

можливо визначати пріоритетні цілі та напрями розвитку персоналу, обирати необхідні форми навчання та координувати їх на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Крім перерахованих основних напрямів стратегії розвитку персоналу підприємства, особливого значення набувають допоміжні системи інформаційного забезпечення та мотивації розвитку (див. рис. 2). Значущість інформаційної системи полягає у відповідному збиранні та аналізі даних про можливості, інтереси, мотиви працівників та співставленні їх з цілями, завданнями і проектами, виконання яких є необхідним для підприємства та існуючої практики управління персоналом. У свою чергу, ефективна система мотивації працівників здатна забезпечити їх активну участь у заходах із розвитку персоналу та подальшого використання отриманих знань, вмінь, набутих компетенцій.

Важливим елементом системи стратегічного розвитку персоналу є постійний аудит розвитку працівників, тобто оцінка ефективності реалізації стратегії, що дозволяє встановити відповідність (невідповідність) інвестованих коштів на розвиток персоналу отриманим знанням, які через практичну реалізацію мають підвищити фінансові показники діяльності підприємства, скоротити плінність кадрів, підвищити рівень кваліфікації персоналу та налагодити сприятливу атмосферу в колективі. Також результати аудиту свідчать про наявність соціального та економічного ефекту від розвитку персоналу підприємства в цілому.

Таким чином, вищенаведений алгоритм реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства, на думку авторів, дозволяє ефективно реалізовувати на практиці безперервний процес постійного професійного навчання, підготовки та перепідготовки працівників з метою підвищення їх професійно-кваліфікаційного рівня для виконання складних виробничих завдань, що дозволить не тільки розкрити інтелектуальний потенціал працівників та вдосконалити їх організаційну культуру, але й забезпечити реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Отже, керівники сучасних підприємств мають бути безпосереднім чином зацікавленими у висококваліфікованих, практично підготовлених, ініціативних, адаптивних до нововведень та змін працівниках, які є стратегічним ресурсом та незмінним фактором конкурентоспроможності будь-якого підприємства. У нагоді стає лише правильно підготовлена та професійно реалізована стратегія розвитку персоналу, яка дає змогу підприємствам підвищувати рівень професійної майстерності та креативності працівників, формувати у них сучасне економічне мислення, вміння працювати в команді з метою вирішення складних виробничих завдань, забезпечення практичної синхронності розвитку виробництва і відповідний кваліфікаційний рівень працівників, зростання рівня якості праці, виховання у робітників відчуття організаційного патріотизму задля забезпечення на цій основі досягнення стратегічних цілей, а отже, і високої продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства в цілому. Тільки за таких умов традиційна формула управління: "потрібні люди у потрібному місці у потрібний час" зможе ефективно працювати в сучасних реаліях, забезпечуючи стабільність та успіх будь-якого підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене, зробимо висновок, що однією із заповних успішного та стабільного функціонування підприємства є розробка і реалізація стратегії розвитку персоналу. Однак питання конкретизації методів визначення ефективності її реалізації та оцінки рівня розвитку персоналу потребують подальшого вивчення.

Література: 1. Стратегическое управление персоналом / Андриенко В. Н., Беликова Т. Ю., Голтвенко В. А. и др. – 2-е изд., пер. и доп. – Донецк : ООО "Юго-восток, Лтд", 2005. – 201 с. 2. Завиновская Г. Совершенствование управления персоналом организации / Г. Завиновская // Персонал. – 2000. – № 3. –

С. 54–59. 3. Спивак В. А. Развивающее управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Издательский дом "Нева", 2004. – 440 с. 4. Федорова Н. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2005. – 416 с. 5. Управление персоналом : навч. посібн. / О. Д. Матросов, В. Г. Дюжев, В. О. Матросова [та ін.]. – 2-е вид., доп. та пер. – Харків : НТУ "ХПИ", 2009. – 248 с. 6. Управление развитием людских ресурсов : монография / В. И. Верхоглядова, С. Б. Ильина, Н. А. Иванникова, О. В. Лавриченко. – Днепропетровск : Наука і освіта, 2006. – 317 с. 7. Шейл П. Руководство по развитию персонала / П. Шейл. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 240 с. : ил. 8. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошин. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 336 с. 9. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента / С. А. Шапиро. – М. : ДЕЛЮ, 2008. – 544 с. 10. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 638 с.

Стаття надійшла до редакції
26.10.2010 р.

УДК 658.71

Дзьобко І. П.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Розглянуто об'єктивно необхідне організаційно-економічне забезпечення впровадження логістичного підходу до управління підприємством. Наведено конкретну послідовність дій щодо проведення організаційних змін, реалізація яких приведе до гармонійного функціонування бізнес-процесів підприємства з урахуванням провідних ідей логістики.

