

УДК 330.131.7:658.018 (045)

*Галина Кучерук, д.е.н., проф.
(завідувач кафедри «Логістика»
Державного економіко-технологічного університету транспорту)*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ

Метою статті є обґрунтування необхідності антикризового управління логістичними системами в сучасних умовах господарювання та визначення основних принципів антикризового управління ними.

У статті розглядаються фактори, що впливають на необхідність антикризового управління логістичними системами в сучасних умовах господарювання. Це пов'язано із наявністю кризових процесів, що викликані політичною нестабільністю, соціальною напруженістю, зростаючою інфляцією, загальносвітовою фінансовою кризою. Наводяться основні функції антикризового управління логістичними системами. Стверджується, що для забезпечення ефективного антикризового управління необхідно забезпечити узгодженість їх виконання. Визначені основні принципи антикризового управління логістичними системами: системний підхід, принцип глобальної оптимізації, тотальних витрат, логістичної координації, принцип моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки та принцип розробки необхідного комплексу підсистем. Надано характеристики визначених принципів антикризового управління. Розроблені вимоги щодо управлінських рішень в логістичних системах в умовах кризи. Сформовані організаційні заходи, необхідні для подолання кризової ситуації на підприємстві.

Ключові слова: криза, антикризове управління логістичними системами, принципи антикризового управління логістичними системами, функції антикризового управління логістичними системами.

*Галина Кучерук, д.э.н., проф.
(заведующая кафедрой «Логистика»
Государственного экономико-технологического университета транспорта)*

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Целью статьи является обоснование необходимости антикризисного управления логистическими системами в современных условиях хозяйствования и определение основных принципов антикризисного управления ими.

© Кучерук Г. Ю., 2016

В статье рассматриваются факторы, влияющие на необходимость антикризисного управления логистическими системами в современных условиях хозяйствования. Это связано с наличием кризисных процессов, вызванных политической нестабильностью, социальной напряженностью, растущей инфляцией, общемировым финансовым кризисом. Приводятся основные функции антикризисного управления логистическими системами. Утверждается, что для обеспечения эффективного антикризисного управления необходимо обеспечить согласованность их выполнения. Определены основные принципы антикризисного управления логистическими системами: системный подход, принцип глобальной оптимизации, полных затрат, логистической координации, принцип моделирования и информационно-компьютерной поддержки и принцип разработки необходимого комплекса подсистем. Приведены характеристики определенных принципов антикризисного управления. Разработаны требования к управленческим решениям в логистических системах в условиях кризиса. Сформированы организационные мероприятия, необходимые для преодоления кризисной ситуации на предприятии.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление логистическими системами, принципы антикризисного управления логистическими системами, функции антикризисного управления логистическими системами.

*Galina Kucheruk, Doctor of Economic Sciences, Professor
(Head «Logistics», State Economy and Technology university of Transport)*

CRISIS MANAGEMENT LOGISTICS SYSTEM

The aim of the article is to study the need for crisis management logistics systems in modern conditions of managing and defining the basic principles of crisis management.

This article discusses the factors influencing the need for crisis management logistics systems in the current economic conditions. This is due to the presence of crisis processes caused by political instability, social tensions, rising inflation, a worldwide financial crisis. The basic functions of crisis management logistics systems. It is alleged that in order to ensure effective crisis management is necessary to ensure the consistency of their performance. The basic principles of crisis management logistics systems: a systematic approach, the principle of global optimization, total costs, logistical coordination, modeling principle, information and computer support, and the principle of the development of the necessary complex subsystems. The characteristics of certain principles of crisis management. The requirements to management decisions in logistics systems in crisis. Formed organizational measures needed to overcome the crisis in the company.

Keywords: crisis, crisis management logistics systems, principles of crisis management systems, logistics, crisis management functions of the logistics systems.

Постановка проблеми. Сучасний економічний стан в Україні характеризується наявністю кризових процесів, що викликані політичною нестабільністю, соціаль-

ною напруженістю, зростаючою інфляцією, загальносвітовою фінансовою кризою. Разом з тим, розвиток логістики як подальшого напрямку підвищення ефективності в економіці досягнув українських підприємців. Проте діючи в умовах ризику, вони отримали і проблеми організації антикризового управління логістичними системами.

