

# УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

© 2016 НАУМЕНКО М. О., МОРОЗОВА Л. В.

УДК 355.415 (477)

## Науменко М. О., Морозова Л. В. Удосконалення організаційної та функціональної структури логістичного забезпечення Збройних сил України

У статті розглянуто логістичне забезпечення Збройних сил України, яке є комплексом тісно пов'язаних між собою процедур і полягає в координації, плануванні, організації, стимулюванні та контролі використання засобів постачання, а також реалізації широкого кола спеціалізованих і господарських послуг. Розроблено та запропоновано вдосконалену структуру логістичного забезпечення Збройних сил України. Згідно з широким функціональним охопленням логістикою, необхідна жорстка побудова військової логістики із закріпленою організаційною структурою та єдиним центром управління. Логістична орієнтація стратегічного розвитку забезпечення Збройних сил України передбачає формулювання відповідних логістичних цілей, досягнення яких забезпечується формуванням особливих внутрішніх та зовнішніх відносин.

**Ключові слова:** логістика, функціональна структура, забезпечення, Збройні сили України.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 27.

**Науменко Марія Олександрівна** – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та військового господарства, Національна академія Національної гвардії України (пл. Повстання, 3, Харків, 61001, Україна)

**E-mail:** naumenkomariya@yandex.ua

**Морозова Лариса Вячеславівна** – старший викладач кафедри економічних дисциплін, Національна академія Національної гвардії України (пл. Повстання, 3, Харків, 61001, Україна)

УДК 355.415 (477)

UDC 355.415 (477)

## Науменко М. А., Морозова Л. В. Совершенствование организационной и функциональной структуры логистического обеспечения Вооруженных сил Украины

## Naumenko M. O., Morozova L. V. Improvement of the Organizational and Functional Structure of the Logistics Provision of the Armed Forces of Ukraine

В статье рассмотрено логистическое обеспечение Вооруженных сил Украины, которое является комплексом тесно связанных между собой процедур и заключается в координации, планировании, организации, стимулировании и контроле использования средств снабжения, а также реализации широкого круга специализированных и хозяйственных услуг. Разработана и предложена усовершенствованная структура логистического обеспечения Вооруженных сил Украины. В соответствии с широким функциональным объемом логистики необходимо жесткое построение военной логистики с закреплённой организационной структурой и единым центром управления. Логистическая ориентация стратегического развития обеспечения Вооруженных сил Украины предполагает формулирование соответствующих логистических целей, достижение которых обеспечивается формированием особых внутренних и внешних отношений.

The article is concerned with the logistics provision of the Armed forces of Ukraine, which is a complex of closely interrelated procedures and consists in coordination, planning, organization, stimulating and monitoring the use of supply funds, as well as implementing a wide range of specialized and economic services. An improved structure of logistics provision of the Armed forces of Ukraine has been developed and proposed. In accordance with the broad functional volume of logistics, military logistics must be built rigidly, providing a fixed organizational structure and a single control center. The logistics orientation of the strategic development of the Armed forces of Ukraine involves formulation of the relevant logistics objectives, which implementation is provided by formation of special internal and external relations.

**Ключевые слова:** логистика, функциональная структура, обеспечение, Вооруженные силы Украины.

**Keywords:** logistics, functional structure, provision, Armed forces of Ukraine.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 27.

**Fig.:** 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 27.

**Науменко Мария Александровна** – кандидат экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и военного хозяйства, Национальная академия Национальной гвардии Украины (пл. Восстания, 3, Харьков, 61001, Украина)

**E-mail:** naumenkomariya@yandex.ua

**Морозова Лариса Вячеславовна** – старший преподаватель кафедры экономических дисциплин, Национальная академия Национальной гвардии Украины (пл. Восстания, 3, Харьков, 61001, Украина)

**Naumenko Mariia O.** – PhD (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and the War Economy, The National Academy of the National Guard of Ukraine (3 Povstannia Square, Kharkiv, 61001, Ukraine)

**E-mail:** naumenkomariya@yandex.ua

**Morozova Larisa V.** – Senior Lecturer of the Department of Economic Disciplines, The National Academy of the National Guard of Ukraine (3 Povstannia Square, Kharkiv, 61001, Ukraine)

Логістичне забезпечення Збройних сил є основною функцією, що реалізується в межах логістичної системи, у першу чергу, органами управління, логістичними підрозділами на користь Збройних сил задля матеріального, технічного і транспортного, а також медичного забезпечення й експлуатації інфраструктури.

