

Література

1. Владимирова И. Г. Слияния и поглощения компаний / И. Г. Владимирова // Финансовый менеджер. – 2006. – №2. – С. 51-64.
2. Козоріз М. А. Методологічні засади дослідження впливу іноземного капіталу на розвиток банківської системи України / М. А. Козоріз // Фінанси України. – 2007. – № 11. – С. 95-102.
3. Макогон Ю. В. Международный банковский бизнес / Ю. В. Макогон, Е. В Булатова. – К. : Атика, 2003. – 208 с.
4. Пронін О. Ю. Особливості процесів злиття та поглинання у фінансово-банківському секторі / О.Ю. Пронін // Фінанси України. – 2005. – № 8. – С. 106-122.
5. Рижинашвили Дж. Управление стоимостью в практике М&А: миф или реальность? / Дж. Рижинашвили // Слияния & поглощения. – 2006. – № 10(44). – С. 56-59.
6. Рогач О. І. Міжнародні фінанси : підручник / [О.І. Рогач, А.С. Філіпенко, Т.С. Шемет та ін.]; за ред. О.І. Рогача – К. : Либідь, 2003. – 784 с.

Надійшла 18.11.2009

УДК 338.24

В. Г. СТРИЖОВА

Хмельницький національний університет

УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ ПОТОКОМ ТА ЛОГІСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

Розглядається взаємозв'язок між функціями, що становлять матеріальний потік виробничого підприємства, його міжфункціональний характер та цільову спрямованість з точки зору логістики і використання організаційно-управлінських механізмів координації логістичних систем.

We consider the relationship between the features that make the material flow and manufacturing businesses, its multifunctional nature and orientation of the target in terms of logistics and use of organizational and managerial mechanisms for coordination of logistic systems.

Ключові слова: матеріальний потік, менеджмент матеріальних ресурсів, виробнича логістика, внутрішньовиробнича логістична система, логістичний підрозділ.

Постановка проблеми. Успішне проведення в Україні економічних реформ значною мірою залежить від можливості використання на всіх рівнях управління сучасних інструментів менеджменту. Водночас, як свідчить досвід реформування вітчизняної економіки, інструменти, які успішно застосовуються в умовах економіки розвинутих країн, не завжди генерують адекватний результат на українському ринку, що зумовлює необхідність вдосконалення і адаптації прогресивних методів управління до специфіки ринкових умов господарювання вітчизняних підприємств. Необхідне також врахування стратегічних тенденцій розвитку світового господарювання таких, як глобалізація, інформатизація, актуалізація проблем охорони довкілля.

Аналіз досліджень і публікацій. Реалізація системного підходу в управлінні підприємствами ґрунтується на інтегрованому управлінні потоковими процесами. Розвиток такого підходу в теорії управління підприємствами пов'язаний із численними працями зарубіжних вчених, таких, як С. Абт (РП), П. Блайк (РП), К. Кльозе (ФРН), Д. Ламберт (Англія), М. Портер (США), Ф. Пфоль (ФРН), К. Рутковський (РП), Х. Фірон (США), зокрема російських - Анікін Б., Гаджинський А., Міротін Л., Неруш Ю., Сергєєв В., Плоткін Б. та ін. Теоретичні та прикладні питання раціоналізації управління матеріальними потоками у сферах виробництва та обігу в контексті реалізації загальних та спеціальних функцій менеджменту відображені у роботах вітчизняних вчених: Амоші О., Бойка Є., Вовканича С., Герасимчука В., Гуменюка В., Долішнього М., Злупка С., Крикавського Є., Кузьміна О., Петровича Й., Поплавської Ж., Сажинця С., Хміля Ф., Штефанича Д. та ін., в яких розглядаються тією чи іншою мірою питання прискорення матеріальних потоків, зменшення сукупних запасів, оптимізації структури витрат, підвищення рівня обслуговування тощо. Водночас вимагають подальшого розвитку питання інформаційного забезпечення системної оптимізації матеріальних потоків у ланцюгу "виробник.....споживач".

