

**СПИСОК ДЖЕРЕЛ:**

1. Соціально-економічні аспекти промислової політики. Управління людськими ресурсами: держава, регіон, підприємство. Зб. наук. праць в 3 т. Редкол.: Амоша О. І. (відп. ред.) та ін. – Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2006. - 386 с.
2. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: національна доповідь / За заг. ред. В. М. Гейця [та ін.]. - К. : НВЦ НБУВ, 2009. - 687 с.
3. Перегудов С. П., Семененко И.С. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии. - М.: ИМЭМО РАН, Прогресс-Традиция, 2008. – 446 с.
4. Управління соціальним розвитком промислових підприємств. Монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. В. Боровик. - Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. — 160 с.
5. Булеев И.П., Брюховецкая Н.Е., Черных Е.В. Социальная ответственность бизнеса: теория и практика: Монография /НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. – Донецк: ИЭП НАН Украины; ДонУЭП, 2008. – 137 с.
6. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія / М. С. Дороніна. - Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002.- 432 с.
7. Глобальний Договір ООН - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/what>
8. AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://www.accountability.org/about-us/publications/aa1000.html>
9. Фиглин Л. Модель управления качеством социальной ответственности организации // Проблемы теории и практики управления, 2003, № 2, С. 86 – 91.
10. SA8000®:2008 Standard - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage>
11. UN Global Compact Participants -[Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>

**УДК 658.7**

**СИСТЕМНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Макогон Ю.В.*, завідувач кафедри міжнародної економіки Донецького національного університету, директор Регіонального філіалу Національного інституту стратегічних досліджень в м.Донецьку, д.е.н., професор

**Вступ.** У сучасному світі, в умовах розвитку нових економічних відносин, значної конкуренції, економічної кризи, що призвела до істотного падіння обсягів промислового підприємства, все більшої актуальності набувають дослідження, пов'язані з удосконаленням систем управління підприємством як інструмента підвищення ефективності його діяльності, стабілізації розвитку.

Широке використання системного підходу до проблеми управління логістичною діяльністю підприємства пов'язано з тим, що цей підхід, особливістю якого є дослідження будь-якого об'єкту як складної цілісної системи, дозволяє всебічно, на рівні конкретної характеристики оцінити об'єкт, проаналізувати ситуацію в межах даної системи і відповідно найкращим чином організувати процес прийняття рішення.

Особливість системного підходу до управління підприємством в цілому, та логістичною діяльністю зокрема, полягає в тому, що в допустимих межах об'єкт досліджується як одне ціле з врахуванням внутрішніх взаємозв'язків між окремими елементами і зовнішніх зв'язків з іншими елементами та об'єктами.

Системний підхід до управління логістичною діяльністю підприємства є засобом вирішення складних проблем, в його основі лежать наукові методи, які забезпечують одержання результатів відповідно до діяльності системи.

**Метою** даної статті є вивчення методології побудови логістичних систем, дослідження, оцінка, та пошук шляхів формування та розвитку промислових підприємств за допомогою впровадження в систему управління підприємствами логістичних підходів

**Основний матеріал.** Визначення поняття «система» наведено у працях зарубіжних та вітчизняних вчених Р. Акоффа, Л. фон Бертоланфі, О. Василенко, А. Гончарука, В.Забродського, В. Мильника, та ін. Мають місце різні підходи до визначення «системи»: як будь-якої сукупності змінних, властивостей або сутностей [1]; сукупність пов'язаних між собою і в той же час різних і незалежних частин [2]; комплекс елементів, що перебувають у взаємодії [5]; сукупність взаємодіючих елементів, властивостей яких якісно відрізняються від суми властивостей цих елементів [3], як процесу цілеспрямованої діяльності [4].

Будь-яка система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, яка має вхід (ресурси), вихід (мету), зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок. М.І. Твердохліб [6] вважає, що системний підхід – це «сукупність методологічних принципів і положень, що дають змогу всебічно розглядати систему як одне ціле з узгодженим функціонуванням усіх її елементів». Б.М. Мізюк підкреслює, що системний підхід є

«дослідженням способів організації елементів системи в єдине ціле і взаємодії процесів функціонування системи, її підсистем та елементів» [3].

У системі управління логістичною діяльністю промислового підприємства можна виділити дві основні її підсистеми: керовану і керуючу. Безумовно, на загальну функцію системи впливають усі елементи, але ступінь впливу окремих елементів різний. Під впливом інформації про зміну (відхиленні) параметрів зовнішнього та (або) внутрішнього середовища, що перешкоджає досягненню визначеної перед підприємством мети, у системі управління формується модель необхідного стану системи.