Це забезпечення є комплексом тісно пов'язаних між собою процедур і полягає в координації, плануванні, організації, стимулюванні та контролі використання засобів постачання, а також реалізації широкого кола спеціалізованих і господарських послуг.

Логістична орієнтація стратегічного розвитку забезпечення Збройних сил України передбачає формулювання відповідних логістичних цілей, досягнення яких забезпечується формуванням особливих внутрішніх та зовнішніх відносин. Це вимагає принципового перегляду підходів вітчизняних промислових підприємств до управління своєю виробничо-господарською діяльністю [1].

Метою даної статті є вдосконалення організаційної та функціональної структур логістичного забезпечення Збройних сил України.

Зазначена проблема знайшла відображення у роботах таких українських вчених, як: Є. Крикавський,

М. Окландер, Н. Румянцев [1–9], О. Тридіа, К. Таньков, Р. Сапіга, М. Науменко [26; 27] та ін., а також російських – Б. Анікіна, С. Нагловського, Л. Міротіна, В. Пурліка тощо [10–12, 14, 23].

Дослідження М. Окландера у сфері логістики [5] належать до перших в Україні. Ним було сформульовано основні принципи та триєдина концепція логістики промислового підприємства. А саме:

- ✦ переміщення і зберігання матеріалів, товарів, інформації від постачальника до виробника та кінцевого споживача розглядається як єдиний матеріальний потік;
- ✦ логістична система – це організаційно-управлінський механізм координації дій різних підрозділів підприємства, спрямованих на управління матеріальним потоком;
- ✦ ефективність логістичної системи визначається агрегованим показником, який враховує як витрати, що пов'язані з матеріальним потоком, так і втрати прибутку внаслідок невикористаних можливостей, зумовлених існуванням матеріальних запасів [5].

У літературі існує багато визначень поняття «логістика», деякі з них наведено в *табл. 1*.

Велика кількість трактувань поняття «логістика» (див. *табл. 1*) свідчить про незавершеність формування її концепції та важливість цієї сфери діяльності. Вони не суперечать одне одному, а тільки відображають точку зору різних спеціалістів на одну і ту саму проблему, зосереджуючись при цьому на певних аспектах логістики.

Термін «логістика» було застосовано ще з часів Римської імперії, де службовці, які займалися розподілом продуктів харчування, називалися «логістами» або «логістиками». Наукове тлумачення логістика набула завдяки розвитку військової справи.

Так, візантійський цар Леон VI (865–912 рр.) зазначав, що «завданням логістики є сплачувати данину армії, належно постачати її зброю і військове майно, вчасно й повною мірою піклуватися про її потреби та відповідно підготовляти кожен акт військового походу, робити правильний аналіз місцевості з огляду на пересування армії та сили супротивника й відповідно до цих функцій управляти та керувати, тобто розпоряджатися рухом і розподілом власних Збройних сил» [24].

Це тлумачення, хоча і має військову специфіку, є схожим із сучасними формулюваннями завдань логістики. Тільки через 1000 років, під час Другої світової

Таблиця 1

Трактування поняття «логістика»

