

ІВАНОВА

Катерина Вікторівна

## МЕТОДИ ТА ПРИЙОМИ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ



кандидат  
економічних наук  
Технологічного  
інституту СНУ  
ім. В. Даля

## METHODS AND ADOPTING THE INCREASE OF ADAPTIVENESS OF LOGISTIC SUBSYSTEM OF MANAGEMENT

У статті виділені форми функціонування матеріальних ресурсів та наукові підходи до оптимізації відповідних витрат підприємства. Побудована матриця мобілізації внутрішніх і зовнішніх джерел такої оптимізації як методичний інструмент підвищення адаптивності логістичної підсистеми управління.

В статье выделены формы функционирования материальных ресурсов и научные подходы к оптимизации соответствующих расходов предприятия. Построена матрица мобилизации внутренних и внешних источников такой оптимизации как методический инструмент повышения адаптивности логистической подсистемы управления.

In the article the forms of functioning of financial resources and scientific approaches are selected to optimization of the proper charges of enterprise. The matrix of mobilization of internal and external sources of such optimization as methodical instrument of increase of adaptability logistic subsystem of management is built.

**Ключові слова:** логістична підсистема управління, адаптивність, матеріальні ресурси, оптимізація, форми функціонування, підходи, методи та прийоми, джерела.

**Ключевые слова:** логистическая подсистема управления, адаптивность, материальные ресурсы, оптимизация, формы функционирования, подходы, методы и приемы, источники.

**Key words:** logistic subsystem of management, adaptability, financial resources, optimization, forms of functioning, approaches, methods and receptions, sources.

## ВСТУП

Забезпечення відповідності системи управління вимогам мінливого зовнішнього середовища функціонування вітчизняних підприємств є однією з важливих проблем сучасного менеджменту. Розв'язання означеної проблеми безпосередньо пов'язане з завданнями розвитку теоретико-методичної бази підвищення якості та адаптивності системи управління, які, на нашу думку, недостатньо мірою висвітлюються у спеціальній науковій літературі.

Виділяючи поняття якості та адаптивності системи управління, фахівці з менеджменту підприємства визначають їх таким чином [1, с. 247-248; 2, с. 99; 3, с. 8]:

- якість управління – це відповідність поведінки системи управління конкретній ситуації, що дозволяє організації впевнено триматися при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах;

- адаптивність управління – це здатність системи управління миттєво реагувати на вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечуючи виживання й досягнення встановленої мети.

Порівняння представлених визначень дозволяє з'ясувати, що адаптивність системи управління є її внутрішньою властивістю, тоді як якість – зовнішньою ознакою, яка не співпадає за своєю сутністю з першим визначенням, але може бути використана для

діагностування рівня адаптивності. Водночас, досягнення якості управління потребує цілеспрямованих зусиль з боку системи менеджменту саме у напрямі формування її адаптивності.

Питання формування адаптивної системи управління найчастіше трактується дослідниками в аспекті побудови відповідної організаційної структури [4; 5], організаційної культури [6, с. 342], комплексу альтернативних планів діяльності підприємств [7, с. 123-125] або процесу прийняття управлінських рішень [8; 9, с. 19-21, 27]. При цьому поза увагою лишаються специфічні передумови зростання адаптивності таких функціональних підсистем управління підприємством як маркетинг, логістика, виробництво продукції, управління персоналом тощо.

**МЕТОЮ РОБОТИ** є вдосконалення методичної бази підвищення адаптивності логістичної підсистеми управління шляхом оптимізації основної складової відповідних витрат підприємства.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань та ресурси Internet.

При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, прийоми логічного

узагальнення з розробкою власних висновків.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Основною складовою логістичних витрат є матеріальні; значно меншою мірою до числа логістичних належать фінансові, інформаційні та сервісні витрати, у частині спрямованості на зміну кількісних, просторових, часових, швидкісних, фазових, ціннісних й вартісних ознак, оцінок форми та керованості руху матеріальних ресурсів [10, с. 122; 11, с. 89]. Формування відповідних матеріальних витрат передбачає визначення та залучення необхідної для виробництва кількості матеріальних ресурсів (з можливим створенням обґрунтованої величини запасів) та достатньої (бажано, без перевищення – «запасів») кількості фінансових, інформаційних та сервісних ресурсів. Оптимальною кількістю матеріальних витрат є мінімально можлива, здатна забезпечити задоволення виробничих потреб; оптимізація матеріальних витрат – це залучення усіх можливих (внутрішніх та зовнішніх) джерел їх зменшення шляхом підвищення ефективності використання.

