

С. В. ГАРМАШ, А. В. ДРОЗД

## ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ СИСТЕМАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Об'єктивний характер необхідності використання логістичного підходу до будь-яких виробничо-комерційних процесів обумовлений загальноекономічними особливостями розвитку промислового виробництва в умовах інтеграційних процесів, пов'язаних з глобалізацією. Динамічна невизначеність факторів зовнішнього середовища супроводжує ці процеси. Увага приділяється «організаційним змінам», що є об'єднуючим терміном усіх процесів при аналізі розвитку організації. У рамках логістичного підходу до функціонування виробничих систем пропонується створення логістичних альянсів для підвищення ефективності функціонування цих систем у сучасних умовах.

**Ключові слова:** логістичний підхід, виробничі системи, організаційні зміни, динамічна невизначеність, фактори зовнішнього середовища, інтеграційні процеси.

**Вступ.** Функціонування в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища, спроби пристосуватися до ринкових умов, вижити у цих умовах та отримати конкурентні переваги змушують вітчизняні підприємства постійно перебудовувати свою діяльність. Оскільки процес змін є безперервним явищем, а адаптування до цих змін - об'єктом управління виробничими системами у ході реалізації цілей підприємств, то впровадження логістичного підходу у діяльність виробничих систем є фактором, який може забезпечити ефективну кількісну та якісну гнучкість самих виробничих систем у пристосуванні до нових умов їхнього функціонування.

**Актуальність дослідження.** Проблема підвищення ефективності функціонування виробничих систем (підприємств) пов'язана з необхідністю удосконалення питань управління виробничою діяльністю роботи підприємств у реальному масштабі часу з використанням інформаційних технологій в управлінні та на основі основного положення сучасної концепції логістики про важливість посилення інтеграційних процесів між усіма учасниками-суб'єктами матеріалопровідних ланцюгів. Це передбачає комплексний підхід, оснований на координації організаційно-технологічних і логістичних процесів у діяльності виробничих систем в сучасних соціально-економічних умовах.

**Аналіз останніх досліджень.** Впровадженню логістичного підходу на підприємствах присвячені праці провідних вчених, таких як: Г. Азаренкова, Є. Крикавський, Р. Ларіна, В. Ніколайчук, М. Окландер, О.Тридід, Л. Фролова, Н. Чухрай, Л. Шемаєва. Їхні дослідження тісно перетинаються з роботами таких зарубіжних науковців, як: Б. Анікін, Д. Бауерсокс, Й. Беккер, Д. Гаврилов, А. Гаджинський, Д. Костоглодов, Л. Миротин, А. Некрасов, Ю. Неруш, О. Новиков, А. Радіонов, А. Семененко, Д. Сток, Дж. Хескетт. Ними було розроблено загальне теоретичне підґрунтя й визначено принципи використання топологічних підсистем логістики. За умови підпорядкування діяльності мікроекономічних структур ресурсно-компетентнісному підходу до стратегічного управління, актуалізується потреба використання

таких, суміжних з теорією логістики, концепцій, як виділення бізнес-процесів чи управління ланцюжками створення вартості [1].

Що стосується аспектів теорії та практики управління змінами, в тому числі процесами планування й реалізації змін, то це є одним з найбільш актуальних питань, що висвітлюються у працях зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: Д. Дака, Л. Грейнера, І. Л. Бланка, І. Адісеса, Є. Брукінга, П. Завліна, П. Друкера, С.Л. Тігова, Р.Катела, М.Д. Кондратьєва, Дж. Коттера, К. Левіна та ін. Дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління змінами на підприємствах здійснюється вже не одне десятиліття. Проте деякі аспекти залишаються недостатньо дослідженими. В першу чергу мова йде про відсутність загальноприйнятої методики управління організаційними змінами на підприємствах, яка б дала змогу комплексно вирішити проблеми адаптації підприємства до радикальних змін [2].

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є аналіз сукупного економічного ефекту від впровадження логістичного підходу у діяльність виробничих систем та проблемних аспектів управління підприємством у змінному середовищі, ресурсного забезпечення до адаптаційних змін в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища, притаманних сучасному соціально-економічному розвитку України в умовах глобалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Об'єктивний характер необхідності використання логістичного підходу до будь-яких виробничо-комерційних процесів обумовлений загальноекономічними особливостями розвитку промислового виробництва в умовах інтеграційних процесів, пов'язаних з глобалізацією. Динамічна невизначеність факторів зовнішнього середовища супроводжує ці процеси.