№ з/п	Трактування	Автор / джерело
1	Це процес планування, реалізації і управління ефективним, економічним рухом і збереженням сировинних матеріалів, незакінченого виробництва, готової продукції і пов'язаної з цим інформації з пункту виникнення у пункт споживання з метою забезпечення відповідності вимогам споживача	Дж. Бушер [17]
2	Це сукупність видів діяльності з управління потоками продукції, координації виробництва та ринків збуту за встановленого рівня послуг з мінімальними витратами	Дж. Хескетт [18]
3	Це потік матеріалів і послуг, а також зв'язки, що необхідні для управління цим потоком	Д. Джонсон та ін. [19]
4	Це наука про планування, організацію, управління і контроль руху матеріальних і інформаційних потоків у просторі і часі від їх первинного джерела до кінцевого споживача	Б. Анікін [10]
5	Це наука про планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що здійснюються у процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача у відповідності з інтересами і вимогами останнього, а також передачі, зберігання та обробки відповідної інформації	А. Радіонов [15]
6	Наука про планування, управління і контроль за рухом матеріальних та інформаційних потоків у будь-яких системах	А. Колобов [21]
7	Наука про організацію спільної діяльності менеджерів різних підрозділів підприємства, групи підприємств з метою ефективного просування продукції за ланцюгом «закупівля сировини – виробництво продукції – розподіл», а також цілеспрямованих транспортно-людських потоків на основі інтеграції і координації операцій, процедур і функцій, що виконуються у рамках даного процесу, з метою мінімізації загальних витрат ресурсів	Л. Міротін, И. Ташбаєв [22]
8	Це теорія і практика оптимізації доцільної сукупності взаємодоповнюючих виробничих, транспортних, комерційних видів діяльності та її відносин з навколишнім середовищем на основі конкретно цілеспрямованої, коректно обґрунтованої системної інтеграції та комплексної адаптації у просторі і часі їх внутрішніх і зовнішніх функціональних поточкових процесів, капіталу, трудових ресурсів, засобів і предметів праці, виробничих і організаційних структур управління та інших необхідних елементів, структур і процесів на всіх етапах життєвого циклу сукупної діяльності з метою отримання синергічних переваг ефективного функціонування і випереджаючих регрес імпульсів інтенсивного розвитку в конкурентному середовищі життєдіяльності	С. Нагловський [23]

війни «були проведені дослідження, пов'язані з проблемами військового і типового фронтового постачання, розроблено математичні методи й моделі, котрі з часом дістали назву «дослідження операцій», завдяки чому вдалося організувати постійне постачання зброї для американської армії.

У розвинених країнах світу концепція логістики сформувалася наприкінці 1970-х років внаслідок енергетичної кризи як розвиток ідей системного підходу до організації управління» [24].

Сьогодні в Україні функціонує традиційна організаційна логістична система. Вона полягає в тому, що логістична функція розподіляється серед усіх підрозділів підприємства, але єдиного «центру управління» матеріальними потоками не існує, отже, відсутній підрозділ, який був би в змозі раціоналізувати логістичний процес. Традиційна логістична система наведена на *рис. 1*.



**Рис. 1.** Узагальнена схема традиційної логістичної системи

На думку авторів, основним недоліком зазначеної структури (див. рис. 1) є те, що подані групи операцій об'єднані за класичним, а не структурним методом. На наш погляд, доцільним є здійснення аналізу з точки зору таких властивостей систем, як: елементи системи, внутрішньосистемні зв'язки, організація, інтегративні властивості.

1. Склад *елементів системи* є випадковим, отже, не можна виключити ситуацію, коли під час планування логістичного процесу їх склад може кардинально змінитися.

2. Відсутні чітко визначені *внутрішньосистемні зв'язки*. У поданій схемі ці зв'язки є випадковими.

3. Відсутня чітка *організація* логістичного процесу. Немає єдиного центру управління цією організацією як єдиним цілим.

4. *Інтегративні властивості* не забезпечують оптимізації логістичного процесу.

У зв'язку з цим можна стверджувати, що в цій схемі логістична функція є розподіленою між різними підрозділами.

На сьогоднішній день управління логістичною системою Збройних сил України реалізується згідно з традиційним циклом і охоплює такі етапи (*рис. 2*).

Однак, як зазначено в роботах як українських, так і зарубіжних науковців (див. табл. 1), функціональна структура логістики є принциповою для підприємства – вона охоплює процеси постачання, збуту, переробки та утилізації відходів. Саме тому логістичні рішення (відповідно до галузевих принципів) відповідають логістиці постачання; виробничій логістиці; логістиці збуту; переробки (утилізації); транспортній логістиці.

Грунтуючись на даних табл. 1, можна стверджувати, що логістичний підхід передбачає управління операціями матеріального потоку як єдиним цілим. Задля досягнення цієї мети необхідно створити спеціальну логістичну службу, яка буде управляти матеріальним потоком, починаючи з формування договірних відносин з постачальником і закінчуючи доставкою готової продукції.

