



*А. С. Зєніна-Біліченко,  
к. е. н., доцент кафедри Менеджменту організацій і адміністрування,  
Дніпродзержинський державний технічний університет*

## ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ ЛОГІСТИКИ ПРИ УДОСКОНАЛЕННІ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті досліджуються можливості використання принципів та методів логістики при розробці стратегічних та поточних планів в діяльності промислових підприємств. Визначено, що побудова потокових процесів у системі управління дає можливість створювати пакет управлінських технологій, побудованих з урахуванням системності, функціональності, логістичного підходу і використовувати їх як відокремлено, так і сукупно.

**Ключові слова.** Логістика, планування, підприємство, логістичні принципи, інформаційний потік.

**Annotation.** This article investigates the possibility of using the principles and methods of logistics in developing strategic and operational plans of industrial enterprises activities. It is determined that the construction of flow processes in the control system makes it possible to create a package management technologies built on the base of consistency, functionality, logistic approach and to use them separately and together.

**Keywords.** Logistics, planning, enterprise logistics principles, information flow.

**Вступ.** Нові соціально-економічні, суспільно-політичні та соціокультурні умови по-новому впливають на зміни в господарській діяльності підприємств. До сучасної концепції управління цією діяльністю належить логістика – управління і оптимізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків процесного характеру на промислових підприємствах. Особливе місце серед них займають інформаційні потоки в системі управління. Але українські підприємства в своїй логістичній діяльності не мають достатньо методичного та практичного підкріплення для запровадження принципів логістики в практику господарювання. Відсутні чіткі теоретичні розробки, законодавчі акти, інструкції, достатня інформація, кошти і, особливо, висококваліфіковані кадри, які в своїй діяльності повинні спиратися на здобутки логістичної науки. Крім того, здійснення будь-якої діяльності передбачає і оцінку її ефективності з метою вироблення відповідних управлінських впливів і прогресивності методів, що використовуються для розробки стратегічних і поточних рішень. Тому використання теоретичних положень та запропонованих логістичних методів і принципів на підприємствах повинно мати системний і поглиблений характер.

Проблему використання логістичного підходу в управлінні розглядали вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як Д. Бауерсокс, Д. Вордлоу, Д. Вуд, С. А. Голіков, М. П. Гордон, Д. Джонсон, Д. Клосс, М. Кристофер, , С. В. Крикавський, В. Г. Кузнецов, Е. Мате, В. Е. Ніколайчук, В. М. Пурлик, І. Г. Смирнов, Д. Тиксьє, А. В. Фоменко, Л. О. Фролової, И. Е. Ташбасва, Н. І. Чухрай. Однак, практичне використання їх наукових здобутків в частині широкого впровадження логістичних принципів в управління, гальмується відсутністю методичних рекомендацій по їх використанню в практиці. Що актуалізує вирішення цих питань на рівні систем управління промислових підприємств.

**Постановка задачі.** Дослідити можливості і умови використання принципів логістики в плануванні виробничої діяльності.

**Результати.** Основним недоліком у здійсненні процесу планування діяльності керованих об'єктів, а, вочевидь, і власної діяльності за результатом аналізу якості і результатів, було визначено «розрив» процесу планування, який є першою стадією управлінського циклу. Це було проілюстровано на прикладі кількості та якості планованих показників діяльності керованих виробничих підрозділів підприємств, визначенні тенденції зниження кількості планованих показників за ієрархічними рівнями. Відсутність наскрізної системи планування, починаючи з верхнього рівня (планової служби) до місця безпосереднього виконання планових завдань, породжує недостатню компетенцію і відповідальність виконавців у значущості і якості виконуваної роботи та повноту оцінки її результатів, породжує й розмиті умови її управлінського забезпечення. Останнє не сприяє досягненню очікуваних результатів роботи і здійсненню поставлених стратегічних цілей розвитку підприємств.