Д. С. Терехов відмічає, що «... зміни є основою розвитку підприємства. Успішне підприємство є системою, яка здатна швидко реагувати на зміни у навколишньому середовищі. Ефективність реагування підприємства на зміни у оточенні залежить від ступеня відкритості системи, адекватності механізму управління, алгоритму розвитку підприємства й оточення, рівноваги у співвідношенні розвитку

внутрішнього й зовнішнього середовищ.

Ускладнення останньої характеризується зростанням диференціації зовнішніх економічних умов, високими темпами зміни господарських пріоритетів, що впливають, у свою чергу, на вибір стратегічних цілей підприємства, категорію економічних відносин, у які вступає підприємство»[2].

Останнім часом набуває поширення термін «організаційні зміни». Д. Дак визначає організаційні зміни як динамічний процес, що включає в себе послідовність передбачуваних і керованих подій – динамічних фаз [3]. Ж.Д. Гительман пропонує під організаційними змінами розуміти безперервний управлінський процес, управлінську діяльність, спрямовану на досягнення поставлених цілей управління шляхом реалізації певних функцій [4].

Д. С. Терехов зауважує, що актуальність використання терміну «організаційні зміни» полягає в його об'єднуючому характері стосовно інших термінів, пов'язаних з розвитком організації, а саме:

- реорганізація – організаційні зміни, пов'язані з радикальною зміною структурного компонента у формі злиття, приєднання, поділу, виділення й перетворення юридичних осіб (термін характеризує загальні зміни у структурі організації);

- реформування – загальний термін, який пояснює великі організаційні зміни, засобом досягнення результатів яких виступає реструктуризація організації;

- реструктуризація – по-перше, це термін, що використовується для позначення зміни структури фінансових пасивів організації; по-друге, комплексна зміна методів функціонування організації (термін використовується при внутрішніх змінах, інтенсивному розвитку);

- реінжиніринг бізнес-процесів – «фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів» або «систематичний, організований підхід до досягнення кардинальних змін в ефективності діяльності шляхом фундаментального перегляду, переосмислення й перепроєктування процесів, що використовуються організацією для виконання своєї місії»;

- організаційне перетворення – складні зміни у всій системі підприємства у вигляді перерозподілу прав і обов'язків, технологій, фінансово-економічних, соціально-психологічних і ін. факторів (термін використовується при внутрішніх змінах, інтенсивному розвитку);

- інвестиційний проект – розвиток організації, пов'язаний із вкладенням акумульованих або ззовні запозичених засобів у фактори виробництва (екстенсивні зміни організації);

- інноваційний проект – розвиток організації, пов'язаний із впровадженням нового продукту, технології (інтенсивні зміни організації) [2].

Слід зазначити, що розвиток теорії логістичного управління досяг рівня інтегрованого логістичного управління як сутності сучасного управління підприємством. З урахуванням цього необхідно мати на увазі, що інтегроване логістичне управління передбачає такі фази: аналіз і прогноз (системи

аналізу ситуацій, діагностики та прогнозу); формування стратегічної концепції логістики (стратегічне планування – стратегічні цілі логістики, логістичні стратегії); конкретизація стратегічних завдань у програмах і оперативно-тактичних планах (оперативне планування – оперативні цілі логістики, логістика-mix); реалізація і контроль логістичних планів (організація, управління та контроль за виконанням) [5].

Це безпосередньо пов'язано з тим, що виробництво в умовах ринку може ефективно функціонувати за умов, якщо воно здатне швидко змінювати асортимент і кількість продукції, що випускається. Сьогодні суб'єкти виробництва, які вміло використовують логістику, адаптуються до змін попиту за рахунок виробничої потужності.

Запас виробничої потужності виникає при наявності якісної та кількісної гнучкості виробничих систем. Якісна гнучкість забезпечується за рахунок наявності універсального обслуговуючого персоналу та гнучкого виробництва. Кількісна гнучкість може забезпечуватися різними засобами. Наприклад, на деяких підприємствах Японії основний персонал складає не більш, ніж 20 % від максимальної кількості працюючих, 80 % - тимчасові працівники. Таким чином, при чисельності персоналу у 200 чоловік підприємство у будь-який час може поставити на виконання заказу до 1000 чоловік [6].