Постановка цілей. Необхідність розвивати теоретичні основи вдосконалення управління підприємством, створюючи достатнє інформаційне забезпечення матеріальних потоків та розробляючи методичні основи розвитку відповідної інформаційної інфраструктури.

Викладення основного матеріалу. Логістика міцно пов'язана лише з менеджментом матеріальних ресурсів, але й управлінням маркетингово-збутовою діяльністю, про що свідчить таке напрям логістики як управління рухом і запасами готової продукції. З іншого боку, логістика тісно взаємодіє зі оперативно-виробничим плануванням через управління рухом і запасами деталей і комплектуючих у виробничих підрозділах і робочих місць промислового підприємства. З огляду на дане вище визначення логістики і його

зв'язку з зазначеними видами управлінської діяльності, можна буде усвідомити, що завданням логістики на промислове підприємство є передусім координація фізичного переміщення і запасів матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих та готовою продукції з ланцюга п'яти " П " : " постачальники - посередники - підприємство - посередники - споживачі " з єдиною метою раціоналізації витрат за транспортування, складування, завантаження чи розвантаження. Під посередниками у ланцюзі в даному випадку розуміють експедиторські, транспортні і складські організації. Промислове підприємство може скористатися їхніми послугами, якщо уряд вважає це вигідним.

С позиції координації за п'ятьма " П " взаємодія управління маркетингом матеріальних ресурсів для і виробництвом ґрунтується на виділенні напрямів діяльності, що входять у компетенцію кожного їх. Менеджмент матеріальних ресурсів немає і управління маркетинговим комплексом націлені відповідно те що, якими матеріалами, хто має, яку ціну купувати, як мінімізувати їх витрата виробництва готової продукції і на кому, якою ціні, що не асортименті її продавати. А логістика визначає маршрут, транспорт, склади реалізації фізичного переміщення матеріалів, напівфабрикатів та готовою продукції з постачальників на підприємство, всередині останнього, і від цього до споживачів.

Поняття матеріального потоку є ключовим в логістиці. Матеріальні потоки утворюються в результаті транспортування, складування і виконання інших матеріальних операцій із сировиною, напівфабрикатами і готовими виробами – починаючи від первинного джерела сировини до кінцевого споживача.

Матеріальний потік на своєму шляху від первинного джерела сировини до кінцевого споживача проходить ряд виробничих ланок. Метою виробничої логістики є оптимізація матеріальних потоків всередині підприємств, які створюють матеріальні блага або надають матеріальні послуги. Актуальність застосування логістики у матеріальній сфері зумовлена декількома аспектами.

Останнім часом спостерігається тенденція звуження сфери масового і багатосерійного виробництва. Розширюється застосування універсального устаткування, гнучких переналагоджуваних (виробничих) систем. Виробники отримують все більше замовлень на виробництво невеликих партій і навіть одиничних виробів. При цьому з боку покупців все частіше висувається вимога задовольнити потребу за мінімально короткий термін з високим ступенем гарантії.

Іншим аспектом актуальності виробничої логістики є організація виробництва у рамках кооперації з випуску складних виробів. У цьому випадку транспортно-пересувні операції можуть бути об'єктом як виробничої логістики, якщо використовуються власні транспортні засоби для внутрішньо системного переміщення вантажів, так і транспортної за умови використання транспорту загального користування.

Конкретні специфічні особливості побудови системи виробничої логістики підприємства залежать від типу і характеру виробничого процесу. Зазвичай припускають, що виробничу логістику присутня тільки на промислових підприємствах, тобто на виробничих підприємствах, які виготовляють деяку продукцію. При цьому ми погоджуємося з думкою, що поняття "виробничих процес" доцільно розглядати ширше, і тоді виробничу логістику можна розуміти як логістику всередині підприємства будь-якого типу, наприклад всередині промислового, будівельного чи торгового підприємства. Однак у цьому розділі докладно розглянуто логістику промислових підприємств. Відмінною рисою об'єктів вивчення виробничої логістики є їх територіальна компактність. Тому у літературі їх іноді називають "основними об'єктами логістики".