Виявлення і використання нових дієвих інструментів антикризового управління в логістичній діяльності українських підприємств набуває великого значення у зв'язку з процесами глобалізації, майбутнім вступом України до ЄС і інтеграційними процесами у сфері виробництва і розподілу, в результаті чого зростає кількість стейкхолдерів і, відповідно, зростає рівень економічних ризиків.

Таким чином, актуальність дослідження визначається можливістю попередження, згладжування або усунення кризових явищ у роботі логістичних систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні проблеми антикризового управління господарюючими суб'єктами знайшли відображення в роботах Е.Уткіна, Е.Мінаєва, О.Сметанюк, А.Гершанка, Е.Короткової та ін. У зарубіжній економічній літературі аналіз питань, пов'язаних з вивченням сутності антикризового управління, представлений у працях П.Друкера, Б.Форгуса, Е.Альмана, Е.Муглера, А.Томпсона, Еліяху М.Голдратта, Дж.Кокса, Г.Бірмана, РБрелі, Дж.Фіннері, С.Шмідта, Р.Хіта та ін.

Проблеми логістичного забезпечення, супроводжувачого рух матеріального потоку, в науково-практичній літературі розроблені такими авторами, як В. П. Алфер'єв, Г. Л. Багієв, Н. В. Войтоловський, А. М. Гаджинський, О. А. Горбашко, М. П. Гордон, М. Ю. Григорак, І. О. Єловий, С. В. Крикавський, В. С. Лукінський, Л. Б. Міротін, В. М. Мішін, В. В. Окрепілов, Б. К. Плоткін, А. М. Родніков, В. І. Сергеев, А. І. Семененко, А. О. Смехов, В. Н. Спіцнадель, И. Е. Ташбаєв, В. В. Щербаков й ін. Проблема надійності контрагентів підприємства присвячені роботи таких науковців, як І. Луценко, О. Карпенко, Л. Лігоненко, Н. Пагуніна, В. Лапідуса. Проте більшість із них базується на підходах обґрунтування вибору лише постачальників, нехтуючи при цьому іншими стейкхолдерами перевізного процесу та стратегічними заходами щодо уникнення кризових явищ у логістичних системах.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Дослідження специфіки антикризового управління логістичними системами в умовах високого ступеня невизначеності є маловивченою проблемою, як в практичному, так і в теоретичному плані.

Мета статті. Обґрунтувати необхідність антикризового управління логістичними системами в сучасних умовах господарювання та визначити основні принципи антикризового управління ними.

Виклад основного матеріалу дослідження. При традиційному підході до управління логістичними системами кожна ланка логістичного ланцюга має власну систему управління, яка орієнтується на власні цілі та критерії ефективності. Вихідний матеріальний потік кожної попередньої ланки логістичного ланцюга є вхідним для наступного. Результуючим матеріальним потоком є вихідний потік останньої ланки логістичного ланцюга. Його параметри отримуються в результаті незалежних управлінських впливів, що здійснюються логістичним персоналом послідовно в кожному з ланок логістичної системи. Тому з точки зору загальних цілей вони є спонтанними і, отже, менш ефективними. Особливо це відчувається при стратегічному управлінні логістичними системами. Для досягнення довгострокових цілей необхідно використовувати управляючі дії, що додаються з боку єдиної

логістичної системи управління до нового об'єкта управління – наскрізного матеріального потоку логістичної системи в цілому. Такі управляючі впливи формуються виходячи із загальних стратегічних цілей і критеріїв ефективності досліджуваної логістичної системи, параметри вихідного матеріального потоку виявляються достатньо прогнозованими. Тому для ефективного антикризового управління логістичними системами необхідно опиратися на єдність стратегічних цілей і критеріїв.

Основними цілями логістичної стратегії підприємства, як правило, є: зменшення витрат, мінімізація інвестицій в логістичну систему, покращання логістичного сервісу. Логістичний оперативний план при цьому зазвичай носить короткостроковий характер і використовується для управління повсякденною діяльністю. Оперативний план є механізмом досягнення стратегічних цілей організації та розробляється в повній відповідності зі стратегічними планами; на рівні середньої ланки; на період не більше одного року, тому результати його реалізації проявляються порівняно швидко і можливе швидке застосування заходів по коригуванню виявлених відхилень на короткостроковий період. Але це не дає можливості запобігати кризовим ситуаціям.

