

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали Четвертої
Всеукраїнської наукової конференції,
м. Київ – Дубаї (ОАЕ), 28 лютого – 5 березня 2012 р.*

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2013

Видання здійснене в рамках проекту “Наукові праці МАУП”

К65

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні:
Матеріали Четвертої Всеукр. наук. конф., м. Київ – Дубаї (ОАЕ),
28 лют. – 5 берез. 2012 р. / МАУП; уклад. О. В. Баєва, Н. І. Новальська,
Л. В. Старих. – К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013. – 292 с.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань, в яких розглядалися питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методики викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров'я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

© Міжрегіональна Академія управління
персоналом (МАУП), 2013

© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013

ЗМІСТ

Г. А. Дмитренко

Нарощування соціального капіталу як імператив демократизації державного управління в Україні 7

Н. М. Терещенко

Техніка моніторингу і критерії оцінювання методів та результатів управлінської діяльності 18

В. П. Сладкевич, Т. М. Товстуха

Використання конкурентних переваг українськими підприємствами 25

С. С. Бойко

Функції адміністративно-державного управління 28

Н. І. Новальська

Організація та активізація самостійної роботи студентів 34

Н. М. Суліма

Стан ефективності виробництва зерна та напрями її підвищення 40

І. Б. Чудаєва

Основні моделі технопаркових структур 44

Л. О. Лопатенко, Д. Б. Лопатенко

Інфраструктура: теоретичний аспект та економічне значення 47

Т. С. Мринська, О. О. Ломінська

Концептуальні засади побудови ефективної структури управління податкової служби України 53

В. Ф. Максимчук

Бюджетні системи як інструмент якості управлінських функцій 57

В. В. Шелест

Конкурентна розвідка як складова забезпечення фінансової безпеки довірчих товариств 61

Л. О. Лопатенко, Д. Б. Лопатенко

Стан та перспективи розвитку маркетингу транспортних послуг 65

М. І. Філіппов, С. Г. Гашимов

Сучасний стан розвитку інноваційної сфери в Україні 74

Л. А. Бови

Концепції маркетингу в розвитку підприємств житлового господарства України в сучасних умовах господарювання 80

С. М. Марченко

Дослідження стану логістичного менеджменту на підприємствах різних форм власності 84

Л. В. Романова

Напрями формування маркетингового управління в Україні 90

К. В. Пічик

Семплінг як інструмент маркетингових комунікацій 94

В. П. Сладкевич, О. Г. Александров

Формування маркетингової стратегії підприємства 98

Б. В. Семерей

Особливості проведення кадрової політики на охоронних підприємствах в умовах конкуренції 102

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ

Актуальність упровадження логістичного менеджменту в практику діяльності підприємств України зумовлена вимогами ринкової економіки. В умовах загострення конкуренції між виробниками продукції, логістичний менеджмент набуває свого безпосереднього статусу і значення, але залишається проблемним його впровадження у діяльність підприємств, забезпечення функціонування та підвищення його ефективності.

Виявимо та узагальнимо групу факторів, що впливають на підвищення ефективності логістичного менеджменту, та визначимо критерії оцінки його рівня на підприємствах. Вважаємо, що цей етап є початковим етапом на шляху детального дослідження та пошуку напрямів підвищення рівня та ефективності логістичного менеджменту на підприємствах у сучасних умовах.

Різні аспекти логістичного менеджменту досліджують вчені В. Козловський, Е. Козловська, М. Савруков, Є. Крикавський, Л. Миротін, О. Некрасов, І. Сидоров, О. Тридід, К. Таньков, Т. Колодізева, И. Ташбаєв, О. Бульба, О. Чеботаєв, Р. Баллоу, Д. Бауерсокс, Д. Клосс, М. Кристофер, Д. Уотерс. Проблема ефектив-

ності логістичного менеджменту розглядається в працях М. Залманової, М. Окландера, О. Хромова, А. Семененка, В. Сергєєва та інших вчених. Ми визначаємо логістичний менеджмент як підсистему менеджменту, яка поєднує засади теорії і практики менеджменту та логістики з метою досягнення оптимальних рішень для підприємства як мікрологістичної системи. У дослідженні ефективності логістичного менеджменту пропонуємо насамперед виокремити основні блоки факторів, які впливають на цю ефективність, та основні критерії оцінки його рівня.

