розширенням мережі продажу, при цьому власник фірми підкреслював, що зменшення працівників пов'язується з виникненням незручностей для клієнтів (довша процедура вирішення справ). Можна сказати, що негативний вплив наявності прямих іноземних інвестицій позначився у трьох фірмах серед досліджуваної вибірки, у двох фірмах відмічено позитивні зміни.

Наступні досліджувані питання стосувались правових умов.

Чи фірмам з частковою або повною часткою закордонного капіталу локальна влада створює економічні або правові пільги?

Так	7
Ні	4

Метою дослідження було ствердити, в якому ступені МСП сприймають дії, які проводяться локальною владою. Чотири фірми не сприймають дії влади як пільги. Переважна більшість їх однак бачить.

Чи розвиток підприємства гальмують:

а) сильні конкуренти (якщо так, чи є серед них фірми з частковою або повною часткою закордонного капіталу)	3
б) численні конкуренти	7
в) правові норми (які?)	7

Більшість фірм відповіла ствердно на питання "б" і "в". Якщо мова стосується правових норм, то майже усі фірми одностайно відповідали, що це є: відсутність інвестиційних пільг, неспаяні норми, які стосуються податкової системи, велика кількість податків, обтяження, які стосуються зайнятості, дуже дорогий кредит. Понадто одна з фірм твердила, що відсутність закону про локальне (місцеве) самоврядування перекреслює можливості розвитку. Ця фірма не довіряє господарським організаціям (довіряє тільки промислово-торговельним палатам).

Що цікаво, одна з фірм обґрунтувала також вибір відповіді "б". Це була фірма з льоноткацького сектору, яка вважала, що дуже багато фірм концентрується на субституційних виробах, які знаходять попит через зубожіння суспільства.

Лише три фірми бачать причини гальмування розвитку у великих фірмах (у тому числі, закордонних).

Чи розвитку підприємства сприяють :

мала конкуренція	3
правові норми (якщо так, то які?)	1

Одне з досліджуваних підприємств з сектору будівництва вважає, що існують правові норми, які сприяють діяльності; це – низькі ставки ПДВ на будівельні матеріали. Три фірми бачать можливості розвитку в існуванні малої конкуренції.

Метою наступного досліджуваного питання була перевірка ступеня, в якому МСП користуються допоміжними засобами, що скеровуються до них.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Чи ваша фірма користувалась допоміжною програмою STEP I, STEP II або іншою допоміжною програмою, яка скерована до сектору МСП?

Так	1
Ні	10

Лише одне підприємство визнало, що користувалось засобами, які призначені на розвиток і підтримку сектору МСП, при цьому не вказувалось, яка це була програма. Напевно, цей факт дає можливість зробити висновки про те, що у Польщі допоміжна система є слабко розповсюдженою. Можна також щодо цього припускати, що існує багато бар'єрів (наприклад, труднощі фірм у формулюванні переконливих аргументів) при клопотанні про дотації цього типу.

Останнє питання стосувалось перспектив, які бачать перед собою власники МСП у добі входження на ринок капітально сильних закордонних суб'єктів. Це було описове питання.

Чи ваша фірма має кращі перспективи розвитку і покращання конкурентної позиції у довгому періоді, перед тим, як її галузь зайняли фірми з частковою або повною часткою закордонного капіталу?

Дві фірми серед досліджуваних не відповіли на це запитання. Чотири господарські суб'єкти оцінили свої перспективи розвитку як кращі, ніж вони були раніше. Ці фірми однак не обґрунтували свою позицію. Дві з анкетованих фірм відповіли, що не мають кращих шансів для розвитку, оскільки у довгому періоді польські фірми систематично втрачають як перспективи розвитку, так і конкурентну позицію. Одна з фірм ствердила, що для неї це серйозна довготривала проблема, оскільки їй не вистачає польського капіталу, вона змушена шукати закордонних інвесторів. Власник іншого підприємства вважає, що конкуренція сприяє розвитку. Однак він визнав, що у конкурентній боротьбі його фірма обмежена фінансовим недобором, що має безпосереднє перекладення на інвестиційні процеси (це була також одна з фірм, яка шукає стратегічних інвесторів). Інша фірма визнає, що перспективи розвитку є, що правда, дуже обмежені, але причини цього стану слід шукати не у капітальній структурі фірм, а у численній конкуренції.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

УДК 65.012.34

В.Л. Пилюшенко, С.В. Борзенков
Донецкая государственная академия управления

ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ МАТЕРИАЛЬНЫХ ПОТОКОВ В КОКСОХИМИЧЕСКОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

© Пилюшенко В.Л., Борзенков С.В., 2003

Наведено аргументи щодо удосконалення системи логістичного управління промисловим підприємством на прикладі суб'єкта господарсько-економічних відносин коксохімічної галузі.