Вочевидь, що використання логістичного підходу до управління матеріальними потоками на виробництві дає суттєві переваги. Цей підхід передбачає:

- 1) відмову від надмірних запасів;
- 2) відмову від завищеного часу на виконання основних і транспортно-складських операцій;
- 3) відмова від виготовлення серій деталей, на які не має заказу покупців;
- 4) усунення простоїв обладнання;
- 5) обов'язкове ліквідування браку;
- 6) усунення нераціональних внутрішньозаводських перевезень;
- 7) перетворення постачальників у доброзичливих партнерів [6].

Але використання логістичного підходу в управлінні виробничими системами – це комплекс заходів з ефективного управління не тільки матеріальними потоками. Цей процес передбачає втілення основних положень логістичної концепції організації виробництва, що дозволить підприємству отримати сукупний ефект. Його складовими є:

1. Орієнтація виробництва на ринок. Становиться можливим ефективний перехід на малосерійне та індивідуальне виробництво.

2. Налагодження партнерських відносин з постачальниками.

3. Скорочення простоїв обладнання. Це забезпечується за рахунок того, що на робочих місцях постійно є необхідні для роботи матеріали.

4. Оптимізація запасів – одна з центральних проблем логістики. Утримання запасів потребує відвернення фінансових коштів, використання значної частини матеріально-технічної бази, трудових

ресурсів. Аналіз досвіду фірм Західної Європи, які використовують сучасні логістичні методи організації виробництва (систему Канбан), показує, що використання логістики дозволяє зменшити виробничі запаси на 50 %.

5. Скорочення чисельності допоміжних працівників. Чим менше рівень системності, тим більш невизначеним є трудовий процес і тим вище є потреба у допоміжному персоналі для виконання пікових об'ємів замовлень.

6. Покращення якості продукції, що випускається.

7. Зниження втрат матеріалів. Будь-яка логістична операція – це потенціальні втрати. Оптимізація логістичних операцій – це скорочення втрат.

8. Раціоналізація використання виробничих і складських площ. Невизначеність потокових процесів примушує резервувати великі додаткові площі. Наприклад, при проектуванні торгових оптових баз невизначеність потокових процесів примушує на 30 % збільшувати площі складських приміщень.

9. Зниження травматизму. Логістичний підхід органічно вписує в себе систему безпеки праці [6].

Слід мати на увазі, що у сукупному економічному ефекті від використання логістичного підходу в управлінні виробничими системами (підприємствами) враховувалися складові, функціонування яких відбувається в більш-менш стабільних умовах зовнішнього та внутрішнього середовищ. Сьогодні настав час швидкоплинних змін цих взаємопов'язаних середовищ при різновекторному направленні самих процесів перетворень.

Виникає обосноване питання про можливість успішного використання логістичного підходу в управлінні виробничими системами у сучасних умовах швидкоплинних змін на практиці, оскільки це становиться актуальним в умовах загострення системної кризи, яка стала довгостроковим явищем, притаманним усім сферам діяльності українського суспільства. І насамперед, це відбивається на ситуації, що склалася у виробництві.

Розглянемо цю ситуацію у динаміці. За повідомленням Держстату України у жовтні 2015 року у порівнянні з жовтнем 2014 року падіння виробництва склало 5 %. За підсумками січня – жовтня 2015 року промислове виробництво скоротилося на 15,4 %. У видобувній промисловості і у розробці кар'єрів падіння промислового виробництва склало 16,8 % у порівнянні з цим же періодом 2014 року, у переробній галузі – 15,3 %, у постачанні та розподілі електроенергії, газу та конденсату – 12,7%. У 2014 році промислове виробництво в Україні скоротилося на 10,7%. У 2013 році промислове виробництво скоротилося в порівнянні з 2012 роком на 4,7 %. У 2012 році – на 1,8 % у порівнянні з 2011 роком [7].

Тенденція скорочення промислового виробництва обумовлена багатьма взаємопов'язаними причинами. Ці кількісні зміни у скороченні промислового виробництва свідчать про якісні зміни

як у середині самих виробничих систем (внутрішньому середовищі підприємств), так у швидкоплинних змінах зовнішнього середовища.

