

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Питання організації поточного планування діяльності будівельного підприємства потребують подальших досліджень і узгодження із стратегічним плануванням для формування системи планування, яка сприятиме підвищенню ефективності діяльності будівельних підприємств залізничного транспорту і рівня конкурентноздатності продукції.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Петров Ю.Д. Планирование в структурных подразделениях железнодорожного транспорта [Текст]. Учебник для вузов ж.-д. транспорта / Ю.Д.Петров, А.И.Купоров, Л.В.Шкурина. – М.: УМЦ ЖДТ, Транск.кн., 2008. – 308 с.

2. Юрченко Ю. М. Розробка механізму стратегічного планування на залізничному транспорті: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.03 [Текст] / Юрій Миколайович Юрченко; Українська держ. академія залізничного транспорту. – Х., 2009. – 19 с.

3. Кобець О.В. Економіка, організація і планування виробництва на залізничному транспорті [Текст]: Частина 1. Навчальний посібник/ Кобець О.В., Пивовар Т.Г., Тимофеева Г.Т. та інш. – К.: «Дельта», 2008. – 206 с.

4. Моисеева Н.К. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление [Текст]. Т.1,2./Н.К.Моисеева, Ю.П.Анискин.– М.: Внешторгиздат, 1993. – 584 с.

5. Ильин А.И. Планирование на предприятии [Текст]/ Учеб. пособие. В 2 ч. Ч.1. Стратегическое планирование. Ч.2. Тактическое планирование. / А.И. Ильин. – Мн.: ООО «Новое знание», 2000. – 719 с.

6. Москалик В.Є. Планування діяльності підприємства [Текст]: Навч. посіб./За заг. ред. В.Є. Москалика. / В.Є. Москалик. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.

7. Литвин Б.М. Планування діяльності будівельного підприємства [Текст] / Навч. посібник. / Б.М. Литвин. – К.: Хай-Тек Прес, 2008. – 320 с.

8. Боровик Ю.Т. Стратегічне планування на будівельних підприємствах залізничного транспорту в ринкових умовах [Текст] / Ю.Т. Боровик // Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей). Випуск 33.– Харків: УкрДАЗТ, 2011. – С. 167-171.

Аннотация. В статье рассмотрена организация системы текущего планирования на строительных предприятиях железнодорожного транспорта в современных условиях.

Ключевые слова: текущее планирование, ключевые результаты, плановые показатели, стратегическое планирование.

Summary. In article the organization of system of routine planning at the building enterprises of railway transportation in modern conditions is considered.

Keywords: routine planning, key results, planned targets, strategic planning.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Позднякова Л.О.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.*

УДК 005.53:658.788.5

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Гуржий Н.Г., соискатель (ХНЭУ)

У статті визначено залежність між конкурентною стратегією і оперативним рівнем управління логістичною системою підприємства. Представлено рішення транспортної задачі при критерії оптимізації, що відповідає обраній стратегії формування конкурентних переваг.

Ключові слова: конкурентна стратегія, рівні управління, збутова логістика, транспортна задача, критерій оптимізації.

Постановка проблеми и ее связи с современном этапе развития экономики вследствие научными и практическими заданиями. На снижения покупательной активности после

финансового кризиса обостряется конкурентная борьба производителей. Конкурентные преимущества при сбыте обеспечиваются определением потребностей клиентов и приспособлением предприятий удовлетворять данные требования эффективнее, чем конкуренты. Одной из составляющих системы сбыта является транспортная логистика, поэтому для поддержания конкурентоспособности предприятия необходимы эффективные и своевременные управленческие решения относительно транспортировки продукции.

Анализ последних исследований и публикаций, на которые опирается автор со ссылкой на источники. Исследованию проблемы оптимизации перевозок грузов посвящено много трудов отечественных и зарубежных авторов. Решение транспортных задач с помощью линейного программирования рассмотрено Акуличем И.Л.[1], Шикиным Е.В.[8]. Вопросы

формирования общей логистической стратегии, в частности, транспортной логистики, исследованы Д. Уолтерсом [6], М. Кристофером [5]. Но недостаточно внимания уделяется интеграции всех уровней логистического планирования и определению соответствия оперативных решений общей стратегии организации.

Целью статьи является обоснование выбора критерия оптимизации планирования в транспортной логистике согласно общей стратегии развития предприятия.

Изложение основного материала исследования с обоснованием полученных научных результатов. Для определения взаимосвязи между логистическими решениями на разных уровнях менеджмента разработана методика оценки рациональности принятия оперативных решений согласно стратегии управления предприятием. Ее схема представлена на рис.1.



Рисунок 1 - Схема последовательности принятия решений при организации транспортной логистики предприятия

Первый уровень управления – предприятия на рынке с учетом специфики стратегический – определяет цель, форму и общие принципы функционирования организации. Также задачей стратегического планирования является установление способа позиционирования

деятельности и анализа конкурентного окружения. Таким образом, формируется стратегия конкурентных преимуществ. Выделяют три общих

стратегии формирования конкурентных преимуществ [6]:

- стратегия дифференциации - стремление предприятия к уникальности в каком-либо аспекте, который характеризуется большим количеством потребителей;

- стратегия лидерства по затратам - стратегия лидерства на рынке за счет снижения общих логистических затрат;

- стратегия фокусирования - концентрация на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по затратам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента.

С точки зрения стратегического планирования логистической деятельности важным является определение одной из первых двух общих стратегий. Главные принципы функционирования предприятия согласно выбранной стратегии составляют основу планирования логистики.

При стратегии дифференциации систему логистики необходимо разрабатывать с учетом таких особенностей: при выборе поставщика для предприятия важна его высокая надежность, качество сырья, полуфабрикатов и возможность распоряжения большим ассортиментом продукции. Для увеличения скорости доставки товаров необходимо создавать локальные склады и запасы ассортиментного ряда, иметь высокую представительность на рынке, при транспортировке нужно оптимально сочетать перевозки частичных грузов для поставок клиентам и перевозки полностью укомплектованных грузов для поставок на склады, желательно также предложение срочных поставок.

Если предприятие имеет стратегию лидерства по затратам, то оно должно придерживаться принципа – минимальные логистические издержки при достойном уровне сервиса. Соответственно, при выборе поставщиков организация руководствуется

главными критериями – уровнем цен, наличием скидок согласно закупаемому количеству продукции. Складское хозяйство является централизованным, с низким уровнем гарантийных запасов. Производится консолидация благоприятных по затратам перевозок - железнодорожные или комбинированные перевозки, при этом перемещают только полностью укомплектованные грузы, что снижает частоту транспортировок.

Таким образом, выбор стратегии создания конкурентных преимуществ определяет особенности планирования и организации системы логистики на предприятии.

Одной из составляющих системы управления движением материальных потоков на предприятии является транспортная логистика. Первоочередность исследования данного структурного элемента обусловлена наибольшей долей издержек на транспортировку в общих логистических затратах [4]. Принятие решений в транспортной логистике подразумевает разработку оптимального плана перевозок товаров согласно выбранному критерию.

В основу определения оптимального маршрута доставки грузов положены экономико-математические методы, но при использовании данных методов дается оценка только одного критерия – суммарных затрат на перевозку. Данная постановка задачи соответствует стратегии лидерства по затратам, однако величина затрат не является определяющим критерием при стратегии дифференциации, когда предприятие ориентируется на интенсивность и скорость доставки грузов.

Предлагается рассмотреть решение транспортной задачи: доставки овощей из складов производителя – предприятия «Агроинвест» - к розничным торговым точкам, учитывая критерии минимизации затрат и время прохождения маршрута. Исходное условие представлено в таблице 1.

Таблица 1

Определение условий планирования перемещения товаров

Пункт отправления	Пункт назначения								Запасы, кг
	B1		B2		B3		B4		
	Время, ч	Тариф, д. ед.	Врем я,ч	Тариф, д. ед.	Время,ч	Тариф, д. ед.	Время, ч	Тариф, д. ед.	
A1	1,4	5	0,8	4	2,3	3	1,7	4	210
A2	1,1	3	1,5	2	1,9	5	2,1	5	340
A3	1,6	1	2,5	6	0,9	3	1,8	2	150
Потребности, кг	330		160		90		120		700

Решение задачи осуществляется в два этапа: сначала определяется опорный план транспортировки методом аппроксимации Фогеля, далее план проверяется на оптимальность методом

потенциалов [1]. В таблице 2 представлено решение задачи при критерии оптимизации – минимум издержек.

Таблица 2

Решение задачи с целью минимизации транспортных затрат

Пункт отправления	Пункт назначения				Запасы, кг
	B1	B2	B3	B4	
A1	5	4	3	4	210
A2	3	2	5	5	340
A3	1	6	3	2	150
Потребности, кг	330	160	90	120	700

Исходя из плана поставок, который отображен в таблице 2, можно рассчитать стоимость (С) и время (Т) прохождения маршрута:

$C = 3 \cdot 180 + 1 \cdot 150 + 2 \cdot 160 + 3 \cdot 90 + 4 \cdot 120 = 1760$ ден. ед.

$T = 1,4 \cdot 180 + 1,6 \cdot 150 + 1,5 \cdot 160 + 2,3 \cdot 90 + 1,7 \cdot 120 = 1089$ ч.

Рассмотрим решение задачи, выбирая критерий минимизации времени прохождения маршрута (табл.3).

Таблица 3

Решение задачи с целью минимизации времени поставок

Пункт отправления	Пункт назначения				Запасы, л
	B1	B2	B3	B4	
A1	1,4	0,8	2,3	1,7	210
A2	1,1	1,5	1,9	2,1	340
A3	1,6	2,5	0,9	1,8	150
Потребности, л	330	160	90	120	700

Согласно плану, определенному в таблице 3, рассчитаем стоимость и время маршрута:

$C = 3 \cdot 330 + 4 \cdot 160 + 3 \cdot 90 + 4 \cdot 50 + 5 \cdot 10 + 2 \cdot 60 = 2270$ ден. ед.

$T = 1,1 \cdot 330 + 0,8 \cdot 160 + 0,9 \cdot 90 + 1,7 \cdot 50 + 2,1 \cdot 10 + 1,8 \cdot 60 = 786$ ч.

При втором варианте решения стоимость перевозок почти на 30 % больше, чем условия минимизации затрат. Однако при этом скорость доставки уменьшилась на 40 %.

Выводы данного исследования и перспективы дальнейших работ в этом направлении. Таким образом, произведенные расчеты показывают, что при установлении критериев оптимизации плана перемещения грузов можно получить различные решения исследуемой задачи. Необходимость получения определенного значения параметров маршрута транспортировки

основывается на принципах стратегического планирования логистической деятельности. При выборе стратегии дифференциации акцент делается на высокой надежности и скорости поставок, поэтому определяющим критерием транспортной задачи является минимизация времени прохождения маршрута. При стратегии лидерства в издержках важна общая сумма логистических затрат, поэтому оптимизация доставок грузов производится согласно критерию наименьших расходов. Согласование уровней планирования при управлении конкурентоспособностью предприятия способствует долгосрочному выделению предложения товаров предприятия на рынке благодаря повышению конкурентных преимуществ.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Акулич И.Л. Математическое программирование в примерах и задачах. Учеб. пособие для студ. экон. спец. вузов. – М.: Высш. шк., 1986. – 319 с.
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
3. Курганов В.М. Логистические транспортные потоки: Учебно-практическое пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003. - 252 с.
4. Логистика автомобильного транспорта: Учеб пособие/ В.С. Лукинский, В.И. Бережной и др. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 395 с.
5. Мартин Кристофер, Хелен Пэк. Маркетинговая логистика. — М.: Издательский Дом «Технологии», 2005 г. — 200 с.
6. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
7. Уолтерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 504 с.
8. Шикин Е.В. Математические методы и модели в управлении. – М.: Дело, 2003. -431 с.
9. Щербаков В.В. Основы логистики. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 468 с.

Аннотация. В статье определена зависимость между конкурентной стратегией и оперативным уровнем управления логистической системой предприятия. Представлено решение транспортной задачи при критерии оптимизации, соответствующем выбранной стратегии формирования конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, уровни управления, сбытовая логистика, транспортная задача, критерий оптимизации.

Summary. The article defines the relationship between the competitive strategy and operational level of logistics management enterprise system. The solution of the transportation problem when the optimization criteria, corresponding to the chosen strategy of forming the competitive advantages is considered.

Keywords: competitive strategy, levels of management, sales logistics, transportation problem, the criterion of optimization.

*Рецензент д.э.н., профессор ХНЭУ Поддубна Л.И.
Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрДАЗТ Полякова Е.Н.*

УДК 338.24 : 65.012.2

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Гур'янов А.Б., к.е.н., доцент (ХДТУБА)
Гришко О.А., студентка (НТУ «ХП»)*

Стаття присвячена проблемі розробки стратегії підприємства в умовах ринку обмежених ресурсів. Запропоновано здійснювати формування генеральної стратегії на основі системного підходу до управління підприємством.

Ключові слова: менеджмент, стратегічне управління, системний підхід.

Постановка проблеми. Якісна трансформація ринкових умов господарювання сучасних підприємств викликає необхідність вирішення принципово нових проблем, в основі яких пошук адекватних методів і способів досягнення та утримання конкурентних позицій, розробка стратегії і тактики забезпечення довгострокового успіху підприємства. У цих умовах перед керівниками підприємств постає

завдання формування такої системи управління, яка б забезпечила стратегічну гнучкість організації. При цьому важливого значення набувають процеси управління набором ділових стратегій, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства в різних сферах його ділової активності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розробки і реалізації стратегії