

Традиційне планування визначається стабільністю операційних засад і певним “часовим комфортом”. Його здійснення може відбуватися на засадах довгострокового планування. Вірогідні недоліки цього планування можна поточно корегувати згідно стабільних, наприклад, економічних показників якості логістичного забезпечення.

Тимчасовий етап кризового планування характеризує ситуативна змінність і більш проблемний часовий горизонт. Суттю кризового планування є швидка трансформація процесу логістичного забезпечення до якісно нових завдань, які виконуються у зовсім різних просторово-часових умовах. Воно вимагає глибоких змін в сфері критеріїв і порядку функціонування логістичної системи.

З точки зору планованих процедур найважливішою сферою військового планування логістичного забезпечення в період бойових дій є перманентний дефіцит часу, сильно урізноманітнена шкала потреб і велика динаміка часо-просторових змін. Під час бойових дій дефіцит часу істотно впливає на якість створеного плану логістичного забезпечення.

САМУЛЯК В.Ю.

Національний університет “Львівська політехніка”

## **КЛАСИФІКАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

© В.Ю. Самуляк, 2012

Для вітчизняної промисловості характерним є недостатній рівень культури управління. Більшість систем управління, що утворились у роки адміністративно-командної економіки, перестали відповідати вимогам сьогодення. Науковці-економісти вважають, що удосконалення системи управління підприємствами є основним завданням у даній ситуації. Від правильності побудови системи управління значною мірою залежатиме ефективність функціонування усього підприємства у мінливому взаємопов'язаному ринковому середовищі. З огляду на це, теоретичної та прикладної цінності набувають проблеми дослідження існуючих методів та інструментів до управління підприємствами в цілому, а також вивчення можливостей їх застосування до вирішення проблем управління розвитком.

З числа авторів, які значну увагу приділяють методам та інструментам управління економічним розвитком підприємств, варто виділити таких: Б. Андрушків, П. Друкер, А.Загородній, О. Мельник, Р. Каплан, Є. Крикавський, О. Кузьмін, Д. Нортон, І.Олексів, М. Тимошук, Н. Чухрай, А. Шеремет та інших. Результати вивчення наукових та прикладних джерел дозволяють запропонувати комплексну класифікацію інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств.

Вміле застосування інструментів управління дозволяє не лише адаптуватися підприємству до умов зовнішнього мінливого середовища, а є суттєвою допомогою керівникам у запобіганні невизначеності та забезпеченні сталого розвитку підприємства. Термін інструмент (від лат. *instrumentum* – знаряддя) означає засіб для досягнення певної мети та виконання поставлених завдань. За тлумачним словником, інструмент – знаряддя або пристрій для обробки матеріалів, вимірювань, знаряддя для праці, засіб для досягнення цілей тощо.

Ідентифікування основних інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств, а також формування уявлення про їхню різноманітність, дозволяє систематизовано та розвинуто класифікувати їх за низкою ознак. За основу класифікації інструментів управління прийнятий набір менеджменту Кузьміна О.С. та господарських рішень Фещура Р.В., який доповнено рядом ознак (за функціональною спрямованістю, за областю застосування та за формою вираження), а також розширено підвидами інструментів управління (див. табл.).

Розвиток як процес, характеризується перетворенням його якісно-кількісних показників (індикаторів), на які можна цілеспрямовано впливати, застосовуючи відповідні технології та інструменти управління. До числа аналітичних інструментів можна віднести SWOT-аналіз, матрицю БКГ, матрицю Мак-Кінзі, збалансовану систему показників (BSC), полікритеріальний метод діагностики розвитку підприємств тощо. При цьому зміна напрямів розвитку підприємств із екстенсивного до інноваційного спричинило необхідність розроблення адекватних інструментів.

За результатами досліджень виявлено, що управління економічним розвитком підприємств із застосуванням функціональних та процесійно-структурованих організаційних інструментів є виправданим і ефективним у сучасних економічних реаліях. Основною перевагою використання процесійного підходу є орієнтація на замовника продукції або послуг. Обмін інформацією здійснюється у середині бізнес-процесу, внаслідок чого знижуються “шуми”, що значно підвищує рівень ефективності управління підприємством.

### Класифікація інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств

Класифікаційні ознаки	Види методів (інструментів) управління	Підвиди інструментів управління
1. За характером впливу	- економічні; - соціально-психологічні; - технологічні; - адміністративні.	Бюджетування, економічні плани, конструкторські документи, соціальні плани, стимули та санкції, розпорядчі та дисциплінарні інші.
2. За напрямом впливу	- прямого впливу; - непрямого впливу	Накази, розпорядження, інструкції, положення, плани інші.
3. За способом врахування інтересів працівників	- матеріального впливу; - владного впливу; - морального впливу.	Економічні стимули, штатні розписи, регламенти, договори, моральні стимули інші.
4. За формою впливу	- якісні; - кількісні.	Вказівки, кошториси інші.
5. За функціональною спрямованістю	- організаційні; - планові; - координаційні; - контрольні; - регулювальні; - мотиваційні.	Контролінг, регламентація, стратегічні карти, моніторинг, реінжиніринг інші.
6. За областю застосування	- маркетингові; - фінансові; - операційні; - інші.	Факторний аналіз, бенчмаркінг, аутсорсинг інші.
7. За ступенем новизни	- творчі; - адаптивні; - селективні; - стандартні.	Інноваційні, креативні, пошукові, рутинні інші.
8. За широтою застосування	- загальні; - спеціальні.	Однорідні, широкі, вузькі.
9. За врахуванням фактору часу	- статичні; - динамічні.	Балансові, оптимізаційні, динамічні.
10. За тривалістю дії	- довгострокові; - середньострокові; - поточні.	Стратегічні, тактичні, оперативні.
11. За формою вираження	- концептуальні; - аналітичні.	Описові (стратегічна модель Портера, SWOT-аналіз інші), формалізовані (BSC, матриця БКГ, матриця “Мак Кінсі”, полікритеріальна діагностика розвитку).
12. За напрямом дії	- внутрішні; - зовнішні.	Стратегії розвитку підприємства.

Примітка: розроблено автором за [1, 2, 3].

Виокремлення класифікаційних ознак інструментів управління, доповнення існуючих новими, показує прикладну цінність розробленої класифікації інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств, насамперед, з метою подальшого дослідження щодо оцінювання та ефективного управління підприємствами. Подальші дослідження можуть стосуватися поглиблення таких класифікаційних ознак, як організаційно-аналітичні інструменти управління.

1. Кузьмін О.Є. *Основи менеджменту* / О.Є.Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003 – 414 с.; 2. Кічор В.П. *Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб.* / В.П. Кічор, Р.В. Фецуур, С.Й. Воробець, Н.Р. Яворська. – Львів: Видавництво “Раст-7”, 2012. – 188 с.; 3. Фецуур Р.В. *Непрямий метод оцінювання рівня розвитку підприємств* / Р. В. Фецуур, В. Ю. Самуляк, С. В. Шишковський // *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”*. – Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2012. – № 727 – С. 286-291.

САЧИНСЬКА Л.В.  
Хмельницький національний університет

## УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

© Л.В. Сачинська, 2012

Сьогодні підприємства шукають ефективні шляхи товаропотоків, наприклад, за кількістю складських перевезень та розміром партій поставок, щоб максимізувати діяльність за мінімальних витрат завдяки оптимізації переміщення руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Підприємства потребують такої організації виробництва, щоб ні завдання бізнесу, ні інші економічні потреби не вимагали зберігання запасів сировини або кінцевої продукції, щоб тягар витрат і ризик, пов'язаний з необхідністю зберігання запасів, були зведені до мінімуму.

Зокрема, найповніше задоволення потреб клієнтів, адекватна реакція на найменші зміни управління якістю товарів, неперервне удосконалення, всебічна конкуренція, аналіз і регулювання діяльності підприємства, якнайефективніша співпраця з постачальниками – завдання, які потрібно вирішити сучасним менеджерам в умовах ринку, щоб забезпечити конкурентоздатність підприємств на нинішньому етапі розвитку національної економіки України. Реалізація функцій менеджменту, маркетингу на основі логістичних стратегій дасть змогу досягти ефективного співвідношення результатів та витрат. Йдеться про симбіоз стратегій менеджменту, маркетингу і логістики в реалізації завдань логістичним ланцюгом поставок як один з важливих напрямів отримання синергійного ефекту [1].

Зростаюча тенденція росту загальних витрат у порівнянні зі зростанням загальних доходів, підвищення собівартості продукції, зниження ефективності бізнесу поряд з ростом рівня конкуренції обумовили практичну значимість й актуальність управління логістичними витратами підприємств із метою підвищення ефективності логістичних систем. Наявність достовірної інформації про логістичні витрати, чіткий порядок їхнього відбиття в кінцевих результатах створюють діючі стимули до ефективності діяльності [2].

На нашу думку логістичні витрати – це витрати на управління та реалізацію логістичних операцій уматеріальному потоці по всій логістичній системі від постачальників сировини до кінцевого споживача.

При цьому для прийняття обґрунтованих рішень під час управління логістичною системою в складі загальних логістичних витрат враховуються також втрати прибутку від замороження матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, а також збиток від недостатнього рівня якості постачання, виробництва, дистрибуції готової продукції. Цей збиток зазвичай оцінюється як