

6. Лойко В.В. Шляхи збільшення обсягу прибутку та підвищення дієвості управління прибутком промислового підприємства в сучасних умовах господарювання / В.В. Лойко, Є. С. Несенюк // Міжнародний науковий вісник (International Scientific Journal). – 2015. – № 7. – С. 29–35.

7. Мелень О.В. Актуальні питання прибутковості підприємства та шляхи її збільшення / О.В. Мелень, Ю.Ю. Холондач // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ». Темат. вип. «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – 2015. – № 25 (1134). – С. 123–126.

УДК 658:005.932.5

**Телішевська О.Б.**, к.е.н., асистент  
кафедри економіки підприємства та інвестицій  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

**Овчарук В.В.**, к.е.н., доцент  
кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

**Гончар М.Ф.**, к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

## АДМІНІСТРУВАННЯ ВИТРАТ НА ЛОГІСТИЧНО-ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ІДЕНТИФІКУВАННЯ ЗАГРОЗ ЦІЄЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Телішевська О.Б., Овчарук В.В., Гончар М.Ф.** Адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності. У статті розроблено метод адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. Він базується на ідентифікуванні пріоритетних загроз цієї діяльності, визначенні рівня їхньої актуальності та прогнозуванні потенційних наслідків впливу на фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання. Метод дає змогу виокремлювати й обирати дієві та економічно обґрунтовані превентивні заходи, спрямовані на зниження величини потенційних збитків унаслідок дії загроз внутрішнього і зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** адміністрування, витрати, загроза, логістика, логістично-постачальницька діяльність.

**Телишевская О.Б., Овчарук В.В., Гончар М.Ф.** Администрирование расходов на логистически-снабженческую деятельность предприятий на основе идентификации угроз этой деятельности. В статье разработан метод администрирования расходов на логистически-снабженческую деятельность предприятий. Он основан на идентификации приоритетных угроз этой деятельности, определении уровня их актуальности и прогнозировании потенциальных последствий влияния на финансовые результаты деятельности субъектов хозяйствования. Метод позволяет выделять и выбирать действенные и экономически обоснованные превентивные меры, направленные на снижение величины потенциальных убытков вследствие действия угроз внутренней и внешней среды.

**Ключевые слова:** администрирование, расходы, угроза, логистика, логистически-снабженческая деятельность.

**Telishevskia O.B., Ovcharuk V.V., Honchar M.F.** Administration of enterprises logistic and supplying activity costs, based on the prior threats of this activity identification. In this article there is developed the method of administration of enterprises logistic and supplying activity costs. It based on the prior threats of this activity identification, determination of their urgency level and forecasting of potential consequences of influence on business entities activity financial results. The method enables distinguishing and choosing effective and economically feasible preventive measures aimed at reducing the magnitude of potential losses as a result of internal and external environment threats influence.

**Key words:** administration, costs, threat, logistics, logistic and supplying activity.

**Постановка проблеми.** Вивчення теорії і практики, а також результати власних досліджень дають змогу сформулювати висновок про те, що підприєм-

ства свою логістично-постачальницьку діяльність повинні розглядати комплексно та системно як один з елементів системи операційної діяльності. Тільки

так можна забезпечити належний рівень ефективності управління витратами на здійснення цієї діяльності. З іншого боку, такий підхід до розуміння сутності як логістично-постачальницької діяльності загалом, так і витрат на її здійснення призводить до необхідності врахування усього спектру наявних та потенційних загроз у цій системі. Вживаючи превентивні заходи для їхнього попередження чи застосовуючи адекватні механізми управління цими загрозами, можна сприяти вдосконаленню адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств.