It is given the arguments as for perfection of logistics management system of enterprise on an example of economic affairs subject of chemical-recovery branch.

Постоянная координация работы крупного промышленного предприятия коксохимической отрасли в современных условиях под воздействием НТП и конкуренции неизбежно связана с перемещением больших объемов товарно-материальных ценностей, нарушением сложившейся и формированием новой системы взаимосвязей между различными функциональными звеньями, переориентацией производственных, сбытовых и снабженческих подразделений предприятия, что требует оперативного решения большого количества сложных, конфликтных проблем, возникающих на всех уровнях управления.

Важнейшей задачей управленческого аппарата в подобных условиях становится обеспечение такой реорганизации в кратчайшие сроки и с минимальными потерями. Необходимость принятия решений в короткие сроки, с привлечением большого количества специалистов значительно увеличивает нагрузку как на функциональных руководителей среднего звена, так и на высший уровень управления организацией. Мировая практика показывает, что объединение усилий специализированного аппарата управления крупного промышленного предприятия в условиях постоянных изменений во внешней среде невозможно обеспечить без создания на различных уровнях специализированных управленческих механизмов.

Их основной задачей должно стать объединение на временной или постоянной основе функциональных звеньев и координация их действий для достижения четко определенных целей.

Рассмотрим систему совершенствования управления промышленным предприятием на основе ОАО «Ясиновский коксохимический завод» (рис. 1).

В последние годы в мировой практике управления промышленными предприятиями значительное внимание уделяется совершенствованию управления материальными и информационными ресурсами на основе применения совокупности процедур, объединенных в систему, которая получила название *системы «логистического планирования и управления материальными и информационными потоками»* [1].

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

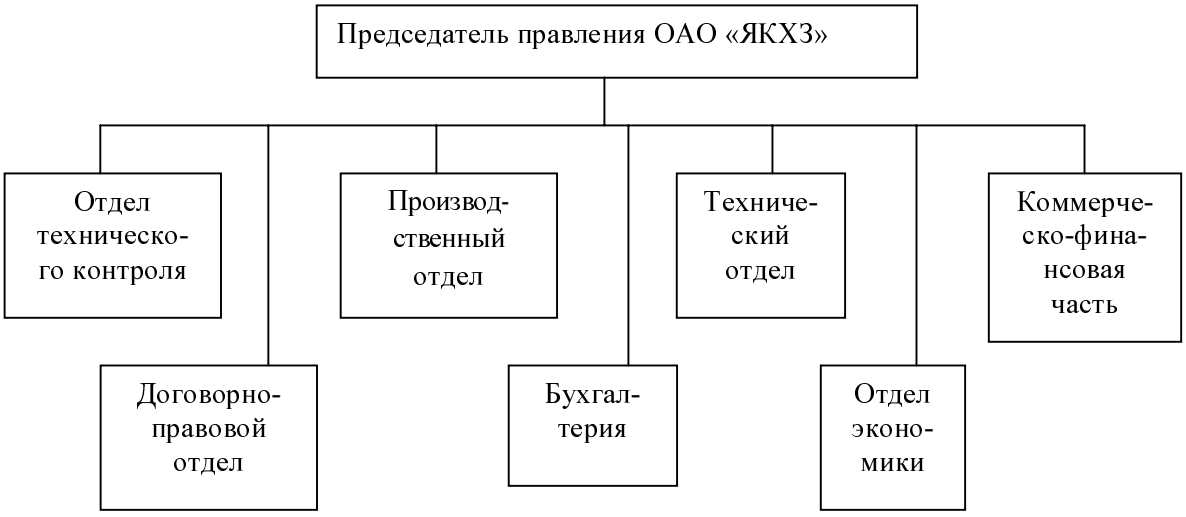

Рис. 1. Общая схема управления производственно-хозяйственной деятельностью ОАО «Ясиновский коксохимический завод»

Использование этой системы в практике управлении предприятием коксохимической отрасли имеет ряд преимуществ.

Прежде всего, можно выделить два основные направления совершенствования координации в подсистеме управления материальными потоками на основе применения логистического подхода.

Первое направление – это усиление взаимодействия между различными функциональными звеньями коксохимического предприятия за счет улучшения использования различных экономических механизмов, использование которых является одним из основных путей обеспечения координации между различными функциональными областями в пределах предприятия (рис. 2).