Серед факторів, що впливають на рівень та ефективність логістичного менеджменту, особливе значення мають масштаб бізнесу та ступінь господарської самостійності підприємства. Як свідчать проведені дослідження, на малих підприємствах на сучасному етапі формується лише уявлення про елементи логістичного менеджменту. На середніх підприємствах спостерігаються дві тенденції:

а) як і на малих, на середніх підприємствах також формується лише уявлення про елементи логістичного менеджменту. Це пояснюється тим, що управлінський потенціал серед-

нього підприємства об'єктивно на даний момент ще не може перейти в нову якість оптимізації управління. І воно залишається більш традиційним, ніж логістичним;

б) на середніх підприємствах об'єктивно виявляється можливість більшої концентрації творчих задумів управлінського персоналу, що стимулює впровадження оптимізаційних заходів в управління потоковими процесами на підприємствах. Усвідомлення потреби у впровадженні логістичного менеджменту на середніх підприємствах сприяє введенню посади логіста. І все ж таки, логістичний менеджмент залишається на початковій стадії свого розвитку, яка характеризується фрагментарним упровадженням логістичних заходів, відсутністю системного функціонування логістики на підприємстві.

На великих підприємствах рівень управління об'єктивно зумовлює необхідність упровадження логістичного менеджменту. Функції управління поєднуються в окремі операційні блоки оптимізації, що забезпечує синергію основних управлінських функцій з функціями логістичними. Зміни в управлінні відбиваються і на організаційних перетвореннях на підприємствах у напрямі виділення логістики як окремого відділу, підвищення його статусу, повноважень та ефективності. Однак, незавершеність перетворень призводить до того, що підсистема логістичного менеджменту не може цілком інтегруватися в систему управління підприємством.

Логістичний менеджмент і загальний менеджмент перебувають

у співвідношенні частини і цілого. Становлення та розвиток логістичного менеджменту є можливим тільки в межах високорозвиненого загального менеджменту.

Сутність та зміст оптимізації управлінської діяльності на підприємстві, піднятої на рівень логістичного менеджменту, також формуються в ході співробітництва з партнерами. З цього випливає необхідність подолання обмеженого підходу у визначенні ефективності логістичного менеджменту, коли не береться до уваги ступінь інтеграції у логістичному ланцюгу. До форм співробітництва з партнерами належать такі: партнерство; стратегічний союз; стороння логістика (із залученням логіста зі спеціалізованої організації як консультанта); участь у прибутках та ін. За впливовістю цих форм на ефективність логістичного менеджменту на цей час вони розподіляються на такі:

а) що використовуються вже зараз (партнерство, участь у прибутках);

б) що будуть актуальними в перспективі (стратегічний союз, стороння логістика).

Координаційна діяльність структурних підрозділів підприємства впливає на рівень та ефективність логістичного менеджменту через принципи комплексності й інтеграції. Це означає не підпорядкування в процесі управління одних підрозділів іншим, а управління через їх відносну самостійність і розкриття відповідного управлінського потенціалу. Ступінь скоординованості діяльності виявляє таку залежність: наскільки повно узгоджена управлінська діяльність на підприємстві,

настільки ж підвищується ефективність логістичного менеджменту. Ступінь скоординованості діяльності також залежить від співвідношення централізації і децентралізації управлінської діяльності. Такий підхід досить актуальний для процесу управління на середніх і, особливо, на великих підприємствах. На підвищення ступеня координації та інтеграції на підприємстві спрямовані функції логіста.

Упровадження та підвищення ефективності логістичного менеджменту на підприємствах України пов'язані з використанням західного управлінського досвіду, носіями якого виступають відділи або асоціації логістики; підприємства, що спеціалізуються на наданні різноманітних логістичних послуг, починаючи від транспортування, вантажопереробки та закінчуючи консультативними послугами. На українських підприємствах логістичну діяльність доцільно організовувати через заснування посади логіста. Упровадження посади логіста на підприємстві і його тісна співпраця із заступниками генерального директора сприятимуть централізації та координації стратегічного управління потоковими процесами з метою максимізації прибутку підприємства в цілому.