Проблема вдосконалення адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності актуалізується ще й тому, що в умовах ринкової економіки стан розвитку логістично-постачальницької діяльності суб'єктів господарювання тісно пов'язаний із результуючими показниками їхньої виробничо-господарської діяльності. Таким чином, поняття «логістично-постачальницька діяльність» так чи інакше тісно корелює із поняттям «ефективність діяльності». Сучасні підприємства навіть за умови віднесення до другорядних проблем логістично-постачальницької діяльності все ж відчують негативні чи позитивні наслідки управління такою діяльністю на своїх фінансових результатах. З іншого боку, справедливим буде твердження й про те, що загрози діяльності суб'єкта господарювання певним чином впливають і на загрози його логістично-постачальницької підсистеми, як і навпаки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід зауважити, що проблема ідентифікування загроз в управлінні різними економічними явищами чи процесами на підприємствах не є новою. Зокрема, у роботі Т.В. Олексюк [1, с. 77] поняття загроз внутрішнього та зовнішнього середовища розглядається у взаємозв'язку з діагностуванням й оцінюванням фінансової безпеки підприємств машинобудування. Своєю чергою, А.С. Сахаров [2, с. 119–121] аналізує проблему планування з урахуванням зовнішніх загроз підприємства в період економічної нестабільності. Діагностика і прогнозування загроз функціонування організації загалом висвітлюється в праці С.В. Новоселова [3, с. 46–47]. Проблема протидії новим загрозам у системі забезпечення економічної безпеки підприємств розглянута детально у роботі М.А. Гурєєвої [4, с. 9–19]. П.В. Допіра ретельно аналізує проблему кореляційного аналізування ознак загроз інформаційної безпеки підприємства в умовах жорсткої конкуренції [5, с. 14–17]. Ризики та загрози машинобудівної компанії, що перебуває в умовах кризи, охарактеризовані у роботі В.В. Козика та В.М. Масюк [6, с. 315–324]. Ідентифікування загроз втрати фінансової безпеки підприємства детально розглянуто у роботі О.Н. Овечкіної [7, с. 57–62]. Механізми виявлення загроз для виробничого підприємства за допомогою використання

SWOT-аналізу представлено у роботі В.Ю. Грачова [8, с. 221–223].

Огляд та узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що логістично-постачальницька діяльність підприємств перебуває під впливом різних загроз цієї діяльності, які певним чином впливають на величину і динаміку логістично-постачальницьких витрат. Вищенаведене актуалізує необхідність ідентифікування усього спектру таких загроз, чого досі у літературі не зроблено.

**Постановка завдання.** Метою статті є розроблення методу управління витратами на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності.

Виклад основних результатів. Поняття загрози доволі ґрунтовно розглядається в економічній науковій літературі. Так, В.М. Ячменьова трактує це поняття як «вплив із великою інтенсивністю певного чинника або їх сукупності, що може призвести до виникнення змін негативного характеру у діяльності підприємства, які можуть бути необоротними або на усунення яких потребуються значні кошти, час та ресурси» [9, с. 24]. З позиції А.І. Чужмарова загрозами є «негативні дії, що впливають на ефективність функціонування промислових підприємств» [10, с. 122]. На думку С.В. Забіяко та Є.С. Светлової загроза – це «потенційно можлива несанкціонована дія, що може бути реалізована в будь-який момент часу за наявності певних умов» [11, с. 52]. Як «потенційні або реальні дії фізичних або юридичних осіб, що порушують стан суб'єкта підприємницької діяльності і здатні призвести до припинення його діяльності або до економічних та інших втрат» загрози розглядає С.Ф. Покропивний [12, с. 52]. С.П. Дубецька [13, с. 157] під загрозами розуміє «потенційну чи реальну подію, що здатна порушити стійкість та розвиток підприємства чи призвести до припинення його діяльності». Своє трактування поняття «загроза» наводить також В.І. Ярочкін, розуміючи під цим поняттям «небезпеку на стадії переходу із можливості у дійсність» [14, с. 16]. Слушною можна вважати думку О.М. Ляшенко, яка акцентує увагу на тому, що різноманітність підходів до трактування поняття загрози пов'язана передусім із різними концептуальними та практичними аспектами, з позиції яких такі загрози розглядаються [15, с. 19]. У цій же роботі автор наводить власне трактування поняття загрози, під яким розуміє небезпеку «стадії переходу з можливості у дійсність» [15, с. 20]. Тим самим О.М. Ляшенко описує причинно-наслідковий зв'язок між небезпекою та джерелом загрози.

Таким чином, не вдаючись до обґрунтування доцільності трактування сутності поняття «загроза» з тієї чи іншої позиції, варто зауважити, що практично в кожному з наведених трактувань більшою чи меншою мірою розглядається небезпека отримання економічної шкоди у формі збитків, небезпек,

недосягнення цілей, нереалізації стратегії тощо. Отже, будь-яка небезпека у логістично-постачальницькій діяльності підприємства у формі реальних утрат може через певний період трансформуватися в загрозу такої діяльності за умови неухвалення відповідних управлінських рішень.

