів, логістичних містечок, платформ тощо. Бізнес-ідеологією функціонування суб'єктів логістичної діяльності у сучасній економіці є *концепція «управління ланцюгами постачань»*.

Використовуючи цю концепцію, можна сформувати сучасну логістичну організацію, яка має більш високий рівень повноважень у формі логістичної функції, що поєднує процеси закупівель, виробництва та збуту. Переваги такого підходу дуже привабливі, але його реалізація є складною через наявність протиріч традиційного підходу до управління. Таким чином, на початку XXI ст. необхідність найпильнішої уваги до економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, які забезпечують ефективність ланцюгів постачань, стала ще більш очевидною. Зміна навколишнього середовища суб'єктів логістичної діяльності зумовлює необхідність реструктуризації існуючих суб'єктів у суб'єкти нової якості.

У найближчі роки успішно діючими суб'єктами логістичної діяльності стануть ті, які усвідомлюють ці тенденції і спробують ви-

користувати стратегії, засновані на формуванні більш тісних відносин з ключовими партнерами. Такі стратегії будуть орієнтовані на пошук інноваційних рішень, що дозволяють забезпечити для цих клієнтів більш високу цінність.

Для своєчасного реагування на зміни попиту необхідний новий та принципово інший підхід до управління замовленнями. Здатність реагувати на запити споживача протягом все більш коротких проміжків часу набуває найважливішого значення. Клієнти не тільки хочуть скоротити терміни виконання замовлень, а й шукають більш високої гнучкості у вирішенні своїх проблем.

Ефективні ланцюги постачань керуються шляхом пошуку взаємовигідних рішень, заснованих на взаємності та довірі. У минулому така модель взаємовідносин зустрічалася досить рідко, але саме вона повинна отримати найбільше поширення в сучасних умовах, коли конкуренція серед ланцюгів постачань стає нормою. Отже, *три чинники – реактивність, надійність і взаємини* – забезпечують основу ефективного розвитку систем економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, які функціонують у каналах та ланцюгах постачань. На жаль, проаналізовані тенденції характерні для розвинутих ринків логістики провідних країн світу. Вітчизняний ринок суб'єктів логістичної діяльності знаходиться лише в стадії зародження. Науковці остаточно не визначились з поняттям «суб'єкт логістичної діяльності». Переважна більшість російських і вітчизняних науковців не виокремлюють поняття «суб'єкт логістичної діяльності».

Так, наприклад, О.М. Тридід [72] використовує поняття «суб'єкт логістичної системи». На його думку, суб'єкт ЛС – це промислові та торговельні підприємства, сукупність виробничих та інфраструктурних елементів, а також зв'язків між ними на різних рівнях. Серед суб'єктів логістичної діяльності він виокремлює логістичних посередників, які поділяє в залежності від виконуваних функцій на три групи: посередники в операціях фізичного розподілу, посередники, які виконують підтримуючі функції, торгові посередники, які, крім безпосередньо функцій купівлі-продажу товару, виконують логістичні функції.

З позиції системного підходу розглядає суб'єкти логістичної ді-

льності СЛД Є.В. Крикавський [39]. Усі ці суб'єкти він називає логістичними системами і визначає сім типів таких підприємств. До суб'єктів логістичної діяльності, за Є. Крикавським, можна віднести: виробничі, торговельні, будівельні, транспортні підприємства та підприємства сфери інформаційних та фінансових послуг і рециклінгу.

Розглянемо детальніше суб'єкти логістичного посередництва як окрему специфічну групу суб'єктів комерційного посередництва. Логістичні посередники – це юридичні та фізичні посередники, що є продуцентами логістичних послуг та виконують низку функцій: функції фізичного розподілу, обміну та підтримуючі функції, наприклад, стандартизації якості дистрибуції, фінансування, інформаційної підтримки, страхування ризиків тощо.

Відповідно до логістичних функцій визначають три групи логістичних посередників. Перша група – це посередники в операціях фізичного розподілу, яка включає в себе транспортні, експедиторські, транспортно-експедиторські фірми, компанії фізичного розподілу, вантажні термінали і термінальні комплекси, вантажні розподільчі центри та підприємства сортування, затарювання та пакування готової продукції. До другої групи відносять посередників, які виконують підтримуючі функції, а саме підприємства та установи фінансового сервісу, наприклад, банки, фінансові, лізингові, страхові компанії, клірингові, розрахункові центри. Також до посередників підтримуючих функцій відносяться підприємства інформаційного сервісу, такі як диспетчерські, обчислювальні центри колективного користування, підприємства зв'язку і телекомунікацій.

Також до другої групи посередників відносять установи стандартизації, ліцензування і сертифікації тощо. Торгові посередники, які виконують не лише функції обміну товару, і транспортування, експедирування, страхування, вантажопереробки, управління запасами, кредитно-фінансового обслуговування, входять до третьої групи посередників.

Суб'єкти логістичної діяльності автономної логістики дуже часто користуються послугами посередників тому, що, по-перше, управління потоковими процесами на основі логістичної концепції вимагає наявності певних фінансових, матеріальних, кваліфікаційних

та інших ресурсів і, по-друге, формування оптимальної структури ЛК і ЛЛ передбачає наявність знань і досвіду у сфері кон'юнктури ринку зі структури товарних потоків, методів реалізації та способів розподілу.

За сферами діяльності суб'єкти логістичної діяльності поділяються на автоперевізників, вантажовласників та вантажоперевізників. Автоперевізники включають в себе диспетчерів вантажоперевізників, морські перевезення, підприємства, які займаються ремонтом транспорту, митні послуги, послуги упакування та юридичні. Залізничні, мультимодальні перевізники, підприємства з виробництва транспорту, суб'єкти логістичної діяльності, які надають транспортні послуги, зберігання продукції та забезпечують інформаційною підтримкою, входять до групи вантажоперевізників.

У свою чергу вантажоперевізники включають лізинг автотранспорту, продаж транспорту, страхування вантажів, експедирування вантажів, сервіс з питань зовнішньоекономічної діяльності та транспортні портали тощо. Суб'єкт логістичної діяльності охоплює традиційні сфери закупівельної, збутової, внутрішньовиробничої (виробничі за своєю суттю та специфічні за формою торгово-технологічні процеси в межах торговельних об'єктів), складської, транспортної, інформаційної логістики, управління замовленнями та управління запасами, формування інфраструктури логістичних процесів (визначення потреби в об'єктах гуртової та роздрібною торгівлі, планування їх розвитку та розміщення на полігоні обслуговування, забезпечення технічного оснащення торговельних об'єктів), а також організаційно-управлінську діяльність зі створення та управління цією системою.

У разі здійснення торговельним підприємством зовнішньоекономічної діяльності виникає потреба також у виконанні комплексу так званої глобальної логістики, митної логістики тощо. На сьогодні на ринку логістики прийнята така міжнародна класифікація систем послуг: First Party Logistics (1 PL), Second Party Logistics (2 PL), Third Party Logistics (3 PL), Fourth Party Logistics (4 PL) та Fifth Party Logistics (5 PL) (табл. 8.2).

У перших двох випадках компанії пропонують звичайний перелік послуг, як і більшість українських фірм-перевізників. В Україні



Таблиця 8.2

## Класифікація логістичних послуг

Назва системи послуг	Сутність системи послуг
First Party Logistics (1 PL)	усі операції автономно виконує сама фірма-вантажовласник
Second Party Logistics (2 PL)	виконання спектру традиційних послуг з транспортування і складування товарів
Third Party Logistics (3 PL)	додаткові послуги, крім традиційного складування, здійснюється проміжне зберігання вантажу, а також проектування і розробка інформаційних систем, використання послуг субпідрядників.
Fourth Party Logistics (4 PL)	поєднання функцій всіх організацій, які беруть участь у процесі постачання продукції.
Fifth Party Logistics (5 PL)	Інтернет-логістика, а саме: планування, підготовка, управління і контроль за усіма складовими єдиного ланцюжка транспортування вантажів за допомогою електронних засобів інформації.

більш половини суб'єктів логістичної діяльності здійснюють логістичні послуги всередині фірми-замовника. Логістика другого рівня 2 PL – змішана. У цьому секторі знаходиться більша частина вітчизняного ринку логістичних послуг.

3PL-провайдери – компанії, які керують вантажопотоками, запасами в мережі розподілу і в ланцюжках постачань від імені клієнта. Велике значення має наявність потужної (IC), що дозволяє підтримувати зв'язок з клієнтами. Сучасні 3PL-компанії базуються на складських та транспортних операторах, фірмах-постачальниках програмного забезпечення та службах експрес-доставки. Так, в Україні прикладом застосування 3PL-провайдера є METRO Cash and Carry.

Існує методика, за якою можна визначити тип логістичного провайдера. Це пропонується здійснювати за формулою (8.1):

$$3PL = TE + ПДВ, \quad (8.1)$$

де TE – це транспортно-експедиційні послуги,

ПДВ – послуги доданої вартості.

А ось 3 PL-провайдери надають комплекс якісних послуг у відповідності до їх функцій (рис. 8.4).



Рис. 8.4. Основні функції 3PL-провайдерів

До послуг доданої вартості слід віднести навантаження і/або розвантаження, складські послуги, управління вантажопотоками в ланцюжку, маркетингові та фінансові послуги тощо.

Якщо суб'єкт логістичної діяльності є 3PL-провайдером, це означає високу клієнтоорієнтованість послуги. В Україні дефіцит якісних складських приміщень, дефіцит кваліфікованих професійних логістиків, зростання конкуренції – все це стимулює компанії передавати частину логістики операторам.

Сучасні 3PL-компанії базуються на складських та транспортних послугах, фірмах-постачальниках програмного забезпечення та службах експрес-доставки. 4PL-провайдери мають суттєві відмінності від попередніх систем.

Фактично 4PL-провайдер відрізняється від 3PL-провайдера тим,

що робота першого з організацією-клієнтом побудована на основі ERP-системи. Вона здатна звести до мінімуму ризику в ЛЛІ замовника та забезпечити його функціями оправного та стратегічного управління. В Україні ринок логістики має притаманні загальносвітовим тенденції структурування. Радянська система господарювання орієнтувала суб'єктів логістичної діяльності на власні виробничі потужності, але за часи незалежності України та переходу на ринкову економіку з'явилася потреба у формуванні транспортних систем, тому ситуація змінилася на ринку логістичних послуг.

Таблиця 8.3

**Характеристика логістичних операторів**

Параметр	Логістичний посередник	3PL- провайдер	4PL- провайдер
Послуги	Єдина функція	Багатофункціональність	Інтегрована багатофункціональність. Комплексність послуг
Ринок збуту	Місцевий, регіональний	Міжрегіональний	Глобальна
Партнерство в ланцюгу постачання	Разові угоди	Довгострокові відносини (3-5 років)	Стратегічне партнерство
Компетентність компанії	Багато активів. Виконання окремих операцій	Перехід від володіння активами до володіння інформацією	Акцент на управління інформацією, інтеграція на основі ІТ-рішень
Цінність компанії для клієнтів	Зниження витрат за рахунок оптимізації окремих функцій	Зниження витрат завдяки комплексній оптимізації бізнес-процесів	Зниження витрат та оптимізація всіх бізнес-процесів завдяки інтеграції ланцюга постачань

Відповідно до структури транспортно-логістичної галузі України за 2006 рік 2PL-провайдери займали майже 90 % від загальної кількості логістичних компаній, а 3PL-провайдери становили всього 1 %, 1PL-провайдери – 1 %, а 4PL-провайдери взагалі не використовувались на логістичному ринку порівняно з 2010 роком.

Станом на 2010 рік ситуація змінилася, але не суттєво. Так як і раніше, 2PL-провайдери займають найбільшу частину логістичного ринку. А ось відсоток 3PL-провайдерів зріс на 3 % за чотири роки,

тоді коли 1PL-провайдери – лише 8 %, а це на 2 % менше порівняно з 2006 роком.

Загальна глобалізація та інформатизація вимагають у свою чергу від логістичного ринку наявності 5PL-провайдерів, тобто компаній, які здатні вести бізнес за допомогою електронних засобів інформації.

## 8.2. Розвиток логістичного середовища

Дослідженню розвитку мікроекономічних систем в останній час науковці приділяють все більше уваги. Аналіз існуючих поглядів щодо розуміння сутності розвитку взагалі та суто розвитку підприємства дозволяє виділити елементи або складові визначення розвитку підприємства (рис. 8.5). Вони мають різну значущість і дозволяють уточнити та конкретизувати поняття цього розвитку.

Розвиток суб'єктів логістичної діяльності – це набір процесів, які в своїй сукупності ведуть до збільшення його потенціалу. Формами прояву таких процесів виступають кількісні та якісні зміни, адаптація до зовнішнього середовища суб'єктів логістичної діяльності та інтеграція його внутрішніх функцій. Прояв розвитку для



Рис. 8.5. Складові елементи визначення розвитку підприємства

суб'єктів логістичної діяльності полягає в збільшенні його потенціалу, підвищенні життєздатності та протидії загрозам зовнішнього середовища.

За результатом проведеного контент-аналізу, поняття розвитку суб'єктів логістичної діяльності сприймається як довготривала реалізація сукупності процесів кількісних та якісних змін у діяльності суб'єктів логістичної діяльності, що призводять до поліпшення стану його економічної безпеки шляхом збільшення потенціалу, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції.

Розвиток суб'єктів логістичної діяльності шляхом цілеспрямованих управлінських дій і керованих заходів потребує зворотного зв'язку, що може бути забезпечений шляхом відстеження змін, що відбулися. Способом відстеження таких змін є аналіз динаміки показників діяльності суб'єктів логістичної діяльності. Втім, слід зазначити, що результати розвитку суб'єктів логістичної діяльності позначаються на показниках з певним часом. Більш глибоким і точним способом створення зворотного зв'язку під час розвитку суб'єктів логістичної діяльності є аналіз змін окремих елементів його економічної системи, що потребує моделювання суб'єктів логістичної діяльності, тобто виділення окремих елементів у його складі та встановлення зв'язків між ними.

Розглянемо модель розвитку суб'єктів логістичної діяльності на прикладі існуючих мікроекономічних моделей підприємств. З найбільш відомих, що можуть бути використані у дослідженні його розвитку, слід назвати потоково-процесну та функціонально-структурну моделі. З відомих для цього випадку в нагоді можуть стати моделі «5M», 7S, які розроблено спеціалістами Мак-Кінзі, Берка-Літвіна, Бодді-Пейтона, Дж. Клоусона, С. Г. Левіта та Б. Адамів, Д. Надлера та М. Ташмана, М. С. Дороніної, 8-процесну модель підприємства БКГ, матричну модель підприємства, М. Портера, 3D-модель підприємства (модель Зіндера), Захмана, Gartner та Мета-Груп. Усі ці моделі є достатньо різними, розрізняються між собою за ступенем повноти відображення системи суб'єкта логістичної діяльності, ступенем абстракції, складністю, наочністю тощо. Інтерес становить не просто сутність кожної з моделей та їхній зміст, але сама можливість їх використання для опису розвитку

суб'єктів логістичної діяльності. Використовуючи системні дослідження Ю.С. Погорелова [36] та аналізуючи особливості мікроекономічної системи суб'єктів логістичної діяльності було встановлено, що для опису її розвитку найбільш доцільною є модель Захмана. Основною метою моделі є забезпечення можливості послідовного опису кожного окремого аспекту системи в координації з іншими. Основними перевагами цієї моделі розвитку є: простота, цілісність, можливість для використання особливо для ОНР, широкий діапазон вирішення задач та незалежність від конкретних інструментів, у тому числі й інструментарію сучасної логістики.