Вочевидь, згідно статистики, що високі темпи змін не сприяють розвитку виробничих систем, оскільки ефективність адекватного реагування на ці зміни зумовлена обмеженим ресурсом функціональної діяльності самих підприємств, коли економічні інтереси цілих галузей залежать від політичних вподобань та пріоритетів правлячої олігархічної еліти, інтересів міжнародних глобальних корпорацій та міжнародних фінансових організацій, які лобюють інтереси цих самих корпорацій.

Вагомим аспектом організаційних перетворень є інтеграція вітчизняних промислових підприємств у сучасне «інформаційне суспільство», але вона уповільнюється перетвореннями в українській соціально-економічній системі останніх десятиліть. Однією з основних причин зниження конкурентоздатності є недосконалість процесів управління виробничими системами. Практичний досвід свідчить про те, що на підприємствах, де була налагоджена ефективна робота з обробки та використання інформації, що надходить та активізація персоналу, вдалося відновити економічний потенціал та забезпечити активну виробничу діяльність. Це свідчить про необхідність покращення сучасного інформаційного управлінського інструментарію.

Спектр формалізованих управлінських методів і підходів достатньо широкий, але більшість з них не знайшла належного використання в управлінні вітчизняними виробничими підприємствами, що пов'язано з відсутністю їхньої адаптації для використання у специфічних умовах української економіки. З посиленням процесів глобалізації слід враховувати досвід відповідного управлінського інструментарію за кордоном з подальшим можливим його застосуванням в Україні.

Як показує практичний досвід, найбільш ефективною організаційно-економічною формою залучення виробничих і посередницьких структур до участі у логістичних ланцюгах є логістичні альянси різної предметної орієнтації [8]. Об'єднання суб'єктів ринку у логістичні альянси не тільки дозволить інтегрувати, відповідно – посилити їхні конкурентні переваги, що є необхідною передумовою для найбільш повного узгодження інтересів суб'єктів цих альянсів (основне положення концепції логістики), але й допоможе найменш безболісно адаптуватися до сучасних соціально-економічних змін, що відбуваються.

Отже, для досягнення своїх цілей організація повинна бути у постійному розвитку [9]. А це передбачає перед усім – відносну стабільність, коли зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, не стали б непереборною ситуацією для внутрішнього середовища (для підприємств), оскільки «...раціональна організація виробництва полягає в тому, щоб інтегрувати всю сукупність різномірних компонентів, що реалізують процес виробництва, у цілісну і високоефективну виробничу систему, всі

елементи якої ретельно підібрані один до одного за всіма аспектами їхнього функціонування» [10].

**Висновки.** На наш погляд, у сучасних соціально-економічних умовах інтеграційних процесів, пріоритетним становиться адекватне управління виробничими системами у реальному масштабі часу на основі логістичного підходу до цього процесу, що передбачає:

1. Застосування інформаційних технологій в управлінні сучасним промисловим підприємством, оскільки сучасна економіка відноситься до економіки нового типу, яку можна назвати інформаційною та глобальною, у зв'язку з чим продуктивність і конкурентоспроможність організацій залежать, у першу чергу, від їх здатності генерувати, обробляти й ефективно використовувати інформацію, що підвищує значення застосування інформаційних технологій в управлінні сучасним промисловим підприємством [1].

2. Посилення виробничої потужності за рахунок розвитку якісної та кількісної гнучкості виробничих систем в адаптаційних умовах процесів глобалізації, оскільки «... побудова гнучкої організації виробництва й оптимальне (адаптоване) управління ним є найважливішими чинниками розвитку та конкурентоспроможності підприємства, а це можливо реалізувати лише пристосовуючись до середовища, в якому функціонує підприємство» [11].

3. В рамках логістичного підходу до функціонування виробничих систем пропонується створення логістичних альянсів для підвищення ефективності функціонування цих систем у сучасних умовах.

**Список літератури:** 1. Череп О. Г., Голованова М. В. Вплив логістичного підходу на управління ефективністю діяльності підприємства – суб'єкта ЗЕД. – Джерело: [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco\\_2011\\_1/2011\\_1/074-78.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/074-78.pdf) 2. Терехов Д. С. Управління підприємством за умов перманентних змін у середовищі його діяльності. // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка". Випуск 1 (45). Т. 1, 2015. 3. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причини успеха и провала организационных преобразований / Д. Д. Дак. – М.: Альпина Паблшер, 2002. – 320 с. 4. Гител'ман Ж. Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению / Ж. Д. Гител'ман. – М.: Дело, 1999. – 496 с. 5.

Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр "Академія", 2000. – 864 с. 6. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – 2-е изд. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. – 228 с. 7. В октябре промпроизводство упало на 5 %. Источник: Экономическая правда от 18.11.2015. // <http://hvylyya.net/news/digest/v-oktyabre-promproizvodstvo-upalo-na-5.html> 8. Мадзалева Н. Ю. Логистика хозяйственных связей на рынке машиностроительной продукции. // Источник: <http://www.dissercat.com/content/logistika-khozyaistvennykh-svyazei-na-rynke-mashinostroitelnoi-produktsii> 9. Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие / [ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др.; под ред. И.И. Мазура]. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с. 10. Гриньова В.М. Организация производства : учебник / В. М. Гриньова, М. М. Салун. - К. : Знання, 2009. - 582 с. 11. Ващенко А.А. Организация производства в условиях мнливового внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. // Джерело: <http://www.economy.navka.com.ua/?top=1&z=4121>

**Bibliography (transliterated):** 1. Cherep, O. G., Golovanova, M. V. *Vplyv logistychnogo pidkhodu na upravlinnya efektyvnosti diyal'nosti pidpryemstva – sub'ekta ZED.* – Dzhherelo: [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco\\_2011\\_1/2011\\_1/074-78.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/074-78.pdf) 2. Terekhov D.S. *Upravlinnya pidpryemstvom za umov permanennykh zmin u seredovyschi iogo diyal'nosti.* // Naukoviy visnyk Uzhgorod's'kogo universytetu. Seriya «Ekonomika». Vypusk 1(45). T. 1, 2015. 3. Dak D. D. *Monstr peremen. Prichiny uspekha I proizvola organizatsionnykh preobrazovaniy* // D. D. Dak. – Moscow: Al'pina Pablisner, 2002. – 320 s. 4. Gitel'man Zh. D. *Preobrazuyushchii management: lideram reorganizatsii I konsul'tantam po upravleniyu* / Zh. D. Gitel'man. – Moscow: Delo, 1999. – 496 s. 5. *Ekonomichna entsiklopediya: U tr'okh tomakh. T. 2. / Redkol.: S. V. Mocherniy (vidp. red.) ta in.* – Kyiv: Vydavnychiy tsentr «Akademiya», 2000. – 864 s. 6. Gadjinskiy A. M. *Logistyka: Uchebnik dlya vysshikh i srednikh spetsial'nykh uchebnykh zavedenii. – 2-e izd.* Moscow: Informatsionno-vnedrencheskii tsentr «Marketing», 1999. – 228s. 7. V oktyabre promproizvodstvo upalo na 5 %. Istochnik: Ekonomicheskaya Pravda ot 18.11.2015. // <http://hvylyya.net/news/digest/v-oktyabre-promproizvodstvo-upalo-na-5.html> 8. Madzalevskaia N. Yu. *Logistika khozyaistvennykh svyazei na rynke mashinostroitel'noi produktsii.* // Istochnik: <http://www.dissercat.com/content/logistika-khozyaistvennykh-svyazei-na-rynke-mashinostroitelnoi-produktsii> 9. *Restrukturizatsiya predpriyatii i kompanii: spravocnoe posobie* / [I. I. Mazur, V. D. Shapiro i dr.; pod red. I. I. Mazura]. – Moscow: Vysshaya shkola, 2000. – 587s. 10. Grin'ova V. M. *Organizatsiya vyrobnystva: pidruchnyk* / V. M. Grin'ova, M. M. Salun. – Kyiv: Znannya, 2009. – 582 s. 11. Vaschenko A.A. *Organizatsiya vyrobnystva v umovakh minlyvogo vnutrishn'ogo ta zovnishn'ogo seredovyscha funktsionuvannya mashynobudivnykh pidpryemstv.* // Dzhherelo: <http://www.economy.navka.com.ua/?top=1&z=4121>

Надійшла (received) 20.05.2015

**Гармаш Сергій Володимирович** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри організації виробництва та управління персоналом; тел.: (067)5756191; e-mail: [sv\\_garmash@ukr.net](mailto:sv_garmash@ukr.net).

**Garmash Sergii Volodymyrovych** – National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Senior Lecturer at the Department of Organizing of Production and Management of Personnel.

**Дрозд Анастасія Вадимівна** – Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, магістр.

**Drozd Anastasiya Vadymivna** – Kharkiv National Economical University named after S. Kuznets, Master.