У різних джерелах керуюча система підприємства розглядається з різних точок зору. Одні автори ототожнюють її з апаратом управління, але, на нашу думку, апарат управління є найважливішим, але не єдиним елементом керуючої системи. Інші керуючу систему розглядають як сукупність трудових процесів.

На основі аналізу літератури, під керуючою системою логістичної діяльності підприємства розумітимемо певним чином організовану сукупність матеріальних, фінансових, інформаційних та трудових ресурсів, необхідних для здійснення процесу управління, що є сумою взаємопов'язаних безперервних регулюючих дій.

Керована система промислового підприємства, або об'єкт управління логістичною діяльністю, якщо розглядати з організаційної сторони, являє собою ряд взаємозалежних підсистем таких як виробництво, маркетинг, персонал, фінанси та ін. Але це чисто організаційне, структурне вираження керованої системи логістичної діяльності. Керована система під впливом управлінських рішень забезпечує досягнення цілей організації.

Процес управління логістичними операціями формує рішення, яке поступає на вхід в систему і стає частиною набору у відповідь на дії підприємства. Якщо підсистема управління містить всі елементи, необхідні для управління підприємством, то нова реакція з'явиться правильною відповіддю на події, що відбулися, а фактично отримані підприємством блага будуть рівні очікуваним.

Таким чином, система управління логістичною діяльністю підприємства складається з низки підсистем, які також мають свої елементи з певними властивостями та характеристиками, взаємозв'язки, функції і загальний кінцевий результат, який є основним чинником створення системи. На нашу думку, саме результат діяльності підприємства є вирішальним системоутворюючим чинником, який, будучи недостатнім, активно впливає на відбір саме тих ступенів свободи у компонентів системи, які при їх інтеграції визначають надалі отримання повноцінного результату.

Реалізація цілей управління та отримання кінцевих результатів можлива за наявності в системі економічного механізму логістичного управління, який розглядається як засіб їх досягнення з мінімальними витратами ресурсів. Економічний механізм управління створюється для реалізації конкретних цілей і являє собою сукупність принципів, методів, засобів управління, а також адміністративно-правових, економічних важелів, стимулів і органів управління. Механізм управління логістичною діяльністю займає центральне місце в системі управління і служить для приведення системи в дію і забезпечення її ефективного функціонування для досягнення поставлених цілей і отримання бажаних кінцевих результатів.

Формування системи управління логістичною діяльністю на промислових підприємствах повинне відповідати вимогам, що забезпечують:

- орієнтацію виробництва на попит, потреби ринку (на запити конкретних споживачів);
- постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва й одержання оптимальних результатів з меншими витратами;
- господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності організації або її структурних підрозділів;
- гнучкість, здатність здійснювати поточне коригування цілей і програм у залежності від стану кон'юнктури ринку;
- забезпечення взаємозв'язку між матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими потоками підприємства;
- визначення вимог до якості продукції, її фасування, маркування, транспортування, іншим її споживчими властивостями, обумовленим кон'юнктурою ринку, попитом, споживанням;
- використання сучасної інформаційної бази з комп'ютерною технікою для різноманітних розрахунків при прийнятті обґрунтованих і оптимальних рішень.

Управління логістичною діяльністю є однією з підсистем управління виробництвом, у зв'язку з цим побудова та функціонування системи логістичного управління повинна спиратися на загальні принципи, методи управління.

Основу системи управління логістичною діяльністю на промислових підприємствах повинні скласти наступні загальні принципи:

- орієнтація виробництва промислової продукції на ринкову кон'юнктуру;
- принцип цільової стратегії управління;
- принцип системності, комплексності управління логістичною діяльністю;
- принцип орієнтації на кінцеві результати;
- принцип стимулювання.

Принцип орієнтації виробництва на ринкову кон'юнктуру полягає в тому, що на підприємствах проблеми підвищення ефективності логістичної діяльності повинні бути підпорядковані всім видам виробничо-маркетингової діяльності в області рівня якості, ціни, упаковки, транспортування, реклами тощо. У зв'язку з цим для управління логістичними операціями на підприємстві повинна бути розроблена програма забезпечення необхідного рівня та якості логістичних операцій з залученням всіх виробничих цехів, відділів, служб маркетингу, збуту продукції та ін., створений організаційно-економічний механізм управління логістичною діяльністю (ОЕМУЛД).