Второе направление – достижение необходимого уровня координации через совершенствование управления материальными потоками с помощью ЭВМ и специализированных информационных систем.

В мировой практике управления промышленными предприятиями системы такого типа широко распространены. С их помощью обеспечивается согласование и оперативное регулирование планов и действий сбытовых, производственных и снабженческих звеньев в масштабах коксохимического предприятия с учетом постоянных изменений [2].

Внедрение такой системы на предприятии коксохимической отрасли даст возможность не только оперативно согласовывать планы снабжения, производства и сбыта, но и обеспечивать сбалансированное текущее регулирование и контроль использования материальных ресурсов, запасов и т.д. с учетом постоянных изменений. Структура системы, т.е. набор планов и процедур и характер их взаимодействия, а также тип ЭВМ и другие технические характеристики системы зависят от конкретных особенностей работы коксохимического предприятия. В то же время набор основных элементов системы и ее логистическая схема являются общими (рис. 3).

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Использование таких систем, подтвердивших свою эффективность в мировой практике, призвано обеспечить значительные улучшения в работе промышленных предприятий. В частности, по данным исследований, своевременность обеспечения материалами при использовании такой системы повышается до 95 – 97 % против 85 – 90 %, уровень запасов готовой продукции на складах сокращается на 10 – 12 %, объем незавершенного производства – на 20 – 30%, количество нарушений сроков поставок – в среднем на 30 – 35 % [3].