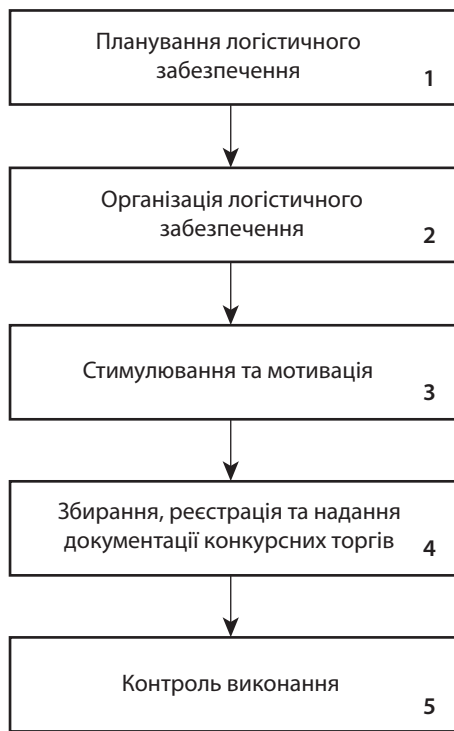
На думку авторів, для вдосконалення структури логістичного забезпечення Збройних сил України необхідно враховувати, що воно має власні особливості.

Зокрема, планування логістичного забезпечення розпочинається із затвердження командиром бойового завдання. Начальник відділу логістики виробляє концепцію логістичного забезпечення на основі таких даних, як:

- ✦ зміст бойового завдання;
- ✦ намір командира та додаткові орієнтири;
- ✦ діапазон логістичного забезпечення, реалізований начальником;
- ✦ актуальна операційно-тактична ситуація;
- ✦ актуальна логістична ситуація;
- ✦ операційні прогнози у сфері постачальницьких потреб, санітарних втрат тощо [1].

Спираючись на вищенаведене, пропонуємо вдосконалену узагальнену структуру логістичного забезпечення Збройних сил України (*рис. 3*).

Необхідно зазначити, що у зв'язку з такими особливостями та специфікою логістичного забезпечення Збройних сил України підготовлений уточнений проєкт «Основних положень логістичного забезпечення



**Рис. 2. Основні етапи управління логістичним забезпеченням**

Джерело: узагальнено за [1].

Збройних сил України» [25]. Про це під час брифінгу повідомив заступник Міністра оборони України генерал-лейтенант Ігор Павловський: «Наразі опрацьовуються заходи щодо автоматизації процесів обліку та руху матеріальних засобів, оптимізації мережі арсеналів, баз, складів, а також розвитку системи об'єднаних центрів забезпечення матеріально-технічними засобами, адаптації національної системи класифікації матеріально-технічних засобів до класифікації, прийнятої в НАТО, та

уніфікації на основі західних стандартів речового, продовольчого та інших видів забезпечення сил оборони тощо», – повідомив він [25].

Заступник Міністра оборони України додав, що в Міноборони проходить опрацювання проект логістичної доктрини.

Крім того, за словами заступника Міністра оборони України, у процесі реформування Міністерства оборони та Збройних сил України розпочато роботу щодо функціонального обстеження структурних підрозділів з метою визначення обрису, властивостей та процесів перспективної системи логістичного забезпечення Збройних сил України.

### ВИСНОВКИ

У статті розглянуто логістичне забезпечення Збройних сил України, яке є комплексом тісно пов'язаних між собою процедур і полягає в координації, плануванні, організації, стимулюванні та контролі використання засобів постачання, а також реалізації широкого кола спеціалізованих і господарських послуг. Розроблено та запропоновано вдосконалену структуру логістичного забезпечення Збройних сил України.

Враховуючи широке функціональне охоплення логістики, необхідно є жорстка побудова військової логістики із закріпленою організаційною структурою та єдиним центром управління.

Логістична орієнтація стратегічного розвитку забезпечення Збройних сил України передбачає формування відповідних логістичних цілей, досягнення яких забезпечується формуванням особливих внутрішніх та зовнішніх відносин. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Canira P. I. Структуризація системи логістичного забезпечення Збройних сил України / P. I. Canira [Електронний



**Рис. 3. Удосконалена структура логістичного забезпечення Збройних сил України**

Джерело: розроблено авторами.

ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/27311/1/47.pdf>

**2. Крикавський Є.** Логістика підприємства : навч. посіб. / Є. Крикавський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://bookb.net/book\\_logstika\\_705/](http://bookb.net/book_logstika_705/)

**3. Крикавський Є.** Промисловий маркетинг і логістика : навч. посіб. / Є. Крикавський, Н. Чухрай. – Львів : ДУ «Львівська політехніка», 1998. – 308 с.