У контексті формування процесів управління розвитком підприємств розглянуто технологію реалізації функції планування як першого етапу загального управлінського циклу. Оскільки цикл управління має достатньо чіткі межі, як за змістом, так і етапами, технологію здійснення і показниками відносно простими і наочними результатами, це дозволяє розглянути його більш детально з метою налагодження ефективного здійснення за рахунок розвитку й упорядкування процесів, що реалізують функцію планування.

Для впорядкування й підвищення результативності технологічного процесу реалізації функції планування застосовано процесний підхід і принципи логістики, які дозволяють побудувати наскрізну вертикальну модель процесу планування, визначити його етапи, зміст, показники стану і результатів, учасників процесу, діапазони керованості процесом та інші характеристики, що забезпечують координацію дій і їх цілеспрямованість на ефективність реалізації поставлених завдань.

Для побудови інтегрованого процесу планування діяльності керуючої і керованої системи підприємства використовується попередньо визначена чітка за складом, змістом і комунікативними зв'язками структура елементів системи управління з виокремленням у них цілей управлінської та виробничої підсистем, чітких прямих і зворотних зв'язків між ними, що й реалізують у послідовній сукупності функції управлінських і виробничих підрозділів. Останні спрямовують свою діяльність на забезпечення перебігу всіх процесів підприємства. Організаційне, технологічне, інформаційне, матеріальне, кадрове та енергетичне забезпечення їх перебігу має визначатись завдяки системі чітко виділених і запланованих за рівнем забезпечення параметрів та показників, які визначаються й розраховуються; програмуються, плануються й стають тотожними результуючому рівню показників реалізації функції планування. Вони являють собою складові єдиної наскрізної системи показників результатів діяльності підприємства.

Уточнення уявлення про інформацію за напрямками і змістом планування діяльності операційно-виробничої системи ілюструє виключну роль функції планування в інтегрованому процесі управління. Важливим чинником підвищення її результативності стає скорочення і забезпечення прямоточності її процесів та руху. Це мотивує доцільність використання під час побудови процесів планування принципів логістики. Їх дотримання створює умови забезпечення послідовного, прямоточного, взаємозалежного і взаємопов'язаного з усіма іншими процесами підприємства перебігу, що передує процесам планування, починаючи з моменту його перших дій у плануванні до планування взаємодії з кінцевим користувачем продукції.

Одночасно процес планування супроводжується потоками його інформаційного та ресурсного забезпечення, контролем якості, достатності та своєчасності. Ресурсні потоки, у тому числі потоки руху інформаційних, матеріальних, трудових, технічних і фінансових ресурсів, набувають більш конкретного змісту, упорядкованості в обсягах, часі та змісті критеріїв їх розвитку. Кожний потік має власні риси, характеризується рядом показників (обсягом, швидкістю, вартістю, якістю тощо), але при цьому є невід'ємною складовою управлінського, виробничого та комерційного циклів вироблення продукції чи послуг підприємствами.

Напрями перелічених потоків перетинають усі рівні управління по вертикалі, як видно з рис. 1, і кожний із них створює «горизонтальні контури» інформаційно-аналітичного й ресурсного забезпечення функції планування, мотивує побудову всієї системи управління на логістичних принципах, що робить її більш гнучкою, керованою і якісною.

