

## ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНА ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

## THE LOGISTIC SYSTEM OF THE ENTERPRISE AS AN ORGANIZATIONAL BASIS FOR IMPROVING ITS ECONOMIC SAFETY

УДК 658.012.2

**Судакова О.І.**к.т.н., доцент,  
доцент кафедри обліку,  
економіки і управління персоналом  
підприємстваПридніпровська державна академія  
будівництва та архітектури**Мазур І.Б.**магістр  
Придніпровська державна академія  
будівництва та архітектури**Седлецька Д.В.**магістр  
Придніпровська державна академія  
будівництва та архітектури

*У статті розглянуто логістичну систему підприємства як організаційну основу підвищення його економічної безпеки. Запропоновано підвищення рівня економічної безпеки на основі застосування логістичного підходу шляхом підвищення загальної організації виробництва, чіткого ув'язування його ланок, підвищення керованості системи, її чутливості до керуючих впливів, створення інтегрованої, ефективно діючої системи регулювання і контролю матеріальних та інформаційних потоків. Інтегрований підхід, заснований на використанні логістичних ланцюжків, орієнтований на всіх учасників процесу постачань (послуг).*

**Ключові слова:** логістична система підприємства, система управління економічною безпекою підприємства, логістика, економічна безпека підприємства, контрагенти, постачальники.

*В статье рассмотрена логистическая система предприятия как организационная основа повышения экономической безопасности. Предложено повышение уровня экономической безопасности на основе применения логистического подхода путем повышения общей организации производства, четкого согласования звеньев, повышения управляемости системы, ее чувствительности к управляющим*

*воздействиям, создания интегрированной, эффективно действующей системы регулирования и контроля материальных и информационных потоков. Интегрированный подход, основанный на использовании логистических цепочек, ориентирован на всех участников процесса поставок (услуг).*

**Ключевые слова:** логистическая система предприятия, система управления экономической безопасностью предприятия, логистика, экономическая безопасность предприятия, контрагенты, поставщики.

*The article considers the logistics system of the enterprise as an organizational basis for improving its economic security. The proposed enhancement of the level of economic security based on the application of the logistic approach, by improving the overall organization of production, the clear linking of its parts, increased control of the system, its sensitivity to control effects, the creation of an integrated, effective system of regulation and control of material and information flows. Integrated approach based on the use of logistics chains, oriented to all participants in the process of supply (services).*

**Key words:** enterprise logistics system, enterprise economic security management system, logistics, enterprise economic security, contractors, suppliers.

**Постановка проблеми.** Запобігання негативному впливу комплексу зовнішніх і внутрішніх загроз можливе шляхом забезпечення своєчасної реакції на них і створення умов для безпечного розвитку через ефективне управління економічною безпекою в рамках загальної системи управління суб'єктом господарювання. Зростаюча необхідність швидкої адаптації до умов підвищення агресивності зовнішнього ринкового середовища, що змінюються, та попиту на продукцію зумовлює необхідність у підвищенні загальної організації виробництва, чіткому ув'язуванні його ланок, підвищенні керованості системи, її чутливості до керуючих впливів. Задоволення цих вимог можливо на основі застосування логістичного підходу та впровадження механізму управління економічною безпекою підприємства в логістичну систему підприємства.

Прийняття оптимальних рішень у сфері управління й забезпечення економічної безпеки підприємств потребує вирішення низки питань, пов'язаних з урахуванням сучасних тенденцій налагодження та розширення стратегічної взаємодії підприємств із суб'єктами зовнішнього середовища для забезпечення реалізації власних стратегічних інтересів. У зв'язку із цим перед економістами і менеджерами виникло завдання перегляду наявних принципів і