Розглянемо в межах моделі розвитку мікроекономічної системи Дж. Захмана використання логістичного інструментарію. При розгляді базових характеристик концепції логістики Є.В. Крикавський [39] та В.М. Кислий [44] роблять наголос на мислення, зорієнтоване на вартість і корисність, що ґрунтується на використанні наукових категорій витрат, системності потреб та ефективності їх задоволення. Логістична концепція розвитку мікроекономічних систем полягає в реалізації системного підходу щодо трансформації економічної системи в логістичну систему. Основними передумовами формування логістики як інструменту розвитку економічної системи різного рівня є інтеграція, інформатизація та глобалізація економічних процесів та структур. Ці процеси тісно пов'язані між собою і обумовлені необхідністю підвищення рівня безпеки розвитку економічної системи в умовах обмеженості ресурсів та невизначеності середовища.

У дослідженнях розвитку мікрологістичної системи визначають послідовну зміну трьох її парадигм. Кожній мікрологістичній системі притаманні такі етапи її розвитку: фрагментаризація, яка є наслідком структурування окремої частини економічної системи; становлення, в процесі якого здійснюється інтеграція логістичних функцій в межах внутрішньої логістичної системи; розвиток логістичної системи шляхом інтеграції функцій логістичної діяльності в каналах постачань та інтеграція в ЛП. Період інтеграції в логістиці призвів до появи значної кількості логістичних об'єднань у вигляді партнерських союзів та альянсів, які прийшли на зміну недовірі, підозрливості та ворожій конкуренції.

Визначають не лише функціональні, організаційний та управлінський рівні інтеграції, але й виокремлюють ознаки інтеграції за напрямом, терміном дії, рівнем інтегрування, напрямом об'єднання тощо.

Отже, логістична концепція розвитку мікроекономічних систем почала кристалізуватися у межах продуктової філософії економічного розвитку, що сприяло виокремленню з економічної системи фрагментів логістичних операцій і процесів, які у межах ресурсної концепції розвитку сформувались як комплекс виробничо-комерційних функцій. А потім завдяки посиленню конкуренції здійснилось їх виокремлення в системи певного виду, тобто логістичної системи. Подальший розвиток логістичної системи на мікрорівні, обумовлений синтезом маркетингових та логістичних концепцій, сприяє зміцненню їх економічної безпеки (табл. 8.4).

Мікрологістична концепція зосереджена на баченні щодо раціоналізації внутрішньовиробничих логістичних функцій та підвищенні ефективності систем розподілу за рахунок мінімізації ЛВ. Орієнтація товаровиробників на концепцію вдосконалення товару характерна для вітчизняних виробників товарів та послуг, які функціонують на конкурентних ринках.

Суттєвий вплив на розвиток економічної системи має логістична концепція в умовах реалізації філософії інтенсифікації комерційних зусиль. В умовах такої філософії бізнесу мікрологістична концепція спрямована на реалізацію механізму інтеграції логістичних функцій економічної системи і, насамперед, інтеграцію планування матеріальних потреб у постачанні та дистрибуції і комп'ютерно-інтегрованому виготовленні виробів. На сьогодні вітчизняні суб'єкти логістичної діяльності, особливо в післякризовий період, прагнуть до реалізації концепції інтенсифікації комерційних зусиль та реалізації принципів міжфункціональної інтеграції та раціоналізації.

Сучасне підприємство підпадає під вплив значної кількості зовнішніх факторів, але не всі вони призводять до його реструктуризації. Виокремлюють декілька груп таких факторів: державне регулювання, галузеве конкурентне середовище, стан галузі, наявність і стан конкурентів, географічне розташування підприємства, розвиток науки, техніки, інформаційних технологій тощо.

Таблиця 8.4

## Еволюція парадигми логістики в мікроекономічних системах

Параметри ідентифікації	Назва парадигми логістики		
	Функціональна	Ресурсна	Інноваційна
Хронологічний період, роки	1959–1979	1980–2000	Початок XXI століття
Рівень ключових компетенцій	Операційний	Функціональний та міжфункціональний	Загальнофірмовий та міжфірмовий
Основні види діяльності	Операційні види діяльності	Операційні, управління запасами, міжфункціональна логістична координація	Загальноорганізаційна та міжорганізаційна координація
Форми логістичної організації	Компанії з власною логістичною інфраструктурою	Власна логістична інфраструктура та використання аутсорсингу	Значне використання аутсорсингу формування логістичних утворень
Характер інтеграції	Інфраструктурна	Інфраструктурна організаційна	Фізична, організаційна й інформаційна
Формат інтеграції	Окремий структурний підрозділ фірми	Окремі структурні підрозділи, об'єднані спільними завданнями	Загальнофірмова та міжфірмова
Мета логістики	Локальна оптимізація витрат	Системна оптимізація витрат та підвищення дохідності активів	Оптимізація доданої вартості в суб'єктах логістичної діяльності (ланцюгах постачань)
Рівень інтеграції	Низький	Середній	Високий
Суб'єкти гармонізації стосунків (розв'язання конфліктів)	Топ-менеджери компаній	Служби логістики компаній	Міжфірмові комітети стратегічного партнерства

Джерело: скомпоновано на підставі [37; 47]

Зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі, впливають на підприємство, в результаті чого може виникати значна невідповідність внутрішнього середовища зовнішнім вимогам. Відсутність швидкої реакції підприємства на зовнішні зміни може призвести до серйозних негативних наслідків. Своєчасна адаптація підприємства



може бути здійснена за допомогою механізму реструктуризації. Він складається з окремих елементів і дії ефекту системності: всі його елементи взаємопов'язані та цілеспрямовано працюють на усунення дисбалансу між підприємством і зовнішнім середовищем. У процесі розвитку система економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності повинна бути спрямована на рішення такого основного завдання його функціонування, як продовження існування. Сполучною ланкою між метою й результатом економічного розвитку є потенціал суб'єктів логістичної діяльності. *Під потенціалом* прийнято розуміти сукупність показників або факторів, що характеризують його силу, джерела, можливості, кошти, запаси, ресурси й багато інших виробничих резервів, які можуть бути використані в економічній діяльності.

Сучасне наукове поняття «потенціал» включає набір ресурсів, які в процесі виробництва набувають форму факторів виробництва. Таке визначення дозволило окремо виділити кілька основних напрямків ресурсного підходу у визначенні потенціалу. Загалом, поняття «потенціал» вводиться для одержання інтегрованої оцінки можливостей підприємства цілеспрямовано розвиватися згідно зі змінами зовнішнього середовища. Саме тому потенціал визначають як сукупність ресурсів і можливостей, що дозволяють забезпечити необхідний рівень відповідності суб'єктів логістичної діяльності умовам зовнішнього середовища. Потенціал системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності має складну структуру з розмежуванням його за виробничо-фінансовими, інтелектуальними та системними можливостями.

Потенціали за виробничо-фінансовими можливостями пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу суб'єктів логістичної діяльності. До них належать: операційний, фінансовий, інформаційний та трудовий потенціали. Потенціали за інтелектуальними можливостями пов'язані з суспільною формою їх виявлення: інноваційний, маркетинговий, управлінський та мотиваційний. Логістичний потенціал відображає системні можливості суб'єкта логістичної діяльності. За структурою логістичний потенціал включає об'єктну, суб'єктну та методологічну складові. До об'єктної складової ми відносимо матеріальні, інформаційні та

сервісні потоки, просторово-часовий та інфраструктурний потенціали і персонал суб'єкта логістичної діяльності. Суб'єктний потенціал включає: трудовий, організаційно-структурний, колективно-суб'єктний та індивідуально-суб'єктний. Методологічний потенціал містить складові: правовий, нормативно-методичний та аналітичний потенціали. Для вирішення завдання управління економічним розвитком суб'єктів логістичної діяльності потенціал можна визначити як спроможність сукупності взаємозалежних факторів забезпечувати реалізацію поставлених цілей.

Водночас, формуючи механізм управління розвитком, варто враховувати принаймні дві закономірності систем: комунікативності й еквівалентності. Інтерес до логістики зумовлений актуалізацією проблеми виживання та підвищення конкурентоспроможності в умовах ринку покупця, оскільки логістичний підхід є важливою складовою у забезпеченні адаптивності мікроекономічних систем.

Досвід розвинутих країн свідчить про те, що використання концепції логістики в організації економічної діяльності підприємства пояснюється необхідністю підвищення ефективності виробництва за рахунок скорочення витрат у сфері обігу, своєчасної реакції виробників на конкуренцію і кон'юнктуру ринку і прагненням адаптуватися у ситуаціях, що швидко змінюються.

Сучасний суб'єкт логістичної діяльності, що являє собою організаційно й економічно відособлену, відносно самостійну систему, доцільно розглядати як стійку динамічну сукупність взаємозалежно функціонуючих, автономних елементів, що перебувають у взаємодії із зовнішнім середовищем. Необхідність забезпечення їхнього розвитку припускає систематичне проведення організаційних змін. Кожна така зміна повинна бути спрямована на посилення певного фактору потенціалу суб'єкта логістичної діяльності при забезпеченні зростання й інших складових потенціалу, які впливають на економічну безпеку. Такий підхід дозволяє більш ефективно адаптуватися до обурювань зовнішнього й внутрішнього середовищ, підвищувати рівень стабільності процесів розвитку суб'єктів логістичної діяльності, оскільки знімаються обмеження у виборі факторів для зміни.

Правильне розміщення пріоритетів, що відбувається при цьому,

обумовлює необхідність удосконалення методів планування змін. Як наслідок, відповідний вплив умов внутрішнього середовища на граничні можливості. Ці закономірності дозволяють у загальному вигляді визначити умови розвитку потенціалу системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності.

Носієм потенціалу суб'єктів логістичної діяльності є персонал. Тому потенціал суб'єктів логістичної діяльності відображає здібності його працівників пізнавати й створювати можливості, інтегруючи в просторі й часі процеси трансформації всіх ресурсів для виробництва матеріальних благ і послуг. Триєдина природа потенціалу полягає в цілісності його складових: суб'єкта, здатного пізнавати можливості об'єкта й реалізовувати процеси управління ними, створюючи, таким чином, нові можливості, та процесів реалізації.

Суб'єктна складова потенціалу суб'єктів логістичної діяльності визначається як інтелектуальними й морально-етичними якостями персоналу (індивідів, груп і колективів – більшою мірою управлінської ланки суб'єктів логістичної діяльності), так і накопиченим досвідом, знаннями, традиціями.

Об'єктною складовою потенціалу є взаємозалежна сукупність можливостей у вигляді ресурсів, які використовуються на суб'єктах логістичної діяльності, процесів їхньої трансформації, а також адекватної до цілей суб'єктів логістичної діяльності організаційної структури. Важливим також є аспект оцінки розвитку. Найбільш зручним інструментом оцінки розвитку підприємства є відповідні моделі оцінки. Сьогодні запропоновані моделі кількісної оцінки «модель багатокритеріального оцінювання» та якісної оцінки.

### **8.3. Тіньова економіка в Україні та напрями боротьби з нею**

Історія тіньової економіки, її окремі ознаки починаються з виникненням держави. У XX столітті для країн, що переживають системну кризу, проблеми тіньової економіки набули великого значення. З 70-х років тема тіньової економіки стає популярною у західних економістів, а з 80-х років – і у Радянському Союзі. Такий інтерес був обумовлений розростанням тіньового сектору економіки, його

проникненням в усі сфери економічних і суспільних відносин майже в усіх країнах світу, а також тим, що поширення тіньової економіки сьогодні несе у собі загрозу національній безпеці. Проте кількісні та якісні параметри тіньової економіки дуже розрізняються у залежності від конкретних економічних, соціальних, історичних і культурних особливостей тієї чи іншої країни.

Наявність тіньового сектору стає глобальною проблемою сучасності. В Україні вирішальну роль у його розвитку зіграли повільні темпи і непослідовність економічних перетворень, тому тіньова економіка виступає не тільки і не стільки причиною, скільки наслідком деформації легальної економіки.

Як відомо, тіньова економіка існує нелегально, реалізуючи свої можливості через негласні і незаконні канали, що дозволяє одержувати прибутки за рахунок інших сфер діяльності, використовуючи незаконні методи: ухилення від оподаткування, злодійство, екологічний вандалізм, випуск шкідливих для здоров'я людей товарів і т.ін.

**Тіньова економіка** – фактично не контролюване суспільством виробництво, розподіл, обмін і споживання товарно-матеріальних цінностей, тобто такі соціально-економічні взаємини між окремими громадянами, соціальними групами щодо використання діючих форм власності в корисливих особистих і групових інтересах, які приховуються від органів державного управління і самоврядування, громадськості. Вона містить у собі всі невраховані, нерегламентовані, відмінні від викладених у нормативних документах і правилах господарювання види економічної діяльності. З економіко-правового погляду, це означає, що тіньова економіка охоплює не тільки корисливі економічні злочини, але й незлочинні корисливі економічні правопорушення і правомірну, але невраховану або не підконтрольну державі економічну діяльність.

Тіньова економіка з метою досягнення високого рівня прибутків незаконно збільшує тіньові прибутки, створюючи тіньовий капітал шляхом використання тіньової зайнятості населення, здійснення тіньових бартерних угод, маклерства, фіктивних фінансових операцій.

Практика економічного розвитку багатьох країн світу свідчить про існування в них тіньової економіки навіть за умов розвинених

ринкових відносин. Але особливо гостро проблема тінізації постає в країнах, де відбуваються зміни соціально-економічних відносин.

Протягом 1960-х–1980-х років тіньовий сектор економіки у колишньому Радянському Союзі зріс у 30 разів і сягав 20% національного прибутку та продовжував зростати, тому що був зумовлений посиленням кризових явищ у радянському суспільстві (особливо перед розпадом СРСР). Після розпаду СРСР в Україні темпи тіньової економіки ще більш зросли. Якщо в 1992 році приватні експортери здійснювали поза межами легальної економіки 25% операцій, то вже в березні 1994 року – 75%. У 1997 році обсяг кримінальної частки неофіційної економіки був уже понад 50%. Критичне (граничне) значення частки тіньової економіки – 50%, тобто в Україні вона вже у 1997 році досягла критичної межі. Таким чином, прояви тіньової економіки присутні практично в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Обсяг тіньової економіки в Україні нині перевищує половину внутрішнього валового продукту, біля 40% усіх працюючих тим або іншим способом одержують прибутки від тіньової економіки, а це – реальна загроза національній безпеці держави, державності взагалі.

Немає остаточної думки про те, які види діяльності варто розглядати як тіньові. Юристи розглядають тіньову економіку як економічну діяльність, заборонену законодавством України. Але тут не враховується значний обсяг формально дозволених, але негативних угод, а також документально оформлені фіктивні операції. Економісти ж визначають три сфери тіньової економіки: кримінальну, нелегальну та легальну негативну (або фіктивну) діяльність. Також іноді під тіньовою економікою розуміють всю економічну діяльність, що через різні причини не враховується офіційною статистикою, і, відповідно, не включається до складу ВВП.

Деякі автори до тіньової економіки відносять і так звану «неформальну економіку», що включає у себе малі форми підприємництва, представники яких нерідко успішно збільшують масштаби тіньової економіки. Але однією із специфічних ознак тіньової економіки є організація і структурованість, чого недостатньо в малому підприємстві.

Розгляд цього феномену натрапляє на деякі труднощі, тому що

тут легально зареєстровані фірми, об'єднання, банки (і в тому числі – державної форми власності), переплетені з підпільним і кримінальним бізнесом, у якому беруть участь представники владних структур усіх рівнів. Кожна зі згаданих структурних ланок має свої особливості, що потребують глибоких та детальних досліджень.

Водночас тіньову економіку як економічну категорію визначають через сукупність специфічних економічних відносин, пов'язаних із діяльністю з виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг, що приховуються від державного контролю з метою одержання прибутків та особистого збагачення.