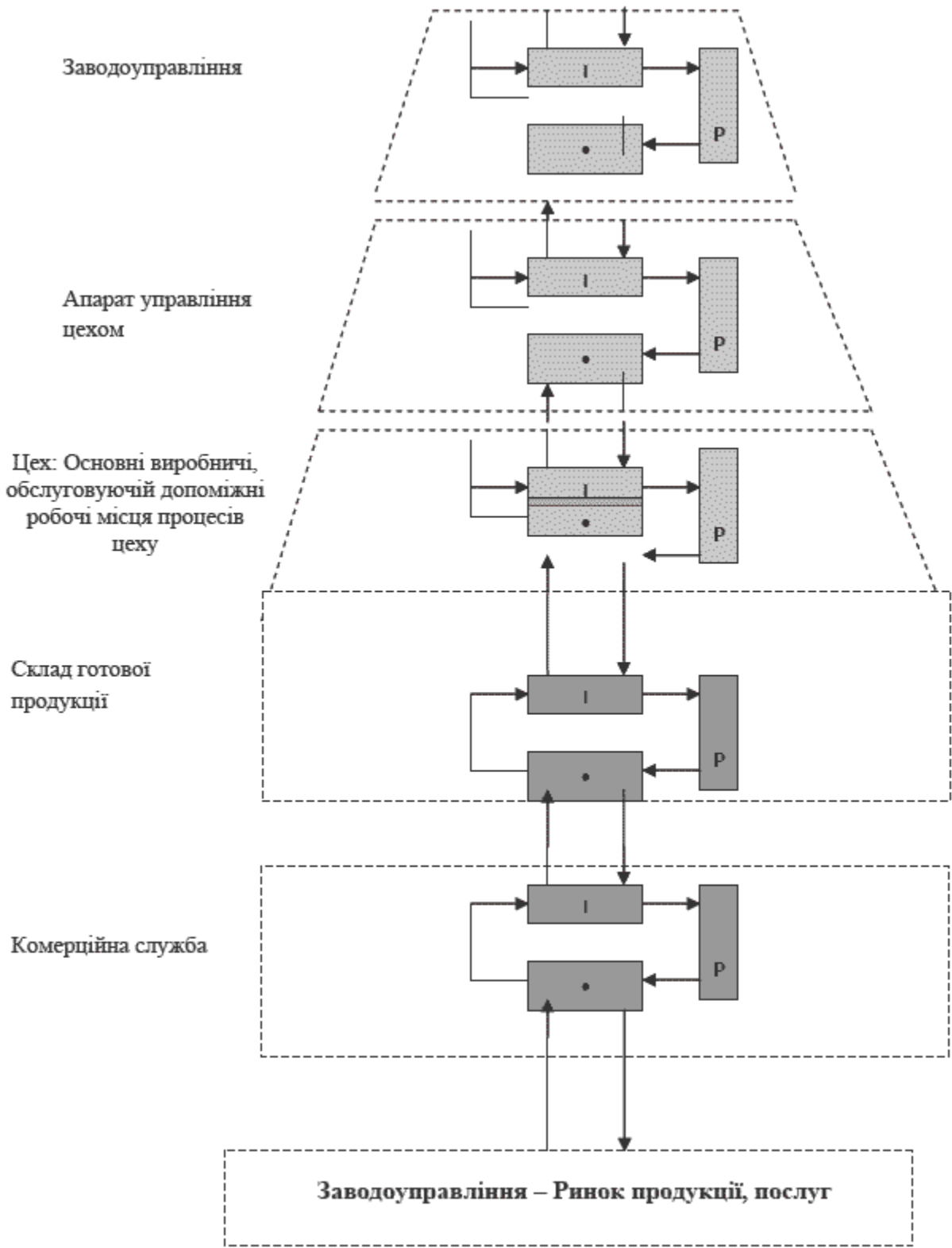
Водночас ці процеси планування здійснюються на кожному ієрархічному рівні хоч і послідовно, але різними учасниками і з різним інтервалом та ступенем використання планованих показників у різних управлінських рішеннях фахівцями керованої і керуючої підсистем. Останнє є причиною недостатньої щільності планування та формує умову розгляду кожного з процесів як складової наскрізного інтегрованого процесу функції планування в системі управління підприємствами.

У такому процесі інформаційно-аналітичне забезпечення інтегрованого процесу планування одночасно задовольняє потреби в плануванні діяльності не тільки всіх складових елементів системи, а й інших функцій (загальних і спеціальних), з якими він перетинається в системі управління.

Як приклад наведемо потоки інформаційної моделі планування діяльності виробничого відділу в структурі управління підприємства, яка відображає основний зміст інформаційних повідомлень і відповідні інформаційно-аналітичні показники процесів організації операційно-виробничої діяльності. Останнє уможливило здійснення управлінського впливу на формування якості виготовлення вагонів для перевезення вантажів (рис. 2). «Точки» (\*) оперативного управління процесами, визначеними в моделі, показують сферу використання принципів логістики. Зміст окремих

операцій з планування показників виробничих програм показано умовними позначеннями. Склад інформаційного забезпечення виробничих процесів, які призначені для використання на виробничих ділянках з управліннями нижчого рівня – працівниками цехів і виробничих ділянок.