Дослідники виділяють три основні форми [12, с. 5-6] функціонування матеріальних ресурсів, що можуть бути покладені в основу оптимізації відповідних витрат:

1) натурально-речовинна, яка передбачає тлумачення матеріальних ресурсів як сукупності сировини, основних й допоміжних матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, палива та незавершеного виробництва;

2) вартісна, за якою матеріальні ресурси визначаються вартісними характеристиками елементів натурально-речовинної форми матеріальних ресурсів;

3) соціально-економічна, що проявляється у формі власності на матеріальні ресурси, особливостях участі та рівні зацікавленості персоналу в управлінні їх використанню.

Різноманітність форм функціонування матеріальних ресурсів дозволяє запропонувати застосування до оптимізації відповідних витрат наступні наукові підходи [13; 14; 15, с. 48-49; 16, с. 77-78; 17, с. 266-267; 18, с. 30-31]:

а) ресурсний, орієнтований на оптимізацію матеріальних витрат на базі мінімізації або повного виключення технологічних та організаційних відходів і втрат, понесених під час виробництва, транспортування, зберігання тощо. В ході оптимізації різні види матеріальних ресурсів можуть розглядатись як відокремлено, так і в різних комбінаціях;

б) структурний, спрямований на збільшення обсягів виробництва продукції за фіксованого рівня матеріальних витрат. Перспективність такого підходу до оптимізації обумовлена вимогами ритмічності виробництва, можливостями взаємозаміни ресурсів або закупівлі кількох видів одночасно, дією знижок за зростання обсягів купівлі або транспортування тощо;

в) процесний, що пов'язує матеріальні ресурси з досягненням оперативних та стратегічних економічних

цілей підприємства. Оптимізація витрат матеріальних ресурсів у такому випадку пов'язана зі скороченням терміну їх окупності, зменшенням омертвіння капіталу у запасах тощо;

г) інтегральний, який представляє матеріальні ресурси підприємства динамічною системою зі складними різноманітними (ієрархічними) та однорівневими зв'язками, здатною реагувати на вплив внутрішніх і зовнішніх умов, забезпечуючи результативність виробничої діяльності.

Як видно з представленого переліку, саме інтегральний підхід до оптимізації матеріальних витрат є безпосередньо спрямованим на підвищення адаптивності логістичної підсистеми управління. Водночас, застосування інших підходів здатне створити необхідні передумови до подальшого використання інтегрального підходу; тому ресурсний, структурний та процесний підходи до оптимізації також не можуть бути проігноровані. Безпосереднє зіставлення з ними раніше наведених форм функціонування матеріальних ресурсів дозволяє створити дієвий інструмент побудови комплексу заходів оптимізації матеріальних витрат – матрицю мобілізації її джерел [2, с. 7, 98-101, 115-116; 15, с. 48-49; 19; 20, с. 13-14; 21, с. 16; 22, с. 64-76; 23, с. 248-265] (табл. 1).

Наведена матриця є зручним методичним інструментом виявлення та залучення як внутрішніх (обумовлених внутрішнім середовищем підприємства), так і зовнішніх (генерованих зовнішнім оточенням) джерел оптимізації матеріальних витрат. Застосування такої матриці на етапі розробки та обґрунтування рішень з підвищення адаптивності логістичної підсистеми управління сприятиме:

- зменшенню потреби у відповідних витратах (у частині прийомів виробничої логістики, технологічних та організаційних методів);

- розширенню ресурсної бази підприємства (у частині методів гармонізації ресурсного потенціалу та заохочення персоналу);

- закріпленню позитивної динаміки витрат (у частині статистичних методів);

- переносу прогресивного досвіду оптимізації витрат іншими підприємствами (у частині маркетингових методів);

- усуненню внутрішніх конфліктів логістичної підсистеми управління (у частині прийомів складської й закупівельної логістики та цільового аналізу);

- суттєвому збільшенню об'єктивності планування, аналізу та контролю матеріальних витрат (у частині методів стратегічного аналізу).

### ВИСНОВКИ

Співставлення форм функціонування матеріальних ресурсів та наукових підходів до їх оптимізації дозволило побудувати матричний комплекс методів та прийомів підвищення здатності логістичної підсистеми управління до миттєвої реакції на зміну дії факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Матриця мобілізації джерел оптимізації матеріальних витрат