**4. Крикавський Є.** Логістика. Основи теорії : підручник / Є. Крикавський. – Львів : НУ «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти); «Інтелект-Захід», 2004. – 416 с.

**5. Окландер М. О.** Промислова логістика : навч. посіб. / М. О. Окландер, О. П. Хромов. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 222 с.

**6. Неруш Ю. М.** Снабжение и транспорт: эффективное взаимодействие / Ю. М. Неруш. – М. : Экономика, 1990. – 74 с.

**7. Омельченко И. Н.** Моделирование логистико-ориентированного процесса управления организационно-экономической устойчивостью промышленного предприятия / И. Н. Омельченко // Вестник машиностроения. – 1997. – № 2. – С. 42–46.

**8. Рынок и логистика /** Под ред. М. П. Гордона. – М. : Экономика, 1993. – 144 с.

**9. Тридід О. М.** Логістичний менеджмент : навчальний посібник / О. М. Тридід, К. М. Таньков / За ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.

**10. Логистика : учеб. пособие /** Под ред. Б. А. Аникина. – М. : Информ, 1997. – 328 с.

**11. Логистика : учебник /** Под ред. Б. А. Аникина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 368 с.

**12. Миротин Л. Б.** Эффективная логистика / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, О. Г. Порошина. – М. : Изд-во «Экзамен», 2002. – 160 с.

**13. Монден Я.** «Тойота». Методы эффективного управления / Я. Монден / Пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 320 с.

**14. Налимов В. В.** Наукометрия. Изучение развития науки как информационного процесса. – (Физико-математическая библиотека инженера) / В. В. Налимов, З. М. Мульченко. – М. : Наука, 1969. – 192 с.

**15. Радионов А. Р.** Логистика: Нормирование сбытовых запасов и оборотных средств предприятия: учеб. пособие. / А. Р. Радионов, Р. А. Радионов. – М. : Дело, 2002. – 416 с.

**16. Уотерс Д.** Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс / Пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).

**17. Busher, J.** Logistics excellence [Electronic resource] / J. Busher, G. Tyndall // Manag. Accoun. – Mode of access : [oklander.info/wp-content/uploads/1997/08/010\\_statya.doc](http://oklander.info/wp-content/uploads/1997/08/010_statya.doc)

**18. Heskett, J. L.** Logistics: Essential to Strategy [Electronic resource] / J. L. Heskett // Harvard Business Review. – Mode of access : <https://hbr.org/1977/11/logistics-essential-to-strategy>

**19. Джонсон Дж.** Современная логистика / Дж. Джонсон, Д. Ф. Вуд, Д. Л. Вордлоу, П. Р. Мэрфи-мл. – 7-е изд. / Пер. с англ. – М. : ИД «Вильямс», 2002. – 624 с.

**20. Румянцев Н. В.** Моделирование гибких производственно-логистических систем / Н. В. Румянцев. – Донецк : Дон-НУ, 2004. – 235 с.

**21. Колобов А. А.** Основы промышленной логистики / А. А. Колобов, И. Н. Омельченко. – М. : МГТУ, 1998. – 116 с.

**22. Миротин Л. Б.** Транспортная логистика : учеб. пособие. / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев. – М. : Брандес, 1996. – 212 с.

**23. Нагловский С. Н.** Логистика проектирования и менеджмента производственно-коммерческих систем. – Калуга : Манускрипт, 2002. – 336 с.

**24. Вікіпедія** [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0>

**25. Урядовий портал** Логістичне забезпечення Збройних сил України відповідатиме стандартам НАТО [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=248977020&cat\\_id=244277212](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248977020&cat_id=244277212)

**26. Науменко М. О.** Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління військових ресурсів Внутрішніх військ МВС України / М. О. Науменко // Збірник наукових праць ХУПС. – 2005. – 264 с.

**27. Науменко М. О.** Економіка та організація підприємства : навчальний посібник / М. О. Науменко. – Харків : ХУПС, 2010. – 264 с.

## REFERENCES

Busher, J., and Tyndall, G. "Logistics excellence" *oklander.info/wp-content/uploads/1997/08/010\_statya.doc*

Dzhonson, Dzh. et al. *Sovremennaya logistika* [Modern Logistics]. Moscow: Vilyams, 2002.