Структура тіньової економіки пройшла два етапи: спочатку – від галузевих міністерств до підприємств, а потім – до зміцнення на регіональному рівні. Організаційний зв'язок керівництва регіонів, регіональних силових структур, податкових служб, що контролюють і дають дозвіл, а також інших підрозділів місцевого держапарату і залежних від них підприємств та установ визначив домінуюче становище їх у піраміді влади.

Оскільки «контрольний пакет» акцій – перевищення порогового значення економічної небезпеки – в економіці вже належить тіньовій економіці, вона має вирішальне значення та вплив на владну еліту, а тому породжує «тіньову політику», що є свідченням хвороби всього суспільства. Для того щоб «вилікувати» таку економіку, таке суспільство, необхідно точно знати причини хвороби.

Основними причинами загрозливого стану у вигляді зростання тіньової економіки є: високе податкове навантаження і часті зміни в податковому законодавстві; державна «зарегульованість» підприємництва; висока інфляція та нестійкість гривні; криза платежів та брак коштів у підприємств; неефективна цінова політика; великі розміри економічної злочинності; корупція державних чиновників, пов'язана з високим рівнем адміністративного регулювання, що надає їм непотрібну свободу у прийнятті рішень на власний розсуд; відсутність глибокого аналізу форм і методів тіньової економіки, властивих їй автономних механізмів внутрішнього регулювання, кількісного і якісного моніторингу основних напрямків тіньової економіки і джерел її існування й здійснення; безкарність діяльності кримінальних структур, інтеграція організованої злочинності

з суб'єктами економічної діяльності, пасивна згода держави на легалізацію кримінальних авторитетів (і в тому числі – у суспільно-політичному житті); незахищеність громадян та підприємств від зазіхань злочинних формувань і встановлення контролю за підприємницькою діяльністю з боку цих структур; відсутність інвестиційної альтернативи тіншовим капіталам; міждержавна інтеграція тіншового сектору і суб'єктів тіншової економічної діяльності; «келійність» організації і проведення приватизації економічно перспективних об'єктів, ігнорування конкурентності й доступності приватизації для легальних капіталів (і у тому числі – закордонних) і т.ін.

Трансформація структури соціально-економічних відносин в Україні, зміни в системі державного управління, розвиток різних форм власності, становлення національної грошової одиниці – гривні – поряд з позитивними сторонами супроводжується загостренням кризових явищ в економіці, зміною структури злочинності. Прямим наслідком прорахунків у здійсненні економічної політики є зростання господарських злочинів. Низька купівельна спроможність населення впливає на зниження його культурного рівня та на зростання економічних правопорушень. На зростання корупції вплинула не ефективна система державного управління; внаслідок недоліків у державному регулюванні економіки з'явився такий вид злочинів, як ухилення від сплати податків. За підрахунками економістів, до державної казни України через несплату податків не надходить до 60% обсягу прибутків, що одержуються підприємствами, організаціями та фірмами.

Об'єкти тіншової економіки, які підлягають оподаткуванню, збільшують свої доходи шляхом свідомого «перекручування» офіційних даних про реальні розміри витрат і прибутків в офіційній економіці та приховуванням даних про витрати і прибутки у незаконній діяльності. Це характерно для усіх структур тіншової економіки.

Через використання «щілин» у законодавстві, фактичну безкарність за ухилення від сплати податків у 1997 році бюджет України втратив понад 7 млрд. грн. доходів. Завдяки вжитим заходам щодо посилення державного контролю за процесом сплати податків, активізації роботи правоохоронних органів у 1998 році матеріальні збитки, завдані злочинцями державі, зменшилися і становили

420 млн. грн., причому більша частина їх припадає на економічні злочини. Прямуючи до реалізації реформ, суспільство України стикається з суттєвими протиріччями між державою та підприємцями, які можна подати у такому вигляді: податковий тягар – тіньова економіка – корупція – порушення суспільного господарського порядку. Саме ці протиріччя визначають корумпованість чиновницького апарату, що є на сьогодні найбільшою загрозою державності України.

Корумпованість та «кругова порука» чиновницького апарату небезпечні передачею функцій влади суб'єктам тіньових структур, «мафізацією» суспільства, прийняттям неоптимальних рішень, підривом довіри до влади, посиленням неправового характеру суспільства та його дестабілізацією. За оцінками дослідників, у корумпованих взаємостосунках знаходяться біля 40% підприємців і майже 90% комерційних структур. Понад 60% прибутку середнього службовця, що займає впливову посаду, складають хабарі. Таким чином, розвиток тіньової економіки веде до зростання організованої злочинності, до криміналізації суспільства загалом. Крім того, процвітанню корупції у сукупності з низькою передбачуваністю розмірів і дієвості хабарів знижують рівень інвестицій у ВВП із 28,5% до 12,3%.

Все це підриває довіру світового співтовариства до країн пострадянського простору, перешкоджає їхньому входженню як рівноправних партнерів у світове економічне господарство. Значною частиною тіньової економіки є злочини і зловживання у зовнішньоекономічній сфері. Послаблення державного контролю за зовнішньоекономічною діяльністю (фіктивні експортно-імпорتنі операції, фіктивне спільне підприємництво) призвело до різкого відтоку капіталу, у тому числі й кримінального, за кордон (пошук нових можливостей для відмивання грошей), і до одержання незаслужених пільг в оподаткуванні. За деякими даними, «відплив» тіньового капіталу за кордон утроє перевищує західні кредити, усі види допомоги, разом узяті.

Основними джерелами тіньових капіталів є перерозподіл державної власності в ході приватизації, неповернення виручки за експортовану продукцію, спекулятивні фінансові операції, ухиляння від сплати податків і соціальних внесків (з одержуваних у тіньово-



му секторі прибутків не сплачуються податки і внески на соціальне страхування). А ці капітали могли б бути прямими інвестиціями в українську економіку, яких їй дуже не вистачає. Без прямої участі державних чиновників усіх рівнів такі операції неможливі, як і приватизація державного майна за безцінь.

Особливістю тіньового капіталу також є те, що він використовує не тільки сферу матеріального виробництва, але й обіг, посередницьку діяльність, що утрудняє державі здійснювати за ним необхідний контроль.

Лібералізація фінансової сфери, недостатній державний контроль за переміщенням грошових коштів вплинули на зростання кримінальних проявів у банківській системі. Якщо у 1995 році у цій сфері було вчинено 362 злочини, у 1996 році – 533, то за 10 місяців 1997 року – більше 7 тисяч, що у 11,4 рази більше, ніж за весь 1995 рік, а в 1998 році цей показник становив більше 10 тисяч.

Зарегульованість експортно-імпортного режиму роблять невідповідною або малоефективною легальну зовнішню торгівлю. Основним недоліком регулювання імпорту є нестабільність системи митних тарифів, а також громіздкість процедури ліцензування. Як і раніше, широко використовуються митні збори й акцизи, ставки яких у декілька разів перевищують ставки митних тарифів у розвинених країнах, тому багато товарів потрапляють на внутрішній ринок через нелегальні канали. У результаті частка прибутків від зовнішньоекономічної діяльності дуже мала в прибутках державного бюджету. Така політика веде до зменшення реальних надходжень у бюджет. Високі ціни на легальний імпорт роблять багато товарів недоступними для внутрішнього споживача і менш конкурентноспроможними як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це створює можливості для зловживань (підробка акцизних марок, заниження ціни товарів), масової контрабанди або «човникових» поїздок і, нарешті, «пробиванням» у владних структурах різноманітних пілг.

Приховане безробіття являє собою найбільшу соціально-економічну небезпеку з погляду ускладнення кримінальної ситуації. Руйнування звичних підвалин життя призводить до спалахів протиправної поведінки. Позбавлення людей стабільних джерел існування,

тривалі не виплати заробітної плати викликають потребу в пошуках нових шляхів одержання прибутків, у тому числі й незаконних. Безробіття підживлює тіньову економіку робочою силою.

З накопиченням значних капіталів у тіньовій економіці з'являється можливість монополізування окремих видів діяльності у сфері підприємництва, впливу на державні структури, політичні партії, пресу і т.ін. Одним із найбільш небезпечних наслідків розвитку тіньової економіки і накопичення тіньових капіталів є загальна криміналізація суспільства, що виявляється в суттєвому збільшенні кількості кримінальних та економічних злочинів, у виникненні організованих злочинних угруповань, у впливі їх на владні структури й правоохоронні органи.

Збільшення в економіці капіталів кримінального походження, злочинних прибутків веде до неконтрольованого зростання кількості майнових і тяжких насильницьких злочинів, в основі яких лежить боротьба злочинних угруповань за канали незаконного збагачення, встановлення сфер впливу, перерозподіл отриманих прибутків і власності, та одночасно – до поширення фінансової, господарської і посадової злочинності.

Кримінальний сектор використовує тіньову економіку для відмивання «брудних грошей». Деякі експерти роблять висновок, що організована злочинність – це одна з найсерйозніших внутрішніх загроз національній безпеці України, що зазіхає на життєвоважливі інтереси особистості, соціальних груп, суспільства і держави. Останнім часом організована злочинність стала явищем політичним. У депутати різних рівнів проходять «авторитети» злочинного світу, що дає йому можливість здійснювати вагомий вплив на державні рішення, лобювати певні законодавчі акти.

За окремими оцінками, розвиток тіньової економіки в Україні (за відсутності конкурентноспроможного державного сектору і ринку приватних товаровиробників) може призвести до:

- локалізації окремих ринків унаслідок поділу сфер економічного впливу;
- проникнення кримінальних елементів навіть у ті частини суспільства, що поки що не мають ніякої причетності до нелегального бізнесу;

- ігнорування громадянами чинного законодавства;
- відсутності накопичень капіталу, які б можна було використовувати для інвестування в економіку України.

Зростання тінізації економіки, її кримінальних наслідків завдає значної шкоди суспільству, гальмує процеси державотворення в Україні. Крім того, нагальною постає соціальна проблема: у суспільній свідомості формується сумнів щодо спроможності державних інститутів, насамперед правоохоронних, гарантувати суспільну безпеку, захистити особистість та майно громадян.

Катастрофічними є моральні наслідки тіньової економіки, тому що вона деформує свідомість людей, породжує соціальний песимізм. Вже сьогодні люди не бачать перспектив поліпшення життя в майбутньому, негативно оцінюють останні роки соціально-економічного розвитку України.

Ефективність боротьби з тіньовою економікою безпосередньо залежить від розробки та впровадження державних заходів детінізації, які повинні бути комплексними, тобто з необхідністю мають поєднувати політичні, правові, організаційні та регулятивні заходи, що відповідали б новим реаліям ринкової економіки. У цей комплекс можуть входити такі основні елементи: створення більш привабливих, ніж в інших державах, умов для інвестування й залучення фінансових ресурсів; прийняття законодавчих актів, що посилюють захист приватної власності, комерційної та банківської таємниці, забезпечують правову захищеність підприємців; посилення відповідальності правопорушників; реорганізацію системи державного управління з метою збільшення гнучкості та оперативності реагування на швидкі зміни макроекономічної ситуації; здійснення комплексної податкової реформи, що передбачає поширення оподаткованої бази, з одночасним скороченням розмірів податкових ставок; реформування національної системи бухгалтерської звітності з метою її спрощення й уніфікації; активізація державного контролю за результатами господарської діяльності.

Реалізація цих заходів дозволить досягти успіху в боротьбі з тіньовою економікою і використовувати тіньові капітали для розвитку національної економіки. Тому Президентом України визначені пріоритетні напрямки роботи органів внутрішніх справ щодо захис-

ту економічних інтересів країни. Зокрема, у 1999 році проводилася цілеспрямована робота щодо попередження та викриття злочинів на ринках нафтопродуктів, енергоносіїв, металу, цукру, спирту, зерна; зловживань при використанні коштів, призна-чених для виплат заробітної плати, пенсій, стипендій, а також нецільового використання бюджетних коштів. Здійснені цільові широкомасштабні операції в період підготовки і проведення весняної сівби, збору та зберігання продукції нового врожаю, сільськогосподарської техніки і паливно-мастильних матеріалів.

Послідовне здійснення заходів щодо протидії злочинності у сфері економіки зумовило збільшення викритих злочинів економічної спрямованості, кількість яких досягла майже 64 тисячі, у тому числі 25,4 – тяжких. Понад третину злочинів виявлено на пріоритетних напрямках роботи: більше 9,6 тис. злочинів – у фінансово-кредитній системі, з них у банківських установах – 6,5 тис., у сфері зовнішньоекономічної діяльності – 2,1 тис., при супроводженні процесу приватизації – 2,9 тис., у паливноенергетичному комплексі – 4,8 тис.

Як свідчать наведені дані, криміналізація економіки несе серйозну загрозу безпеці суспільства. Таким чином, питання організації та вдосконалення безпеки України є багаторівневою проблемою, тому мова повинна йти про безпеку країни загалом, безпеку окремих регіонів і галузей, а також про безпеку певних соціальних груп та індивідів. Так як в реальних політичних, економічних і соціальних умовах повністю перебороти тіньову економіку неможливо, то орієнтуватися потрібно на обмеження такого злочину до його рівня у розвинених країнах світу, з досвіду яких можна зробити висновок, що досягнення цього можливе тільки в умовах ефективного розвитку економіки, суттєвого підйому рівня життя більшої частини населення України.

### **Узагальнюючі висновки**

*Найбільш ефективним є напрям розвитку логістичної системи як процес постійного удосконалення організаційно-економічного механізму управління підсистемами логістичної системи та логістичною системою й іншими функціональними підсистемами.*

*Такий підхід дозволяє комплексно вирішувати в межах логістичної системи завдання: забезпечення узгодженості функціональних сфер діяльності, регламентація та інжиніринг бізнес-процесів, упорядкування системи товароруху, фінансових та інформаційних потоків і здійснення моніторингу за взаємодією окремих підсистем ЛС та ЛС й інших підсистем.*

*При розгляді логістичної системи як об'єкта економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності ключовими є аспекти логістичної інтеграції та превентивної координації.*

*Логістична інтеграція забезпечує реалізацію таких складових: координацію потоків, процесів і операцій логістичної діяльності на різних її фазах чи функціональних сферах; інтеграцію функцій управління і контролю та організаційну інтеграцію.*

*Логістична координація в межах суб'єкта логістичної діяльності автономної логістики повинна забезпечувати: превентивну координацію, регулюючу та стимулюючу координації. Превентивна координація спрямована на виявлення і попередження потенційних загроз економічній безпеці та використання механізмів адекватного реагування на ці загрози як в межах внутрішньої, так і зовнішньої логістичної системи. В Україні більше половини суб'єктів логістичної діяльності здійснюють логістичні послуги всередині фірми-замовника. Логістика другого рівня 2 PL – змішана. У цьому секторі знаходиться більша частина вітчизняного ринку логістичних послуг.*

*3PL-провайдери – компанії, які керують вантажопотоками, запасами в мережі розподілу і в ланцюжках постачань від імені клієнта. Велике значення має наявність потужної ІС, що дозволяє підтримувати зв'язок з клієнтами. Сучасні 3PL-компанії базуються на складських та транспортних операторах, фірмах-постачальниках програмного забезпечення та службах експрес-доставки.*

*4PL-провайдери мають суттєві відмінності від попередніх систем, вони здатні звести до мінімуму ризику в ЛЛ замовника та забезпечити його функціями оправного та стратегічного управління.*

*Розвиток суб'єкта логістичної діяльності – це набір процесів, які в своїй сукупності ведуть до збільшення його потенціалу. Фор-*

мами прояву таких процесів виступають кількісні та якісні зміни, адаптація до зовнішнього середовища суб'єкта логістичної діяльності та інтеграція його внутрішніх функцій.