Розглядаючи проблему вдосконалення управління витратами на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності, варто зауважити, що такі загрози для суб'єкта господарської діяльності виникають насамперед у зовнішньому середовищі, яке в умовах ринкової економіки є вельми динамічним. Зазначена проблема є актуальною не лише для новостворених компаній, а й для тих, що вже тривалий час функціонує на ринку.

Таким чином, за результатами виконаних досліджень доцільно запропонувати метод адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності і впливу їхніх потенційних наслідків на фінансові результати діяльності суб'єктів підприємницької діяльності (рис. 1). Причому слід наголосити на важливості здійснення не лише якісного оцінювання таких загроз, а й і кількісного. Враховуючи результати досліджень Т.В. Олексюк [1, с. 135], необхідно вказати й на те, що формування та дія загроз логістично-постачальницької діяльності підприємств є не статичним, а динамічним процесом, отже, їхнє економічне оцінювання повинно також здійснюватися з дотриманням принципу динамічності на певному часовому відрізку, величина якого має ідентифікуватися залежно від достовірності наявного інформаційного забезпечення.

Формування інформаційного забезпечення, як видно з рис. 1, є першим етапом методу адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності. На цьому етапі слід виконати комплекс важливих робіт, які впливатимуть на всі подальші етапи та ефективність отриманих результатів. Так, передусім потрібно обрати відповідальних осіб за реалізацію методу та призначити керівника такої робочої групи. До її складу слід включати, з одного боку, працівників сфери постачання, маркетингу, логістики, збуту, а з іншого – представників фінансового блоку підприємства, які більш фахово можуть діагностувати величну потенційних збитків унаслідок дії загроз внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на логістично-постачальницьку діяльність суб'єкта господарювання. При цьому слід наголосити на важливості належного рівня компетентності кожного працівника, а також умінні керівника управляти відповідними процесами. Не менш важливо й розмежувати сфери відповідальності працівників під час реалізації наведеного методу, зокрема кожного його етапу та підетапу.

Формування інформаційного забезпечення у межах методу адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності повинно включати також розроблення плану всіх робіт з установленням термінів. Важливим є й належне ресурсне забезпечення процесів, яке охоплює не тільки інформаційний блок, а й матеріально-технічний складник, фінансові ресурси, науково-методичний блок тощо. Крім того, посадові особи суб'єкта господарської діяльності повинні подбати не лише про наявність потрібних ресурсів, а й про їхній розподіл у часовому вимірі.

Виконання усіх завдань під час реалізації методу адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності членами робочої групи повинно здійснюватися на основі принципу критичності, що уможливить різнобічний підхід до обговорення тих чи інших ідей та формування висновків.

Ідентифікування елементів підсистеми логістично-постачальницької діяльності підприємства є наступним етапом пропонованого методу адміністрування витрат такої діяльності на засадах ідентифікування її загроз. Доцільність цього етапу обґрунтовується тим, що кожен із таких елементів може бути місцем виникнення логістично-постачальницьких витрат. На цьому етапі важливо встановити, що охоплює підсистема логістично-постачальницької діяльності підприємства і наскільки окремі її елементи доповнюють один одного. Зокрема, слід звернути увагу на сировину, матеріали та комплектувальні, які використовуються в операційній діяльності суб'єкта господарювання, особливості їхнього постачання на підприємство, кадрове забезпечення цих процесів, транспортний парк, склади сировини, інформаційні технології підтримки логістики і постачання тощо.

В аналізованому контексті слід зауважити, що рівень розвитку логістично-постачальницької підсистеми підприємства буде залежати, насамперед, від рівня розвитку суб'єкта господарювання загалом, структурованості його бізнес-процесів, масштабів діяльності, використання дієвих інструментів управління, стратегічного і тактичного бачення подальшого розвитку керівниками інституційного рівня, іміджу та бренду компанії тощо. Крім того, більш повну інформацію щодо елементів підсистеми логістично-постачальницької діяльності підприємства можна отримати, як зазначалося вище, за наявності налагодженої системи управлінського обліку.