Основним завданням логіста має бути впровадження економіко-математичних і оптимізаційних методів у систему управління матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками на підприємствах. Система управління має забезпечувати максимальне задоволення споживчого попиту через оптимальні витрати в кожному вузлі траєкторії руху мате-

ріальних та супроводжуваних потоків. Реальні факти господарської діяльності на підприємствах України визначають створення відділів логістики на підприємствах як завдання на перспективу.

На зразок критеріїв оцінки рівня та ефективності логістичного менеджменту пропонуємо розглядати виконання чи не виконання конкретних логістичних управлінських заходів, а також досягнутий рівень результативності логістики на підприємстві. З метою виявлення та узагальненої оцінки рівня та ефективності логістичного менеджменту на підприємстві пропонуємо об'єднати ці критерії в чотири групи: А, Б, В, Г.

Критерії з групи А визначають гнучкість, забезпечення та стан логістичної системи. Враховуються зв'язок внутрішнього і зовнішнього логістичного середовища; рівень правового, страхового, фінансового, інформаційного забезпечень; проведення порівняльного аналізу логістичних систем власного підприємства з іншими підприємствами. Група А є вихідним пунктом критеріальної оцінки рівня та ефективності логістичного менеджменту на підприємстві.

Група Б містить критерії оцінки рівня та ефективності логістичного менеджменту в напрямі його впливу на ключові показники управління діяльністю підприємства: на продуктивність логістичної системи; на рентабельність логістичних витрат; на раціоналізацію потоків; на ефективність бізнес-процесів.

Щодо групи В, то критерії оцінки рівня та ефективності логістично-

го менеджменту зосереджуються на виявленні логістичних витрат у загальних витратах; їх структурному, вертикальному та горизонтальному аналізах на підприємстві порівняно з іншими підприємствами; зосереджуються на ранжуванні логістичних витрат у площині аналітичного обліку (з урахуванням використання програми 1 С: Бухгалтерія) і передбачають у результаті взаємозалежність величини логістичних витрат та кінцевої вартості продукції.

Група Г об'єднує такі критерії оцінки рівня та ефективності логістичного менеджменту: здійснення контролю за логістичними витратами, логістичного аудиту, бюджетування логістичних витрат, пошуку резервів оптимізації основних потоків. Вагомість результатів удосконалення системи логістичного менеджменту залежить не тільки від об'єктивних передумов, а й від людського фактора — мотивації індивідуальної логістичної діяльності, стимулювання творчої ініціативи.

Зазначені фактори, що впливають на ефективність логістичного менеджменту на промислових підприємствах, та критерії оцінки його рівня можна практично застосувати при дослідженні стану та ефективності логістичного менеджменту на підприємствах. Вивчення різних методів збору інформації показало, що зручним у використанні є анкетування. Фактори і критерії були сформульовані в розробленій нами анкеті на зразок запитань. Дані анкетного опитування спеціалістів київських підприємств різного масштабу бізнесу (малі, середні, великі) були оброблені за допомогою клас-

терного аналізу. Показниками класифікації були обрані:

а) рівень загального менеджменту на підприємстві, який визначається експертним методом, тобто спеціаліст кожного підприємства проставляє відповідний бал (високий, вище середнього, середній, нижче середнього, низький);

б) рівень логістичного менеджменту на підприємстві. Цей показник оцінювався експертно на підставі відповідей фахівців підприємств на такі запитання анкети: чи проводиться аналіз логістичної діяльності на власному підприємстві; чи оцінюється продуктивність логістичної системи; чи ранжуються логістичні витрати у площині аналітичного обліку; чи проводиться вертикальний і горизонтальний аналіз та чи розраховуються коефіцієнти рентабельності логістичних витрат за кожним бізнес-процесом; чи відбувається пошук резервів оптимізації основних потоків; чи розробляється бізнес-план логістичної діяльності на підприємстві і т. ін. Сума балів по кожному з цих запитань визначатиме рівень та ефективність логістичного менеджменту на підприємстві.

За допомогою кластерного аналізу було виявлено дві групи (два кластери) підприємств: перша група (кластер) — великі та середні — з високим та вище середнього рівнями загального менеджменту, які ще системно не використовують логістику у своїй діяльності, але мають передумови для цього, і друга група (кластер) — підприємства, що є представниками малого бізнесу і які мають середній та вище середнього рівні загального менеджменту й ще

не використовують логістику в діяльності. Це означає, що на сучасному етапі одним з істотних факторів, який впливає на підвищення ефективності господарювання за рахунок упровадження логістики, є масштаб бізнесу. Отже, необхідність упровадження логістичного менеджменту пов'язана з обсягами та інтенсивністю матеріальних, фінансових, інформаційних потоків на підприємствах різного масштабу бізнесу. Зрозуміло, що чим більший масштаб діяльності підприємства, тим більшими є: матеріальний потік (закупівля сировини та матеріалів у великих масштабах, відповідно, великий обсяг виробництва та збуту); фінансовий потік (великий обіг капіталу та обсяг грошових коштів); інформаційний потік (підвищений попит на інформацію).

Основу впливу масштабу бізнесу на рівень та ефективність логістичного менеджменту становлять: окупність упровадження логістики та посади логіста (грошовий обіг підприємства визначає досягнення беззбитковості логістичних заходів); пом'якшення ризиків підприємницької діяльності (на великих підприємствах вони більші); зростання конкурентоспроможності підприємства (на великих підприємствах можливості для оптимізації значно більші); організаційні заходи та підвищення ефективності загального менеджменту.

Таким чином, нами виявлені основні фактори, які впливають на підвищення ефективності логістичного менеджменту, та визначені критерії оцінки його рівня на вітчизняних підприємствах. Подальшому дослідженню підлягає практичне ви-

користання цих факторів і критеріїв у напрямі досягнення нового рівня логістичного менеджменту на підприємствах.

Література

1. *Козловский В. А., Козловская Э. А., Савруков Н. Т.* Логистический менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., доп. — СПб.: Лань, 2002. — 272 с.
2. *Крикавський Є. В.* Логістика. Для економістів: Підруч. — Л.: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2004. — 448 с.
3. *Миротин Л. Б., Некрасов А. Г.* Логистика интегрированных цепочек поставок: Учеб. — М.: Экзамен, 2003. — 256 с.
4. *Сидоров И. И.* Логистическая концепция управления промышленным предприятием. — СПб.: СПбГИЭА, 1999. — 180 с.
5. *Логістика.* Конспект лекцій / О. М. Тридід, Т. О. Колодізева, І. П. Голофаєва. — Х.: Вид-во ХДЕУ, 2004. — 168 с.
6. *Ташбаєв Ї., Бульба А.* Анализ практики логистического менеджмента // Логистика. — 2003. — № 2 (23). — С. 23–24.
7. *Чеботаев А. А.* Логистические цепи — основные элементы управления логистическими технологиями. Бизнес и логистика-98 // Сб. матер. 2-й Междунар. конф.-семинара. — М.: Брандес, 1998. — 368 с.
8. *Ballou R. H.* Business Logistics Management. Third Edition. — Prentice-Hall International, Inc., 1993. — 488 с.
9. *Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж.* Логистика: интегрированная цепь поставок: Пер. с англ. — М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2001. — 640 с.
10. *Кристофер М.* Логистика и управление цепочками поставок / Под общ.

- ред. В. С. Лукинского. — СПб.: Питер, 2004. — 316 с.
11. *Уотерс Д.* Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 503 с.
12. *Эффективность стратегий логистического развития* / Под ред. М. Е. Залмановой. — Саратов: СГТУ, 1995. — 302 с.
13. *Окландер М. А., Хромов О. П.* Промислова логістика: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2004. — 222 с.
14. *Семеновко А. И., Сергеев В. И.* Логистика. Основы теории: Учеб. для вузов. — СПб.: Союз, 2001. — 544 с.