Організація антикризового управління припускає наявність певного порядку або ступеня впорядкованості у логістичній системі, у тому числі в її побудові і функціонуванні. Робота будь-якого підприємства, зокрема спроектованого на логістичних принципах, характеризується різними видами зв'язків як між працівниками (підрозділами), так і між ними та керівництвом. Зв'язки як процес реалізуються у вигляді конкретних і загальних функцій управління (наприклад, управління фізичним розподілом готової продукції), а як явище – у вигляді структур управління. Важливою функцією антикризового управління є мотивація, яка полягає в активізації діяльності людей, що беруть участь у процесі просування та оптимізації матеріального потоку у забезпеченні стабільності логістичної системи. У першу чергу це стосується персоналу самої організації, що виробляє або реалізує матеріальні цінності, при цьому можна використовувати як економічне, так і моральне стимулювання. Але логістичні послуги, які супроводжують просування матеріального потоку до споживача і які реалізуються логістичними посередниками, потребують забезпечення мотивації персоналу сторонньої фірми. Однак це досить специфічне стимулювання, оскільки діють, як правило, тільки економічні стимули. Тим не менш, подібний факт потрібно враховувати, оскільки від рівня обслуговування цих фірм залежать загальне сприйняття і задоволеність клієнта результатом придбання сукупної пропозиції (продукту фірми-виробника або розповсюджувача і супутніх логістичних послуг, замовлених на стороні).

Контроль роботи логістичної системи – це теж необхідна управлінська функція. Вона полягає в кількісній та якісній оцінці логістичної діяльності. Координація – заключна за своєю сутністю управлінська функція. Традиційно це функція забезпечення безперебійності і безперервності роботи логістичної системи. Таким чином, можна виділити два головні завдання координації у процесі антикризового управління логістичними системами – це забезпечення єдності та узгодженості всіх функцій процесу логістичного управління (планування, організація, мотивація, контроль) і досягнення узгодженості в роботі всіх ланок логістичної системи шляхом встановлення раціональних зв'язків між ними. При аналізі та проектуванні логістичних систем, методів і прийомів логістичного управління є певні принципи антикризового управління (табл. 1). Визначені принципи антикризового управлін-

ня, доповнюючи та конкретизуючи один одного мають діяти тільки комплексно. У великих логістичних системах для забезпечення дієвого антикризового управління потрібно сформулювати свої окремі консультативні ради, які повинні забезпечити правильність рішень, прийнятих управлінським персоналом логістичних систем та окремих підрозділів.

Таблиця 1. Принципи антикризового управління логістичними системами

Принципи	Характеристика
Системний підхід	Проявляється у розгляді всіх елементів логістичної системи як взаємопов'язаних і взаємодіючих ланцюгів для досягнення єдиної мети антикризового управління. Відмінною особливістю є те, що оптимізується функціонування не окремих елементів, а всієї логістичної системи в цілому на довгострокову перспективу
Принцип глобальної оптимізації	Передбачає, що при оптимізації структури або управління логістичної системи необхідне узгодження локальних цілей функціонування елементів системи для досягнення глобального оптимуму
Принцип тотальних витрат	Врахування всієї сукупності витрат управління матеріальними та супутніми фінансовими та інформаційними потоками по всій довжині логістичного ланцюга. Відмінною особливістю є необхідність стратегічного прогнозування розміру цих потоків
Принцип логістичної координації (інтеграції)	Передбачає досягнення узгодженої, інтегральної участі всіх ланок логістичної системи від її початку і до кінця в антикризовому управлінні матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками в процесі реалізації загальної мети системи
Принцип моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки	Полягає в тому, що при аналізі, синтезі і оптимізації об'єктів і процесів в логістичних системах і ланцюгах широко використовуються різні математичні, економіко-математичні, графічні і інші моделі. При цьому обов'язково застосовується інформаційно-комп'ютерна підтримка
Принцип розробки необхідного комплексу підсистем	Забезпечення процесу антикризового управління логістичними системами технічної, економічної, екологічної, організаційної, правової, кадрової та іншою підтримкою
Принцип TQM – загального управління якістю	Забезпечення високої якості роботи кожного елементу логістичної системи для досягнення загальної якості товарів і послуг, що поставляються кінцевим споживачам
Принцип гуманізації технологічних рішень	Спрямований на відповідність логістичної системи екологічним, ергономічним, соціальним, етичним та іншим невартісним вимогам
Принцип стійкості та адаптивності	Полягає в стійкій роботі логістичної системи при допустимих відхиленнях параметрів і факторів зовнішнього середовища і гнучкому пристосуванні при значних коливаннях

Складено на основі джерел [1, 2, 3, 4]

Організаційна структура, яка займається управлінням логістичною системою, для забезпечення правильності рішень в умовах кризи зобов'язана виконувати низку вимог.