На етапі діагностування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на логістично-постачальницьку діяльність підприємства, важливо встановити, якою мірою оптимізована ця діяльність та доповнює усі інші види його діяльності. Слід зауважити, що таке діагностування пови-

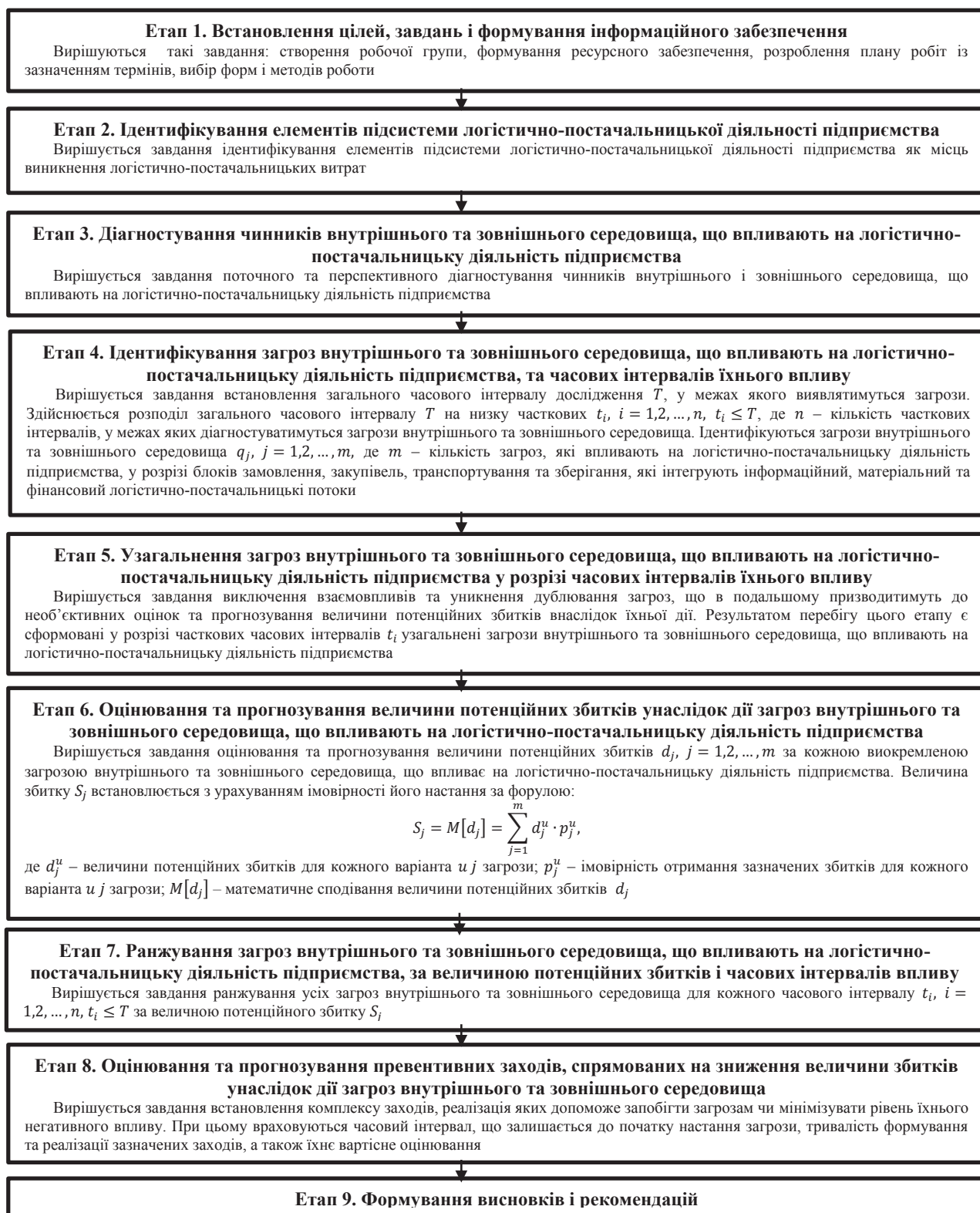


Рис. 1. Узагальнена послідовність адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності

Джерело: розроблено авторами

не мати як теперішній, так і перспективний характер, що потрібно з огляду на необхідність реалізації подальших етапів у межах методу. Інформаційними джерелами діагностування повинні бути не тільки

експертні оцінки, а й офіційна статистична інформація органів державної влади, тексти періодичних видань, економічні огляди, результати бухгалтерського та управлінського обліку підприємства тощо.



Одним із можливих інструментів діагностування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на логістично-постачальницьку діяльність підприємства, може бути SWOT-аналіз, який, як відомо з теорії і практики, є універсальним методом в економічних дослідженнях і використовується для розв'язання різних завдань як стратегічного, так і тактичного характеру.