Сполучною ланкою між метою й результатом економічного розвитку є потенціал суб'єкта логістичної діяльності. Під потенціалом прийнято розуміти сукупність показників або факторів, що характеризують його силу, джерела, можливості, кошти, запаси, ресурси й багато інших виробничих резервів, які можуть бути використані в економічній діяльності.

Тіньова економіка – фактично не контрольоване суспільством виробництво, розподіл, обмін і споживання товарно-матеріальних цінностей, тобто такі соціально-економічні взаємини між окремими громадянами, соціальними групами щодо використання діючих форм власності в корисливих особистих і групових інтересах, які приховуються від органів державного управління і самоврядування, громадськості. Ефективність боротьби з тіньовою економікою безпосередньо залежить від розробки та впровадження державних заходів детінізації, які повинні бути комплексними, тобто за необхідністю мають поєднувати політичні, правові, організаційні та регулятивні заходи, що відповідали б новим реаліям ринкової економіки.

### **Запитання для перевірки знань і самопідготовки**

1. Опишіть основні характеристики логістичних посередників.
2. У чому полягає сутність роботи 2PL-провайдерів?
3. Назвіть основні функції 3PL-провайдерів.
4. Назвіть основні функції 4PL- провайдерів.
5. Перелічіть складові елементи визначення розвитку підприємства.
6. Що таке період інтеграції в логістиці?
7. У чому полягає логістична концепція розвитку мікроекономічних систем?
8. Опишіть еволюцію парадигми логістики в мікроекономічних системах.
9. Розкрийте поняття «тіньова економіка».
10. Назвіть основні напрямки боротьби з тіньовою економікою та корупцією.

## **Рекомендована література для самостійної роботи:**

### *Основна*

1. Алькема В.Г. Система економічної безпеки логістичних утворень [монографія] / Алькема В.Г. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 378 с.

### *Допоміжна*

2. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємств: [навчальний посібник] / М.В. Куркін, В.Д. Панікаров, Д.В. Назренко. – Х.: ФОП О.Г. Павленко, ВД «Інжек», 2010. – 300 с.

3. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: [навчальний посібник] / Л.В. Балабанова. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 288 с.

4. Василевський М. Економіка логістичних систем. [Монографія] / М. Василевський [та ін]. – Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 596 с.

5. Джонсон Джеймс. Современная логистика / Джонсон Джеймс, пер. с англ. – [7-е издание]. – М.: Издательский Дом «Вильямс», 2002. – 624 с.

## Література

1. Абалкин Л.А. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение / Л.А. Абалкин // Вопросы экономики. – 1994. – № 12. – С. 4–13.
2. Алькема В.Г. Логістичне утворення як суб'єкт економічної безпеки / В.Г. Алькема // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: збірник наукових праць / Луцький національний технічний університет. – Вип. 7(26) Частина 4. – Луцьк, 2010. – С. 5–21.
3. Алькема В.Г. Аналіз діяльності складу в системі економічної безпеки комерційного підприємства / В.Г. Алькема // Економічний аналіз: збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: Вид-во «Економічна думка», 2010. – Вип. 5. – С. 48–53.
4. Алькема В.Г. Экономическая безопасность логистических образований / В. Г. Алькема // Логистика: проблемы и решения. – 2010. – № 5. – С. 34–43.
5. Алькема В.Г. Логістика. Теорія та практика: [навчальний посібник] / В.Г. Алькема, О.М. Сумець. – Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 272 с.
6. Алькема В.Г. Основи наукових досліджень: [навчальний посібник для студентів] / Алькема В.Г. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2008. – 128 с.
7. Алькема В.Г. Параметри економічної безпеки підприємства як логістичної системи / В.Г. Алькема // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. – Харків, 2010. – Вип. 29. – С. 51–54.
8. Алькема В.Г. Розробка маркетингової стратегії комерційного підприємства на місцевому ринку товарів / В.Г. Алькема // Вчені записки Університету економіки та права «КРОК». – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2006. – № 14. – С. 124–129.
9. Алькема В.Г. Оцінка фінансової безпеки інтеграційних логістичних утворень / Алькема В.Г. // Фінансова система України: збірник наукових праць. – Острог: Вид-во Національного університету «Острозька академія», 2010. – Вип. 15. – С. 126–134.
10. Бакаев О.О. Теоретичні засади логістики: [підручник]: у 2-х т. / О.О. Бакаев, О.П. Куртах, Л.А. Пономаренко. – К.: Київ. ун-т економіки і технологій транспорту, 2003. – Т. 1.
11. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс; пер. с англ. – М.: Олимп – Бизнес, 2001. – 640 с.
12. Белоусова І.А. Модернізація системи економічної безпеки суб'єктів



господарської діяльності в процесі управління витратами: дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 21.04.02: захищена дата затв. дата / І.А. Белоусова. – К., 2010. – 457с.

13. Булгакова І. В. Господарське право України: Навч. посіб. – К.: Прецедент, 2006. – 346 с

14. Виробнича логістика: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / О.В. Посилкіна, Р.В. Сагайдак-Нікіюк, О.В. Доровський, Г.В. Кубасова. – НФаУ, 2009. – 364 с.

15. Гаджинский А.М. Логистика: [учебник] / А.М. Гаджинский. – [11-е изд., перераб.]. – Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 432 с.

16. Господарський кодекс України: Науково-практичний коментар /О.І. Харитонов, Є.О. Харитонов, В.М. Коссак [та ін.]; за ред. О.І. Харитонової. – Х.: Одиссей, 2007. – 832 с.

17. Гурч Л.М. Логістика: [навч.посіб.] для студ. вищ. навч. закл. – К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 560 с.

18. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

19. Джонсон Джеймс. Современная логистика / Джонсон Джеймс, Вуд Дональд, Дениел, Л., Мерфи-мл., Поль, Р.; пер. с англ. – [7-е издание]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.

20. Довбня С.Б., Гічова Н.Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства./ Фінанси України. – 2008. – №4 – С. 89–97.

21. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: [навч. посіб.] / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. – К: Центр учбової літератури, 2008. – 240 с.

22. Друкер П. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер . – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2007. – 288 с.

23. Єрмошенко М.М. Сучасні проблеми розвитку національної економіки та шляхи їх розв'язання: колективна монографія. / за ред. М.М. Єрмошенко .– К.: ВНЗ Національна академія управління. – 2008. – 259 с.

24. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: [навчальний посібник] для студентів вищих навчальних закладів / В.Л. Оргинський, І.С. Керницький, З.Б. Живки. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.

25. Економічна безпека підприємства: [навчальний посібник] для студентів вищих навчальних закладів / Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський. – Центр учбової навчальної літератури, 2009. – 256 с.

26. Економічний словник – довідник / [за ред. С.В. Мочерного]. – К.: «Femina», 1995. – 88 с.

27. Економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах глобальної фінансової кризи (теоретико-методологічний аспект): монографія / [О.А. Кириченко, М.П. Денисенко, В.С. Сідак, С.М. Лаптев, С.А. Єрохін, О.І. За-

харов, П.Я. Пригунов та інші]; УМБ Університету «КРОК». – К.: Дорадо, 2010. – 412 с.

28. Экономическая безопасность как объект регионального исследования / А. Татаркин, О. Романова, А. Куклин, В. Яковлев // Вопросы экономики. – 1996. – № 5. – С. 78–89.

29. Эшби У.Р. Введение в кибернетику / У.Р. Эшби. – М.: Изд-во иностр. лит., 1960. – 434 с.

30. Загальні основи економічної теорії / [Л.В. Заглинська, А.О. Заглинський, М.К. Матусевич, І.О. Самборський]. – К.: НМЦВО, 2002. – 408 с.

31. Івченко А.О. Тлумачний словник української мови / А.О. Івченко; худож.-оформлювач С.А. П'яткова. – Харків: Фоліо, 2000. – 540 с.

32. Кальченко А.Г. Логістика: [підручник] / А.Г. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2003. – 284 с.

33. Кальченко А.Г. Логістика: [навчальний посібник] / А.Г. Кальченко. – КНЕУ, 2000. – 148 с.

34. Кац Й. Антикризисное управление дпрятием//Пролемы теории и практики управления. – 2003. – №2. – С. 82

35. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: [підручник] / О.І. Ковтун. – Львів: Новий Світ – 2000, 2009. – 680 с.

36. Козаченко Г.В. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: [монографія] / Г.В. Козаченко, О.М. Ляшенко, Ю.С. Погорелов, В.Л. Безбожний, Луганськ, – Елтон-2, 2010. – 282 с.

37. Костюковская О. Экономическая безопасность морских портов / О. Костюковская // Логистика: проблемы и решения. – 2010. – № 5. – С. 56–65.

38. Крикавський Є. Логістичне управління: [підручник] / Є. Крикавський. – Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.

39. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: [підручник] / Є.В. Крикавський. – [2-ге вид. доп. і перероб.]. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2006. – 456 с.

40. Крикавський Є.В. Логістика: компендіум і практикум: [навч. посібник] / Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, Н.В. Чернописька. – К.: Кондор, 2006. – 340 с.

41. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер; под общ. ред. В.С. Лукинського. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

42. Крутов В.В. Становлення та розвиток недержавної системи безпеки підприємства: [монографія] / В.В. Крутов. – К.: Фенікс, 2008. – 406 с.

43. Логистика на предприятии: [учеб.-метод. пособие] / Скворонек Чеслав, Сариуш-Вольский Здислав. – Финансы и статистика, 2004. – 400 с.

44. Логістика: теорія та практика: навч. посіб. / В.М. Кислий, О.А. Бі-

ловодська, О.М. Олефіренко, О.М. Смоляник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

45. Логистика: [учебник] / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В. Сергеев, А.Н. Стерлигова; под ред. В.И. Сергеева. – Эксмо, 2011. – 944 с.

46. Основы логистики: ученик для вузов / [В.А. Гудков, Л.Б. Миротин, С.А. Ширяев, Д.В. Гудков]; под. ред. В.А. Гудкова. – М.: Горячая линия – Телеком, 2004. – 351 с.

47. Логистический консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.bestlog.narod.ru](http://www.bestlog.narod.ru)

48. Логістика: [навч. посіб.] / М. Григор'єв, А. Долгов, С. Уваров. – М.: Инфра-М, 2010. – 322 с.

49. Маркетингові дослідження: [навчальний посібник] / С.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока. – Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2004. – 288 с.

50. Миротин Л.Б. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры: [учебное пособие] / Л.Б. Миротин, И.Э. Ташбаев. – ИНФРА-М, 2002. – 252 с.

51. Міщук І.П. Напрями застосування інструментарію логістики у формуванні систем електронної торгівлі в Україні / І.П. Міщук, А.М. Гресь, С.М. Ковальчук // Науковий вісник УДЛТУ. – 2005. – № 15. – С. 279–288.

52. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 2012. – 864 с.

53. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / [В.М. Геєць, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк та ін.]; за ред. В.М. Гейця. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.

54. Мочерний С.В. Політична економія: [навч. пос.] / С.В. Мочерний. – К.: Знання-Прес, 2002. – 687 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

55. Неруш Ю.М. Логистика: [учебник для вузов] / Ю.М. Неруш. – ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 495 с.

56. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / [под ред. Е.А. Олейникова]. – М.: Интел-Синтез, 1997. – 288 с.

57. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: монографія / [за наук. ред. Н.І. Чухрай]. – Львів: Вид-во «Растр-7», 2008. – 360 с.

58. Пономарьова Ю.В. Логістика: [навч. посіб.] / Ю.В. Пономарьова. – [2-е вид., перероб. та доп.]. – К: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.

59. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь / А.Н. Родников. – М.: Экономика, 1995. – 251 с.

60. Семенко А.И. Логистика: Основы теории: [учебник для вузов] / А.И. Семенко, В.И. Сергеев. – СПб.: Издательство «Союз», 2003. – 544 с.

61. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: [учебник] / В.И. Сергеев. – М.: ИНФРА–М, 2001. – 608 с.
62. Системний аналіз і логістика: навчальний посібник / [В.С. Маруніч, О.І. Мельниченко, О.М. Смоловик та ін.]. – К.: НТУ, 2009. – С. 272.
63. Скоробогатова Т.Н. Логистизация как средство обеспечения экономической безопасности предприятия / Т.Н. Скоробогатова // Культура народов Причерноморья. – № 43. – С. 108–114.
64. Современная логистика / [Джонсон Джеймс Вуд, Ф. Дональд, Дэниел Вордлоу, Л. Мерфи-мл., Р. Поль]. – [7-е издание]. – Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.
65. 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.
66. Сумец А.М. К вопросу о создании службы логистики на предприятии / А.М. Сумец // Логистика: проблемы и решения. – 2007. – № 6. – С. 30–34.
67. Сумец А.М. Обеспечение безопасности функционирования логистических образований / А.М. Сумец // Системи обробки інформації. Інформаційна та економічна безпека. – Харків, 2010. – Випуск 3(84). – С. 160–161.
68. Сумець А.М. Логистика: Теория, ситуации, практические задания: [учебное пособие] / А.М. Сумець. – К.: Хай-тек Пресс, 2008. – 320 с.
69. Сумець О.М. Операційний менеджмент: теоретичний аспект і практичні завдання: [підручник] / О.М. Сумець. – [3-є вид. перероб. та доповн.]. – К.: ВД «Професіонал».
70. Сумець О.М. Логистика: [учебное пособие] / О.М. Сумець. – Х.: ВД.: Изд-во НУА, 2006. – 132 с.
71. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.
72. Тридід О.М. Логістика: [навчальний посібник] / О.М. Тридід, К.М. Таньков, Ю.О. Леонова. – Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 176 с.
73. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс; [пер. с англ.]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503, [9] с.
74. Управление логистикой: учеб. пособ. / под заг. ред. В.С. Саркисова. – М.: Дело, 2004. – 368 с.
75. Яременко О.Л. Операционный менеджмент: [учебник] для студентов экономической специальности / О.Л. Яременко, А.М. Сумец / Нар. укр. акад. – Х.: Фошо, 2002. – 231 с.

# Тестові завдання

## 1. Економічну безпеку підприємства визначають як:

- 1) стан захищеності усіх систем підприємства, його виробничо-господарської діяльності;
- 2) ефективне використання всіх наявних ресурсів підприємства;
- 3) здатність ефективно протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам;
- 4) всі відповіді правильні.

## 2. Невід'ємною частиною суспільних відносин, передумовою людського життя і розвитку суспільства є:

- 1) безпека держави;
- 2) безпека регіону;
- 3) безпека підприємства;
- 4) безпека людини.

## 3. Нормативні показники, за якими оцінюють фінансовий стан економіки країни з погляду забезпечення її сталого розвитку, – це:

- 1) критерії фінансової безпеки;
- 2) індикатори фінансової безпеки;
- 3) оптимальні значення індикаторів;
- 4) порогові значення індикаторів.

## 4. Реальні статистичні показники фінансового розвитку економіки, які найповніше характеризують явища і тенденції у фінансовій сфері, – це:

- 1) критерії фінансової безпеки;
- 2) індикатори фінансової безпеки;
- 3) оптимальні значення індикаторів;
- 4) порогові значення індикаторів.

**5. Під час визначення порогових значень для оцінювання рівня безпеки застосовують такі підходи:**

- 1) аналоговий;
- 2) законодавчий;
- 3) експертне оцінювання;
- 4) порівняльний;
- 5) всі відповіді правильні.

**6. Фінансова безпека визначає:**

- 1) граничну кількість споживання ресурсів;
- 2) граничний стан фінансової стійкості;
- 3) граничний рівень прибутку;
- 4) граничний рівень рентабельності.

**7. Фінансова гнучкість – це:**

- 1) величина кредиторської заборгованості;
- 2) здатність підприємства змінювати обсяг і структуру фінансування;
- 3) здатність підприємства відновлювати активи;
- 4) здатність підприємства до інвестування.

**8. Фінансова рівновага – це:**

- 1) характеристика збалансованості розвитку підприємства;
- 2) оптимальне поєднання доходності та ризику;
- 3) оптимальний рівень рентабельності;
- 4) правильні відповіді а) і б).

**9. Джерела та фактори зовнішніх загроз кадрової безпеки:**

- 1) умови мотивації в конкурентів краї;
- 2) установка конкурентів на переманювання;
- 3) зовнішній тиск на співробітників;
- 4) інфляційні процеси.
- 5) всі відповіді правильні.

**10. Кадрова безпека – це:**

- 1) процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства через ризики і погрози, пов'язані з персоналом;
- 2) здатність підприємства змінювати структуру управління;
- 3) здатність підприємства змінювати обсяг і структуру фінансування.

**11. Інтерфейсна складова економічної безпеки характеризує:**

- 1) безпеку зовнішнього середовища підприємства;
- 2) надійність взаємодії суб'єкта з його економічними контрагентами;
- 3) безпеку внутрішнього середовища підприємства;
- 4) безпеку здійснення господарсько-виробничої діяльності.

**12. До компонентів інтерфейсної складової, не належать:**

- 1) комунікаційні зв'язки;
- 2) інформаційні зв'язки;
- 3) технологічні зв'язки;
- 4) інтеграційна взаємодія.

**13. Загрози, пов'язані з аваріями комунікаційних мереж, – це:**

- 1) загрози, які страхуються;
- 2) загрози, які не страхуються;
- 3) загрози, які частково страхуються.

**14. Логістика – це:**

- 1) наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах;
- 2) наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими ресурсами;
- 3) наука про оптимальне управління матеріальною власністю та фінансовими активами.

**15. Матеріальним потоком є:**

1) сукупність сировини, матеріалів, напівфабрикатів, які надходять від постачальників до виробничих підрозділів і, перетворюючись на готові продукти, через канали розподілу надходять до споживачів;

2) потік доходу від виробничої діяльності та фінансових активів підприємства;

3) прибуток від виробничо-господарської діяльності підприємства, що надходить від комерційних підрозділів та структур підприємства.

**16. Рівень логістики, що досліджує глобальні проблеми управління матеріальними та інформаційними процесами – це:**

1) макрологістика;

2) мікрологістика;

3) мезологістика;

4) мегалогістика.

**17. Рівень логістики, що визначає локальні проблеми управління матеріальним та інформаційним потоками у внутрішньому середовищі, – це:**

1) макрологістика;

2) мікрологістика;

3) мезологістика;

4) мегалогістика.

**18. Закупівля і постачання, вантажні перевезення, приймання вантажів, складування, контроль запасів, комплектація та ін. належать до:**

1) виробничих видів діяльності;

2) логістичних видів діяльності;

3) маркетингових видів діяльності;

4) управління із забезпечення діяльності підприємства.

**19. Мета логістичної діяльності – це:**

1) оптимізація циклу відтворення шляхом комплексного, орієн-



тованого на потребу формування потоку матеріалів та інформації у виробництві і розподілі продукції;

- 2) оптимізація виробничих потужностей підприємства;
- 3) оптимізація збуту продукції та збільшення товарообігу;
- 4) оптимізація фінансово-комерційної діяльності підприємства.

**20. Логістичний процес складається з:**

- 1) набору відпрацьованих логістичних технологій;
- 2) інженерної системи комунікаційних мереж;
- 3) транспортно-експедиційного обслуговування;
- 4) мережі збереження та транспортування продукції.

**21. Результатом логістичної діяльності є:**

- 1) логістичний ланцюг;
- 2) логістичний продукт;
- 3) логістичне підприємство;
- 4) логістичний посередник.

**22. Що не належить до форм логістичних утворень:**

- 1) логістичний канал;
- 2) канал товароруку;
- 3) виробнича система;
- 4) інформаційна система.

**23. Впорядкована множина різних посередників, які реалізують доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів, – це:**

- 1) логістичний ланцюг;
- 2) логістичний канал;
- 3) канал товароруку;
- 4) логістичні мережі.

**24. Лінійно упорядкована чисельність фізичних і юридичних осіб, які виконують логістичні операції, спрямовані на доведення зовнішнього логістичного потоку від однієї логістичної системи до іншої чи до кінцевого споживача, – це:**

- 1) логістичний ланцюг;

- 2) логістичний канал;
- 3) канал товароруху;
- 4) логістичні мережі.

**25. Сукупність фірм чи окремих осіб, які беруть на себе або допомагають передати певний товар комусь іншому або право власності на певний товар чи послугу на їх шляху від виробника до споживача, – це:**

- 1) логістичний ланцюг;
- 2) логістичний канал;
- 3) канал товароруху;
- 4) логістичні мережі.

**26. Складні логістичні утворення взаємопов'язаних ланок, які поєднують кілька ланцюгів, – це:**

- 1) логістичний ланцюг;
- 2) логістичний канал;
- 3) канал товароруху;
- 4) логістичні мережі.

**27. Ефективна система організації всіх матеріальних і нематеріальних логістичних потоків суб'єктів господарювання – це:**

- 1) логістичні мережі;
- 2) логістична інфраструктура;
- 3) логістичний центр;
- 4) логістична система.

**28. Час з моменту оформлення замовлення на постачання продукції до її доставки кінцевому споживачеві – це:**

- 1) логістичний цикл;
- 2) логістична інфраструктура;
- 3) логістичний центр;
- 4) логістична система.

**29. Юридична особа, яка бере на себе виконання значної частини логістичних операцій з централізацією на одному підприємстві**

**стві і надання нових, раніше не характерних логістичних функцій, – це:**

- 1) логістичний цикл;
- 2) логістична інфраструктура;
- 3) логістичний центр;
- 4) логістична система.

**30. Об'єднуючим началом елементів і підсистем логістичної системи є:**

- 1) логістичні функції;
- 2) логістичні потоки;
- 3) логістичні структури;
- 4) логістичні підприємства.

**31. Логістична система не може бути:**

- 1) динамічною;
- 2) статичною;
- 3) інтегрованою;
- 4) керованою.

**32. Назвіть найнижчий рівень в ієрархії рівнів логістичних утворень:**

- 1) мікрологістичні утворення;
- 2) мезологістичні утворення;
- 3) функціональні логістичні утворення;
- 4) макрологістичні утворення.

**33. Два види форм структурування суб'єктів логістичної діяльності:**

- 1) статистичні та динамічні суб'єкти логістичної діяльності;
- 2) базові та інтеграційні суб'єкти логістичної діяльності;
- 3) фінансові та управлінські суб'єкти логістичної діяльності;
- 4) загальні та локальні суб'єкти логістичної діяльності.

**34. Система фінансової безпеки логістичного утворення – це:**

- 1) система збалансованих внутрішніх та зовнішніх показників його діяльності;

2) адаптивний організаційно-економічний механізм, що характеризується збалансованістю та якістю сукупності фінансових інструментів;

3) стан, що характеризується стійкістю до зовнішніх і внутрішніх загроз;

4) правильні відповіді б) та в).

**35. Важливою складовою системи фінансової безпеки логістичного утворення є:**

1) механізм інтеграції виробничо-комерційної діяльності підприємства;

2) механізм неперервного контролінгу критеріїв та індикаторів стану фінансової безпеки;

3) механізм інтенсифікації каналів просування продукції.

**36. Критеріями структурування середовища визначено:**

1) широту і частоту впливу на суб'єкти логістичної діяльності;

2) функціональні складові;

3) рівень впливу на суб'єкти логістичної діяльності,

4) масштабність логістичної системи,

5) всі відповіді правильні.

**37. Основними складовими макрологістичного середовища є:**

1) економічне;

2) природно-кліматичне;

3) територіально-географічне;

4) правильні відповіді а), б), в).

**38. Мікрологістичне середовища функціонування суб'єктів логістичної діяльності включає такі складові, як:**

1) інфраструктурна;

2) інтеграційна;

3) операційна;

4) ресурсна;

5) сервісна та організаційна.

**39. Макрологістичне середовище включає дію таких факторів:**

- 1) політичних;
- 2) природно-кліматичних;
- 3) економічних;
- 4) всі відповіді правильні.

**40. До складових інфраструктури мікрологістичного середовища не входить:**

- 1) складська інфраструктура;
- 2) маніпуляційна інфраструктура;
- 3) транспортна інфраструктура;
- 4) інноваційна інфраструктура;
- 5) інформаційна інфраструктура.

**41. Основними суб'єктами внутрішнього середовища суб'єктів логістичної діяльності є:**

- 1) власники (акціонери),
- 2) топ-менеджери, менеджери середньої ланки ;
- 3) операційні менеджери і
- 4) персонал підприємства;
- 5) всі відповіді правильні.

**42. Об'єктними елементами внутрішнього середовища суб'єктів логістичної діяльності не є:**

- 1) логістичні потоки ресурсів;
- 2) запаси ресурсів;
- 3) інфраструктура;
- 4) амортизаційний фонд;
- 5) правове, організаційне, інформаційне та інші види забезпечення.

**43. Система економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності формалізовано може бути представлена сукупністю таких складових:**

- 1) суб'єкти і об'єкти безпеки;

- 2) концепція економічної безпеки;
- 3) організація забезпечення економічної безпеки та правове й інше забезпечення;
- 4) всі відповіді правильні.

**44. До вихідних параметрів, які визначають формування властивостей структури економічної безпеки, не відносять:**

- 1) стійкість;
- 2) адаптивність;
- 3) гнучкість;
- 4) прибутковість;
- 5) ефективність.

**45. Здатність СЕБ зберігати свій стан якомога довше як за відсутності, так і за наявності зовнішніх впливів – це:**

- 1) рівновага;
- 2) динамічність;
- 3) стійкість;
- 4) надійність.

**46. Комплексна здатність СЕБ, яка характеризується безвідмовністю та довговічністю системи:**

- 1) рівновага;
- 2) динамічність;
- 3) стійкість;
- 4) надійність.

**47. Які підходи не відносяться до дослідження та розбудови систем економічної безпеки:**

- 1) процесний підхід;
- 2) системний підхід;
- 3) проектний підхід;
- 4) варіант а) і б).

**48. Сукупність інформації, економіко-математичних методів і моделей, технічних, програмних та інших технологічних засо-**

**бів, призначена для обробки інформації та ухвалення управлінських рішень, – це:**

- 1) операційна система;
- 2) інформаційна система;
- 3) функціональна система;
- 4) маркетингова система.

**49. Повна система виробничої діяльності підприємства з виробництва товарів і надання послуг – це:**

- 1) операційна система;
- 2) інформаційна система;
- 3) функціональна система;
- 4) маркетингова система.

**50. Сукупність взаємопов'язаних елементів управління маркетинговим потенціалом, найбільш повне використання яких забезпечує суб'єкт логістичної діяльності, конкурентні переваги на цільових ринках, – це:**

- 1) операційна система;
- 2) інформаційна система;
- 3) функціональна система;
- 4) маркетингова система.

**51. Сукупність фінансових операцій, які здійснюються суб'єктом фінансової діяльності з використанням певного фінансово-кредитного механізму, – це:**

- 1) операційна система;
- 2) інформаційна система;
- 3) функціональна система;
- 4) маркетингова система.

**52. Множина об'єктів економічної безпеки, які сприймаються як єдине ціле, – це:**

- 1) потік;
- 2) суб'єкти;

- 3) об'єкти;
- 4) організаційні структури.

**53. Акціонерний капітал суб'єктів логістичної діяльності у поданні з позиковими фінансовими ресурсами – це:**

- 1) ресурс капіталу;
- 2) ресурс інформації і технологій;
- 3) ресурс прав;
- 4) ресурс персоналу;
- 5) ресурс техніки і устаткування.

**54. Менеджери суб'єктів логістичної діяльності і службовці, які використовують свої знання, досвід і навички для досягнення цілей бізнесу, – це:**

- 1) ресурс капіталу;
- 2) ресурс інформації і технологій;
- 3) ресурс прав;
- 4) ресурс персоналу;
- 5) ресурс техніки і устаткування.

**55. Ключовий ресурс механізму забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності – це:**

- 1) ресурс капіталу;
- 2) ресурс інформації і технологій;
- 3) ресурс прав;
- 4) ресурс персоналу;
- 5) ресурс техніки і устаткування.

**56. Наявні та придбані технологічні потужності та ЛПФ, необхідні та доступні для реалізації логістичної діяльності, – це:**

- 1) ресурс капіталу;
- 2) ресурс інформації і технологій;
- 3) ресурс прав;
- 4) ресурс персоналу;
- 5) ресурс техніки та устаткування.



**57. Права на використання патентів, ліцензії і квоти щодо користування природних ресурсів, а також експортної квоти, права на користування землею – це:**

- 1) ресурс капіталу;
- 2) ресурс інформації і технологій;
- 3) ресурс прав;
- 4) ресурс персоналу;
- 5) ресурс техніки і устаткування.

**58. На якому рівні визначаються цілі системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності:**

- 1) корпоративний рівень;
- 2) стратегічний рівень;
- 3) тактичний рівень;
- 4) операційний рівень.

**59. З яких складових складається профіль формування задоволеності споживача:**

- 1) характеристики продукту;
- 2) параметри рішень;
- 3) стиль взаємодії;
- 4) всі відповіді правильні.

**60. Функція, що реалізується шляхом нагромадження й поширення передового досвіду забезпечення безпеки підприємств, – це:**

- 1) інформаційно-аналітична функція;
- 2) науково-методична функція;
- 3) соціально-кадрова функція;
- 4) організаційно-управлінська функція.

**61. Функція, що реалізується шляхом матеріально-технічного й технологічного забезпечення режимів безпеки суб'єкта логістичної діяльності, – це:**

- 1) організаційно-технічна функція;
- 2) науково-методична функція;

- 3) соціально-кадрова функція;
- 4) організаційно-управлінська функція.

**62. Функція, що реалізується шляхом управлінського впливу на створення, підтримку і своєчасну реорганізацію організаційної структури:**

- 1) організаційно-управлінська функція;
- 2) організаційно-технічна функція;
- 3) науково-методична функція;
- 4) соціально-кадрова функція.

**63. Комплекс правил і процедур реалізації різних завдань управління суб'єктом логістичної діяльності, спрямованих на досягнення певної структури, стану та властивостей цієї системи, – це:**

- 1) функції управління системою економічної безпеки;
- 2) методи управління системою економічної безпеки;
- 3) засоби управління системою економічної безпеки;
- 4) інструменти управління системою економічної безпеки.

**64. Сукупність прийомів і засобів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів та інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей, – це:**

- 1) адміністративні методи;
- 2) економічні методи;
- 3) технічні методи;
- 4) соціально-психологічні методи.

**65. До яких методів відносяться методи системної орієнтації, моделювання експерименту й апробації та інші:**

- 1) технічні методи;
- 2) спеціальні методи;
- 3) соціально-психологічні методи;
- 4) адміністративні методи.

**66. Методи генерування ідей – це:**

- 1) економіко-математичні моделі, таблиці рішень, будова дерева рішень;
- 2) мозкова атака, синектика, морфологічний аналіз, ділова гра;
- 3) графічні моделі, фізичні моделі, описи та інструкції;
- 4) системний аналіз, написання сценарію, метод мережного планування.

**67. Організаційні структури управління системою економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності – це:**

- 1) служба економічної безпеки;
- 2) відділ економічної безпеки;
- 3) департамент економічної безпеки;
- 4) всі відповіді правильні.

**68. Структура управління ґрунтується на принципі спеціалізації організаційних і управлінських структур за функціональною ознакою:**

- 1) лінійна структура управління;
- 2) функціональна структура управління;
- 3) дивізійна структура управління;
- 4) штабна структура управління.

**69. Організаційна структура – структура управління суб'єкта логістичної діяльності, в якій управління побудоване на принципах виділення в окремі підрозділи функцій, – це:**

- 1) лінійна структура управління;
- 2) функціональна структура управління;
- 3) дивізійна структура управління;
- 4) штабна структура управління.

**70. За зоною покриття інформаційні потоки не класифікуються як:**

- 1) локальні;
- 2) місцеві;

- 3) регіональні;
- 4) міжнародні.

**71. Дослідження, що дає можливість глибоко проаналізувати стан найближчого середовища суб'єктів логістичної діяльності та виявити реальні й потенційні загрози та небезпеки, виклики та негативні фактори, – це:**

- 1) дослідження сегментів міжнародного ринку;
- 2) дослідження регіональних логістичних ринків;
- 3) дослідження національного ринку;
- 4) дослідження цільових ринків.

**72. Цілеспрямований збір і обробку інформації, яка здійснюється для зниження невизначеності при прийнятті управлінських рішень, – це:**

- 1) дослідження споживачів товарів і послуг;
- 2) бізнес-розвідка;
- 3) дослідження партнерів та інших учасників ЛП;
- 4) конкурентні дослідження.

**73. Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку логістичної діяльності – це:**

- 1) логістична програма;
- 2) логістична стратегія;
- 3) логістична тактика;
- 4) логістична діяльність.

**74. Основний напрям розвитку логістичних стратегій у бізнесі:**

- 1) напрям договірних (традиційних) логістичних стратегій;
- 2) напрям логістичного аутсорсингу;
- 3) напрям логістичного партнерства;
- 4) всі відповіді правильні.

**75. Скільки основних етапів має реалізація логістичної стратегії:**

- 1) 5 етапів;

- 2) 6 етапів;
- 3) 7 етапів;
- 4) 8 етапів.

**76. Суб'єкти логістичної діяльності функціонального або мікро-рівня, які є учасником ЛК або ланцюга:**

- 1) логістична система;
- 2) логістична ланка;
- 3) логістичний ланцюг.
- 4) логістичний канал.

**77. Суб'єкти регіональних логістичних інтеграцій, які охоплюють декілька країн, – це:**

- 1) мікрологістичні утворення;
- 2) мезологістичні утворення;
- 3) функціональні логістичні утворення;
- 4) макрологістичні утворення.

**78. До суб'єктів логістичної діяльності СЛД по Є. Крикавському можна віднести:**

- 1) виробничі підприємства;
- 2) торговельні підприємства;
- 3) транспортні підприємства;
- 4) підприємства сфери інформаційних та фінансових послуг і рециклінгу;
- 5) всі відповіді правильні.

**79. Юридичні та фізичні посередники, що є продуцентами логістичних послуг та виконують низку функцій, – це:**

- 1) логістичні посередники;
- 2) торгові посередники;
- 3) посередники у сфері надання послуг.

**80. Посередники в операціях фізичного розподілу – це посередники:**

- 1) 1 групи;

- 2) 2 групи;
- 3) 3 групи.

**81. На думку Т. Клебанової, ЕБ поділяється на:**

- 1) відносну і базову;
- 2) кадрову та інтерфейсну;
- 3) абсолютну і відносну;
- 4) звичайну і макроекономічну.

**82. Фінансова безпека передбачає захищеність:**

- 1) фінансових інтересів;
- 2) фінансових інтересів держави, регіону, суб'єктів господарювання;
- 3) логістичного суб'єкта;
- 4) транснаціональної компанії.

**83. Політика управління фінансовою безпекою логістичного утворення включає такі складові:**

- 1) фінансові;
- 2) цілі та задачі, принципи, функції методи, стратегія;
- 3) логістичні;
- 4) банківські.

**84. Інтерфейсна складова економічної безпеки – це комплексне поняття, компоненти якого:**

- 1) розглядаються під кутом сучасної концепції ланцюга постачань;
- 2) не мають попиту на ринку;
- 3) розглядаються на мікрорівні;
- 4) не взаємопов'язані;

**85. Інтерфейсна складова економічної безпеки має такі компоненти:**

- 1) немає компонентів;
- 2) суб'єктні компоненти та компоненти зв'язків;

- 3) абсолютні та відносні;
- 4) фізичні та юридичні.

**86. Термін «логістика» розглядається як наука управління, як функція управління, як господарський процес та широкий діапазон видів діяльності, пов'язаний з:**

- 1) товарорухом;
- 2) кругообігом;
- 3) економікою;
- 4) макроекономікою.

**87. На думку якого науковця для того, щоб ЛД принесла максимальний стратегічний зиск, усі її функції повинні бути зінтегрованими:**

- 1) Дональда Дж. Бауерсокса;
- 2) Дж. Мейнарда Кейнса;
- 3) Гіффена;
- 4) Веблена.

**88. Структурування форм логістичних утворень включають:**

- 1) фінансові логістичні утворення;
- 2) базові логістичні утворення;
- 3) незалежні логістичні утворення;
- 4) банківські логістичні утворення.

**89. Ієрархічні рівні логістичних утворень включають:**

- 1) незалежні логістичні утворення;
- 2) фінансові логістичні утворення;
- 3) макроекономіку;
- 4) функціональні логістичні утворення.

**90. ЛС – це цільова інтеграція логістичних елементів у межах певної економічної системи з метою:**

- 1) оптимізації процесів трансформації матеріального потоку;
- 2) ефекту масштабу;

- 3) максимізації прибутку;
- 4) реструктуризації СЛД.

**91. За змістом ЛД та її масштабами СЛД поділяють на функціональні, мікрологістичні та:**

- 1) макрологістичні;
- 2) кругообігові;
- 3) економічні;
- 4) макроекономічні.

**92. До складових гіпотетичних факторів дослідження відносять:**

- 1) рівень управління;
- 2) рівень інтерфейсної безпеки;
- 3) товари Гіффена;
- 4) товари Веблена.

**93. До складових структурування форм логістичних утворень відносять:**

- 1) базові логістичні утворення та інтеграційні логістичні утворення;
- 2) логістичні утворення;
- 3) незалежні логістичні утворення;
- 4) фінансові логістичні утворення.

**94. Хто одним із перших охарактеризував поняття потенціал:**

- 1) А.І. Анчишкін;
- 2) Степан Панчишин;
- 3) Наталія Чухрай;
- 4) А. Сміт.

**95. Яка з нижчеперерахованих складових відноситься до складу поняття розвитку підприємства:**

- 1) довготривалість;
- 2) екстернальність;
- 3) звітність;
- 4) контролінг.



**96. «Довготерміновий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань», – це:**

- 1) стратегія;
- 2) прибуток;
- 3) економічний фактор;
- 4) стагнація.

**97. На думку яких вчених стратегія ЕБ СЛД – це поєднання взаємозалежних складових елементів економічної стратегії, що спрямовані на підвищення економічного ефекту функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища з метою реалізації економічно безпечного розвитку:**

- 1) на думку Л. Донець та Н. Ващенко;
- 2) на думку Бернулі;
- 3) на думку Рокфелера;
- 4) на думку Давіда Рікардо.

**98. Комплекс складових стратегії розвитку СЕБСЛД включають:**

- 1) стратегію розвитку ЕССЛД;
- 2) логістичні утворення;
- 3) стратегію диверсифікації;
- 4) стратегію фінансових ризиків.

**99. До об'єктів економічної безпеки СЛД відносять:**

- 1) систему потоків СЛД;
- 2) систему макрорівноваги;
- 3) зовнішні фактори;
- 4) немає правильної відповіді.

**100. Інформаційний фактор впливає:**

- 1) на економічну безпеку, ефективність і зайнятість;
- 2) не впливає на економіку;
- 3) не впливає звітність СЛД;
- 4) не впливає контролінг СЛД.

**101. Розміщення інформації й засобів обробки інформаційних потоків між собою й стосовно інших предметів логістики з метою виконання завдань логістичного менеджменту як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства – це:**

- 1) інформаційно-логістична система;
- 2) прибуток;
- 3) рентабельність;
- 4) витрати.

**102. До основної групи показників фінансового стану СЛД відносять:**

- 1) рентабельність;
- 2) ліквідність;
- 3) стабілізація;
- 4) регресивність.

**103. До функціональних підрозділів матричної організаційної структури відносять:**

- 1) фінанси, маркетинг, персонал;
- 2) тільки логістику;
- 3) тільки менеджмент;
- 4) тільки фінанси.

**104. Сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організацію відносин між персоналом у процесі функціонування СЕБСЛД для досягнення мети цілеспрямованого її розвитку – це:**

- 1) організаційні методи;
- 2) система ЕБ;
- 3) система СЛД;
- 4) немає правильної відповіді.

**105. Множина об'єктів ЕБ СЛД, які сприймаються як єдине ціле, – це:**

- 1) потік;

- 2) контролінг;
- 3) системність;
- 4) немає правильної відповіді.

**Відповіді на тестові запитання**

1г	2г	3а	4б	5д	6б	7б	8б	9д	10а
11б	12в	13а	14а	15а	16а	17б	18б	19а	20а
21б	22в	23б	24а	25в	26г	27б	28а	29в	30б
31б	32в	33б	34г	35б	36д	37г	38б	39г	40г
41д	42г	43г	44г	45а	46г	47в	48б	49а	50г
51в	52а	53а	54г	55б	56д	57в	58б	59г	60б
61а	62а	63б	64б	65б	66б	67г	68б	69в	70а
71г	72б	73б	74г	75в	76б	77г	78д	79а	80а
81в	82б	83б	84а	85б	86а	87а	88в	89г	90а
91а	92а	93а	94а	95а	96а	97а	98а	99а	100а
101а	102а	103а	104а	105а					

# Задачі навчального курсу «Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності»

## Задача 1

Автотранспортне підприємство ТОВ «Європлюс» функціонує у вітчизняному логістичному середовищі. Негативний чинник «ненадійсність постачальників» цього середовища породжує реальну загрозу втрати активів суб'єкта в сумі 124600 гривень. Імовірність дії цієї загрози становить 0,85. Враховуючи вразливість активів підприємства, топ-менеджментом запропоновано здійснити низку організаційно-технічних заходів на суму 86000 гривень. Розмір відверненої шкоди становить 64000 гривень. Чи є запропоновані заходи ефективними, якщо загроза носить постійний довготривалий характер, а прийнятний термін окупності інвестицій 2,5 роки?

## Задача 2

Нормативне значення сукупного критерію економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності на 2012 рік становить 3,6. Величина граничних відхилень цього критерію становить +5% та -5%. Визначте, чи знаходиться цей суб'єкт у стані належної економічної безпеки? Результати середньозваженої оцінки функціональних складових економічної безпеки суб'єкта та їх значущість наведено в таблиці.

*Таблиця*

### Експертна оцінка функціональних складових економічної безпеки суб'єкта

№ п/п	Назва функціональної складової	Величина середньозваженого критерію	Вага функціональної складової
1	Фінансова складова	3,4	0,29
2	Інтелектуальна і кадрова	4,15	0,18
3	Техніко-технологічна	3,57	0,09
4	Політико-правова	3,12	0,1

5	Інформаційна	3,94	0,14
6	Екологічна	2,68	0,05
7	Силова	4,3	0,15

*Примітка:* значення критерію 1 – найгірше значення, значення критерію 5 – найкраще значення.

### Задача 3

Експерти визначили економічну оцінку наслідків дій загроз на функціональні системи суб'єкта логістичної діяльності та ймовірність настання втрат ресурсів, які наведено в таблиці. Виходячи з балансу витрат на здійснення заходів та розміру відверненої шкоди з одного боку і розміру заподіяної шкоди з іншого, службою економічної безпеки суб'єкта складено бюджет заходів захисту в сумі 350400 гривень. Очікуваний розмір відверненої шкоди становить 35% від розміру ймовірних втрат. Чи дозволяє плановий розмір бюджету ефективно вирішити завдання служби економічної безпеки?

*Таблиця*

#### Економічна оцінка вразливості функціональних систем суб'єкта

№ п/п	Назва функціональної системи	Економічна оцінка наслідків дій загроз, гривень	Ймовірність настання загроз
1	Фінансова система	235684	0,4
2	Кадрова система	187462	0,38
3	Операційна система	168749	0,69
4	Логістична система	158670	0,81
5	Інформаційна система	123856	0,45
6	Маркетингова система	198650	0,55
7	Механізм захисту	368540	0,15

### Задача 4

Результати фінансової діяльності підприємства автономної логістики наведено в таблиці.

*Таблиця*

#### Основні показники фінансової діяльності підприємства автономної логістики, тис. грн.

Показники	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2010 у % до 2009	2011 у % до 2010
1. Доход від реалізації продукції	452272	677323	712360	149,76	105,17
2. Чистий доход від реалізації продукції	375722	562953	594480	149,83	105,60
3. Повна собівартість реалізованої продукції	343080	507357	515361	147,88	101,58
4. Валовий прибуток від реалізації	38677	62954	99333	162,77	157,79
5. Прибуток від операційної діяльності	27920	48858	63365	174,99	129,69
6. Чистий прибуток	21902	34439	37581	157,24	109,12

Оцініть стан фінансової складової економічної безпеки підприємства за показниками ефективності діяльності, якщо середній показник рентабельності продукції за підприємствами галузі становить протягом останніх трьох років 10,8%.

### Задача 5

Рух грошових потоків надходжень і витрат суб'єкта логістичної діяльності за I півріччя 2012 року наведено у таблиці.

*Таблиця*

#### Бюджет доходів і витрат логістичної компанії за I півріччя 2012 р., тис. грн.

Показники	Мінімальні бюджетні періоди, місяці						Півріччя, тис. грн.
	1	2	3	4	5	6	
1. Доходи:							
1.1. Чиста виручка від реалізації	1344,000	1411,200	1481,760	1555,848	1633,640	1715,322	9141,771

## Задачі навчального курсу

2. Витрати:							
2.1. Прямі витрати на матеріали	856,000	984,400	948,020	995,421	1045,192	1097,452	5926,485
2.2. Прямі витрати на оплату праці	31,510	36,236	34,897	36,642	38,474	40,398	218,156
2.3. Загально виробничі витрати	78,774	80,174	79,704	79,864	79,814	79,824	478,154
2.4. Адміністративні витрати	114,299	114,299	114,299	114,299	114,299	114,299	685,791
2.5. Витрати на збут	29,457	30,197	30,974	31,690	32,547	33,446	188,310
3. Прибуток	233,961	165,895	273,867	297,933	323,315	349,905	1644,876

Визначте стан економічної безпеки розвитку логістичної компанії на підставі аналізу параметрів грошових потоків.

### Задача 6

На підставі аналізу динаміки показників ліквідності суб'єкта логістичної діяльності, наведених у таблиці, дайте оцінку стану його фінансової безпеки

*Таблиця*

#### Динаміка показників ліквідності

Показники	Роки			Темпи росту (падіння), %		
	2010	2011	2012	2011р. до 2010р.	2012р. до 2011р.	2012р. до 2010р.
Величина власних виробничих засобів	8557	8907	9075	104,0	101,8	106,0
Маневреність функціонуючого капіталу	0,001	0,006	0,005	600,0	83,3	500,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,005	0,03	0,028	600,0	93,3	560,0
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,1	5,5	7,2	134,1	130,9	175,6

Задачі навчального курсу

Частка оборотних засобів в активах	0,41	0,42	0,56	102,4	133,3	136,5
Частка виробничих запасів у поточних активах	0,15	0,09	0,08	60,0	88,8	53,3
Частка власних оборотних засобів у покритті запасів	1,5	8,5	10,0	566,6	117,6	666,6

### Задача 7

На підставі прогнозованого і фактичного обсягу збуту продукції підприємства за даними таблиці здійсніть оцінку стану маркетингової складової економічної безпеки.

*Таблиця*

#### Розрахунок прогнозованого обсягу збуту продукції

Показники	Види продукції			
	Електро-поїзд	Дизель-поїзд	Тепловоз	Коло поворотне
Обсяг продажу в попередньому році, шт., $Q_i^0$	4	1	43	1
Ціна одиниці продукції в попередньому році, тис. грн., $P_{i0}$	26185,5	3547,5	7742,85	2119,5
Прогнозована ціна одиниці продукції в майбутньому році, тис. грн., $P_i(t)$	28804,05	3902,25	8517,14	2331,45
Прогнозований обсяг продажу в натуральному вираженні, шт., $Q_i(t)$	3	1	39	0
Прогнозований обсяг продажу у вартісному вираженні, тис. грн., $V_i(t)$	86412,15	3902,25	332168,5	0
Частка фірми на ринку продукту в майбутньому періоді	0,24	0,31	0,8	0



### Задача 8

На підставі даних таблиці здійсніть оцінку кадрової складової економічної безпеки підприємств транспорту в Україні.

*Таблиця*

#### Показники діяльності підприємств транспорту України

Рік	Кількість зайнятих працівників (штатні, позаштатні та неоплачувані працівники), тис. осіб	Кількість найманих працівників (штатні та позаштатні працівники), тис. осіб	Фонд оплати праці, млн грн	Середньо-місячна заробітна плата найманих працівників, грн	Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг), млн грн
2009	1101,8	1096,8	29887,3	2270,85	181240
2010	1059,1	1054,2	32990,3	2607,8	206129,4

### Задача 9

На підставі даних таблиці здійсніть оцінку кадрової складової економічної безпеки малих підприємств транспорту в Україні.

*Таблиця*

#### Показники діяльності малих підприємств транспорту України

Рік	Частка кількості малих підприємств у загальній кількості підприємств, %	Кількість найманих працівників (штатні та позаштатні працівники), тис. осіб	Фонд оплати праці, млн. грн.	Середньо-місячна заробітна плата найманих працівників, грн.	Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг), млн. грн.
2008	-	125,9	-	1042,32	16710
2009	92,5	121,8	1603,8	1096,77	17495,8
2010	91,9	117,7	1694	1199,09	19134,8

### Задача 10

На підставі даних таблиці здійсніть оцінку фінансової безпеки підприємств транспорту України.

*Таблиця*

#### Фінансові результати діяльності підприємств транспорту України

Рік	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які зазнали збитків	
		%	фінансовий результат	%	фінансовий результат
2004	6665,6	60,7	7971,7	39,3	1306,1
2005	9629,7	61,7	11408	38,3	1778,3
2006	8499,7	62,8	11274,6	37,2	2774,9
2007	11342,8	64,5	14727,3	35,5	3384,5
2008	4518,9	59,5	16644,8	40,5	12125,9
2009	10573,8	56,9	18416,5	43,1	7842,7
2010	9132,2	55,9	16824,2	44,1	7692

### Задача 11

На підставі даних таблиці здійсніть оцінку фінансової безпеки малих підприємств транспорту України.

*Таблиця*

#### Фінансові результати діяльності малих підприємств транспорту України

Роки	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які зазнали збитків	
		%	фінансовий результат	%	фінансовий результат
2006	124,3	63,2	692,9	36,8	568,6
2007	-138,5	64,9	747	35,1	885,5
2008	-1049,6	59,8	1262	40,2	2311,6
2009	-724,3	57,3	1119,6	42,7	1843,9
2010	-610,2	56,1	1158,6	43,9	1768,8

### Задача 12

На підставі даних таблиці щодо рівнів економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності вкажіть, які рівні безпеки характерні для більшості вітчизняних суб'єктів логістичної діяльності.

*Таблиця*

#### Рівні економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності України

Рівень ЕБП	Показник рівня ЕБП	Характеристика стану суб'єкта (підприємство)
Підтримувальний	До 0,05	Нестійкість економічної безпеки, підприємство на межі безпеки
Мінімальний	0,06 – 0,10	Підприємство в стані економічної безпеки та спроможне в найближчому майбутньому його втримати
Дуже низький	0,11 – 0,19	Інвестицій на забезпечення економічної безпеки достатньо лише на поточний період
Низький	0,2 – 0,29	Інвестицій на забезпечення економічної безпеки достатньо на найближче майбутнє
Середній	0,3 – 0,49	Інвестицій на забезпечення економічної безпеки достатньо на середню перспективу та на початок формування конкурентних переваг
Високий	0,5 – 0,7	Інвестицій на забезпечення економічної безпеки дозволяють зберегти стратегічні позиції та мати суттєві конкурентні переваги
Дуже високий	Більше 0,7	Інвестицій на забезпечення економічної безпеки враховують усі вимоги ринку, надають значні стратегічні конкурентні переваги

Які заходи слід вжити менеджменту суб'єктів логістичної діяльності для підвищення рівня економічної безпеки?

### Задача 13

На підставі даних таблиці щодо значень функціональних складових економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності розрахуйте значення інтегрального показника економічної безпеки підприємства. Коефіцієнти ваги оберіть самостійно, обґрунтувавши їх розмір. Зробіть висновки.

Таблиця

#### Оцінювання складових економічної безпеки АТП

Підприємства	Рік	Складова ЕБП					Інтегральний показник
		Фінансова	Кадрова	Технічна	Корпоративна	Правова	
		$K_{ФБ}$	$K_{КБ}$	$K_{ТБ}$	$K_{КорпБ}$	$K_{ПБ}$	
ПрАТ «Запорізьке автотранспортне підприємство 12329»	2009	0,523	0,58	0,264	0	0,28	?
	2010	0,538	0,343	0,246	0	0,3	?
	2011	0,468	0,148	0,146	0	0,57	?

### Задача 14

На підставі даних таблиці щодо значень функціональних складових економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності розрахуйте значення інтегрального показника економічної безпеки підприємства. Коефіцієнти ваги оберіть самостійно, обґрунтувавши їх розмір. Зробіть висновки.

Таблиця

#### Оцінювання складових економічної безпеки АТП

Підприємства	Рік	Складова ЕБП					Інтегральний показник
		Фінансова	Кадрова	Технічна	Корпоративна	Правова	
		$K_{ФБ}$	$K_{КБ}$	$K_{ТБ}$	$K_{КорпБ}$	$K_{ПБ}$	
ПАТ «АТП-13058»	2009	0,68	0,45	0,283	0,08	0,144	?
	2010	0,71	0,638	0,31	0,08	0,105	?
	2011	0,8	0,347	0,353	0,08	0,134	?

### Задача 15

На підставі даних таблиці щодо значень функціональних складових економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності розрахуйте значення інтегрального показника економічної безпеки підприємства. Коефіцієнти ваги оберіть самостійно, обґрунтувавши їх розмір. Зробіть висновки.

*Таблиця*

#### Оцінювання складових економічної безпеки АТП

Підприємства	Рік	Складова ЕБП					Інтегральний показник
		Фінансова	Кадрова	Технічна	Корпоративна	Правова	
		$K_{ФБ}$	$K_{КБ}$	$K_{ТБ}$	$K_{КорпБ}$	$K_{ПБ}$	
ПАТ «Авто-транспортне підприємство 16354»	2009	0,251	0,13	0,097	0,417	0,127	?
	2010	0,458	0,065	0,11	0,5	0,133	?
	2011	0,272	0,093	0,147	0,917	0,067	?

### Задача 16

На підставі даних таблиці щодо значень функціональних складових економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності розрахуйте значення інтегрального показника економічної безпеки підприємства. Коефіцієнти ваги оберіть самостійно, обґрунтувавши їх розмір. Зробіть висновки.

*Таблиця*

#### Оцінювання складових економічної безпеки АТП

Підприємства	Рік	Складова ЕБП				
		Фінансова	Кадрова	Технічна	Корпоративна	Правова
		$K_{ФБ}$	$K_{КБ}$	$K_{ТБ}$	$K_{КорпБ}$	$K_{ПБ}$
ВАТ «Черкаське АТП 17162»	2011	0,272	0,093	0,147	0,917	0,067
	2009	0,394	0,255	0,263	0,5	0,15
	2010	0,386	0,33	0,3	0,5	0,117
	2011	0,571	0,45	0,27	0,5	0,12

### Задача 17

На підставі даних таблиці щодо значень функціональних складових економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності розрахуйте значення інтегрального показника економічної безпеки підприємства. Коефіцієнти ваги оберіть самостійно, обґрунтувавши їх розмір. Зробіть висновки.

*Таблиця*

#### Оцінювання складових економічної безпеки АТП

Підприємства	Рік	Складова ЕБП				
		Фінансова	Кадрова	Технічна	Корпоративна	Правова
		$K_{ФБ}$	$K_{КБ}$	$K_{ТБ}$	$K_{КорпБ}$	$K_{ПБ}$
ВАТ «Херсонське АТП-16560»	2009	0,567	0,315	0,078	0,42	0
	2010	0,546	0,02	0,088	0,42	0
	2011	0,543	0,115	0,1	0,42	0

### Задача 18

Як на Ваш погляд змінилася кадрова складова економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності, якщо середня чисельність робітників за списком склала у 2005 році 7057 осіб, а в 2006 році – 7124 осіб. Число звільнених за власним бажанням і за ініціативою адміністрації у 2005 році становить 842 особи, а в 2006 році – 794 особи.

### Задача 19

Як на Ваш погляд змінилася кадрова складова економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності, враховуючи показники втрати робочого часу, вказані в таблиці?

Таблиця

#### Втрати робочого часу, години

Показники	2005 р.		2006 р.		2005 р. до 2006 р. %
	Всього	На одного працівника	Всього	На одного працівника	
Відпрацьовано, ос./днів	1349881	191,6	1360352	192,8	100,6
Втрати робочого часу, ос./дн.	48127	6,8	23428	3,3	48,5
У т.ч. цілозмінні простой, ос./днів	9020	1,3	5320	0,8	61,3
Прогоули, ос./днів	1859	0,3	1622	0,2	66,7
Відпустки без збереження зарплати з дозволу адміністрації, ос./дн.	37248	5,3	16486	2,3	43,4
Середня чисельність за списком, ос.	7046		7057		
Середня продуктивність діяльності працівників, грн./дн.		432		420	97,2

### Задача 20

Розрахуйте середню величину транспортного ризику суб'єкта логістичної діяльності, якщо підприємство обслуговує п'ять регіонів, доставляючи вантажі до розподільчих центрів торговельних мереж. Вихідні дані для розрахунку наведено в таблиці. Визначте пропозиції щодо зниження транспортного ризику.

*Таблиця*

#### Вихідні дані для розрахунку транспортного ризику суб'єкта логістичної діяльності

Назва маршруту	Ймовірність настання небажаної події	Вартість вантажу, що перевозиться, тис. грн.	Вартість транспортного засобу, тис. грн.
Маршрут А	0,025	320650	288000
Маршрут В	0,023	342560	336000
Маршрут С	0,025	438070	144000
Маршрут Д	0,024	362760	192000

### Задача 21

На підставі даних про середню величину транспортного ризику окремих водіїв суб'єкта логістичної діяльності, який склався на підставі практики господарювання в минулому році, запропонуйте кадрові управлінські рішення. Вихідні дані для розрахунку наведено в таблиці.

*Таблиця*

#### Вихідні дані для розрахунку транспортного ризику суб'єкта логістичної діяльності

Назва маршруту	Ймовірність настання небажаної події	Вартість вантажу, що перевозиться, тис. грн.	Вартість транспортного засобу, тис. грн.
Водій А	0,025	320650	288000
Водій В	0,023	342560	336000
Водій С	0,025	438070	144000
Водій Д	0,022	650560	208120
Водій К	0,024	560320	198690



## Термінологічний словник

	Термін	Зміст терміну	Джерело
1.	Аутсорсинг	передача компанією неосновних для компанії бізнес-процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду-найчастіше з мотивів зменшення витрат на ці бізнес-процеси або рідше для покращення якості результату: послуг, комплектуючих, що виготовляються тощо	авторське визначення
2.	Безпека	це стан відносної захищеності життєво-важливих економічних інтересів СЛД від внутрішніх і зовнішніх джерел небезпеки, який формують суб'єкти і об'єкти безпеки шляхом реалізації системи заходів	авторське визначення
3.	Безпека системи	це відповідний її стан, сукупність властивостей та специфічна діяльність структурних елементів, здатність до самореалізації та контролю	авторське визначення
4.	Безпека організації	це захищеність життєво важливих інтересів організації від загроз як внутрішніх, так і зовнішніх	Уч. Безопасность организации Г.А. Минаев
5.	Внутрішнє середовище суб'єктів логістичної діяльності	це сукупність факторів, які контролюються акціонерами та топ-менеджментом СЛД. Воно включає середовище ресурсів, відносин та інфраструктури. Мікрологістичне середовище – це економічне середовище зобов'язань СЛД. До його складу входять споживачі, запити яких суб'єкт прагне задовольнити	авторське визначення
6.	Внутрішні фактори, що впливають на закупівельну діяльність	це розробка плану оптимальної діяльності ланок ланцюга, пошук економічних компромісів між підрозділами підприємства тощо	авторське визначення
7.	Генезис	походження, виникнення, становлення	Вел. тлум. словник суч. укр. мови

8.	Генезис системи	початок і джерело виникнення, становлення і перспективи розвитку	авторське визначення
9.	Глобальні суб'єкти логістичної діяльності	це інтеграції та інтеграційні угруповання глобальної ЕС, що функціонують на логістичних засадах	авторське визначення
10.	Гнучкість логістичної системи	полягає у можливості постійного перерозподілу й оптимального використання ресурсного потенціалу СЛД у межах наявних систем, а за необхідності – й залучення матеріальних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів систем СЛД більш високого рівня	авторське визначення
11.	Діагностика	загальна процедура перевірки функціонування того чи іншого об'єкта, аналіз стану, виявлення проблем їх функціонування і розвитку	авторське визначення
12.	Довіра в програмі організаційного розвитку	це очікування керівництва і персоналу організації позитивних змін від якісного розвитку організації та готовність до ефективної внутрішньої взаємодії між собою та із залученими організаціями для виконання програми організаційного розвитку	авторське визначення
13.	Економічна безпека	це складна відкрита цілеспрямована ієрархічна система, здатна змінювати мету, завдання і функції та розвиватись, швидко адаптуючись до мінливого зовнішнього середовища, відображає в інтегрально-комплексному вигляді суб'єктно-об'єктні зв'язки та інші функціональні відношення компонентів економічної системи СЛД	авторське визначення
14.	Економічна система	система механізмів та інституцій, що характеризується структурою, станом та властивостями, і функціонує та розвивається за економічними законами	авторське визначення

15.	Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності	це стан захищеності його економічних інтересів, прав, відносин, ресурсів і здатність ЕС СЛД усувати зовнішні і внутрішні загрози, швидко адаптуватися до ринкових умов, забезпечуючи ефективність і гнучкість функціонування та стабільний розвиток	авторське визначення
		інтегральна властивість його економічної системи, яка включає правову визначеність, прозорість діяльності, ефективність та стійкість функціонування, конкурентоспроможність, розвиток потенціалу, адаптивність і гнучкість за рахунок логістизації діяльності	
16.	Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності	це багатоаспектне поняття, яке відображає певний стан та можливості розвитку цього суб'єкта	авторське визначення
17.	Економічна безпека на операційному рівні	це здатність ЕС СЛД досягати функціональних цілей і, насамперед, забезпечувати оптимальне співвідношення між результатами та витратами операційної діяльності незалежно від впливів зовнішніх та внутрішніх загроз	авторське визначення
18.	Економічна безпека корпоративного рівня	це здатність ЕС СЛД формувати та досягати встановлених цілей, які відповідають цінностям акціонерів і топ-менеджерів	авторське визначення
19.	Економічний компроміс	підхід, що використовується в процесі прийняття рішень, пов'язаний з досягненням загальної згоди сторін щодо сценарію реалізації мети підприємницької діяльності; компроміс – згода з ким-небудь у чомусь, що досягається взаємними поступками	
20.	Загроза	це сформована небезпека за певних умов і факторів середовища. Це продукт життєдіяльності людей та природи. Для його створення потрібні причини та рушійні сили, а також система умов сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку життєвоважливим інтересам особистості, суспільства та держави	Учебник Безопасность организации. Г.А. Мишаев (ст. 89, 153)

21.	Загроза СЕБСЛД	це реальна чи можлива подія, процес або явище, здатне порушити розвиток СЕБСЛД	авторське визначення
22.	Загроза економічної безпеці	це потенційна причина неприємної пригоди, події, випадку, непорозуміння або зіткнення інтересів, які можуть нанести шкоду, втрати (збитки) СЛД або його активам	авторське визначення
23.	Інтереси	це усвідомлення потреби, сформовані суспільством, колективом, соціальними групами, індивідами	авторське визначення
24.	Інтеграція	стан взаємозв'язку окремих диференційованих частин та функцій системи в єдине ціле; процес, який призводить до стану взаємопов'язаності окремих частин або функцій системи	авторське визначення
25.	Інформаційна система	це система, яка збирає, нагромаджує, зберігає, обробляє та видає за запитом або на замовлення користувача інформацію у вигляді даних і знань, необхідних для виконання функцій управління	авторське визначення
26.	Інфраструктура СЛД	це сукупність виробничої та соціальної інфраструктурних складових підприємства, пов'язаних між собою, а також комунальне господарство, яке обслуговує їх, що у комплексі створює умови ефективного функціонування СЛД загалом	авторське визначення
27.	Інноваційна безпека держави	це її здатність забезпечити бажаний рівень конкурентоспроможності економіки	авторське визначення
28.	Інноваційна стратегія розвитку системи економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності	це комплекс інноваційних рішень, необхідних для реалізації функціональних систем СЛД, а саме: інформаційної, логістичної, маркетингової, фінансової, операційної, управління персоналом та механізму забезпечення ЕБ СЛД	авторське визначення
29.	Концепція	спосіб розуміння, основна (авторська) думка, панівна ідея (парадигма) або творчий задум	авторське визначення
30.	Наукова концепція	оригінальна, цілісна, аргументована, логічно завершена наукова теорія	авторське визначення

31.	Концепція економічної безпеки СЛД	це спільне бачення учасників інтеграційного СЛД щодо стану ринку, потенціалу партнерів та заходи з його зміцнення; оцінка можливостей розвитку СЛД; оцінка надійності та конкурентоспроможності клієнтів СЛД; підходи щодо збору інформації про партнерів, клієнтів, конкурентів та інших контрагентів; вивчення джерел недобросовісної конкуренції та розробка методів боротьби з нею; можливості сегментації вітчизняного ринку в умовах слабкої його структурованості	авторське визначення
32.	Комплексний підхід	грунтується на об'єднанні (знань) розрізаних систем, внутрішньо дисциплінарного та міждисциплінарного синтезу наукового знання	авторське визначення
33.	Ланцюг постачань	це послідовність процесів та інформації, які доставляють продукти чи послуги від постачальників через виробництво і дистрибуції безпосередньо споживачу	авторське визначення
34.	Логістика	наука управління потоками в економічних системах на основі гармонізації інтересів суб'єктів шляхом пошуку внутрішньо-системних та міжсистемних компромісів	авторське визначення
35.	Логістична діяльність	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 всіх учасників товароруку в умовах ефективного захисту від загроз мінливого та нестабільного середовища	авторське визначення
36.	Логістична інфраструктура	це сукупність елементів, що виконують важливі логістичні завдання і забезпечують здійснення логістичних процесів	Логістична інфраструктура : Конспект лекцій (с. 10)

37.	Логістична система	це адаптивна, цілеспрямована і структурно упорядкована система з високим організаційно інтеграційним та інформаційно-комунікаційним потенціалом, спрямованим на управління логістичними потоками СЛД для забезпечення його безпеки та розвитку	авторське визначення
38.	Логістичні посередники	це юридичні та фізичні посередники, що є продуцентами логістичних послуг та виконують низку функцій: фізичного розподілу, обміну, підтримуючі функції, наприклад, стандартизації якості дистрибуції, фінансування, інформаційної підтримки, страхування ризиків тощо	авторське визначення
39.	Лояльність щодо бізнесу	це вищий рівень якості відносин компанії і ключових зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, партнерів, інвесторів та держави)	авторське визначення
40.	Логістична стратегія	це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку ЛД, який стосується форм та способів її реалізації на фірмі, міжфункціональної та міжорганізаційної координації та інтеграції, сформульований менеджментом компанії відповідно до корпоративних цілей	авторське визначення
41.	Логістичний аспект розвитку економічної системи	Забезпечення узгодженості функціональних сфер	авторське визначення
		Регламентация бізнес-процесів	
		Контроль взаємодії ланок логістичної системи	
		Упорядкування системи обігу продукції	
42.	Логістична ланка	це СЛД функціонального або мікрорівня, які є учасниками логістичного каналу або ланцюга	авторське визначення
43.	Логістичний канал	це сукупність двох функціональних СЛД або СЛД мікрорівня, які є сусідніми ланками руху цінності та реалізують функції споживача, постачальника, посередника, перевізників, страхувальників тощо	авторське визначення

44.	Логістичний ланцюг	це сукупність трьох або більше функціональних та СЛД мікрорівня та суб'єктів інших рівнів, які знаходяться в логічно-послідовній взаємодії з реалізації бізнес-процесів просування цінності	авторське визначення
45.	Логістична мережа	це упорядкована множина СЛД різних рівнів ієрархії, які знаходяться в динамічній взаємодії з метою генерування логістичних потоків від постачальників ресурсів, що необхідні для виробництва конкретного виду продукту, до кінцевих споживачів	авторське визначення
46.	Мезологістичний суб'єкт логістичної діяльності	це інтеграції СЛД, які виконують логістичні функції на регіональному рівні	авторське визначення
47.	Міжнародні макрологістичні суб'єкти логістичної діяльності	це суб'єкти регіональних логістичних інтеграцій, які охоплюють декілька країн, пов'язаних єдиною мережею потоків і спільною інфраструктурою, наприклад, СЛД Європейського Союзу	авторське визначення
48.	Методи управління системою економічної безпеки	це комплекс правил і процедур реалізації різних завдань управління СЛД, спрямованих на досягнення певної структури, стану та властивостей цієї системи	авторське визначення
49.	Мотивація в програмі організаційного розвитку	це система економіко-організаційних важелів і стимулів забезпечення відповідності кількісних та якісних показників кадрового потенціалу його меті	авторське визначення
50.	Небезпека	небезпека – негативна властивість живої та неживої матерії, що здатна спричинити шкоду самій матерії: людям, природному середовищу, матеріальним цінностям небезпека – це умова чи ситуація, яка існує в навколишньому середовищі й здатна призвести до небажаного вивільнення енергії, що може спричинити фізичну шкоду, поранення та/чи пошкодження	електронний ресурс

51.	Об'єкт економічної безпеки	це держава, суспільство, сім'ї, окремі громадяни, підприємства, установи, організації, окремі громадяни території, а також основні елементи економічної безпеки	Навч. посіб. Економічна безпека підприємства [с. 10]
52.	Операційна стратегія	це стратегія, яка реалізує функцію розвитку операційної системи	авторське визначення
53.	Операційна система	цілісна взаємодіюча сукупність підсистем та елементів, сформована з метою трансформації сукупності вхідних ресурсів у вихідні результати, які мають цінність для споживачів.	авторське визначення
54.	Оптимізація	надання чому-небудь оптимальних, найбільш сприятливих властивостей, співвідношень, процес реорганізації даних за певним критерієм	авторське визначення
55.	Організаційна реструктуризація	передбачає виконання двох завдань. Першим завданням є реалізація стратегічного партнерства в каналах та ланцюгах постачань. Процес цього партнерства та його масштабність залежить від багатьох факторів, але розпочинати слід з рівня розвитку партнерських відносин у каналах постачань. Планування та прогнозування цього процесу повинно здійснюватись на підставі оцінки стратегічного вибору. Паралельно з цим процесом здійснюється стратегія аутсорсингу. На переконання автора, саме аутсорсинг повинен бути рушійною силою стратегічного партнерства в каналах та ланцюгах постачань	авторське визначення
56.	Оцінювання	визначення якості, вартості, ціни, цінності та значущості чого-небудь	авторське визначення
57.	Політика економічної безпеки	система поглядів, заходів, рішень, дій у галузі безпеки, що створює умови, сприятливе середовище для досягнення цілей економічних суб'єктів	Навч. посіб. Економічна безпека підприємства



58.	Потенціал розвитку	адапційна здатність економічної системи обирати та реалізовувати кращий сценарій зміни структури, сфери, параметрів та філософії функціонування у будь-який момент еволюційного процесу	авторське визначення
59.	Прогнозування	прогноз стану, розвитку і результату чого-небудь на основі існуючих даних; складання прогнозу	Вел. тлум. словник суч. укр. мови
60.	Реальне середовище	це середовище функціонування СГ промисловості, сільського господарства, господарської інфраструктури та ринку послуг	авторське визначення
61.	Реалізація інтересу	це практична діяльність щодо задоволення потреб, які складають даний інтерес у конкретних об'єктивних умовах дійсності	Уч. Безопасность организации Г.А. Минаев
62.	Ризик	у широкому сенсі розуміється як можливість відхилення фактичних результатів діяльності (праці) від очікуваних або нормативних значень	Уч. Безопасность организации Г.А. Минаев [с. 408]
63.	Розвиток	це незворотна спрямована закономірна зміна конкретних матеріальних об'єктів, що веде до виникнення їх якісно нових станів або принципово нових об'єктів як цілісних своєрідних систем	Навч. пос.-Управління фінансово-економічною безпекою
		процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого	Вел. тлум. словник суч. укр. мови [с. 1235]
64.	Розвиток економічної системи	Еволюційна чи революційна зміна основних елементів економічної системи	авторське визначення
		Перехід економічної системи від одного якісного стану до іншого	
65.	Система	це набір взаємодіючих елементів, які можуть реалізувати визначену мету	авторське визначення

66.	Системний підхід	це напрям методології наукового пізнання й соціальної практики, в основі якого лежить розгляд об'єктів як систем	
67.	Система економічної безпеки	це необхідні правові норми, створені відповідними органами державної влади й управління для забезпечення безпеки діяльності економічних суб'єктів, та механізми контролю їх діяльності	Навч. посіб. Економічна безпека [с. 569]
68.	Система економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності	це складна, відкрита, ієрархічна, багаторівнева та багатофункціональна ЕС, яка містить підсистеми різного рівня, а в їх межах – функціональні складові, елементи та компоненти, спрямовані на забезпечення процесів економічного відтворення	авторське визначення
69.	Соціальне середовище	це такі чинники, як: демографічна структура населення і його ментальність, рівень доходів, зайнятість, розвиток соціального захисту, соціальні гарантії, умови праці та відпочинку тощо	авторське визначення
70.	Стан	обставини, умови, в яких хто-, що-небудь перебуває, існує; ситуація, зумовлена певними обставинами, умовами	Вел. тлум. словник суч. укр. мови [с. 1383]
		Сукупність ознак, рис, що характеризують предмет, явище в даний момент відповідно до певних вимог щодо якості, ступеня готовності й т.ін.	
71.	Стійкість	Здатність системи зберігати свій працездатний стан у досягненні запланованих результатів за наявності внутрішніх та зовнішніх загроз	авторське визначення
72.	Стратегія	система заходів, яка використовується організацією (фірмою, підприємством) для розширення своєї діяльності	авторське визначення
73.	Стратегія економічної безпеки СЛД	це певний управлінський компроміс між локальними цілями окремих СЛД та глобальною ціллю ланцюга постачань	авторське визначення

74.	Суб'єкт економічної безпеки	це ті особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, що безпосередньо займаються забезпеченням безпеки діяльності економічних суб'єктів	Навч. посіб. Економічна безпека підприємства Т.М. Іванюта
75.	Суб'єкт логістичної діяльності	будь-який суб'єкт господарської діяльності: підприємство, організація та установа, а також їх інституціональні та інтеграційні об'єднання, що здійснюють ЛД на принципах сучасної концепції логістики, мають ЛС в якості організаційного базису та організаційні підрозділи управління логістичною діяльністю	авторське визначення
76.	Суб'єкт логістичної діяльності на рівні мікрологістики	це СГД або декілька функціонально, інституціонально, територіально або інтеграційно об'єднаних суб'єктів, що функціонують на засадах сучасної концепції логістики, організаційним базисом яких є ЛС та мають організаційні структури управління логістичною діяльністю і задіяні у процесах просування цінності для споживача	авторське визначення
77.	Стратегія ЕБ СЛД	це поєднання взаємозалежних складових елементів економічної стратегії, які спрямовані на підвищення економічного ефекту функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища з метою реалізації економічно безпечного розвитку	авторське визначення
78.	Структура економічної безпеки	сукупність стійких зв'язків і відносин між основними підсистемами та їх елементами	Навч. посіб. Економічна безпека підприємства Т.М. Іванюта
79.	Умова безпеки	це те, від чого залежить безпека певного об'єкта чи суб'єкта. Найчастіше розглядають як щось зовнішнє	Філософ. енциклоп. словник [с. 707]

80.	Фактор безпеки	причина, рушійна сила безпечних умов, яка визначає характер даного процесу або окремі його риси	Уч. Безопасность организации Г.А. Минаев
81.	Форма структу- рування СЛД	це визначений порядок (тип) його побудови, який визначає сутність та спосіб організації елементів і зв'язків між ними, а також їх зовнішнього прояву в процесі просування цінності	авторське визначення
82.	Формалізація	представлення певної змістовної галузі (знань) у вигляді формальної системи	Вел. тлум. словник суч. укр. мови
83.	Функція розвитку	це конкретні дії, спрямовані на закономірні зміни об'єктів та систем, що призводять до виникнення якісно нових станів цих об'єктів як цілісних унікальних систем.	Уч. Безопасность организации Г.А. Минаев
84.	Функція безпеки	це конкретні дії, які слід здійснити, щоб захистити функції розвитку від потенційних та реальних загроз	Уч. Безопасность организации Г.А. Минаев
85.	Функція розвитку операційної системи	це конкретні управлінські рішення та дії, пов'язані з реалізацією інтересів стратегії і спрямовані на незворотні та закономірні зміни підсистем та елементів цієї системи, які ведуть до її якісно нового стану	авторське визначення
86.	Цінність	важливість, значущість чого-небудь	авторське визначення
		виражена в грошах вартість чого-небудь	
		набір важливих, значущих для споживача параметрів потоку (властивостей, вартостей, сервісного оточення)	Вел. тлум. словник суч. укр. мови

Вищий навчальний заклад  
«Університет економіки та права «КРОК»

*Навчальне видання*

**В.Г. Алькема**  
**О.С. Кириченко**

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Навчально-методичний і практичний посібник*

Комп'ютерна верстка: *В.І. Гришаков*  
Літературне редагування *Г.О. Яворська*

Підписано до друку 08.09.2016 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний.  
Друк офсетний. Гарнітура Times.  
Ум. друк. арк. 20,34. Обл.-вид. арк. 14,52. Наклад 150 прим.  
Зам. № 90.

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»  
місто Київ, вулиця Лагерна, 30-32  
тел.: (044) 455-69-80  
e-mail: [polygrafia.krok@gmail.com](mailto:polygrafia.krok@gmail.com)