Логістичні системи, які досліджує виробничу логістику, називаються внутрішньовиробничими логістичними системами. Клас внутрішньовиробничих систем, якщо вони задовольняють принципам логістики, досить великий-це промислові підприємства з високим рівнем автоматизації виробництва, автоматизовані складські системи і підприємства матеріально-технічного постачання, транспортні вузли станції і т.д.

Внутрішньовиробничі логістичні системи можна розглядати на макрорівні і мікрорівні. Роль внутрішньовиробничих логістичних систем на макрорівні визначається такими факторами:

- внутрішньовиробничі логістичні системи підприємств є джерелами матеріальних потоків і первинної інформації. Фахівці вважають, що гнучкі виробничі модулі промислових підприємств є стартовими елементами логістичного ланцюга;

- внутрішньовиробничі логістичні системи підприємств задають певний ритм всьому логістичному ланцюгу. Решта його елементів, у тому числі система постачання і збуту, транспортна система повинні функціонувати відповідно до ритму цих систем;

- завдяки системному підходу під час дослідження господарської діяльності логістика виступає координатором, стимулятором і організатором зв'язку між усіма суб'єктами підприємства і його клієнтурою. Тому основна мета внутрішньовиробничі логістичні системи полягає в координації планування й управління виробництвом, реалізації оперативних і стратегічних планів;

На мікрорівні внутрішньовиробничу логістику виступає центром управління, планування, координації та контролю всіх основних потоків, наявних на промисловому підприємстві: матеріальних, інформаційних та інших. Тут внутрішньовиробничі логістичні системи є рядом підсистем, що перебувають у відносинах і зв'язках одна з одною, утворюють певну цілісність, єдність. Відповідно до концепції логістики побудова внутрішньовиробничих логістичних систем повинна забезпечувати можливість постійного узгодження і

взаємного коректування планів і дій постачальницьких, виробничих ланок і ланок збуту всередині підприємства. До завдань внутрішньовиробничих логістичних систем у рамках заданої виробничої програми належать: оперативно-календарне планування з детальним розкладом випуску готової продукції; оперативне управління технологічними процесами виробництва; загальний контроль якості, підтримка стандартів якості продукції та відповідного сервісу; стратегічне і оперативне планування постачань матеріальних ресурсів; організація внутрішньовиробничого складського господарства; прогнозування, планування і нормування витрат матеріальних ресурсів у виробництві; організація роботи внутрішньовиробничого технологічного транспорту; контроль і управління запасами матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і готової продукції на всіх рівнях внутрішньовиробничої складської системи і у технологічному процесі виробництва; внутрішньовиробничий фізичний розподіл матеріальних ресурсів і готової продукції; інформаційне і технічне забезпечення процесів управління внутрішньовиробничими матеріальними потоками; автоматизація і комп'ютеризація управління матеріальними та інформаційними потоками у виробництві.

Таким чином, завдання виробничої логістики відображають організацію управління матеріальними та інформаційними потоками не просто всередині логістичної системи, а в рамках процесу виробництва.

Враховуючи взаємозв'язки між функціями, що становлять матеріальний потік виробничого підприємства, його міжфункціональний характер, й беручи до уваги свою цільову спрямованість, логістика передбачає використання організаційно-управлінських механізмів координації логістичних систем. Організаційний механізм пов'язаний з досягненням необхідного рівня інтеграції шляхом організаційних перетворень у структурі управління підприємством. Це може існувати у формі об'єднання, коли в одному відділі вирішуються завдання координації дій багатьох функціональних служб. Така структура в разі її використання доцільна тією мірою, наскільки вона підпорядкована меті координації пов'язаних між собою видів діяльності.

Практика іноземних фірм показує, що об'єднання зусиль спеціалізованого апарату управління великої корпорації за умов постійних змін у зовнішньому середовищі неможливо забезпечити без створення на різних рівнях управлінських механізмів, основне завдання котрих було б тимчасове або на постійній основі об'єднання функціональних ланок та координація їх дій для досягнення чітко визначеної мети.

Коли невеликі корпорації з масовим характером виробництва, діють у відносно стабільних умовах, увесь обсяг координуючих функцій, як правило, зосереджений на вищому рівні управління. Однак зі збільшенням масштабів виробництва, розширенням номенклатури продукції, розширенням сфери діяльності корпорації, зростанням чисельності рівнів управління, процес управління матеріальним потоком ускладнюється настільки, що виникає питання про створення спеціальних механізмів міжфункціональної координації у цій галузі.

Наприклад, виходячи з американської практики, можна відокремити два основних напрями управління матеріальним потоком фірми:

1. Вдосконалення різних економічних механізмів, котрі підсилюють взаємодію різних функціональних ланок в межах фірми.

2. Здійснення організаційних перетворень у структурі корпорації з метою покращення координації ланок. Ці напрями діють паралельно, доповнюючи один одного.

Структури управління матеріальними потоками, як було зазначено, можуть бути різними. Вони, як і відділи маркетингу, створюються за функціональними або товарними ознаками. Це можуть бути підрозділи, котрі вирішують питання про управління потоками сировини та матеріалів, необхідних для виконання виробничої програми, або відділи закупівлі чи управління матеріалами. Сфера діяльності цих підрозділів поширюється на економічний простір, починаючи зі складу готової продукції постачальника і закінчуючи складом готової продукції споживача.

Для управління потоками готової продукції на підприємстві можуть бути створені підрозділи з розподілу. У їх структуру входять відділи розподілу. На підприємствах України до них відносять складські та транспортні підрозділи.

За кордоном удосконалення планових і контрольних процесів управління матеріальними потоками, котре здійснюється на основі використання електронно-обчислювальної техніки, відбувається одночасно з організаційною перебудовою служб, котрі беруть участь в управлінні матеріалами, з метою координації дій.

Найбільше поширення отримали три різновиди організаційних механізмів. Це можуть бути спеціальні функціональні ланки, в яких контролюється більша частка планових, адміністративних та контрольних функцій, що регламентують рух матеріального потоку. В окремих випадках це буває спеціальний управляючий або координуюча група, основним завданням яких є координація процесу прийняття рішень з управління матеріальним потоком.

Для забезпечення високого рівня внутрішньої функціональної координації використовують матричні механізми, створені на подвійному підпорядкуванні ланок, від котрих залежить ефективне управління матеріальним потоком. Створення таких механізмів дає змогу вирішити проблему міжфункціональної взаємодії.

Спеціалізовані структури управління в логістиці розробляються виходячи з проблем, котрі необхідно вирішити фірмі. За функціональними ознаками в логістичних структурах управління вирізняють три напрями: планування, регулювання та контроль.

Основними процесами при плануванні є складання й координація планів та графіків руху і використання матеріального потоку в усіх ланках виробничо-збутової системи; розробка напрямів дій та формування критеріїв оцінки їх досягнення.

У сфері регулювання ув'язують функції ланок, відповідних за рух та використання матеріальних ресурсів.

Важливою функцією є контроль, котрий дає змогу оцінити рівень забезпеченості матеріальними ресурсами, ефективності їх використання, підрахунок витрат, пов'язаних з їх рухом усіх ланках системи. Завдяки контролю розробляють заходи з підвищення ефективності управління матеріальним потоком.

Кожний структурний блок складається з різних наборів управлінських ланок. Кількість їх та особливості взаємодії залежать від обсягів і складності робіт, пов'язаних з управлінням матеріальним потоком на кожному етапі руху крізь виробничо-збутову систему, а також від специфіки виробничої і збутової діяльності.

Організаційна структура може бути різною і залежить від характеру продукції, що випускається, кількості її споживачів, обсягу матеріаломісткості, розміру підприємства. Управлінський механізм пов'язаний з впровадженням спеціально розроблених управлінських процедур, основою яких є планування виробництва, збуту, зберігання і транспортування як єдиного матеріального потоку. Поняття «логістична система» може застосовуватися стосовно органів управління. З одного боку, це визначена кількість структурних елементів, що функціонують для досягнення єдиної мети, а з іншого — план її досягнення суб'єктом управління. Логістична система — це також організаційний механізм, який, перетинаючи функціональні межі відділів виробничого підприємства, за рахунок більш гнучкої координації спрямовує їхні дії на досягнення мети логістики. Логістичний підрозділ є не моно-, а міжфункціональним і відповідає за виконання усього блоку видів діяльності, пов'язаних з матеріальним потоком і необхідних для задоволення попиту споживачів від вибору постачальників до надання послуг. Відділ очолює керівник матеріального потоку, який визначає оперативні завдання, улагоджує конфлікти, відповідає за вдосконалення системи та кінцеві результати її функціонування. І як важливий, хоч і новий член структури управління, він підпорядковується першому керівникові підприємства.

Різноманітність особливостей, властивих виробничим підприємствам, розмаїтість конкретних проблем, що постають перед ними, зумовлює багатоваріантність організаційних рішень управління матеріальним потоком. Для матеріаломістких виробництв, особливо підприємств машинобудівного профілю, напрямом «головного удару» організаційних перетворень є концентрація зусиль, спрямованих на зниження витрат на етапах постачання й виробництва. Таке організаційне рішення є наслідком нерозвинутості власної мережі розподілу більшості машинобудівних підприємств, розмір збутових витрат яких незначний. Однак це не свідчить про те, що ця організаційна перебудова не зачіпає сфери збуту.

Деталізація функцій і розробки внутрішньої структури органів управління матеріальним потоком є складним процесом.

Основні функції підрозділів, котрі вирішують питання з управління потоками сировини та матеріалів, пов'язані з плануванням і полягають у координації планів потреби в матеріалах з виробничими планами, розробці графіків завантаження механізмів і маршрутів руху матеріального потоку в процесі переробки.

У сфері матеріально-технічного забезпечення важливе значення має встановлення зв'язків з постачальниками, розробка замовлень, організація закупівлі матеріалів, організація їх транспортування.

Значна увага приділяється функціям, пов'язаним зі збереженням запасів, причому не тільки виробничих, а й готової продукції, організації їх переробки (пакування, маркування, доукомплектування). Особливе значення має надання різних видів послуг споживачам.

Підприємства, які виготовляють широкий асортимент продукції й обслуговують значну кількість територіально роз'єднаних споживачів, мають свою розвинуту мережу розподілу, де пріоритетом структурних змін стає концентрація зусиль на зниженні витрат, що виникають у каналах розподілу. Акцентується увага на зосередженні надлишків товарних запасів, використанні прогресивних видів тари та пакування, раціональному розміщенні фірмових магазинів, станцій технічного обслуговування, гарантійних майстерень, регіональних складських комплексів, виборі найкращих маршрутів транспортування. Це важливо як з точки зору економізації поставок, так і для забезпечення високого стандарту обслуговування. В такому разі поєднуються функції, пов'язані з переміщенням, які в економічному просторі виконуються на межі виробничих процесів, тобто відвантаженням готової продукції з розташованих на території підприємства складів збуту і споживанням продукції, що постачається.

При формуванні логістичних підрозділів зайнятих управлінням розподілом готової продукції, основними функціями будуть ті, що пов'язані з плануванням процесу розподілу, організацією переміщення матеріального потоку, збереженням і регулюванням запасів, а також з наданням різних видів послуг.

До функцій планування процесу розподілу належать такі, котрі пов'язані з проведенням переговорів зі споживачами, обробкою замовлень, складанням графіків доставки та роботою транспорту.

В процесі руху матеріального потоку розробляються графіки та маршрути переміщення в процесі обробки матеріалів, здійснюється доставка готової продукції. Основна увага приділяється забезпеченню

тісної взаємодії між виробничими і збутовими ланками. Таким чином, відділ управління матеріалами — це організаційний механізм зниження витрат, що виникають в основному на етапах забезпечення й виробництва, а відділ управління розподілом є аналогічним механізмом зниження витрат, але вже у сфері збутових відносин. Обидва варіанти побудови інтегрованого підрозділу базуються на розчленуванні матеріального потоку і є окремими фрагментами загального організаційного рішення. Його доцільно використовувати виробничим підприємствам, які незалежно від профілю стикаються з безліччю взаємопов'язаних і водночас різних проблем, що потребує вирішення координації дій усіх підрозділів, через які проходить матеріальний потік.

Кожна ланка такої структури достатньо самостійна, однак усі вони діють як єдиний комплекс. Усі координуючі та контрольні функції сконцентровані в підрозділах, підпорядкованих управляючому матеріальним потоком. Важливе значення в цьому процесі відіграє використання спеціалізованої інформаційної системи.

Найбільш ефективним структурним підрозділом логістики є підрозділ управління матеріальним потоком, котрий охоплює планові, управлінські та контрольні функції, що регламентують рух матеріального потоку, забезпечують координацію роботи усіх управлінських ланок.

Матеріалозабезпечуючий ланцюг промислового підприємства поруч з закупівлею включають такі ланки як доставку, формування та підтримку запасів матеріальних ресурсів у підрозділах задля забезпечення заданого ритму виробництва. Координацію руху закуплених матеріальних ресурсів до підприємства міста і усередині нього в рамках менеджменту матеріальних ресурсів здійснює матеріалозабезпечуюча логістика.

Висновки. Важливе значення у здійснених дослідженнях має формалізація та інформаційне відображення матеріального потоку, що уможливорює його прискорення та зменшення логістичних витрат. Новизна логістичного підходу в управлінні ресурсами полягає в зміні пріоритетів господарської діяльності. Головну роль відіграє не продукт, а процес у формі потоку (матеріального, інформаційного, фінансового тощо). Управління потоковими процесами, їх перетворення й інтеграція є новою формою управління, що перевершує традиційні як за рівнем творчого потенціалу, так і за ефективністю кінцевих результатів. Оптимізація потокових процесів в економіці стала можливою лише завдяки переорієнтації з кількісних критеріїв оцінки господарської діяльності на якісні.

Як науковий напрямок логістика і далі розширює межі свого застосування. На сьогодні вона виділилася в спеціальну дисципліну, тісно пов'язану з математикою, кібернетикою, статистикою та певними економічними науками.

Література

1. Баузрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок; / Доналд Дж. Баузрсокс, Дейвид Дж. Клосс. [пер. с англ]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. – 640 с.
2. Современная логистика; / [Джонсон Джеймс С., Вуд Доналд Ф., Вордлоу Дзнил Л. и др.] [пер. с англ.] – М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 624 с.
4. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок; / Кристофер М. [пер.с англ.] – СПб. : Питер, 2004. – 316 с.
5. Ланкастер Д. Организация сбыта; / Д. Ланкастер, Д. Джоббер. [пер. с англ.] – Минск: Амалфея, 2003. – 384с.
6. Линдерс Майкл. Управление снабжением и запасами. Логистика. [пер. с англ.] / Майкл Линдерс, Харольд Фирон. – СПб. : ООО «Виктория плюс», 2002. – 768 с.
7. Пашутин С. Оптимизация сбыта / С. Пашутин // Маркетолог. – 2004. – № 9. – С. 24-27.
8. Санкин В.О. Проектирование складских комплексов и системные решения / В.О. Санкин // Современный склад. – 2004. – № 5. – С. 24-25.
9. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок; / Уотерс Д. [пер.с англ.] – М., 2003. – 503 с.

Надійшла 19.11.2009