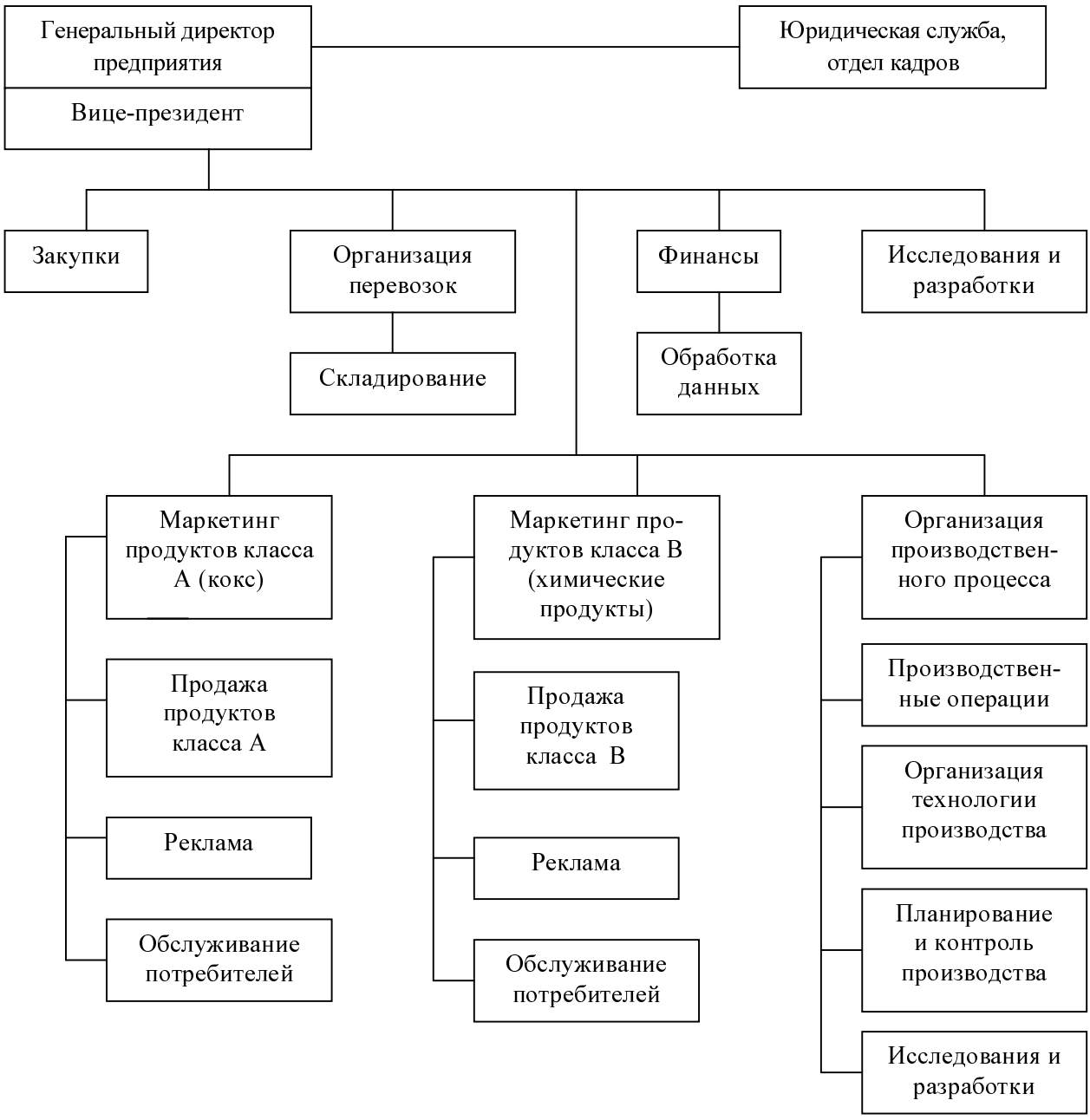

Рис. 2. Схема управления производственно-сбытовым процессом ОАО «ЯКХЗ» на основе централизованного логистического подхода

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Управление материальными потоками коксохимического предприятия, основанное на принципах логистики, должно осуществляться, прежде всего, с учетом портфеля заказов, формирующегося на основе востребованности продуктов предприятия на рынке (таблица).