		Форми функціонування матеріальних ресурсів		
		1) натурально-речовинна	2) вартісна	3) соціально-економічна
Підходи до оптимізації матеріальних витрат	а) ресурсний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пряmier розрахунок норм витрат ресурсів в межах вихідної виробничої технології;</li> <li>- зменшення міжопераційного заділу та обсягу запасів на проміжних складах;</li> <li>- оцінка можливостей повторного використання (рециклінгу) матеріальних ресурсів;</li> <li>- аналіз збільшення досяжності матеріальних ресурсів шляхом зовнішньої гармонізації матеріально-ресурсного потенціалу підприємства;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка можливості заміни матеріальних ресурсів на більш дешевий аналог, застосування аутсорсингу або зміни партнера в межах вихідної виробничої технології;</li> <li>- побудова функції витрат матеріальних ресурсів;</li> <li>- аналіз здешевлення досяжних матеріальних ресурсів шляхом зовнішньої гармонізації матеріально-ресурсного потенціалу підприємства;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- депреміювання робітників за понаднормові витрати матеріальних ресурсів;</li> <li>- підвищення кваліфікації працівників;</li> </ul>
	б) структурний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пряmier розрахунок норм витрат ресурсів за умов різних (альтернативних) виробничих технологій;</li> <li>- аналіз кількості й якості ресурсів за альтернативи «купити – зробити самому»;</li> <li>- підвищення ритмічності виробництва;</li> <li>- дотримання оптимального розміру замовлення;</li> <li>- побудова кореляційно-регресивних моделей оптимізації співвідношення витрат матеріальних ресурсів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- заміна матеріальних ресурсів на більш дешевий аналог або зміна постачальника / перевізника за умов різних (альтернативних) виробничих технологій;</li> <li>- аналіз вартості ресурсів за альтернативи «купити – зробити самому»;</li> <li>- використання відходів для виробництва інших продуктів;</li> <li>- отримання цінкових знижок на ресурси завдяки збільшенню обсягів або асортименту закупівлі;</li> <li>- побудова кореляційно-регресивних моделей мінімізації вартості витрачених ресурсів;</li> <li>- аналіз збільшення обсягу виробництва завдяки здешевленню матеріальних ресурсів зовнішньо-гармонізованого матеріально-ресурсного потенціалу підприємства;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- преміювання робітників за економію високовартісних матеріальних ресурсів;</li> <li>- побудова кореляційно-регресивних моделей оптимізації співвідношення витрат на матеріальні ресурси та оплати праці;</li> </ul>
	в) процесний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- застосування «кривої досвіду»;</li> <li>- визначення моменту поповнення запасів;</li> <li>- скорочення тривалості або зміна маршруту руху матеріальних ресурсів;</li> <li>- застосування функціонального (логістичного) бенчмаркінгу за критерієм кількості матеріальних ресурсів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- функціонально-вартісний аналіз;</li> <li>- побудова ланцюгів цінності / вартості продукції;</li> <li>- застосування функціонального (логістичного) бенчмаркінгу за критерієм суми матеріальних витрат;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- побудова та аналіз «карти» руху активів;</li> <li>- збільшення оплати праці робітників за скорочення часу виконання робіт (у т.ч. акордна оплата);</li> </ul>
	г) інтегральний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- побудова «матриці можливостей» та «матриці загроз» ресурсного забезпечення;</li> <li>- побудова графічної мережевої моделі руху матеріальних ресурсів;</li> <li>- застосування SWOT-аналізу для досягнення логістичних цілей;</li> <li>- проблемний аналіз;</li> <li>- XYZ-аналіз постачальників та матеріальних ресурсів;</li> <li>- побудова діаграми Ішикави;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- побудова «матриці можливостей» та «матриці загроз» логістичних витрат;</li> <li>- функціонально-цільовий аналіз;</li> <li>- застосування SWOT-аналізу для мінімізації логістичних витрат;</li> <li>- ABC-аналіз постачальників та матеріальних ресурсів;</li> <li>- PEST-аналіз впливу зовнішнього середовища на логістичні витрати підприємства;</li> <li>- побудова діаграми Ішикави;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- винагорода співробітників за пропозиції щодо заходів зниження матеріальних витрат;</li> <li>- співставлення цілей окремих підрозділів підприємства та цілей партнерів з логістичного ланцюга;</li> <li>- побудова діаграми Ішикави.</li> </ul>

Застосування такої матриці сприятиме зростанню рівня обґрунтованості управлінських рішень, пов'язаних зі зменшенням матеріальних витрат підприємства або нарощуванням обсягів виробництва за фіксованого рівня останніх. Подальші дослідження у даному напрямі мають бути спрямовані на оцінку зміни матеріальної бази виробництва та ефективності її використання в результаті впровадження комплексу відповідних управлінських заходів.

### **Література:**

1. Рудьєв В.А. Менеджмент : навчальний посібник / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К.: 2010. – 312 с.
2. Іванова К.В. Удосконалення управління інноваційним потенціалом промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. – Северодонецьк, 2010. – 217 с.
3. Алексєєв С.Б. Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / С.Б. Алексєєв. – Донецьк, 2003. – 24 с.
4. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник [Електронний ресурс] / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. – Режим доступу: [http://posibnyku.vntu.edu.ua/rat\\_1/index\\_3.htm](http://posibnyku.vntu.edu.ua/rat_1/index_3.htm)
5. Невмержицький В.І. Організаційні системи управління підприємства [Електронний ресурс] / В. І. Невмержицький, А.В. Дерезюк, І.В. Дерев'яно. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/7\\_NND\\_2009/Economics/42656.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42656.doc.htm)
6. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
7. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент : навчальний посібник / О.В. Бондар. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 388 с.
8. Аубакирова Г.М. Адаптивний підхід к управлению предприятием [Электронный ресурс] / Г.М. Аубакирова. – Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/DN2006/Economics/10\\_aubakirova.doc.htm](http://www.rusnauka.com/DN2006/Economics/10_aubakirova.doc.htm)
9. Прохорова В.В. Управління економічним розвитком авіапідприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В.В. Прохорова. – К., 2011. – 41 с.
10. Іванова К.В. Розвиток логістичної підсистеми управління підприємством шляхом вдосконалення комплексу показників вимірювання матеріального потоку / К.В. Іванова // Особливості фінансово-економічного та організаційно-правового регулювання відтворювальних процесів за інноваційно-інвестиційною моделлю : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (23 листопада 2012 р.) / МОНмолодьспорту України, Буковинський державний фінансово-економічний університет. – Чернівці : БДФЕУ, 2012. – С. 122-123.
11. Іванова К.В. Методика фрактального аналізу перспективних змін матеріального потоку / К.В. Іванова // Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – №3/1 – С. 88-91.
12. Лола Ю.І. Управління матеріальними ресурсами на підприємстві (логістичний та реінжиніринговий підхід: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ю.І. Лола. – Харків, 2009. – 21 с.
13. Вороненко Ю.В. Сучасні підходи до управління матеріальними ресурсами медичного закладу [Електронний ресурс] / Ю.В. Вороненко, Н.Г. Гойда, І.С. Зозуля, Є.Є. Латишев, В.М. Михальчук. – Режим доступу: <http://www.umj.com.ua/article/50889/suchasni-pidxodi-do-upravlinnya-materialnimi-resursami-medichnogo-zakladu>.
14. Маслак Г.В. Моделювання логістичного ланцюга матеріалоруку під час відвантаження металопродукції залізничним транспортом [Електронний ресурс] / Г.В. Маслак, К.І. Сізова. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11450/1/63.pdf>.
15. Гладкая А. Анализ логистических издержек предпринимательского целлюлозно-бумажного производства / А. Гладкая // Логистика. – 2011. – № 1. – С. 47-49.
16. Овечкіна О.А. Використання графоаналітичного методу оцінки адаптаційних можливостей інноваційного потенціалу економічних суб'єктів на основі методології SWOT-аналізу зовнішніх трансформаційних факторів / О.А. Овечкіна // Культура народів Причорномор'я. – 2008. – № 126. – С. 74-78.
17. Овечкіна О.А. Вдосконалення управління складною нелінійною економічною системою на базі забезпечення взаємної відповідності цілей її підсистем / О.А. Овечкіна, К.В. Іванова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №6. – Т.2. – С. 264-268.
18. Іванова К.В. Побудова комплексу методик оптимізації витрат матеріальних ресурсів підприємства / К.В. Іванова, К.С. Банк // Актуальні питання підвищення конкурентоспроможності держави, бізнесу та освіти в сучасних економічних умовах : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 14-15 лютого 2013 р. : у 3 т. – Дніпропетровськ : Біла К.О., 2013. – Т. 2 : Сучасні фактори зростання конкурентоспроможності. – 2013. – 116 с. – С. 30-32.
19. Даниленко Ю.О. Можливості використання аутсорсингу на ринку логістичних послуг в Україні [Електронний ресурс] / Ю.О. Даниленко. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/6\\_NITSB\\_2010/Economics/59593.doc.htm](http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59593.doc.htm)
20. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Контролінг логістичної діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Г.Л. Матвієнко-Біляєва. – Х., 2010. – 23 с.
21. Плахута Г.А. Управління логістичними процесами на підприємствах з дискретним характером виробництва: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Підприємство, менеджмент та маркетинг» / Г.А. Плахута. – Луганськ, 2001. – 27 с.
22. Голов С.Ф. Управленческий учет : учебник. – К.: Либра, 2004. – 576 с.
23. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 «Облік і аудит». / За ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця, к.е.н., доц. М.М. Шигун. – Житомир: ЖДТУ, 2004. – 352 с.