

2. Руденко О. Забезпечення розширеного відтворення в умовах трансформації економіки України // Схід: Аналітично-інформаційний журнал. – 2002. – № 3. – С.7-8.

Отримано

УДК 658 : 65.012.34

О.М.ПОСПЕЛОВ

Харківський державний економічний університет

ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядається технологія стратегічного логістичного планування матеріальних потоків на підприємстві. Обґрунтовується зміст етапів планування і даються методичні рекомендації щодо їх розробки.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими й практичними завданнями. Найважливішою проблемою управління підприємствами є зберігання конкурентоспроможності в умовах мінливості зовнішнього середовища. Це виражається в неможливості точного передбачення розвитку подій, у зв'язку з чим наголос тепер роблять на короткострокових реакціях, а не на виробленні деталізованої довгострокової стратегії; високій залежності ступеня невизначеності від сегмента середовища, в якому функціонує підприємство; в необхідності розробки організаційних механізмів і зворотних зв'язків для швидкої адаптації в мінливих умовах; появі можливості не тільки пасивно пристосовуватися, але й активно впливати на зовнішні умови з метою зниження їхньої невизначеності. Все це вимагає розгляду необхідності й можливості стратегічного планування на підприємстві.

Враховуючи те, що умовою існування і розвитку підприємства в ринкових умовах є кругообіг оборотного капіталу як сукупності потоків різної природи і в першу чергу матеріальних потоків (сукупності матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і готової продукції), варто розглянути таку важливу проблему, як стратегічне планування матеріальних потоків на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даного завдання. Дослідження проблеми стратегічного планування матеріальних потоків на підприємстві пов'язані у першу чергу з публікаціями таких фахівців у галузі стратегічного управління, як Р.Акофф, І.Ансофф, О.С.Віханський, Ю.В.Гусев, А.М.Петров, В.С.Пономаренко, Е.А.Уткін., А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд, в роботах яких підкреслюється *необхідність* стратегічного планування матеріальних потоків на підприємстві. По-друге, розгляд *можливості*

стратегічного планування матеріальних потоків на підприємстві в основному пов'язаний з дослідженнями фахівців з логістики Б.А.Анікіна, А.М.Гаджинського, Ю.М.Неруш, А.І.Семененко, В.І.Сергеева та ін., оскільки концептуальними положеннями логістики є управління інтегрованим за етапами проходження матеріальним потоком та можливість адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища з мінімальними витратами.

Виділення невирішених частин загальної проблеми, яким присвячена ця стаття. У літературі, присвяченій проблемам логістики, вже зустрічаються спроби визначити місце стратегічного управління потоками підприємства. Наприклад, Ю.М.Неруш вважає, що при розробці стратегії планування на підприємстві логістична політика повинна бути частиною виробничої функціональної стратегії, яка, в свою чергу, поряд з маркетинговою й організаційною стратегією є частиною загальної господарської стратегії фірми [1]. Такий підхід, на нашу думку, неправомірно обмежує застосування логістичних принципів лише сферою виробництва і суперечить головному принципу логістики – розгляду потоку як системи, що існує на всіх етапах бізнес-процесу: постачання, виробництво, збут. На недоцільність обмеження розгляду матеріальних потоків тільки певним етапом бізнес-процесу вказує і А.М.Гаджинський. Його дослідження показали, що підприємства здебільшого не включають логістику в корпоративне планування і, відповідно, недоодержують прибуток через те, що часто ототожнюють її з постачанням, трактують як короткостроковий фактор і мало співвідносять з довгостроковим плануванням. Вважаючи логістику як короткостроковим, так і довгостроковим фактором, цей автор пропонує включати елементи логістики в загальний бізнес-план підприємства [2]. У цілому можна погодитися з його рекомендаціями щодо необхідності координації логістичних планів з іншими планами. Але зважаючи на тенденції зростання розмірів фінансових і матеріальних витрат на логістику, а також вплив її на конкурентоспроможність підприємства, вважаємо за необхідне виділити її стратегію в окремий напрямок, а саме – логістичну стратегію. Тому *метою статті* є розробка технології стратегічного логістичного планування матеріальних потоків на підприємстві.

Технологія стратегічного логістичного планування матеріальними потоками підприємства повинна враховувати особливості соціально-економічної ситуації в Україні, що визначають головні вимоги, які ставляться до технології стратегічного планування матеріальних потоків на підприємстві. Ці вимоги мають бути сформульовані для всіх етапів технології, починаючи зі збору інформації і закінчуючи прий-

няттям рішень. У загальному вигляді технологія стратегічного планування матеріальних потоків на підприємстві подана на рисунку, вона в основному співпадає із загальною технологією стратегічного планування на підприємстві [3].

Перший етап – визначення загальної стратегічної мети планування матеріальних потоків, що визначається з урахуванням загальної місії підприємства. Ця стратегічна мета збігається з метою логістичної системи управління в цілому та її функціональних підрозділів. В узагальненому вигляді системно й повно вона відображається в шістьох міксах, іменованих “шістьма правилами логістики”: постачання потрібного товару – необхідної якості – в необхідній кількості – у визначений час – у потрібне місце – з мінімальними витратами [1]. Ці правила свідчать про тісний зв’язок логістичної стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства і про необхідність забезпечення підвищеного рівня гнучкості управління матеріальними потоками. Відомий в Україні фахівець з логістики Є.Крикавський сконцентровано сформулював, на нашу думку, мету логістичного менеджменту і проблем, що виникають при її реалізації на підприємстві: “... Прискорення матеріального та нематеріального потоків і мінімізація витрат, починаючи від прийняття замовлення до постачання споживачу включно, ... головна ціль буде ініціювати певні реакції щодо скорочення інноваційних циклів, технологій, виробничих та транспортних процесів” [4].

Узагальнюючи викладене, можна сформулювати загальну мету стратегічного планування матеріальних потоків на підприємстві: зниження витрат на одиницю виробу на всіх етапах проходження матеріальних потоків (постачання, виробництво, збут), що сприяє підвищенню конкурентоспроможності товарів та зниженню потреб в оборотних коштах підприємства.

Другим технологічним етапом стратегічного планування матеріальних потоків на підприємстві є аналіз зовнішнього середовища. Згідно з М.Х.Месконом [5], урахування впливу навколишнього середовища на підприємство і на рух його матеріальних потоків полягає в поділі зовнішніх чинників на дві групи: прямого і непрямого впливу на підприємство ззовні. Середовище прямого впливу включає чинники, що безпосередньо впливають на матеріальний потік на підприємстві. До цих чинників відносяться закони й органи державної влади, постачальники, партнери, конкуренти, споживачі, в тому числі оптові.

Під середовищем непрямого впливу розуміють чинники, що можуть не справляти прямого негайного впливу на керований матеріальний потік, але позначаються на ньому. Це – стан економіки, науково-

технічний прогрес, соціокультурні й політичні зміни, вплив групових інтересів і міжнародна обстановка.

Центральне місце в роботі логістичних менеджерів (менеджерів з управління матеріальними потоками) займають відносини з партнерами по ринку – з органами державної влади, споживачами, конкурентами, постачальниками, елементами логістичної інфраструктури. В умовах адміністративно-командної економіки матеріальні потоки з постачання та збуту планувались і регулювались, виходячи з централізованих міжгалузевих та міжпродуктових балансів народного господарства. Розподіл продукції, основних фондів і робочої сили здійснювався на макрорівні, централізовано у вигляді господарчих зв'язків з постачання продукції виробничого та споживчого призначення, шляхом централізованої розробки та реалізації планів прикріплення споживачів до постачальників. У ринкових умовах господарювання кожне підприємство отримало можливість самостійно організовувати й керувати власними ресурсами, тому вибір постачальників матеріальних потоків здійснюється підприємством.

Багато які із законодавчих актів і державних установ також впливають на матеріальний потік підприємства. Взаємодія між покупцями і продавцями кожного ресурсу, який споживається, і товару, що випускається, регулюється численними правовими обмеженнями. Крім того, зовнішнє регулювання з боку держави здійснюється шляхом розробки системи економічних нормативів (актів, програм, законів), що спрямована на створення сприятливого нормативно-правового поля конкуренції і реалізацію конкурентних переваг, які є в розпорядженні національних товаровиробників як постачальників, партнерів, виробників, споживачів(антимонопольне законодавство).

Конкуренти й споживачі – теж важливі зовнішні чинники, які мають істотний вплив на діяльність підприємства. Якщо не задовольняти потреби споживачів так само ефективно, як це роблять конкуренти, підприємству загрожує втрата споживачів. Тому саме завдання пошуку споживача, аналізу його потреб та швидке реагування виробництва на їх зміну є важливим для виживання підприємства в умовах ринку. Саме на цих напрямках повинні ґрунтуватися майбутні цілі маркетингової логістики, результати і ресурси, необхідні для досягнення цих цілей.

Третій етап технології – стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства по матеріальних потоках, який полягає в розробці прогнозів за допомогою методів прогностики (фактографічний метод, статистичний метод, метод прогновної екстраполяції, експертний метод, метод побудови прогнозного сценарію та морфологічний аналіз).

Аналіз фактичного стану управління матеріальними ресурсами підприємства є четвертим етапом технології. Його необхідно здійснювати по всьому циклі – від покупки сировини до продажу товару і післяпродажного обслуговування. Схему аналізу матеріальних потоків з метою зменшення витрат на одиницю продукції подано в таблиці .

Схема аналізу матеріальних потоків

Мета аналізу	Етапи проходження матеріального потоку	Витрати й активи, пов'язані з виконанням логістичних функцій
Зниження витрат й активів на етапах проходження матеріального потоку	Постачання	Закупівля, прийом, транспортування, вантажо-переробка, складування, управління запасами, інформаційно-комп'ютерна підтримка
	Виробництво	Управління виробничими процедурами, підтримка стандартів якості, внутрішньовиробниче транспортування, складування, упакування, інформаційно-комп'ютерна підтримка
	Збут	Підтримка стандартів обслуговування споживачів, транспортування, складування, управління запасами, удосконалення системи збуту, після-продажне обслуговування, інформаційно-комп'ютерна підтримка

На п'ятому етапі проводиться стратегічний аналіз стану власних матеріальних ресурсів підприємства. Фактичні значення ресурсів співвідносяться із зовнішнім середовищем, здійснюється оцінка можливостей, що забезпечують ці ресурси в даному середовищі (прогнози: “Зробити чи купувати?” та ін.).

На шостому етапі здійснюється діагностика відповідності компонентів зовнішнього середовища власним матеріальним ресурсам (на сучасний момент і за роками на стратегічному інтервалі часу). Як інструментарій в даному випадку слід використовувати таксономічні методи. Відповідно до цього після завершення даного етапу робота може продовжуватися в двох напрямках. Перший напрямок використовується у випадку неприпустимої розбіжності між фактичною і бажаною траєкторіями, тоді слід перейти на сьомий етап, другий – коли розбіжності знаходяться в припустимих рамках, тоді процес стратегічного управління починається з першого етапу.

На сьомому етапі здійснюється стратегічне планування взаємодії матеріальних потоків підприємства як системи із зовнішнім середовищем, в першу чергу, постачальниками, логістичними посередниками, покупцями. Формуються сценарії взаємодії, цілі зміни компонентів зовнішнього середовища.

Восьмий етап охоплює стратегічне планування зміни власних ма-

теріальних ресурсів, в тому числі з урахуванням удосконалення управління матеріальними потоками.

На дев'ятому етапі відбувається об'єднання результатів роботи двох попередніх етапів. Об'єднання слід проводити на основі ієрархічної структури взаємодій. Відносна вага кожного елемента цієї структури оцінюється методом аналізу ієрархій, доповненим для використання в динамічних системах. Кількісний опис ситуацій за компонентами зовнішнього середовища і за ресурсами оцінюється специфічними, залежно від конкретного параметра, методами.

На десятому етапі використовується принцип імітації, проводиться моделювання прямого процесу стратегічного планування матеріальних потоків на основі синтезованої на попередньому етапі ієрархії. Моделювання здійснюється з використанням імітаційної моделі, що дозволяє керувати параметрами ситуацій як по компонентах зовнішнього середовища, так і по власних матеріальних ресурсах, що дозволяє кількісно оцінити можливість досягнення загальної стратегічної мети, починаючи із сценарію впливу на зовнішнє середовище.

На одинадцятому етапі аналізуються отримані результати, приймається рішення про те, чи можна вважати досягнутою загальну стратегічну мету логістичного планування матеріальних потоків при даному стратегічному плані розвитку підприємства. При позитивному вирішенні даного питання черговим технологічним етапом приймається другий.

У випадку, якщо при даних значеннях параметрів ситуацій по компонентах зовнішнього середовища і ресурсах досягнення визначеної загальної стратегічної мети логістичного планування матеріальних потоків неможливе, то використовується дванадцятий етап.

Дванадцятий етап поєднує моделювання зворотного процесу планування й оцінку необхідної зміни параметрів ситуацій по власних матеріальних ресурсах. Використовується та ж імітаційна модель, що розроблялася для десятого етапу, але в якості вихідного посилання береться загальна стратегічна мета логістичного планування матеріальних потоків, а не сценарій впливу на зовнішнє середовище, як це було прийнято в першому випадку.

Тринадцятий етап, як і дванадцятий, несе логічне навантаження. Якщо необхідні зміни параметрів ситуацій власних матеріальних ресурсів, досяжні при використанні доступних інструментів управління, то це значить, що можна не змінювати план взаємодії із зовнішнім середовищем, а досить тільки переглянути стратегічний план зміни матеріальних ресурсів, тобто перейти до восьмого етапу. Якщо необхідні зміни параметрів власних матеріальних ресурсів не можуть бути за-

безпечені, то це значить, що необхідно змінювати сценарій взаємодії із зовнішнім середовищем з метою збільшення на нього впливу.

Аналіз вже використовуваних сценаріїв і розробка нових із залученням додаткових інструментів стратегічного управління здійснюється на чотирнадцятому етапі. Сценарії розробляються на основі використання принципів самоорганізації і рефлексії.

На п'ятнадцятому етапі оцінюються можливості додаткового впливу на зовнішнє середовище шляхом синтезу нових сценаріїв. Якщо є можливість створення нових сценаріїв, то наступним етапом процесу стратегічного управління може бути сьомий, де виробляється стратегічне планування взаємодії із зовнішнім середовищем.

Якщо всі можливості по зміні параметрів ситуацій компонентів зовнішнього середовища в необхідному напрямку вичерпані, то треба переходити до шістнадцятого етапу, де керівники підприємства повинні змінити загальну стратегічну мету логістичного планування матеріальних потоків.

Запропонований методичний підхід до технології стратегічного логістичного планування матеріальних потоків дозволяє розробити ефективну систему методик прийняття управлінських рішень.

- 1.Неруш Ю.М. Коммерческая логистика: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 268 с.
- 2.Гаджинский А.М. Логистика. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. – 228 с.
- 3.Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Харків: Основа, 1999. – 620 с.
- 4.Крикавський Є. Логістика підприємства: Навч. посібник. – Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 1996. – 160 с.
- 5.Основы менеджмента./ Мескон М.Х., Альберт М. и др. – М.: Экономика, 1992. – 704 с.

Отримано 14.05.2003

УДК 69.05 : 658

В.І.АНІН, канд. техн. наук

Київський національний університет будівництва і архітектури

КРИТЕРІЙ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У БУДІВЕЛЬНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

У процесі формування рішень на основі системного аналізу в будівельній галузі важливим елементом є правильний вибір критерію ефективності та його пристосування для моделювання процесів.

Проектування та функціонування будівельної організації необхідно оцінити за обраним критерієм. При системному підході, перш за все, треба обрати мету, до якої прагне об'єкт господарювання. Ця мета