1. Виробляти і формувати систему логістики, дотримуючись принципів антикризового управління логістичними системами.

У результаті виробничо-господарської діяльності періодично виникає необхідність перетворень в існуючій на підприємстві системі логістики. Найчастіше такі

зміни носять кардинальний характер. Тому проводиться загальна реорганізація всієї логістичної системи.

2. Проектувати і реалізовувати стратегію логістики з урахуванням ринкової стратегії фірми та факторів впливу зовнішнього середовища.

Працездатність логістичної системи обумовлюється стратегічною і тактичною політикою в галузі виробництва, продажів, інвестицій, персоналу, технологій. Ці та інші елементи потрібно брати до уваги не тільки в ході загального управління, а й при формуванні стратегії логістики. Подвійна відповідальність покладається на посадові особи, які займаються управлінням логістики. По-перше, за точне і своєчасне інформування керівників вищого рівня про підходи до виконання прийнятих рішень з питань стратегії логістики, а також змін зовнішнього середовища. По-друге, перед виконавцями – за відповідну організацію і злагодженість здійснюваних робіт і заходів і за доведення підсумків аналізу ефективності запропонованих змін.

3. Комплексно управляти логістичною системою з метою раціоналізації поточних процесів.

Ця діяльність різноманітна і складається з управління зовнішнім і внутрішнім транспортом, планування та контролю процесу виробництва у короткостроковому та довгостроковому періоді, планування організації та контролю за станом запасів на всіх рівнях і т.ін.

4. Погоджувати взаємопов'язані функції антикризового управління логістичними системами.

Всі управлінські структури в господарських підрозділах підприємства та в інших ланках логістичної системи мають бути пов'язані з логістикою. Для того щоб розділити області впливу і відповідальності в кожній виробничо-економічній системі, потрібно дотримуватися специфіки завдань, що вирішуються окремим підрозділом і всією структурою в цілому.

5. Вирішувати завдання індивідуальності підприємства. І, відповідно, управлінська відповідальність ділиться між різними структурними підрозділами або збирається в одному координуючому центрі.

Висновки та пропозиції. Успішна реалізація антикризового управління у логістичних системах буде можливою лише за умови використання комплексного системного підходу до визначення кризової ситуації у ланцюгах постачань, який передбачає використання спеціальних методів, прийомів та принципів антикризового управління процесами попередження, переборювання та ліквідації кризи, узгодження функцій антикризового управління. Це дасть змогу сформувати ефективну систему антикризового управління у логістичних системах, адекватну сучасним умовам господарювання.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Лігоненко Л. О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та інструментарій [Монографія] /Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.
2. *Элиаху М. Голдратт* *Цель: процесс непрерывного совершенствования* – англ. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. / Элиаху М. Голдратт, Джефф Кокс – Минск: Попурри, 2009. – 496 с.
3. *Chiou S.* The effect of management leadership style on marketing of information, single quality, and final results: a cross-cultural / S. Chiou, T. Chang // – 2009. – Vol. 22, No. 2. – P. 95-107.

4. *Kersten W.* The effect of quality management on the service quality and business success of logistics service providers / W. Kersten, J. Koch // *International Journal of Quality & Reliability Management.* – 2010. – Vol. 27, No. 2.– P. 185-200.

REFERENCES

1. *Ligonenko L. O.* Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom: teoretiko-metodologichni zasadi ta praktichniy instrumentariy : [monografiya] / L. O. Ligonenko. – K. :KNTEU, 2001. – 580 s
2. *Eliyakhu M.* Goldratt Dzheff Koks Tsel: protsess nepreryvnogo sovershenstvovaniya = angl. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. – Minsk: Popurri, 2009. – 496 s.
3. *Chiou S.* The effect of management leadership style on marketing of information, single quality, and final results: a cross-cultural / S. Chiou, T. Chang // – 2009. – Vol. 22, No. 2. – P. 95-107.
4. *Kersten W.* The effect of quality management on the service quality and business success of logistics service providers / W. Kersten, J. Koch // *International Journal of Quality & Reliability Management.* – 2010. – Vol. 27, No. 2.– P. 185-200.