Наведена модель дає змогу спростити шляхи руху інформації, забезпечити безперервність та швидкість її обробки, вдосконалити просторове розміщення структурних підрозділів управлінців і фахівців, методично забезпечити їх працю просторовими моделями керованих об’єктів, в яких будуть визначені процеси ліквідації нестиковок, розбалансування та інші, що потребують розробки планових управлінських рішень з використанням електронно-обчислювальної техніки.



**Рис. 1. Система взаємодії етапів процесу реалізації функцій планування на ієрархічних рівнях керування підприємством**

Безпосереднє планування діяльності виробничих підрозділів у визначеному ланцюгу за системою наскрізних показників (їх зміст, кількість, види, одиниці виміру та розшарування за робочими місцями виробничих ланок) показано на прикладі пресового цеху ВАТ «Дніпровагонмаш», що представлено на рис. 2.

Цей цех є провідною складною ланкою в загальному виробничому процесі із широкою номенклатурою виробництва й достатньо складною технологією. Він пов’язаний з іншими виробничими підрозділами підприємства, і «збої» в його діяльності створюють неприємності далеко за його межами.

Наскрізний логістичний ланцюг планування передбачає просторове, змістовне і цілеспрямоване вдосконалення або побудову нових процесів планування в циклі оперативного управління, пов’язуючи нижчий ієрархічний рівень реалізації функції планування на підприємстві. Він дає змогу здійснювати щоденне планування й оцінювання витрат ресурсів на випущену продукцію з автоматичним оформленням замовлень на закупівлю та відправку їх в електронному вигляді постачальнику та покупцю; зробити систему замовлень більш гнучкою до змін програми замовника; увійти до національної системи показників аналогічних підприємств.