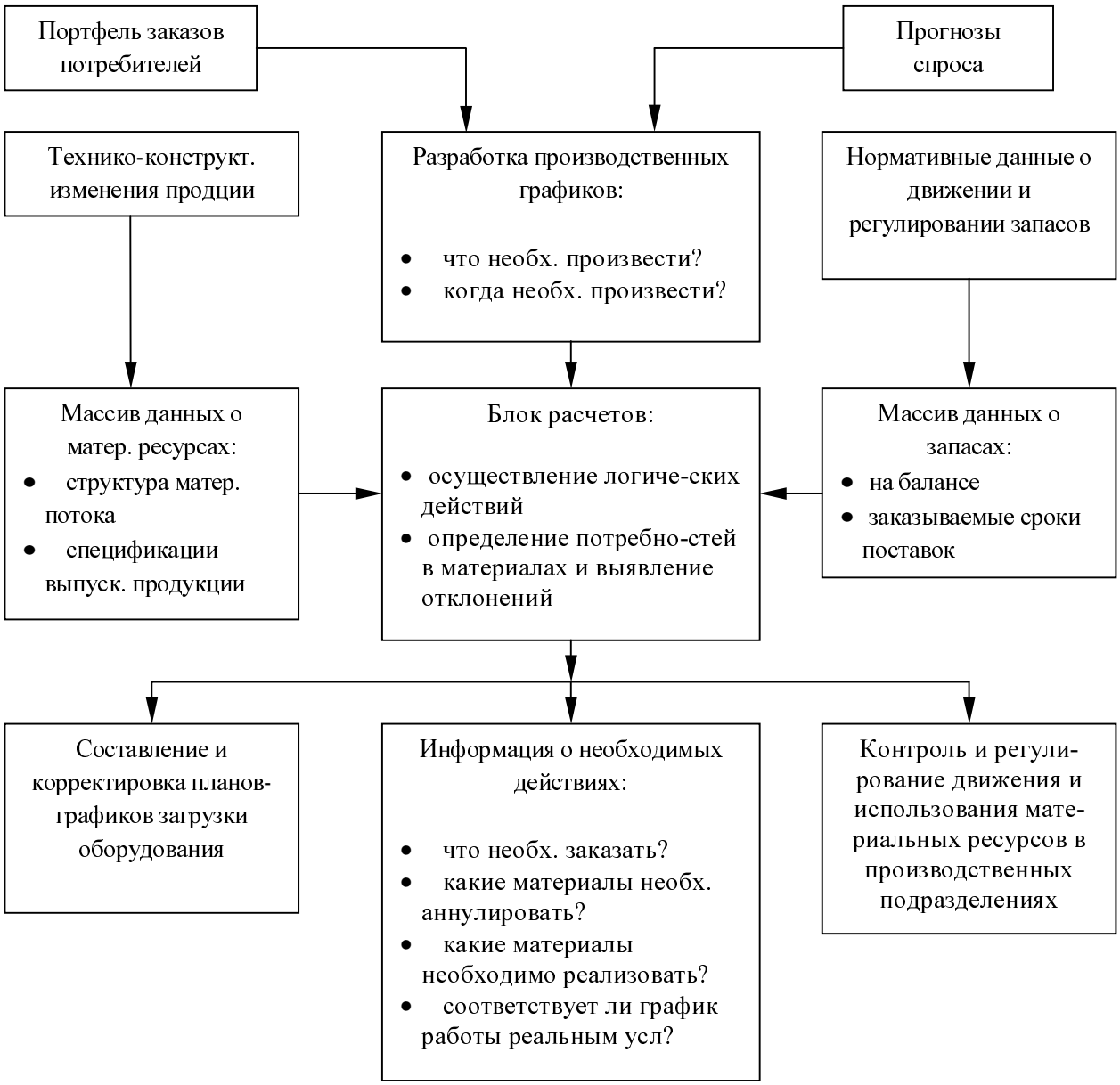

Рис. 3. Обобщенная модель логистической системы управления материальными потоками промышленного предприятия

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Портфель заказов ОАО «ЯКХЗ» по основным потребителям за 2001 г.

Основная группа потребителей	Вес факт., тыс. т	Вес сухой, тыс. т	Прейску-рант, грн.	Цена, грн.	% в общ. кол. пост-к
Кокс КД					
ММК им. Кирова	636,4	597,84	336,00	360,00	53
Донецкий металл. завод	288,1	270,8	336,00	360,00	24
Завод «Криворожсталь»	108,7	102,2	336,00	360,00	9
Смола б/в Б 2с					
ООО «Деза»	2,2	1,98	217,10	225,54	11
Макеевский КХЗ	7	6,3	217,10	225,54	35
Концерн «Энерго»	11,4	10,26	217,10	225,54	57
КМТА					
ДП«Сантехмонтаж»№562	6,2	6,2	1250,00	1400,00	12
КМСУ “Укрэнергочермет”	13,4	13,4	1250,00	1500,00	26
Коксохиммонтаж	15,5	15,5	1250,00	1350,00	31
Сольвент					
ЗАО «Дон-Трейд»	2	2	1500,00	1780,00	10
Мак. з-д «Коксоремонт»	3,8	3,8	1500,00	1800,00	19
ООО «Тяж. маштностр-е»	8,4	8,4	1500,00	1750,00	42
Сульфат аммония					
ДП «Дон-трейд»	1,35	1,35	145,00	170,00	9
Коксохиммонтаж	3,45	3,45	145,00	165,00	23
Концерн «Энерго»	5,85	5,85	145,00	170,00	39
Толуол					
Макеевское АТП-052812	1,7	1,7	1750,00	1800,00	17
Макеевский завод ЖБК	2,1	2,1	1750,00	1850,00	21
ООО «Мактраст»	1,8	1,8	1750,00	1800,00	18

Совершенствование плановых и контрольных процедур в процессе управления материальными потоками предприятия коксохимической отрасли на основе широкого использования ЭВМ должно осуществляться одновременно с организационной перестройкой служб, вовлеченных в управление материалами, с целью консолидации управленческих усилий на поиск наилучшего решения проблем, возникающих в той или иной области деятельности промышленного предприятия.

Это должно привести предприятие к образованию усовершенствованных организационных механизмов координации и контроля, интегрирующих усилия функциональных звеньев, которые ранее выполняли свои функции изолированно друг от друга.

Совершенствование организации специализированных структур для управления материальными ресурсами коксохимического предприятия должно осуществляться с учетом тех проблем, которые стоят перед предприятием. В соответствии с функциональной специализацией в подсистеме управления материальными потоками коксохимического предприятия необходимо выделить три основные структурные блоки:

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

1) *планирование и координация*:

- составление и увязка планов и графиков движения и использования материального потока во всех звеньях производственно-сбытовой системы предприятия;
- разработка целей и формирование критериев оценки их достижения;

2) регулирование:

- регулирование движения материального потока в ходе снабжения, производства и сбыта;
- увязка действий звеньев, отвечающих за движение и использование материальных ресурсов;

3) *контроль*:

- оценка уровня обеспеченности материальными ресурсами, эффективности их использования, затрат, связанных с их движением во всех звеньях системы;
- выработка мероприятий для повышения эффективности управления материальным потоком в организации.

Таким образом, использование подобной логистической системы управления материальными потоками на коксохимическом предприятии позволяет выявить и четко определить круг вопросов с целью наиболее эффективного их решения органами управления предприятия, разработать мероприятия, а также определить основные виды деятельности, необходимые для достижения поставленных целей, их классификации и группировке по функциям.

1. Логистика // Под ред. Б.А. Аникина, – М., 2000. 2. Саркисов С.В. Управление логистикой, – М., 2000. 3. Швец В.Я. Управление и производство. – Донецк, 2000.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua