

4. Подальші дослідження проблеми формування логістичних інформаційних систем на підприємстві повинні, зокрема, передбачати пошук конкретного алгоритму інтеграції інформаційних підсистем.

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник* – Львів. 2. *Основы управления социалистическим производством: Учебник / Под ред. Г.Л. Таукого и В.П. Дубоноса.* – К.: Высш. шк. Главное издательство, 1989. 3. *Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.3.* – К., 2002. 4. *Толковый словарь по основам информационной деятельности.* – К., 1995. 5. *Воройский Ф.С. Информатика. Новый систематизированный толковый словарь-справочник.* М., 2001. 6. *Мельник Л.Г., Ильяшенко С.Н., Касьяненко В.А. Экономика информации и информационные системы предприятия: – Сумы, 2004.* 7. *Матвієнко О.В. Основи інформаційного менеджменту.* – К., 2004. 8. *Закупень Т.В. Об информационном обеспечении управленческой деятельности гоструктур // НТИ. Сер. 1. – 1997. – №8. – С.12-18.* 9. *Твердохліб Н.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту.* – К., 2000. 10. *Князь С.В., Георгіаді Н.Г., Інформаційне забезпечення управлінської діяльності підприємства: сутність поняття і особливості оцінювання // Вісн. НУ “Львівська політехніка”. – Львів. – 2005. – С. 302-309.* 11. *Годин В.В., Корнеев И.К. Информационное обеспечение управленческой деятельности: Учебн. – М., 2001.* 12. *Окландер М.А. Логістика: Навч. посібник – Київ 2005.*

УДК 338+658.7:341.1

В.І. Довбенко

Національний університет “Львівська політехніка”

## ЛОГІСТИКА ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХНІХ ОБ’ЄДНАНЬ

© Довбенко В.І., 2007

**Розглядаються питання виявлення можливостей застосування інструментарію логістики при управлінні процесами розвитку суб’єктів господарської діяльності. Сучасні завдання управління підприємствами досліджуються з позицій ефективного використання потенціалу їхнього розвитку із урахуванням як поточних, так і перспективних інтересів сторін, що беруть участь в економічній діяльності підприємств. Досліджується ефективність застосування низки систем стратегічного управління розвитком підприємств.**

**In article questions concerning revealing opportunities of application of toolkit of logistic are considered at management of developments of subjects of economic activities. Modern questions of enterprises management are investigated from positions of an effective utilization of potential of their development with the account both current, and perspective interests of the parties participating in economic activities of enterprises. Efficiency of application of some systems of strategic management enterprises is investigated.**

**Постановка проблеми.** Логістика процесів розвитку підприємств та їхніх об’єднань є перспективним напрямком наукових досліджень проблем сучасної економіки. Логістичні підходи дають змогу системно підійти до формування цілей і завдань розвитку суб’єктів господарювання у процесі їхньої діяльності. Однак у сучасній вітчизняній економіці досі превалює однобічне розуміння призначення логістики як лише допоміжного інструменту для розв’язання проблем, пов’язаних із збутом товарів та послуг. Тому проблеми пошуку оптимальних шляхів розвитку підприємств продовжують вирішуватися без широкого використання потужного інструментарію сучасних логістичних підходів, що не сприяє комплексному та збалансованому вирішенню новітніх

економічних завдань у динаміці із урахуванням потенційних можливостей розвитку підприємств за умов глобалізації господарських зв'язків.

У вузькому значенні, що склалось в історичному минулому, логістика дійсно вивчає лише складування, транспортування та доставку товарів споживачу, тобто охоплює сферу складських операцій та збуту. Проте у сучасних умовах все частіше цей термін трактують ширше. З цих позицій логістика має охоплювати всі процеси діяльності підприємства, починаючи із забезпечення ресурсами і закінчуючи постачанням готової продукції споживачам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Американська рада з управління логістикою трактує її як стратегію господарської діяльності на основі оптимізації матеріально-інформаційних потоків залежно від ситуації на ринках і постійного забезпечення економічної конкурентоспроможності, що передбачає системний розгляд процесів діяльності підприємства на базі формування відповідного середовища для його розвитку.

Так Р.Коуз, розглядаючи функціонування підприємств на ринку, зазначає, що “терміни поставок, обсяги відправлень і місця довозення для більшості товарів не є справами “менш важливими” [1, с.93], оскільки виникає ризик необґрунтованого підняття цін постачальниками. Як інструменти виходу із подібних ситуацій пропонуються довготермінові контракти або ж вертикальна інтеграція. Для уникнення цього ризику можливо розглядати також і варіант виробництва необхідного продукту. Однак у сучасних умовах все більше спрацьовують підходи засудження подібних маніпулятивних цінових рішень необхідністю урахування наслідків “дій фірми для майбутнього бізнесу” [1, с.97], іншими словами, у сучасній економіці все більшу увагу звертають на забезпечення сприятливих можливостей для розвитку підприємств. Ці можливості ґрунтуються на іміджі та діловій репутації суб'єктів господарювання.

Сучасні підходи до логістики підприємства дають можливість його керівництву розглядати питання стратегії і тактики у комплексі, що дає змогу значно посилити його позиції на ринку.

Д. Бауерсокс та Д. Клосс впевнені, що основоположна парадигма логістики полягає не у розрізненому управлінні за окремими функціями, а у системній інтеграції логістичних операцій. Успішність логістики здатна забезпечити зведення в єдину систему логістичної інфраструктури, інформаційного обміну, транспортування, управління запасами, складського господарства, оброблення вантажів та упакування. Виконання цих функцій повинно оцінюватись з огляду на такі оперативні цілі, як швидкість реакції, мінімальна невизначеність, мінімальний обсяг запасів, укрупнення вантажоперевезень, якість та підтримка життєвого циклу [2]. І хоча зазначені автори вказують на необхідність орієнтації діяльності суб'єктів господарювання на потреби споживача, системності оцінювання результатів діяльності та необхідність комплексного підходу до управління, проблеми формування умов для перспективного розвитку підприємства з позицій логістики практично залишаються поза увагою.

Для розвитку підприємства необхідні зміни, спроможні перетворити його на підприємство майбутнього. У нинішніх умовах для забезпечення конкурентних переваг підприємства важливо особливу увагу приділяти своєчасному формуванню нових стратегій розвитку. Логістика дає змогу оновити виробництво на основі довгострокової стратегії майбутнього.

Як зазначає Є. Крикавський, “в інструментарій логістики доцільно долучити методи (техніки) формування еталонів (зразків, стандартів), серед яких перспективним є бенчмаркінг” [3, с.84]. При його систематичному використанні на підприємстві досягається постійне вдосконалення.

Сучасний етап розвитку стратегічного маркетингу і логістики характеризується їхньою активною інтеграцією у формі єдиної концепції маркетингово-логістичного управління [3, с.219].

Часто місце логістичної стратегії бачать поряд із стратегією розвитку [4, с.49]. У такому разі з урахуванням місії підприємства вибудовують комплекс виробничих, фінансових, маркетингових, логістичних цілей та цілей розвитку. Але відсутня ієрархія цілей. Однак можливості розвитку підприємства треба завжди бачити із стратегічних позицій. Тому логістичну стратегію доцільно розглядати як ефективний інструмент здійснення стратегії розвитку об'єднання підприємств або ж окремого підприємства, а інші види стратегій розглядати як функціональні.

Є.Крикавський вказує, що “стратегія підприємства і логістична стратегія в загальному співвідносяться як ціле і частина” [3, с.139]. Однак загальною стратегією підприємства на перспективу може бути тільки стратегія розвитку (або зростання). Стабілізаційна та захисна стратегії можуть здійснюватись лише протягом певного не надто тривалого періоду для їхньої подальшої трансформації у стратегію розвитку.

У сучасних умовах здійснюється перехід до етапу логістично зорієнтованого управління підприємством, цілями якого є формування конкурентних переваг, підвищення прибутковості капіталу та формування економічного потенціалу підприємства [на основі 3, с.144]. Відповідні зміни необхідно враховувати у стратегії та тактиці діяльності суб’єктів господарської діяльності, що передбачає використання відповідних методів та інструментів логістики.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є виявлення можливостей застосування логістики для управління процесами розвитку підприємств та їхніх об’єднань на основі встановлення доцільності використання відповідних логістичних інструментів для прогнозування, планування та контролю виконання поставлених завдань. Ці завдання розглядаються у динаміці з урахуванням тенденцій змін економічних відносин для формування збалансованого потенціалу розвитку суб’єктів господарювання, зорієнтованого на задоволення потреб споживача. З цих позицій досліджується ефективність застосування систем стратегічного управління розвитком підприємства, а також сучасних інструментів логістики для виявлення його ринкового потенціалу та ефективних можливостей його використання.

**Виклад основного.** Логістика передбачає активне використання керівництвом підприємства потенціалу усіх управлінських функцій. Так, зокрема, логістичний план дає змогу забезпечувати необхідний рівень координації, управління матеріальними та фінансовими потоками, створює можливості для швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Логістична організація дає змогу якнайкраще встановити раціональні взаємозв’язки та налагодити взаємодію не лише на підприємстві, але й з його контрагентами, а також врахувати можливості нарощення сукупного потенціалу управлінських рішень.

Синергійний ефект інтеграції маркетингу і логістики в управлінні може бути відстежений в причинно-наслідковому зв’язку: стратегія конкуренції → маркетинг-міх → логістика-міх → корисність-міх. Реалізація функцій цими ланками здійснюється за допомогою інструментів, наведених у табл. 1.

Таблиця 1

### Інтеграція стратегічного маркетингу і логістики у формуванні корисності товару [на основі 3]

Елементи	Інструменти інтеграції				
Маркетинг- міх	Товар	Ціна	Просування	Обслуговування	Збут
Логістика- міх	Замовлення	Складування	Пакування	Транспортування	Обслуговування
Корисність- міх	Інформація	Володіння	Час	Місце	Сервіс

Системний логістичний підхід веде до створення додаткової вартості, оскільки оптимальний вибір корисності місця і часу збільшує прибутковість підприємства і покращує його загальний стан.

До типових ключових логістичних рішень у функціонуванні підприємства виробничого профілю можна зарахувати [на основі 3, с. 160]:

- 1) вибір оптимальної спеціалізації виробництва;
- 2) вибір технології;
- 3) вибір постачальників;
- 4) вибір транспортно-складських технологій;
- 5) визначення величин партій постачання, виробництва та збуту;
- 6) обґрунтування розміру запасів;
- 7) оптимізація використання технологічного часу.

Основні функції логістичного управління прийнято розглядати за окремими сферами діяльності, серед яких сфери постачання, виробництва та дистрибуції.

Система логістичних функцій постачання формується під час аналізу причинно-наслідкового зв'язку в ланцюгу: мета логістики підприємства – мета логістики постачання – цілі логістики постачання – складові логістики в постачанні – логістичні функції у постачанні. Оптимізація матеріально-технічного постачання здійснюється з урахуванням стратегічного завдання – досягнення оптимального рівня спеціалізації виробництва [на основі 3, с. 164].

Ринок логістики згідно із загальноприйнятою класифікацією поділяється на логістику чотирьох рівнів (first, second, third і fourth party logistics), відповідно 1PL, 2PL, 3PL і 4PL [5]. Перший рівень – це внутрішня логістика, де всі послуги із здійснення транспортування, складування, митних процедур та супутніх сервісів зосереджено всередині компанії-замовника. Логістика другого рівня – це зовнішня логістика, при якій компанії-провайдери здійснюють для замовника транспортні послуги та складське зберігання. Логістичні послуги третього рівня включають комплексне управління транспортуванням та зберіганням вантажів, тобто беруть на себе додаткові обов'язки у вигляді експедиційних послуг, маркування вантажів тощо. Логістика четвертого рівня включає як зовнішню, так і внутрішню логістику, що передбачає прийняття на себе провайдером функцій планування, координації робіт, забезпечення відповідного фінансового та документального супроводу.

Основні проблеми вітчизняної логістики, на думку експертів, існують у секторі складської логістики, неспроможної якісно задовольнити наявний попит. В Україні, на відміну від Західної Європи та США, де обсяги внутрішньої логістики становлять відповідно 6 та 22%, більше від половини офіційного ринку логістичних послуг зосереджено всередині компаній-замовників, де вирішальну роль відіграє складське господарство. Тому сьогодні в наших логістичних компаній мало шансів у конкурентній боротьбі при входженні на вітчизняний ринок іноземних 3PL та 4PL операторів [5]. Вихід для українських логістичних компаній вбачається у пошуках шляхів розроблення та реалізації загальних стратегій тісного зв'язку з клієнтами, оскільки для іноземних операторів ці можливості не є настільки доступними. Доцільно здійснювати будівництво складських потужностей під конкретні потреби клієнта (Built-to-Suite) або йти шляхом інтегрування у виконання замовлень згідно із концепцією SCM (Supply Chain Management). Для логістичних компаній головним залишається стати надійним партнером замовника. Однак необхідно враховувати тенденції зростання частки роздрібних мереж, що змінюють конфігурації ринків логістичних послуг. У США ця частка становить вже 80%. І рентабельність капіталу, вкладеного у мережевий бізнес, є значно вищою від рентабельності логістичних компаній. Мережі витісняють інші види доставки товарів та послуг і торгівлі ними. Тому перед логістичними компаніями стоять завдання здійснення радикальних змін і забезпечення розвитку на новій основі через надання якісних послуг за допомогою сучасних терміналів, рухомого складу, комп'ютерних систем прийому і сортування замовлень.

З позицій зовнішньої логістики розвитку важливо вдосконалювати стратегію постачання із використанням концепцій Single Sourcing (мінімальна кількість постачальників), Global Sourcing чи Eine Quelle Versorgung (єдиний постачальник), виробничо-синхронне постачання, Just-in-time (точно, своєчасно), Zulieferintegration (інтеграція постачальників у розвиток виробництва) [6]. Проте, враховуючи ризики сучасного глобалізованого світу, до реалізації зазначених вище концепцій треба підходити обачно, розглядаючи їх крізь призму наростаючих ризиків позаекономічного характеру, зокрема, політичних. Тому часто доцільно здійснювати раціональну диверсифікацію джерел постачання з тим, щоб уберегти фінансово-господарську діяльність від загроз ззовні. Практика засвідчила (іноді, зокрема, з японською Toyota, що навіть усередині країни реалізація концепції Just-in-time не може завжди гарантувати замовнику своєчасності поставок через виникнення непередбачуваних обставин). Отже, як найпридатнішу для умов сучасної глобалізованої економіки, необхідно розглядати концепцію, яка передбачає інтеграцію постачальників у розвиток виробництва через формування вертикально інтегрованих структур.

Сучасна концепція логістики гармонізує інтереси постачальників і споживачів за рахунок розроблення адаптивних механізмів збалансування інтересів сторін із урахуванням вимог сучасних систем стратегічного управління. Стратегічна орієнтація розвитку виробництва досягається за рахунок управлінських ідей, що переростають у відповідні інновації. Це дає змогу своєчасно генерувати відповідні управлінські рішення, спрямовані у багатьох випадках на подальше розроблення інвестиційних проектів розвитку із урахуванням потреб як споживачів, постачальників, інших контрагентів, так і відповідних територій, галузей та сфер діяльності.

Важливим елементом логістичної системи, який створює умови для реалізації управлінських рішень, є грошовий потік. Як аналітичний інструмент грошовий потік широко використовується в управлінні розвитком підприємства, зокрема, для оцінки інвестиційних проектів, управлінні витратами. Грошові потоки від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства є основним власним джерелом, що визначає потенціал його розвитку.

Пріоритет стратегічного динамічного підходу до управління процесами розвитку може забезпечити інтегроване логістичне рішення для грошових потоків, “адже скерування додаткових фінансових ресурсів на збільшення запасів матеріалів, товарів (операційна діяльність), на придбання більш прогресивної технології (інвестиційна діяльність) чи на придбання фінансових інструментів (фінансова діяльність) може мати в перспективному плані різний прибутковий ефект” [3, с.475].

З позицій логістики важливо враховувати можливості залучення додаткових грошових потоків через активну участь у формуванні необхідних для розвитку підприємства залучених та позичених коштів.

При розгляді фінансових потоків підприємства в триаді потоків (матеріальних, інформаційних і фінансових) логістика забезпечує системне дослідження їхніх взаємозв'язків та взаємозалежностей, оскільки дає змогу здійснювати синтезований розгляд загальної вартості та загальної швидкості переміщення цих потоків у динаміці із урахуванням особливостей процесів розвитку.

На перспективи розвитку підприємства істотно впливає вибір постачальників, технологій виробництва, транспортування, складування, що вимагає застосування більш або менш капіталомістких схем. Проте увага до можливостей логістичної оптимізації фінансових потоків є до останнього часу недостатньою. Інформація та фінансова складова все більше стають визначальними елементами в управлінні розвитком підприємств.

Важливим для забезпечення стійкого розвитку підприємства є формування інтегрованого логістичного рішення для грошових потоків від операційної, інвестиційної і фінансової діяльності на вході, проміжних процесах та на виході, оскільки скерування “додаткових фінансових ресурсів на збільшення запасів матеріалів, товарів (операційна діяльність), на придбання більш прогресивної технології (інвестиційна діяльність) чи на придбання фінансових інструментів (фінансова діяльність) може давати на перспективу різний ефект. Тому доцільно розширити сферу розгляду варіантів розвитку за рахунок витрат фінансових потоків. В основу цього підходу покладено стандартне відношення “trade off” (чим менший рівень матеріальних запасів, тим вищий грошовий потенціал підприємства). Отже, зменшення рівня запасів відображає зменшення витрат запасів, а отже, збільшення грошових ресурсів; своєю чергою, збільшення грошових ресурсів означає отримання процентного доходу від володіння фінансовими інструментами [на основі 3, с.475–476].

Сучасні погляди на розвиток передбачають трансформацію підходів до формування стратегій підприємств з позицій орієнтації на потреби споживача та забезпечення збалансованості управління розвитком підприємства, особливо за умов, коли воно входить до складу об'єднання.

Така трансформація полягає у переорієнтації стратегічного розвитку підприємств та їхніх об'єднань з традиційних напрямків розвитку на основі урахування тенденцій минулого на пошук нових сфер діяльності та ринків для нових товарів і послуг із застосуванням ефективних ділових моделей, що зорієнтовані на споживача і краще враховують інтереси сторін. Основні риси цих трансформаційних процесів, які полягають насамперед у зміні пріоритетів розвитку, наведено у табл. 2.

**Зміна пріоритетів стратегічного розвитку підприємств  
та їхніх об'єднань за умов глобалізації**

Пріоритети стратегічного розвитку	
минулого	майбутнього
1. Планування розвитку на основі вивчення та аналізу тенденцій минулого	1. Формування збалансованої програми розвитку на основі ефективних ділових моделей, зорієнтованих на задоволення перспективного попиту
2. Забезпечення технологічного розвитку	2. Організація випуску нових товарів, диверсифікація та інтенсифікація розвитку
3. Поглиблення внутрішньогалузевої спеціалізації та кооперування	3. Невпинний пошук найпривабливіших сфер діяльності на ринку через інтеграцію інтересів сторін
4. Концентрація уваги на виборі раціональних типів організації виробництва	4. Орієнтація на ефективні форми та канали збуту максимальним задоволенням потреб споживача

Сутність змін полягає у такому:

- замість зосередження уваги на плануванні розвитку підприємства на основі вивчення та аналізу тенденцій минулого формується перспективна програма розвитку на основі сучасних систем стратегічного управління, наприклад, збалансованої системи показників, та ефективних ділових моделей, зорієнтованих на задоволення перспективного попиту;
- зміщуються акценти із забезпечення технологічного розвитку підприємства на пошук нових ринків, їхніх сегментів для своєчасного виходу на них із новими товарами;
- замість концентрації уваги на поглибленні внутрішньогалузевої спеціалізації та кооперування відбувається постійна переорієнтація на найпривабливіші сфери ринкової діяльності з урахуванням можливостей оптимального поєднання інтересів сторін;
- зростає значення пошуку ефективних форм та каналів збуту порівняно із змінами в організації виробництва.

Відобразити зміну підходів до формування стратегій підприємств та їхніх об'єднань з позицій логістики розвитку можна за допомогою схеми, наведеної у табл. 3.

Таблиця 3

**Зміна підходів до формування стратегій підприємств  
та їхніх об'єднань з позицій логістики розвитку**

Підприємства минулого	Підприємства майбутнього
Орієнтація на вдосконалення і розвиток:	
– виробничих потужностей	– збутових потокових процесів
– виробництва	– ринку і попиту
– потокових процесів з позицій виробництва	– потокових процесів з позицій споживачів (замовників)
– поділу праці у виробництві	– формування дієздатного колективу
– технології управління виробничими процесами	– процесу інтеграції управління потоковими процесами
– партій виробництва виробів	– партій поставок виробів

Зміна підходів до формування стратегій підприємств та їхніх об'єднань з позицій логістики розвитку полягає у:

- переорієнтації уваги на збутові потокові процеси, на відміну від зосередженості на використанні виробничих потужностей, тобто зміщення акцентів у бік потреб ринку й можливостей задоволення попиту замість основної уваги на процесах виробництва;
- переході на інтегроване управління потоковими процесами із чітким урахуванням потреб споживача та колективу підприємства, зокрема, при визначенні оптимальних партій поставок, на відміну від попередніх уявлень про концентрацію уваги на виробничих процесах.

Важливим позитивним моментом логістичних рішень у розвитку підприємства є можливість швидкої адаптації підприємства до умов ринку. За умови правильних підходів до формування і розроблення стратегії ці процеси пристосування вимагають порівняно невисоких витрат, і дають змогу забезпечити зростання частки ринку та отримання конкурентних переваг. Все це свідчить про високу ефективність і результативність логістики при вирішенні завдань розвитку підприємства.

Логістичні заходи дають змогу удосконалювати внутрішні та зовнішні кластерні зв'язки у такий спосіб, щоб забезпечити позитивний взаємний вплив окремих елементів і домагались синергетичного ефекту в діяльності підприємства, особливо на перспективу. Для цього важливо на основі діагностики стану підприємства виявити саме ту інформацію, яка є найістотною для успішного управління процесами постачання та збуту продукції. Сучасним інструментом між ланками ланцюга постачання, виробництва та збуту може бути система управління ресурсами підприємства (ERP). Для забезпечення необхідних умов для розвитку підприємства необхідно сфокусувати інвестиції на найефективніших проектах.

Стратегічне логістичне управління розвитком підприємства дає змогу оптимально сформувати та організувати раціональне використання потенціалу підприємства у часі і просторі. Для підвищення ефективності цих процесів необхідно підібрати та адаптувати або розробити відповідні механізми логістичного управління розвитком підприємства, зорієнтовані на забезпечення його конкурентних переваг на ринку. З цією метою розроблено сучасні інструменти реалізації цілей розвитку за певними групами бізнес-процесів. Ці інструменти відображено у табл. 4.

Успішні підприємства намагаються автоматизувати не окремі процеси (облікові, складські операції), а зв'язані ланцюжки (управління постачанням, збутом, фінансами, інвестиційною та інноваційною діяльністю), що сприяє формуванню комплексних управлінських рішень. Ступінь використання потенціалу інформаційних технологій при реалізації бізнес-завдань залежить від розуміння керівництвом природи бізнесу та участі у розробленні й реалізації стратегії підприємства.

Таблиця 4

**Сучасні інструменти реалізації цілей розвитку підприємств [на основі 7]**

Групи бізнес-процесів	Інструмент реалізації
Взаємодія із постачальниками	Системи SCM (Supply Chain Management)
Взаємодія із замовниками (споживачами)	Системи CRM (Customer Relationships Management)
Управління ресурсами	Системи ERP (Enterprise Resources Planning)
Управління продукцією (контроль, зберігання та надання необхідної інформації)	Системи PLM (Product Lifecycle Management) і PDM (Product Data Management)

Особлива увага у сучасних умовах в системі стратегічного оцінювання перспектив діяльності підприємства повинна звертатись на немонетарну базу оцінки, що дає змогу врахувати інтереси споживачів та інших сторін, які взаємодіють з підприємством. Здійснити оцінку ефективності стратегії за фінансовими і нефінансовими показниками одночасно дає змогу збалансована система показників. Це створює умови для прийняття управлінських рішень у реальному масштабі часу із урахуванням змін в умовах діяльності та дає змогу розширити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. У збалансованій системі показників цілі розглядаються з позицій клієнта, працівників підприємства, внутрішньогосподарських процесів, розвитку і вдосконалення. Формують систему показників-індикаторів, завдань та конкретних заходів, спрямованих на забезпечення досягнення поставлених цілей. Це дає змогу управляти діяльністю підприємства із урахуванням розвитку істотних подій та процесів.

У сучасних умовах стає все очевиднішим, що жодна система управління підприємством не спроможна успішно розв'язати всі проблеми, які виникають у ході його діяльності. Для отримання максимального ефекту вибрана система повинна бути адаптована як керівництвом, так і колективом підприємства, враховувати специфіку його діяльності та бути зорієнтованою на конкретні цілі.

Підвищити адаптивність логістичних потоків до нових умов та гнучкість діяльності підприємства можна з допомогою реінжинірингу. Його потенціал радикальних змін дає змогу

досліджувати бізнес-процеси підприємства із урахуванням поставлених цілей розвитку та забезпечує їхній логічний взаємозв'язок. В результаті це дає змогу точно ставити цілі й передбачати кінцеві результати за кожним видом діяльності.

Як прикладний логістичний інструментарій доцільно використовувати, зокрема, такі рішення, концепції та системи, як глобальна логістична стратегія (Global Sourcing), “зробити чи купити” (Make or Buy – МОВ), ABC/XYZ аналіз, модульне та гнучке виробництво. ABC-аналіз передбачає поділ матеріалів на дуже важливу (А), істотну (В) та маловажливу (С) складові і використовується в задачах оптимізації рівня спеціалізації виробництва, товарної та асортиментної політики, формування запасів готової продукції тощо. В основі ABC-аналізу лежать вартісні оцінки, а в основі XYZ-аналізу – групові оцінки точності прогнозу споживання матеріальних ресурсів.

У реалізації фінансових потоків є об'єкти логістичних рішень, для яких реляції „trade off” щодо матеріальних потоків відсутні або малоістотні. Серед них можна відзначити задачу МОВ щодо джерел інвестиційних ресурсів та обґрунтування стратегії обмеження економічного ризику глобальних організацій.

Якісні перетворення в управлінні підприємством створюють умови для його розвитку на інноваційній основі. Логістика передбачає системне управління процесами змін не лише всередині підприємства, але й у стосунках з його партнерами. Важливим є вміння визначати точку життєвого циклу у якому перебуває підприємство, що дає змогу планувати і управляти його розвитком. В основі вибору критерію оцінки фази життєвого циклу підприємства повинно бути визначення місця підприємства у конкурентній боротьбі.

Інтегральна оцінка фази життєвого циклу підприємства може бути здійснена через поняття його конкурентного статусу, яка ґрунтується на внутрішньому потенціалі підприємства, його позиціях у конкурентних сегментах ринку і здатності утримувати їх під впливом дестабілізуювальних факторів зовнішнього середовища. Ця оцінка включає такі компоненти:

- 1) конкурентна позиція (місце підприємства у конкретних сегментах ринку);
- 2) конкурентоспроможність (оцінка внутрішнього потенціалу (стану) підприємства стосовно конкурентів);
- 3) конкурентостійкість (здатність протистояти дестабілізуювальному впливу зовнішніх чинників).

Узгодженість цілей підприємства з потенційними можливостями виробництва і реалізації продукції та цілями споживачів, постачальників, посередників і конкурентів забезпечує планування маркетингових взаємодій підприємства. За О.Овечкіною [8, с.232] логістичні процеси доцільно розглядати у системі виробничо-маркетингової діяльності підприємств та їхніх об'єднань.

Системний розгляд питань моніторингу зовнішнього середовища як єдиного маркетингового процесу оцінки і досягнення конкурентного становища підприємства на цільових ринках здійснюється в STP-маркетингу.

Підприємство перетворює потреби покупців на власні доходи. Схематично процес STP-маркетингу зображено на рис. 1.

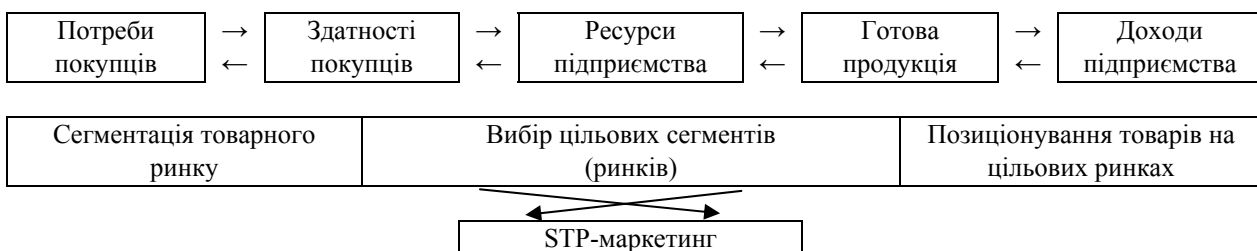


Рис. 1. STP-маркетинг (набуття конкурентних переваг на цільових ринках)

На заключному етапі моніторингу ринку здійснюється оцінка вибраних ринкових сегментів. Вона базується на характеристиці їхнього ринкового потенціалу. Його верхня межа визначається рівнем платоспроможного попиту, а нижня межа – обсягом пропозиції продукції.



Прибутковість та перспективи розширення відібраних ринкових сегментів визначають за допомогою матриці чинників, що визначають рівень привабливості цих ринкових сегментів (табл. 5).

Таблиця 5

**Матриця чинників привабливості ринкових сегментів**

Показник привабливості сегмента	Сегмент			
	A	B	C	D
Ринковий потенціал				
Рівень конкуренції				
Рівень прибутковості				
Динаміка сегменту				
Інвестиційна привабливість				

На основі цієї матриці та конкурентних карт цільових ринків визначається співвідношення сил на ринку та опрацьовуються підходи до вибору власної конкурентної стратегії.

Аналіз поточних ринкових позицій підприємства супроводжується оцінкою його маркетингового потенціалу, сукупності її інформаційних, економічних, логістичних і комунікативних можливостей, які можуть бути використані у перспективі.

Маркетинговий потенціал підприємства визначають на основі оглядів та прогнозів кон'юнктури ринку за допомогою рейтингових матриць маркетингового потенціалу підприємства. Цей потенціал може являти собою оцінку маркетингових зусиль підприємства як у короткостроковому, так і у довгостроковому періоді. У цих матрицях вихідна і результируюча (кінцева) інформація може трансформуватись, що дає підприємству змогу порівнювати планові показники з фактичними результатами і на цій основі розробляти напрямки своїх маркетингових взаємодій. Матриця маркетингового потенціалу підприємства подана у табл. 6. Ця матриця дає змогу розробити ефективні бізнес-моделі управління логістичними ланцюжками

Таблиця 6

**Матриця маркетингового потенціалу підприємства [на основі 8, с.64]**

Стадія життєвого циклу товару	Оцінка факторів маркетингового потенціалу підприємства <sup>1</sup>						
	Характеристика ринку	Стратегічне планування	Тактичне планування	Результативність контролю	Ефективність маркетинг-міксу	Рівень корпоративної культури	Загальна оцінка маркетингового потенціалу
I. Розроблення нового товару							
II. Впровадження товару на галузевому ринку							
III. Збільшення обсягів збуту							
IV. Зрілість							
V. Насичення галузевого ринку товарами певного виду							
VI. Спад							
VII. Розроблення нового товару (початок нового циклу)							

<sup>1</sup>Оцінка факторів маркетингового потенціалу підприємства здійснюється порівняно із його конкурентами

Використання матриці маркетингового потенціалу дає змогу на основі розгляду сукупності її економічних та логістичних можливостей вибрати саме ті, які доцільно активізувати у перспективі.

Використовуючи комплекс маркетингових інструментів, підприємства намагаються забезпечити конкурентоспроможність своїх товарів за рахунок впровадження інновацій, спрямованих на підвищення якості, забезпечення високого рівня сервісу, високої швидкості доставки, вигідних фінансових умов постачання і цін для клієнтів.

Важливий матеріал для прийняття стратегічних рішень може дати модель PIMS (profit impact of market strategy), яка дає змогу вибрати найзручніші способи майбутніх дій для отримання високих доходів.

У ній показники, які впливають на рівень прибутку, поділені на три групи:

- 1) конкурентна позиція бізнесу;
- 2) характеристика і привабливість ринку;
- 3) виробнича структура компанії (об'єднання).

Модель PIMS виокремлює фактори, які найбільшою мірою впливають на рівень прибутку: капіталомісткість, відносна якість продукції, відносна частка ринку та продуктивність праці.

Згідно з вартісною моделлю планування на основі вибраної стратегії приріст акціонерного капіталу залежить від величини та швидкості руху грошових потоків; зміни вартості капіталу, що впливає на рух майбутніх грошових потоків; динаміки ринкової вартості зобов'язань (довгострокової кредиторської заборгованості і портфеля облигацій). Сутність вартісних моделей полягає в оцінці потоку грошових засобів внаслідок запропонованих темпів збільшення обсягів реалізації, маржі операційного прибутку, змін податкових ставок, інвестицій, тривалості періоду приросту вартості (часу, протягом якого стратегія забезпечує підвищення норми прибутку).

Портфельні і вартісні моделі планування, доповнюючи одна одну, дають змогу оцінювати ефективність вибраних стратегій та планувати їхнє подальше вдосконалення.

Результати оцінювання згідно з моделями мають слугувати для подальшої роботи у напрямку вибору й пристосування сучасних систем стратегічного управління типу збалансованої системи показників, системи показників відповідальності до потреб забезпечення динамічного розвитку об'єднань підприємств, включаючи потреби окремих підприємств, що увійшли до їхнього складу, а також партнерів у взаємовідносинах на ринку.

Логістика має виступати як профільна функція, яка об'єднує такі фази, як постачання, виробництво та збут. Своєю чергою, до функцій логістики у різних сферах (галузях) з позицій перспективних управлінських та інвестиційних рішень можна зарахувати формування цілей управління, стратегії розвитку, системи контролінгу та інформаційних потоків.

Логістичні підходи до управління розвитком об'єднань підприємств дають можливість у комплексі розглядати питання матеріально-технічного, фінансового, інвестиційного та інформаційного забезпечення підприємства. Це дає змогу формувати збалансовані стратегії, програми та плани розвитку різних суб'єктів господарювання, зокрема, тих, що входять до складу об'єднань, а також враховувати можливості співпраці із партнерами.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Для розвитку на основі підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання необхідні умови повинен забезпечити системний розгляд питань перспектив розвитку підприємства з позицій маркетингу і логістики. Лише зважені інтегровані підходи до питань розвитку підприємства може забезпечити успіх при прийнятті відповідних логістичних рішень. Ці підходи повинні передбачати здійснення збалансованого переходу у діяльності підприємства на вирішення завдань його інноваційно-інвестиційного розвитку як на найближчу, так і на віддалену перспективу. З позицій логістики виробничого підприємництва важливо домагатися скорочення інноваційних та технологічних циклів, виробничих та транспортних процесів, а самі процеси розвитку об'єднань підприємств розглядати у нерозривному зв'язку із задоволенням потреб споживача. Все це вимагає розроблення нових та вдосконалення методів отримання, передавання, оброблення та використання інформації про

потенціал споживачів та новітніх інформаційних технологій стосовно управління процесами розвитку як окремих підприємств, так і їхніх об'єднань.

1. Коуз Р.Г. *Природа фірми: вплив // Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / Пер. з англ. – К.: А.С.К., 2002. – с.84-101.* 2. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. *Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2001. – 640 с.* 3. Крикавський Є. *Логістичне управління: Підручник. – Львів: Вид-во Національного університету “Львівська політехніка”, 2005. – 684 с.* 4. Stefan Abt/ *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1998. – S.366.* 5. Прудковских В. *Ниши для логистов / Компан&он, № 15, 24-30 апреля 2006 р. – С.54-58.* 6. *Пріоритети стабілізації економіки / За ред. Є. Крикавського. – Львів, Місіонер, 1995. – 190 с.* 7. Иванов П. *Что в голове у умной компании / Компан&он, № 47, 24-30 ноября 2006 р. – С.46-50.* 8. Овечкина Е.А. *Маркетинговое планирование: Конспект лекций. – К.: МАУП, 2002. – 264 с.*

УДК 338.48

К.О. Дорошкевич

Національний університет “Львівська політехніка”

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

© Дорошкевич К.О., 2007

**Подано визначення поняття стратегічних карт. Описана історія створення та еволюція поняття від концепції для оцінки підприємства до системи з розроблення і впровадження стратегії та особливого класу програмного забезпечення. Описано формування стратегічних карт у межах закладу освіти та особливості його здійснення.**

**The essence of the notion of balanced scorecard is given. History of creation and evolution of concept from conception for estimation of enterprise to the system on development and introduction of strategy and special class of software is described. The process of forming balanced scorecard within the limits of establishment educations and features of his realization is described.**

**Постановка проблеми.** Сьогодні в умовах конкурентної боротьби, для того, щоб мати можливість постійно адаптуватись до змінних умов ринку краще від конкурентів, виготовляти якіснішу продукцію з ширшим асортиментом, набувати та утримувати інші конкурентні переваги, керівникам підприємств необхідне оперативне отримання інформації про діяльність компанії для своєчасного прийняття управлінських рішень. Для цього створена модель стратегічних карт, що за своєю суттю містить концептуальний і технологічний взаємозв'язок між стратегією та організаційними рішеннями. За допомогою стратегічних карт керівники організації поширюють інформацію про свою стратегію серед співробітників та інших зацікавлених осіб, виділяють сфери відповідальності, здійснюють моніторинг та аналіз ефективності діяльності компанії тощо.

Завдяки особливостям побудови та експлуатації стратегічні карти набули широкого розвитку, зокрема перейшли від концепції для оцінки підприємства до системи з розроблення і впровадження стратегії та увійшли до особливого класу програмного забезпечення, ставши частиною систем керування ефективністю бізнесу (Business Performance Management, BPM).

Модель стратегічних карт почала застосовуватись і у закладах освіти. Запровадження моделі стратегічних карт в освітніх закладах пов'язане із загостренням конкуренції на ринку освітніх послуг, появою великої кількості приватних навчальних закладів різного типу. Освіта як послуга, що пропонується на ринку за визначену суму винагороди, потребує значних змін у внутрішньому середовищі закладу освіти – продавця цієї послуги. В умовах все більшої конкуренції для закладу