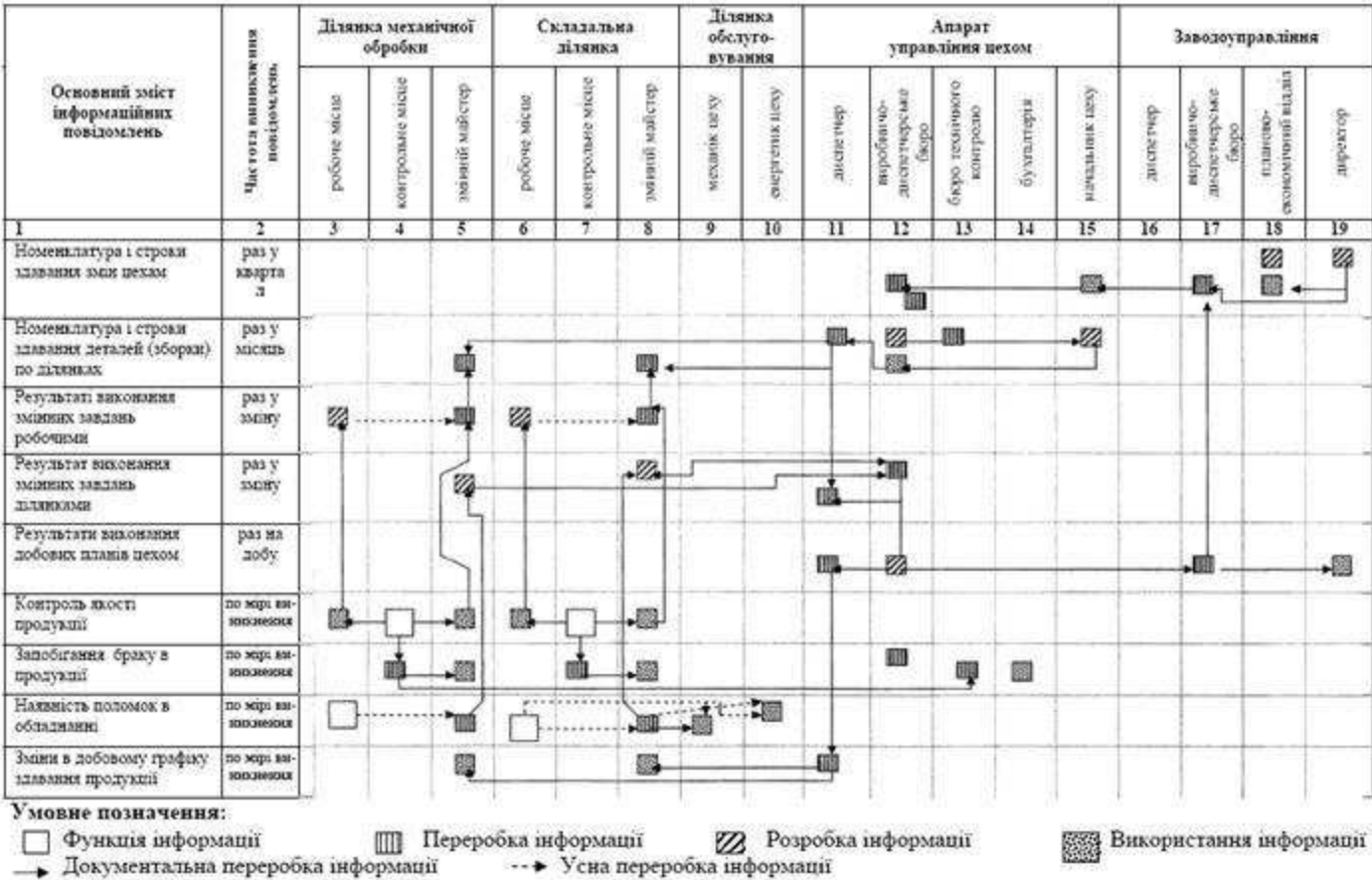


Рис. 2. Інформаційна модель планування й оперативного управління цехом

Представлений ланцюг сумісного використання принципу цілісного, безперервного стратегічного та поточного планування на логістичних засадах побудови поточних процесів у системі управління дає можливість створювати пакет управлінських технологій, побудованих з урахуванням системності, функціональності, логістичного підходу і використовувати їх як відокремлено, так і сукупно. А для управлінців створюються умови швидкого реагування на зміни у виробничій діяльності підприємств, швидко проектувати зміни товарного асортименту чи номенклатури продукції, що випускається, впроваджувати інноваційні технології виробництва, освоювати нові ринки, а в умовах функціонування великих корпорацій здійснювати елементи віртуального управління та взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем головного підприємства.

**Висновки.** Для активізації використання наукових розробок логістичного управління якістю реалізації функції планування доцільно удосконалювати методи розробки плану з огляду реалізації концептуальних основ логістичного планування.

При оцінці якості розробки планів враховувати інноваційні технології планування які будуються з використанням наскрізної збалансованої системи показників, запровадженні відповідальності фахівців з планування за врахування резервів діяльності в логістичному ланцюгу затвердження і реалізації планів.

Подальшими дослідженнями можливостей логістичного управління повинно стати визначення можливостей використання принципів і методів логістики в функціях організації мотивації та контролювання персоналу.

Список використаних джерел

1. Крикавський Є. Логістика. Для економістів: Підручник. - Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. - 448 с.
2. Окландер М.А. Логістика: Підручник.- К.:Центр учбової літератури, 2008.- 346 с.
3. Дейнега О.В. Організаційні аспекти формування інформаційних потоків у ланцюгах поставок продукції машинобудування / О.В. Дейнега. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // [http : //www.nbu.gov.ua/portal/ natural/Vnulp/Ekonomika/2008\\_628/73.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/Ekonomika/2008_628/73.pdf).
4. Кальченко А.Г. Логістика : [Підручник] / А.Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2003. – 284 с.

Стаття надійшла до редакції 06.10.2012 р.