підходів до управління економічною безпекою та їх вдосконалення з урахуванням нових вимог, які висуває нестабільне зовнішнє середовище функціонування підприємств. Одними з таких вимог є оперативність і результативність управлінських рішень, що можна забезпечити, використовуючи сучасні інструменти управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні в науковій літературі значна увага приділяється питанню економічної безпеки підприємств. Вагомий внесок у дослідження, пов'язані з проблемами економічної безпеки, зробили такі вітчизняні і зарубіжні науковці: Н.С. Безугла, О.Р. Бойкевич, Т.Г. Васильців, Г.Б. Веретенникова, О.А. Грунін, С.О. Грунін, Я.А. Жаліло, А.В. Іванов, А.В. Кірієнко, Р.М. Качалов, Г.Б. Клейнер, Г.В. Козаченко, Т.Б. Кузенко, В.А. Ліпкан, В.Я. Пригунов, А.С. Соснін, А.Г. Шаваєв, В.В. Шликов, В.І. Ярочкін, В.М. Ячменьова та ін. [1–3].

Дослідження вітчизняних та зарубіжних учених показують, що для підприємства більш важливим є не уникнення загрози взагалі, а вміння її вчасно і точно передбачити, щоб ужити необхідних заходів. Це стосується як підприємств, що знаходяться у кризовому стані, так і успішно працюючих.

Однак залишилася невирішена проблема – протидія погрозам, що виникають під час взаємодії

підприємства з контрагентами, діючими в загальному життєвому просторі, оскільки метод прийняття управлінських рішень на основі лише інтуїції не може в наявних умовах забезпечити максимально ефективне функціонування суб'єктів господарювання на основі застосування логістичного підходу та впровадження механізму управління економічною безпекою підприємства в логістичну систему підприємства.

**Постановка завдання.** Мета статті – розроблення системи управління економічною безпекою взаємодії підприємства з контрагентами, діючими в загальному життєвому просторі в умовах нестабільного економічного середовища, на основі застосування логістичного підходу та впровадження механізму управління економічною безпекою підприємства в логістичну систему підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Уже в процесі формування логістичної системи виникають умови поліпшення багатьох показників її функціонування, таких як: рівень запасів, час проходження матеріалів по логістичному ланцюгу, тривалість обслуговування замовлення, якість та рівень сервісу, розміри партії вантажів, рівень використання виробничих потужностей, маневреність, адаптивність, сталість системи. Водночас логістична система в будь-якій практичній реалізації – від процесу переміщення вантажів до процесів руху товарів у ринковому просторі – включає безліч різномірних елементів. Їх функціонування знаходиться під впливом різних чинників загрози та пов'язане з певним ризиком, який повинний бути зведений механізмом управління економічною безпекою підприємства до мінімуму або цілком нейтралізований.

В економічній та науковій літературі виділяють два принципових напрями визначення логістики. Одне з них пов'язане з функціональним підходом до руху товарів, тобто управління всіма фізичними операціями, які необхідно виконувати під час доставки товару від постачальника до споживача. Інший напрям характеризується більш широким підходом: окрім управління операціями руху товару, воно включає аналіз ринку постачальників і споживачів, координацію попиту та пропозиції на ринку товарів і послуг, а також здійснює гармонізацію інтересів учасників руху товарів. Застосування другого підходу, в рамках якого є безліч різномірних трактувань, дає змогу більш обґрунтовано підійти до проблеми формування механізму економічної безпеки підприємства.

Будь-яка логістична система містить у собі безліч різномірних елементів, функціонування яких знаходиться під впливом різних чинників та поєднано з певним ризиком. Одним з основних принципів логістики є надійність як на мікро-, так і на макрологістичних рівнях. Це означає, що загрози

безпеці функціонування логістичної системи повинні бути доведені до мінімуму або взагалі нейтралізовані. При цьому досить широке коло проблем підтримки безпеки логістичних систем практично не знайшло відображення в економічній літературі, де переважно розглядаються питання управління, планування, оптимізації або узгодження руху матеріальних та інших супутніх потоків.

Саме це зумовило необхідність побудови моделі забезпечення безпеки логістичних процесів підприємства та розроблення на її основі процедур нейтралізації загроз із боку контрагентів, що функціонують на ринку.