Принцип цільової стратегії управління. В управлінні логістичною діяльністю проблема мети є центральною, оскільки саме на підставі поставлених цілей і завдань управління визначаються стратегія і тактика, і регулюються всі дії в процесі управління системою. Кожна дія повинна мати ясну і певну мету. Від правильності вибору мети багато в чому залежать структура, склад функцій, та її ефективність. У цьому випадку системі, як правило, не потрібно кількісне збільшення, а ряд елементів може бути навіть скорочений з передачею частини їх функцій іншим підрозділам у порядку суміщення функцій.

Принцип системності, комплексності управління логістичною діяльністю - забезпечує тісний взаємозв'язок цілей і завдань управління логістикою з необхідними для їх досягнення засобами, методами та ресурсами. Рішення будь-якої задачі в системі має бути забезпечено необхідними ресурсами.

Системний підхід передбачає управління логістичною діяльністю на всіх стадіях життєвого циклу продукту, на всіх рівнях управління, як по вертикалі - за рівнями керівництва, так і по горизонталі - за функціями управління логістичними операціями. Реалізація даного принципу дозволить підвищити наукову обґрунтованість прийнятих рішень і збалансованість їх з матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими потоками.

Принцип орієнтації на кінцеві результати - є одним з найважливіших принципів управління логістичною діяльністю промислової продукції. Всі дії в логістичній системі управління, починаючи з визначення цілей і завдань, мають бути спрямовані на досягнення кінцевого результату. Даний принцип передбачає отримання кінцевих результатів при мінімальних витратах.

Принцип стимулювання - покликаний забезпечити використання всього спектру стимулів (моральних і матеріальних) для забезпечення і підвищення ефективності логістичних операцій.

Методологія наукового пізнання таких складних досліджуваних об'єктів як систем управління, у тому числі системи управління логістичною діяльністю підприємства, відображає об'єднання розрізнених процесів управління, функцій управління та заходів в єдину систему цілеспрямованих і безперервно реалізованих управлінських впливів у короткостроковій та довгостроковій перспективі [3, 4].

Застосування процесів моделювання дозволяє досліджувати об'єкти управління на моделях і передбачає побудову та вивчення моделей стосовно до існуючих та проєктованих об'єктах управління. В обох зазначених сенсах моделювання є потужним засобом наукового пізнання і вирішення практичних завдань і широко використовується в науці і в багатьох областях виробничої та управлінської діяльності підприємства.

Загальне призначення запропонованої автором моделі системи управління логістичною діяльністю промислового підприємства визначається тим, що вона має можливість:

- краще зрозуміти, як об'єднати розрізнені управлінські дії щодо забезпечення та функціонування логістичних операцій підприємства в єдину систему управління, що має відповідні підсистеми, цілі, показники, критерії та механізм функціонування;

- представити синтез (розробку) системи управління в комплексі заходів щодо уточнення складу та взаємодії підсистем, виявлення функцій та реальних процесів управління логістичною діяльністю підприємства;

- краще зрозуміти, як забезпечити раціональну взаємодію системи загального менеджменту підприємства і системи логістичного управління;

- уточнити вимоги які пред'являються до об'єкта управління системою управління логістичною діяльністю відповідно до загальної теорії управління.

З точки зору уточнення вимог які пред'являються з позиції теорії управління до запропонованої моделі системи управління логістичною діяльністю промислового підприємства, слід віднести:

1. Розгляд системи управління логістичною діяльністю як комплексної, складної, динамічної та імовірнісної системи, що є підсистемою більш загальної системи - системи загального менеджменту підприємства. Це обумовлює необхідність правильного розуміння проблеми ієрархічності і необхідність членування єдиної системи загального менеджменту підприємства на підсистеми різних рівнів.

2. Необхідність структуризації моделі системи управління логістичною діяльністю підприємства, сенс якої полягає у виділенні досліджуваної системи на власне досліджувану систему і зовнішнє середовище.

3. Виділення складових частин системи управління логістичною діяльністю підприємства на підсистеми, виявлення їхніх компонентів, раціональної організації зв'язків і відносин між підсистемами моделі.

4. Наявність ефективного зворотного зв'язку, властивого системі управління і покликаною забезпечити успішне коректування результативності процесів управління, виходячи зі ступеня досягнення цільової логістичної політики підприємства і висунутих вимог зовнішнього середовища, в тому числі вимог у задоволенні потреб споживачів.

5. Можливість виявлення потенціалу збільшення ефективності логістичних операцій підприємства шляхом моделювання впливу факторів та оптимізації процесів управління, коли всі наявні ресурси

(матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні) вже витрачено, а прогнозований рівень ефективності логістичних операцій підприємства не досягнуто.

У нашому уявленні внутрішня структура моделі системи управління логістичною діяльністю промислового підприємства (СУЛД) (рис. 1) розглядається у складі: керуючої підсистеми; керованої підсистеми; цільової підсистеми; забезпечуючих підсистем (підсистеми методологічного забезпечення та підсистеми ресурсного забезпечення).

У запропонованій моделі СУЛД складовими компонентами зовнішнього середовища розглядаються:

- компоненти макросередовища - податкова політика (що відображає національну і регіональну податкову політику), транспортна мережа, інвестиційна політика (держави, регіону, міста), інші компоненти макросередовища, трактуються з точки зору маркетингу, як небезпеки і можливості для діяльності підприємства;

- компоненти мікросередовища - поведінка конкурентів, інтереси інвесторів, постачальників матеріалів, замовників та інші різновиди компонентів мікросередовища.

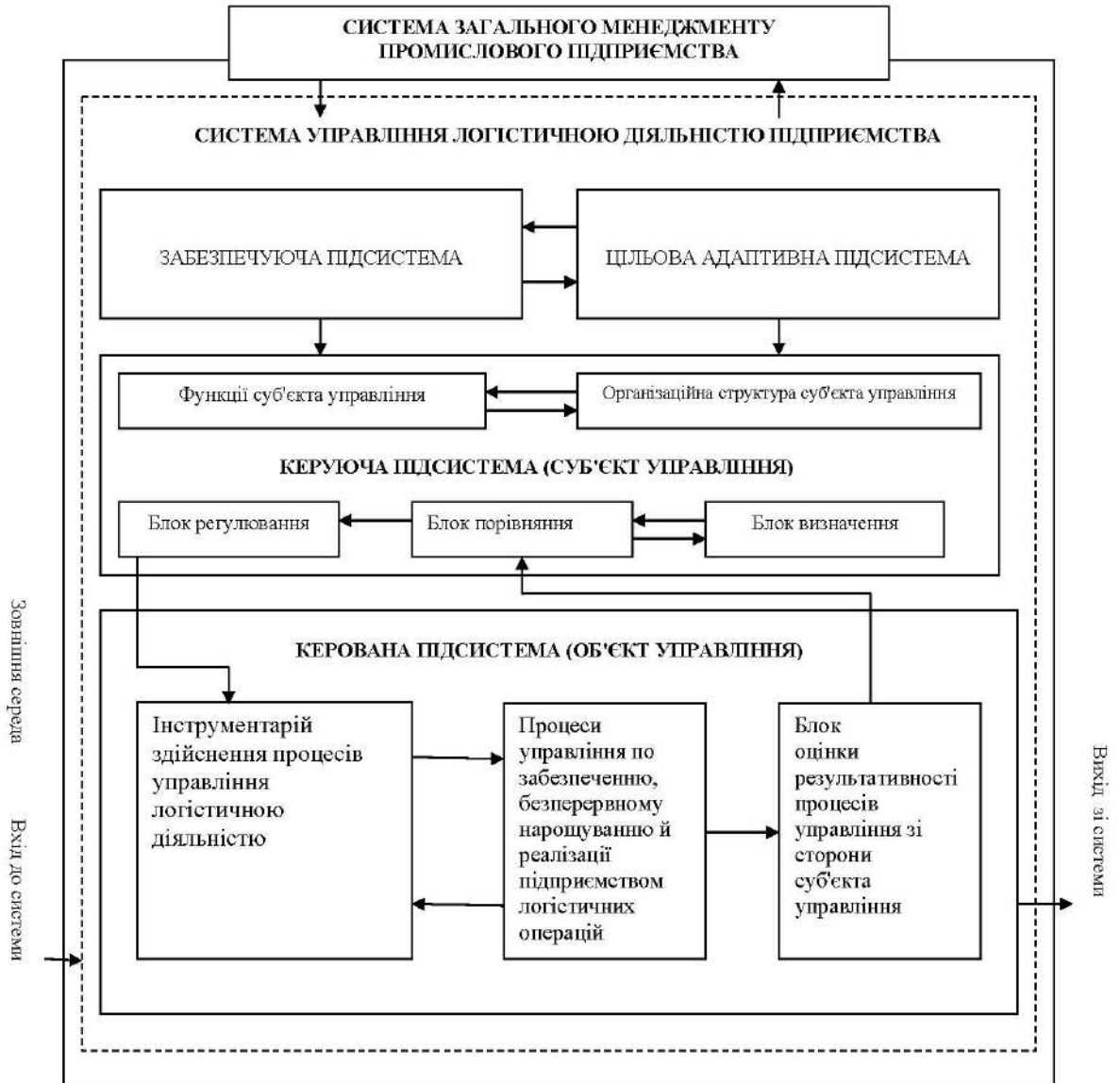


Рис. 1. Модель системи управління логістичною діяльністю промислового підприємства

До найважливіших компонентів „входу” досліджуваної системи управління логістичною діяльністю промислового підприємства слід віднести:

- ступінь впливу держави (регіональних владних структур) на розвиток промисловості шляхом здійснення інвестиційної, податкової, антимонопольної політики;
- рівень платоспроможного попиту в регіоні на промислову продукцію (роботи, послуги);
- ступінь доступності промислових підприємств до ресурсів;
- наявність транспортних мереж, складських комплексів;
- сила конкуренції логістичних операцій.

До основних компонентів зворотного зв'язку СУЛД можуть бути віднесені:

- володіння підприємством гарантій якості, наявність ліцензій і сертифікатів;

- ефективність функціонування маркетингу та управління якістю за ІСО на підприємстві;
  - імідж підприємства, який визначається з урахуванням виконання договірних (контрактних) зобов'язань, співвідношення ціни / якості, ціни / собівартості, ціни / продуктивності, інших параметрів логістичних операцій;
  - відгуки та пропозиції замовників про якість логістичних операцій підприємства;
  - ефективність функціонування системи управління логістичною діяльністю підприємства.
- До основних компонентів які відображають зв'язок із зовнішнім середовищем СУЛД слід віднести:
- ступінь впливу підприємства на ослаблення конкурентних переваг своїх конкурентів з логістичних операцій (в регіоні, області, місті, зайнятому сегменті ринку промислової продукції);
  - ступінь успішної адаптації підприємства до впливу факторів зовнішнього середовища.

**Висновки.** Таким чином, у статті система управління логістичною діяльністю промислового підприємства розглядається як комплексна і досить складна динамічно і імовірнісна система, яка є підсистемою більш загальної системи - системи загального менеджменту підприємства.

Автором наведено модель системи управління логістичною діяльністю промислового підприємства в основі якої відображена ідея комплексного підходу до об'єднання елементів макро- і мікроекономічної моделі досліджуваного об'єкта управління, що дозволяє здійснювати аналіз об'єкту управління як єдиного цілого в комплексі з вивченням внутрішньої структури аналізованої системи управління; виявлено основні вимоги які пред'являються до розробки моделі системи управління логістичною діяльністю промислового підприємства.

Розробляючи логістичні системи, необхідно прагнути до того, щоб вони органічно вбудовувалися в природну практичну діяльність підприємства і ставали, зрештою, їх складовою частиною і засобом вирішення стратегічних завдань. На нашу думку, властивий логістиці комплексний та системний підхід до управління поточними процесами виступає важливою передумовою підвищення ефективності роботи самого широкого кола виробничих структур.

## РЕЗЮМЕ

У статті розглянуті ознаки системного управління логістичною діяльністю промислового підприємства. Досліджено елементи системності в підходах до управління підприємством, наведено модель системи управління логістичною діяльністю промислового підприємства.

**Ключові слова:** система; промислове підприємство; елементи системності; принципи системності; управління.

## РЕЗЮМЕ

В статье рассмотрены признаки системного управления логистической деятельностью промышленного предприятия. Исследованы элементы системности в подходах к управлению предприятием, приведена модель системы управления логистической деятельностью промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** система; промышленное предприятие; элементы системности; принципы системности; управление.

## SUMMARY

The article deals with signs of systemic control logistics activities of an industrial enterprise. Investigated elements in the systematic approach to managing the enterprise, given the logistic model of the control activities of an industrial enterprise.

**Keywords:** system, industrial plant, elements of the systems, principles of the systems, management.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Акофф Р. Л. Идеализированное проектирование: как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации / Акофф Р. Л., Магидсон Д., Эддисон Г. Д. ; [пер. с англ. Ф. П. Тарасенко]. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 265 с.
2. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий [монография] / А. В. Василенко — К.: Центр учебной литературы, 2005.—648 с.
3. Мізюк Б. М. Системне управління [монографія] / Б. М. Мізюк — Львів : Видавництво комерційної академії, 2004. — 338 с.
4. Мильнер Б. З. Теория организации: [учебник]. — [3-е изд., перераб. и доп.] / Б. З. Мильнер — М. : ИНФРА-М, 2002. — XVIII, 558 с.
5. Мыльник В. В. Исследование систем управления / В. В. Мыльник, Б. П. Титаренко, В. А. Волоченко.—М.:Академический проспект,2003—315с.
6. Твердохліб М. Т. Інформаційне заміщення менеджменту: [навч. посібник] / М. Т. Твердохліб — [2-ге вид., доп.] — К. : КНЕУ, 2002. — 224 с.