Heskett, J. L. "Logistics: Essential to Strategy". <https://hbr.org/1977/11/logistics-essential-to-strategy>

Krykavskiy, Ye. *Lohistyka. Osnovy teorii* [Logistics. Basic theory]. Lviv: NU «Lvivska politekhnika»; Intelekt-Zakhid, 2004.

Krykavskiy, Ye., and Chukhray, N. *Promyslovyi marketynh i lohistyka* [Industrial Marketing and Logistics]. Lviv: NU «Lvivska politekhnika», 1998.

Krykavskiy, Ye. "Lohistyka pidpriemstva" [Logistics company]. [http://bookb.net/book\\_logstika\\_705/](http://bookb.net/book_logstika_705/)

Kolobov, A. A., and Omelchenko, I. N. *Osnovy promyshlennoy logistiki* [Fundamentals of industrial logistics]. Moscow: MGТУ, 1998.

*Logistika* [Logistics]. Moscow: INFRA-M, 2004.

"Logistika" [Logistics]. <http://www.studfiles.ru/preview/1098382/> Mirotin, L. B., Tashbayev, Y. E., and Poroshina, O. G. *Effektivnaya logistika* [Efficient logistics]. Moscow: Ekzamen, 2002.

Monden, Ya. "Toyota". *Metody effektivnogo upravleniya* ["Toyota". Methods of effective management]. Moscow: Ekonomika, 1989.

Mirotin, L. B., and Tashbayev, Y. E. *Transportnaya logistika* [Transport logistics]. Moscow: Brandes, 1996.

Nalimov, V. V., and Mulchenko, Z. M. *Naukometriya. Izucheniye razvitiya nauki kak informatsionnogo protsessa* [Scientometrics. The study of the development of science as an information process]. Moscow: Nauka, 1969.

Nerush, Yu. M. *Snabzheniye i transport: effektivnoye vzaimodeystviye* [Supply and transport: effective interaction]. Moscow: Ekonomika, 1990.

Naglovskiy, S. N. *Logistika proektirovaniya i menedzhmenta proizvodstvenno-kommercheskikh sistem* [Logistics planning and management of industrial and commercial systems]. Kaluga: Manuscript, 2002.

Naumenko, M. O. "Informatsiino-analytichne zabezpechennia systemy upravlinnia viiskovykh resursiv Vnutrishnikh viisk MVS Ukrainy" [Information-analytical support system of military resources Internal Troops of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats KhUPS* (2005).

Naumenko, M. O. *Ekonomika ta orhanizatsiia pidpriemstva* [Economics and organization of the company]. Kharkiv: KhUPS, 2010.

Omelchenko, I. N. "Modelirovaniye logistiko-orientirovanogo protsessa upravleniya organizatsionno-ekonomicheskoy ustoychivostyu promyshlennogo predpriyatiya" [Simulation of logistics-oriented management of the process of organizational-economic stability of industrial enterprise]. *Vestnik mashinostroeniya*, no. 2 (1997): 42-46.

Oklander, M. O., and Khromov, O. P. *Promyslova lohistyka* [Industrial logistics]. Kyiv: Tsentр navchalnoi literatury, 2004.

Rumyantsev, N. V. *Modelirovaniye gibkikh proizvodstvenno-logisticheskikh sistem* [Modeling of flexible production and logistics systems]. Donetsk: DonNU, 2004.

Radionov, A. R., and Radionov, R. A. *Logistika: Normirovaniye sbytovykh zapasov i oborotnykh sredstv predpriyatiya* [Logistics: Rationing of supply inventory and working capital of the enterprise]. Moscow: Delo, 2002.

*Rynok i logistika* [Trade and Logistics]. Moscow: Ekonomika, 1993.

Sapiha, R. I. "Strukturyzatsiia systemy lohistychnoho zabezpechennia Zbroinykh syl Ukrainy" [Structuring the logistics system of the Armed Forces of Ukraine]. <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2731/1/47.pdf>

Trydid, O. M., and Tankov, K. M. *Lohistychnyi menedzhment* [Logistics Management]. Kharkiv: INZhEK, 2005.

"Uriadovyi portal Lohistychnezabezpechennia Zbroinykh Syl Ukrainy vidpovidatyme standartam NATO" [Portal Logistics of the Armed Forces of Ukraine will meet NATO standards]. [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=248977020&cat\\_id=244277212](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248977020&cat_id=244277212)

Uoters, D. *Logistika. Upravleniye tsepyu postavok* [Logistics. Supply Chain Management]. Moscow: YuNITI-DANA, 2003.

Wikipediia. <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0>

UDC 65.012.123

## MANAGING THE RISK FACTOR IN THE STRATEGIC DECISIONS-MAKING PROCESS AT THE ENTERPRISE

© 2016 KAPUSTNYK S. K.

UDC 65.012.123

### Kapustnyk S. K. Managing the Risk Factor in the Strategic Decisions-Making Process at the Enterprise

*The aim of the article is to define the essence of the risk management process in the context of formation and implementation of the enterprise strategy and develop an algorithm for strategic decisions-making considering the risk factor. The article reveals the essence of the concept of "risk" in the context of elaborating the enterprise development strategy. As a result of the research a definition of strategic risk has been formulated and the process of its identification has been described. On the basis of current trends in risk management and critical analysis of the Standard of Federation of the European Association of Risk Managers (FERMA), there has been proposed a detailed, phased algorithm for enterprise strategic decision-making considering the risk factor, which allows establishing the interrelation between the processes of risk management and elaborating the enterprise development strategy. The obtained results are intended to be used in the perspective of further scientific research to develop a methodical approach to risk management in the context of strategic decision-making at enterprises of machine-building industry of Ukraine.*

**Keywords:** strategic decisions, enterprise development strategy, strategic risk, risk management, FERMA, enterprise management.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

**Kapustnyk Serhii K.** – Postgraduate Student of the Kharkiv National University of Economic named after Simon Kuznets (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** sergey\_kapustnik@ukr.net

УДК 65.012.123

### Капустник С. К. Урахування фактора ризику при прийнятті стратегічних рішень на підприємстві

*Метою статті є визначення сутності процесу управління ризиками при формуванні та реалізації стратегії підприємства, а також розробка алгоритму прийняття стратегічних рішень з урахуванням фактора ризику. Розкрито сутність поняття «ризик» у контексті розробки стратегії розвитку компанії. У результаті дослідження надано визначення стратегічного ризику і описаний процес його ідентифікації. На основі сучасних тенденцій ризик-менеджменту і критичного аналізу стандарту Федерації європейської асоціації ризик-менеджерів (FERMA) запропоновано детально обґрунтований, поетапний алгоритм прийняття стратегічних рішень на підприємстві з урахуванням фактора ризику, що дозволяє встановити взаємозв'язок між процесами управління ризиками і розробкою стратегії розвитку компанії. Отримані результати, в перспективі подальших наукових досліджень, планується використовувати при розробці методичного підходу до управління ризиками в процесі стратегічного управління на підприємствах машинобудівної галузі України.*

**Ключові слова:** стратегічні рішення, стратегія розвитку підприємства, стратегічний ризик, ризик-менеджмент, управління підприємством.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

**Капустник Сергій Костянтинович** – аспірант, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** sergey\_kapustnik@ukr.net

УДК 65.012.123

### Капустник С. К. Учет фактора риска при принятии стратегических решений на предприятии

*Целью статьи является определение сущности процесса управления рисками при формировании и реализации стратегии предприятия, а также разработка алгоритма принятия стратегических решений с учетом фактора риска. Раскрыта сущность понятия «риск» в контексте разработки стратегии развития компании. В результате исследования дано определение стратегического риска и описан процесс его идентификации. На основе современных тенденций риск-менеджмента и критического анализа стандарта Федерации европейской ассоциации риск-менеджеров (FERMA) предложен детально обоснованный, поэтапный алгоритм принятия стратегических решений на предприятии с учетом фактора риска, позволяющий установить взаимосвязь между процессами управления рисками и разработкой стратегии развития компании. Полученные результаты, в перспективе дальнейших научных исследований, планируется использовать при разработке методического подхода к управлению рисками в процессе стратегического управления на предприятиях машиностроительной отрасли Украины.*

**Ключевые слова:** стратегические решения, стратегия развития предприятия, стратегический риск, риск-менеджмент, управление предприятием.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 11.

**Капустник Сергей Константинович** – аспирант, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** sergey\_kapustnik@ukr.net