Таким чином, новизна концепції логістичного підходу до організації механізму економічної безпеки підприємства полягає у всебічному та комплексному вирішенні питань забезпечення безпечного руху матеріальних і супутніх їм потоків у процесі виробництва та споживання. Логістична система охоплює та погоджує процеси виробництва, закупівель і розподілу продукції, а також є основою стратегічного планування та прогнозування. Прийняття концепції логістики вимагає комплексного підходу до управління системою каналів, через які надходять на підприємство, убивають із нього, а також переміщуються всередині нього всі матеріальні елементи процесів виробництва та розподілу.

Це дає змогу провести аналіз поточних операцій, спрямований на виявлення всіх можливих загроз та втрат, з якими може стикнутися підприємство. Такий аналіз здійснюється шляхом побудови як узагальнених, так і детальних схем, які демонструють усі операції підприємства починаючи з постачання сировини, матеріалів, палива та закінчуючи доставкою готової продукції споживачам.

Логістика буде сприяти підвищенню рівня безпеки, сталості та ефективності роботи підприємства за дотримання низки вимог, таких як підтримка зв'язку логістики з корпоративною стратегією; вдосконалення організації руху матеріальних потоків; надходження необхідної інформації та сучасна технологія її обробки; ефективне управління трудовими ресурсами; налагодження тісного взаємозв'язку з іншими фірмами у сфері вироблення стратегії; облік прибутку від логістики в системі фінансових показників; визначення оптимальних рівнів логістичного обслуговування для підвищення рентабельності; ретельне розроблення логістичних операцій.

Одним із базових понять логістики є поняття логістичної системи, відмітні ознаки якої – наявність потокової ознаки та певна системна цілісність. Така цілісність і дає змогу механізму економічної безпеки підприємства за допомогою логістичної системи накладати критерій безпеки на всю виробничо-господарську діяльність підпри-

емства. При цьому всі процеси, що відбуваються на підприємстві та які забезпечують достатній рівень безпеки, треба розглядати як логістичні.

Економічний механізм кожного окремо взятого підприємства націлений на те, щоб довести до максимуму різницю у ціні між закупівлями та реалізованою продукцією. Інтегрований же підхід, заснований на використанні логістичних ланцюжків, орієнтований на всіх учасників процесу поставчань (послуг).

У цьому аспекті управління безпекою в реальності буде являти собою процес регулювання та прийняття рішень зі зниження витрат, підвищення продуктивності й якості продукції та послуг в інтегрованому логістичному ланцюжку забезпечення прийнятного рівня сталості («виживаності») системи та її розвитку (у цьому й полягає безпека всіх економічних процесів). Застосування критерія безпеки для логістичних процесів дасть змогу не тільки протистояти загрозам середовища, а й досягти стратегічних цілей підприємства, створити ефективний механізм його адаптації до ринкового середовища.

Накладення критерія безпеки на господарські процеси підприємства вимагає відповідного уточнення поняття логістичного менеджменту. З одного боку, він являє собою синергію основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку й аналізу) з елементарними та комплексними логістичними функціями для досягнення цілей логістичної системи, головною з яких і буде підтримка економічної безпеки. Розгляд же логістичного менеджменту як інструмента управління стосунками персоналу з контрагентами підприємства зумовлює актуальність підвищення кадрової безпеки.

Під час формування механізму економічної безпеки підприємства велике значення має також і визначення місця логістичного менеджменту в загальній структурі управління підприємством та сфер взаємодії з іншими сферами менеджменту. Сучасна система управління являє собою композицію організаційної структури управління з функціонально орієнтованими сферами діяльності (фінанси, інвестиції, виробництво, маркетинг та збут, інновації, персонал тощо), об'єднаними стратегічними, тактичними й іншими цілями. З погляду на механізм економічної безпеки підприємства здійснення функцій стратегічного (тактичного, оперативного) та логістичного менеджменту повинне сприяти реалізації місії підприємства, погодженої з маркетинговою та виробничою стратегіями і спрямованої на забезпечення сталості роботи.