Слід зауважити, що діагностування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на логістично-постачальницьку діяльність підприємства, може здійснюватися з різною глибиною, що залежить не тільки від фаховості членів робочої групи, а й установлених часових рамок, сформованої інформаційної бази діагностування тощо.

Четвертий етап пропонованого методу адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств передбачає ідентифікування загроз внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на таку діяльність, та часових інтервалів їхнього впливу. На цьому етапі слід насамперед визначитися із загальним часовим інтервалом дослідження  $T$ , тобто періодом, у межах якого виявлятимуться загрози. Далі цей інтервал потрібно розподілити на низку часткових  $t_i, i = 1, 2, \dots, n, t_i \leq T$ , де  $n$  – кількість часткових інтервалів, у межах яких діагностуватимуться загрози внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на логістично-постачальницьку діяльність підприємств.

Щодо проблеми ідентифікування загроз внутрішнього та зовнішнього середовища  $q_j, j = 1, 2, \dots, m$ , де  $m$  – кількість загроз, які впливають на логістично-постачальницьку діяльність підприємства, слід зауважити, що такі загрози слід виявляти для зручності у розрізі блоків замовлень, закупівель, транспортування та зберігання, які інтегрують інформаційний, матеріальний та фінансовий логістично-постачальницькі потоки. Таким чином, з урахуванням цього виокремлено в результаті дослідження загрози внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на логістично-постачальницьку діяльність підприємства, можуть стосуватися неефективного вибору потрібної сировини і матеріалів, нераціонального розміщення запасів, низького рівня дослідження ринку товарів-субститутів чи проблем у сфері визначення оптимальної величини замовлення, бюджетування логістично-постачальницької діяльності, складання портфеля замовлень, вибору форми перевезення, складання графіків постачання тощо. Причому до уваги слід брати не лише внутрішнє середовище підприємства, а й зовнішні змінні, які теж здійснюють вплив на логістично-постачальницьку діяльність суб'єкта господарювання.

Узагальнення загроз внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на логістично-постачальницьку діяльність підприємства за кожним з виокремлених часових інтервалів як наступний

етап пропонованого методу адміністрування витрат на таку діяльність, потрібне для виключення взаємовпливів та уникнення дублювання загроз, що в подальшому призводитимуть до необ'єктивних оцінок та прогнозування величини потенційних збитків унаслідок їхньої дії. Отже, результатом перебігу цього етапу мають бути сформовані у розрізі часткових часових інтервалів  $t_i$  узагальнені загрози внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на логістично-постачальницьку діяльність підприємства.

Оцінювання та прогнозування величини потенційних збитків  $d_j, j = 1, 2, \dots, m$  за кожною виокремленою загрозою внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливає на логістично-постачальницьку діяльність підприємства, є наступним етапом методу адміністрування витрат на таку діяльність. Такі потенційні збитки можуть мати як прямий, так і непрямий характер. Прикладами перших, зокрема, є випадки отримання штрафних санкцій за невиконання чи неналежне виконання умов договору у зв'язку з високою ймовірністю невчасного отримання сировини чи комплектувальних або витрати на утримання порожніх складських приміщень, що спричинено зменшенням обсягів реалізації продукції. Непрямий характер збитків може отримувати підприємство внаслідок невикористання можливостей, пропонованих йому ринком (наприклад, відмова керівництва від укладення договору на виробництво і продаж продукції у зв'язку з неможливістю вчасного забезпечення сировиною).

В аналізованому контексті необхідно зауважити, що слід брати до уваги не лише факт наявності збитку, але й імовірність його настання. Як відомо з теорії статистики та економетрії, для дискретних випадкових величин (якими фактично і є обсяги зазначених збитків) одним із найпоширеніших характеристик розміщення є величина математичного сподівання  $M[d]$ :

$$S_j = M[d_j] = \sum_{j=1}^m d_j^u \cdot p_j^u,$$

де  $d_j^u$  – величини потенційних збитків для кожного варіанта  $u j$  загрози;  $p_j^u$  – імовірність отримання зазначених збитків для кожного варіанта  $u j$  загрози.

Ранжування загроз внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на логістично-постачальницьку діяльність підприємства, за величиною потенційних збитків і часових інтервалів впливу є наступним етапом пропонованого методу адміністрування витрат на таку діяльність. На підставі отриманої робочою групою інформації всі загрози для кожного часового інтервалу  $t_i, i = 1, 2, \dots, n, t_i \leq T$  слід ранжувати за величиною потенційного збитку  $S_j$ .

Оцінювання та прогнозування превентивних заходів, спрямованих на зниження величини збитків

унаслідок дії загроз, є передостаннім етапом пропонуваного методу адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. На цьому етапі слід установити комплекс заходів, реалізація яких допоможе запобігти загрозам чи мінімізувати рівень їхнього негативного впливу. При цьому необхідно враховувати часовий інтервал, що залишається до початку настання тої чи іншої загрози, тривалість формування та реалізації зазначених заходів, а також їхнє вартісне оцінювання. Як наслідок, у підсумку на етапі формування висновків і рекомендацій потрібно, по-перше, виключити з переліку загрози, потенційний збиток від яких для підприємства є припустимим, а по-друге, загрози, витрати на реалізацію превентивних заходів, щодо

яких слід уважати економічно необґрунтованими (наприклад, перевищують величину потенційних збитків, які очікуються).

**Висновки.** Розроблений метод адміністрування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств, який базується на ідентифікуванні пріоритетних загроз цієї діяльності, визначенні рівня їхньої актуальності та прогнозуванні потенційних наслідків впливу на фінансові результати діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, дає змогу власникам та керівникам виокремлювати й обирати дієві та економічно обґрунтовані превентивні заходи, спрямовані на зниження величини потенційних збитків унаслідок дії загроз внутрішнього і зовнішнього середовища.

### Список літератури:

1. Олексюк Т.В. Формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 економіка та управління підприємствами / Т.В. Олексюк. – Харків, 2016. – 311 с.
2. Сахаров А.С. Планирование с учетом внешних угроз предприятию в период экономической нестабильности / А.С. Сахаров // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. – № 8. – С. 119–121.
3. Новоселов Е.В. Диагностика і прогнозування угроз підприємств / Е.В. Новоселов // Интеграл. – 2007. – № 3. – С. 46–47.
4. Гуреева М.А. Экономическая безопасность предприятия: традиционные подходы и противодействие новым угрозам / М.А. Гуреева // Экономические системы. – 2012. – № 3. – С. 9–19.
5. Допира П.В. Корреляционный анализ признаков угроз информационной безопасности предприятия в условиях жесткой конкуренции / П.В. Допира // Научный поиск. – 2014. – № 2.5. – С. 14–17.
6. Козик В.В. Виявлення ризиків і загроз машинобудівного підприємства, що перебуває в стані кризи / В.В. Козик, В.М. Масюк // Бізнес Інформ. – 2014. – № 7. – С. 315–324.
7. Овечкина О.Н. Обеспечение финансовой безопасности предприятия и идентификация угроз ее потери / О.Н. Овечкина // Инновационное развитие экономики. – 2014. – № 3 (20). – С. 57–62.
8. Грачев В.Ю. Определение угроз для производственного предприятия при SWOT-анализе / В.Ю. Грачев // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2012. – № 17. – С. 221–223.
9. Ячменьова В.М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств : [монографія] / В.М. Ячменьова. – Сімферополь : Доля, 2007. – 384 с.
10. Чужмаров А.И. Обеспечение экономической безопасности промышленных предприятий как основной фактор эффективного функционирования отрасли промышленности : [учеб. пособ.] / А.И. Чужмаров // Информационное общество. – 2004. – Вып. 3–4. – С. 120–134.
11. Забияко С.В. Риск-менеджмент – основа экономической безопасности предприятия / С.В. Забияко, Є.С. Светлова // Защита информации. Конфидент. – 2002. – № 3. – С. 51–55.
12. Экономика предприятия : [учеб. пособ.] / Под общ. ред. С.Ф. Покропивоного. – К. : КНЕУ, 2003. – 608 с.
13. Дубецька С.П. Економічна безпека підприємств України / С.П. Дубецька // Збірник матеріалів науково-практичної конференції «Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України» (Київ, 16–17 травня 2001 р.). – К. : Європ. ун-т, 2003. – С. 146–171.
14. Ярочкин В.И. Система безопасности фирмы / В.И. Ярочкин. – М. : Ось-89, 2003. – 352 с.
15. Ляшенко О.М. Семантика загроз діяльності підприємства / О.М. Ляшенко // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2009. – № 2 (30). – С. 16–29.