Особливістю логістичного менеджменту є те, що він як за стратегічними, так і за тактичними (оперативними) цілями та завданнями зв'язаний з усіма функціональними сферами підприємства, що дає змогу виділити інтегруючу функцію без-

пеки логістичної системи. Інтегруюча роль логістики в процесі забезпечення безпеки розвитку досягається й за рахунок її забезпечуючих підсистем, тобто за рахунок інфраструктури. У загальному вигляді під логістичною інфраструктурою розуміється сукупність видів діяльності, за допомогою яких здійснюється й обслуговується процес руху матеріальних та фінансових потоків (процес руху товарів).

Логістична інфраструктура, як і будь-яка інша інфраструктура, підрозділяється на три види: технічну (виробничу), інституціональну та соціальну. Технічна інфраструктура передбачає наявність та функціонування транспорту, шляхів, будинків та споруджень, складів тощо. Інституціональна інфраструктура – це діяльність банків, митниці, органів сертифікації та ін., безпосередньо пов'язана з обслуговуванням процесу руху товарів. Соціальна інфраструктура охоплює персонал, зайнятий у процесі руху потоків. У сучасних умовах інфраструктура відіграє визначальну роль в економіці у цілому й у логістиці зокрема. Наявність розвинутої інфраструктури – необхідна умова забезпечення безпеки функціонування логістичної системи, а тому під час формування механізму економічної безпеки підприємства варто звернути увагу на стан логістичної інфраструктури, параметри якої повинні відповідати вимогам безпеки.

Необхідно враховувати, що цілі логістики часто вступають у конфлікт із цілями маркетингу та виробництва; це викликає деструктивні внутрішні протиріччя (*ВПІ*) і тим самим створює додаткові загрози безпеки функціонування логістичної системи. Якщо процеси, що відбуваються всередині суб'єктів господарювання, не описані й тим більше не стандартизовані, то на «стиках» між підрозділами завжди виникають «тертя», що призводить до виникнення конфліктів, які є явними або ретельно маскуються (рис. 1).

Велике значення для створення організаційного механізму забезпечення стабільності матеріальних потоків має узгодження їхнього руху з інформаційним потоком, оскільки між ними відсутня ізоморфність (тобто однозначна відповідність, синхронність у часі виникнення). Як правило, інформаційний потік або випереджає матеріальний, або відстає від нього. Різноманітні інформаційні потоки, що циркулюють усередині та між елементами логістичної системи, утворюють специфічну логістичну систему, яка може бути визначена як інтерактивна структура, що включає персонал, устаткування та процедури (технології), які об'єднані інформаційним потоком, використовуваним логістичним менеджментом для планування, регулювання, контролю, аналізу функціонування логістичної системи та розроблення заходів, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг підприємства.

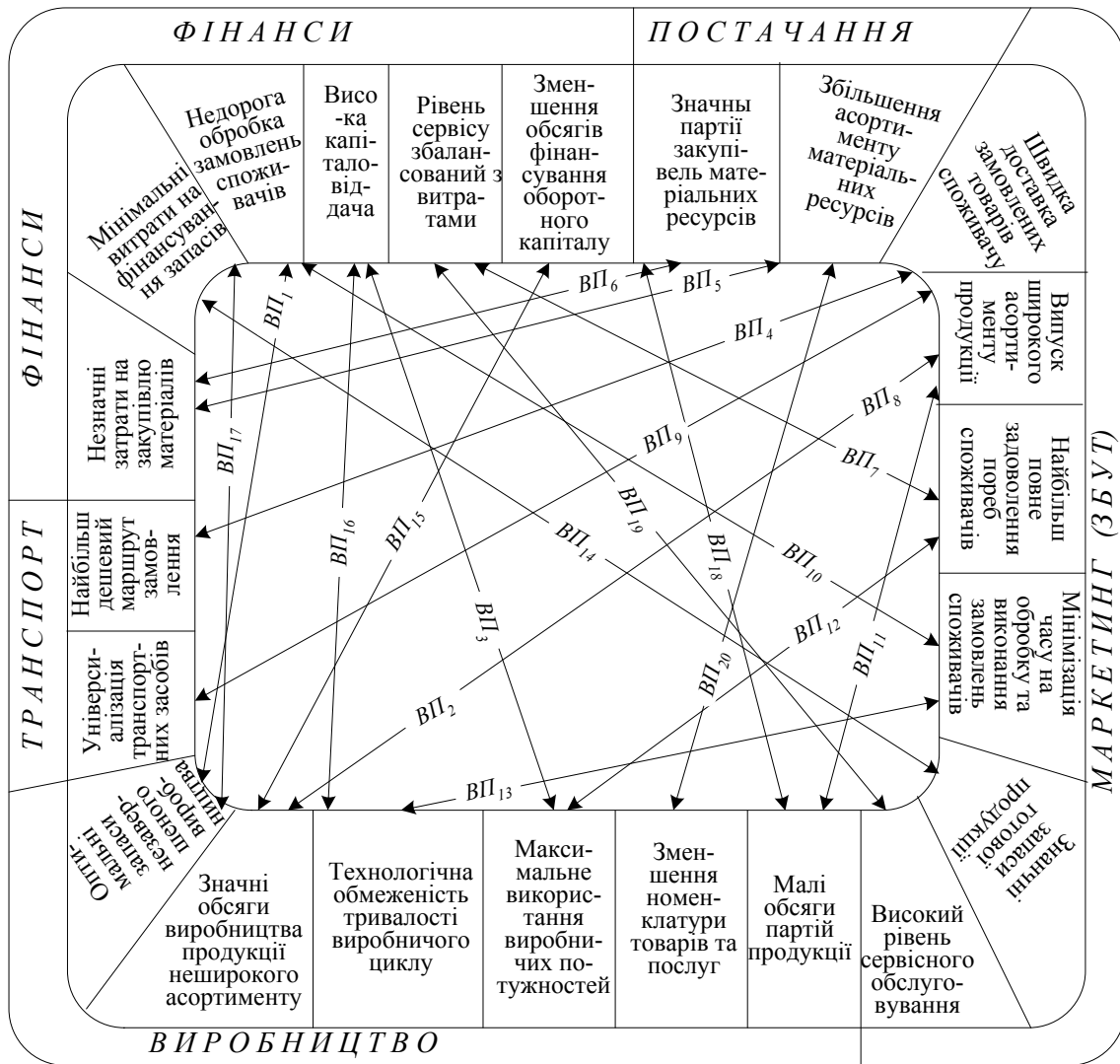


Рис. 1. Внутрішні протиріччя-загрози безпеці логістичної системи

Зростання ролі логістичних інформаційних потоків для підвищення рівня безпеки підприємства зумовлене такими причинами. По-перше, інформація збільшує гнучкість логістичної системи з погляду на те, де, як і коли можна використовувати ресурси для досягнення конкурентних переваг. По-друге, для споживача інформація про статус замовлення, наявність товару, терміни постачання, відвантажувальні документи є необхідним елементом споживчого логістичного сервісу. По-третє, наявність повної і достовірної інформації дає змогу скоротити потреби у запасах та трудових ресурсах за рахунок зменшення невизначеності рівня попиту. Раціонально побудована логістична система підприємства дасть змогу шляхом вирішення поставлених перед нею завдань досягти з найменшими витратами максимальної пристосованості підприємства до ринкової обстановки, що змінюється, забезпечити безпеку, підвищення конкурентоздатності й ефективності роботи підприємства.

Звичайно ж, логістична система повинна розглядатися як єдине ціле, що реалізує цілі підприємства в усіх своїх ланках – від постачальника до кінцевого споживача. Але водночас для виробничого підприємства більш доцільним є розгляд логістики як деякого інструмента, що інтегрує різні функції, пов'язані з матеріальними потоками. При цьому матеріальний потік розглядається як єдине ціле, як інтегруючий чинник, що поєднує весь життєвий цикл виробу, а не як низку незалежних процесів. Це зумовлює спрямованість логістичної діяльності, насамперед, на досягнення синергії організаційних одиниць, систем, що використовують різні концепції організації виробництва.

**Висновки з проведеного дослідження.** Результати діяльності підприємства значною мірою визначаються зовнішнім середовищем, а саме підприємство як відкрита система залежить від атмосфери у відносинах постачань ресурсів, енергії, кадрів, а також від споживачів та конкурентів. При цьому виникають два принципових

типи загроз, пов'язаних як із самим протіканням процесу виробничо-господарської діяльності й зумовлених взаєминами підприємства з поставальниками, споживачами та конкурентами, так і з природною відповідною реакцією контрагентів підприємства на його активні дії.

Підвищення рівня економічної безпеки можливе на основі застосування логістичного підходу шляхом підвищення загальної організації виробництва, чіткого ув'язування його ланок, підвищення керованості системи, її чутливості до керуючих впливів, створення інтегрованої, ефективно діючої системи регулювання і контролю матеріальних та інформаційних потоків. Інтегрований підхід, заснований на використанні логістичних ланцюжків, орієнтований на всіх учасників процесу постачань (послуг).

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кавун С.В. Економічна безпека підприємства: інформаційний аспект: монографія. Харків: Щедра садиба плюс, 2014. 312 с.

2. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: Лира-К, 2014. 680 с.

3. Судакова О.І., Щеглова О.Ю., Гасенко О.О. Головна характеристика механізму управління економічною безпекою розвитку підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2017. № 24. С. 11–14.

### REFERENCES:

1. Kavun S.V. (2014) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva [Economic security of the enterprise]. Kharkiv: "Shchedry farmstead plus" LLC (in Ukrainian)

2. Kovtun O.I. (2014) Strategiya pidpriemstva [Strategy of the enterprise]. Kyiv: Lira-K (in Ukrainian)

3. Sudakova O.I., Scheglova O.Yu., Gasenko O.O. Golovna harakteristika mehanizmu upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu rozvitku pidpriemstva [The main characteristic of control mechanism of the economic security enterprise]. Scientific bulletin of the International Humanitarian University. Series: "Economics and Management". – No. 24. – Odessa: MSU. pp. 11-14. (in Ukrainian)

**Sudakova O.I.**

Candidate of Technical Science, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of AE and HRME  
Prydniprovskaya State Academy of Civil Engineering and Architecture

**Mazur I.B.**

Master  
Prydniprovskaya State Academy of Civil Engineering and Architecture

**Sedletska D.V.**

Master  
Prydniprovskaya State Academy of Civil Engineering and Architecture

## THE LOGISTIC SYSTEM OF THE ENTERPRISE AS AN ORGANIZATIONAL BASIS FOR IMPROVING ITS ECONOMIC SAFETY

Prevention of the negative impact of a complex of external and internal threats is possible by ensuring timely response to them and creating conditions for safe development through the effective management of economic security within the overall management system of a business entity. The growing need for rapid adaptation to the conditions of increasing the aggressiveness of changing external market environment and demand for products necessitates an increase in the overall organization of production, the clear linkage of its components, and increased control of the system, its sensitivity to management influences. Satisfaction of these requirements is possible on the basis of the application of the logistic approach and implementation of the mechanism of management of economic safety of the enterprise in the logistics system of the enterprise.

The results of the enterprise activity are largely determined by the external environment, namely, the enterprise as an open system depends on the atmosphere in the supply of resources, energy, personnel, as well as on consumers and competitors. In this case, there are two principal types of threats associated with the very course of the process of production and economic activity and the relationship of the enterprise with suppliers, consumers, and competitors, as well as with the natural corresponding reaction of counteragents of the enterprise on its active actions.

Increasing the level of economic security is possible based on the application of the logistic approach, by improving the overall organization of production, the clear linking of its parts, increasing the manageability of the system, its sensitivity to management influences, the creation of an integrated, effective system of regulation and control of material and information flows. An integrated approach is based on the use of logistics chains, oriented to all participants in the process of supply (services).

The security criterion should be imposed on relations with consumers and the strategy of positioning products, by monitoring contractual relations and optimizing the level of receivables.