Анотация. Рассмотрено объективно необходимое организационно-экономическое обеспечение внедрения логистического подхода к управлению предприятием. Представлена конкретная последовательность организационных изменений, реализация которых приведет к согласованному функционированию бизнес-процессов предприятия с учетом идей логистики.

Annotation. An objectively necessary organizational and economical implementation of logistic approach to managing the business is described. A specific sequence of organizational changes that will lead to a coherent functioning of business processes based on ideas of logistics is provided.

Ключові слова: логістичний підхід, організаційна структура, організаційно-економічне забезпечення.

Сучасні тенденції ринкової трансформації у поєднанні з процесами інтеграції та глобалізації забезпечили перетворення споживчого ринку з дефіцитного в насичений, що обумовило необхідність орієнтації виробництв на задоволення попиту споживачів, змінило характер поведінки суб'єктів господарювання, змусивши їх орієнтуватися виключно на платоспроможний попит, кон'юнктуру ринку,

мінімізацію витрат та максимізацію прибутку. У таких умовах принципово значущим стає опанування новими прогресивними підходами до якісних перетворень системи управління підприємствами, яка повинна бути орієнтована на ефективне та якісне досягнення вимог і відповідно цілей систем, що обслуговуються (споживачі підприємства), обслуговуючих господарських систем (постачальники підприємства) і своїх власних, а також на адекватний вимогам ринку розвиток їх у майбутньому [1].

Актуальність обраної теми дослідження посилюється ще й тим, що промислові підприємства як констатуючі елементи національної економіки знаходяться на "передовій" її розвитку, сприяючи забезпеченню конкурентоспроможності виробництва. Але в нинішніх умовах якість управління на багатьох вітчизняних підприємствах не відповідає рівню лідерів світового ринку, бо не носить упереджувачого характеру, що часто приводить до втрати конкурентних переваг, а інколи й до банкрутства.

За цих умов специфіка побудови структури управління визначає доцільність пошуку комбінацій і модифікацій використаних і розробку нових, додаткових методичних положень, більш адекватних етапам вирішення проблем організації управління на засадах логістики [2].

Вирішенню проблем управління підприємствами присвячено багато праць таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: І. Ансофф, Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О., Пушкар А. І., Шинкаренко В. Г., Тищенко О. М. та ін. Різним аспектам теорії і практики логістики присвячено праці таких вітчизняних учених, як: Дороніна М. С., Шемаєва Л. Г., Кальченко А. Г., Крикавський Є. В., Ларіна Р. Р., Ніколайчук В. Є., Окландер М. А., Тридід О. М., Чухрай Н. І., Фролова Л. В., Пилипенко А. А.; російських вчених – Анікін Б. А., Гаджинський А. М., Голіков Е. А., Гордон М. П., Міротін Л. Б., Плоткін Б. К., Ташбаєв І. Е., Семенов А. І., Сергеев В. І. та зарубіжних вчених, зокрема, Д. Бауерсокс, Дж. Бушер, Д. Клосс, Дж. Хескетт та багато інших. Основна увага цими науковцями приділяється загальній теорії та особливостям транспортної, складської, виробничої логістики, управлінню запасами, сервісному обслуговуванню та ін. Питанням управління підприємством на засадах логістики також приділялася увага, але з позицій ефективності управління або тільки матеріальними потоками, або фінансовими, або інформаційними, або сервісними тощо. Тобто авторами були представлені спроби оптимізації суто окремих потоків. Деякі спроби дослідження всієї системи потокових процесів підприємства все одно зводяться до аналізу кожного із потоків окремо з подальшим агрегуванням отриманих результатів. Такий підхід автори називають логістичним. Однак за таких умов не виконуються концептуальні положення логістики щодо інтеграції, системності, взаємозв'язку і взаємозалежності потокових процесів з отриманням синергічного ефекту. Авторами аналізується сукупність потоків, а не їх система. Таким чином, можна стверджувати, що проблеми дослідження взаємодіючих, відповідності потокових процесів і розробка на цій основі дієвого інструменту управління залишилися поза увагою вітчизняних науковців.

Метою дослідження є розробка організаційно-економічного забезпечення впровадження логістичного підходу до управління підприємством.

Виходячи з означеної мети, розв'язання завдань з управління підприємством на засадах логістики не припускає докорінної видозміни існуючої системи управління. Воно не зводиться також тільки до створення нового функціонального підрозділу (посади), а передбачає, поряд з цим, додання наявним ланкам додаткових функцій цільового характеру і не вимагає істотної зміни чисельності персоналу в діючій організаційній структурі. Для побудови організаційної структури доцільно приймати такий період часу, у який, як мінімум, можливо здійснити всі операції за всіма видами діяльності, тобто до повного, з позицій конкретної системи, закінчення відтворювального циклу [3 – 5] (рисунк). Розглянемо детальніше етапи алгоритму.

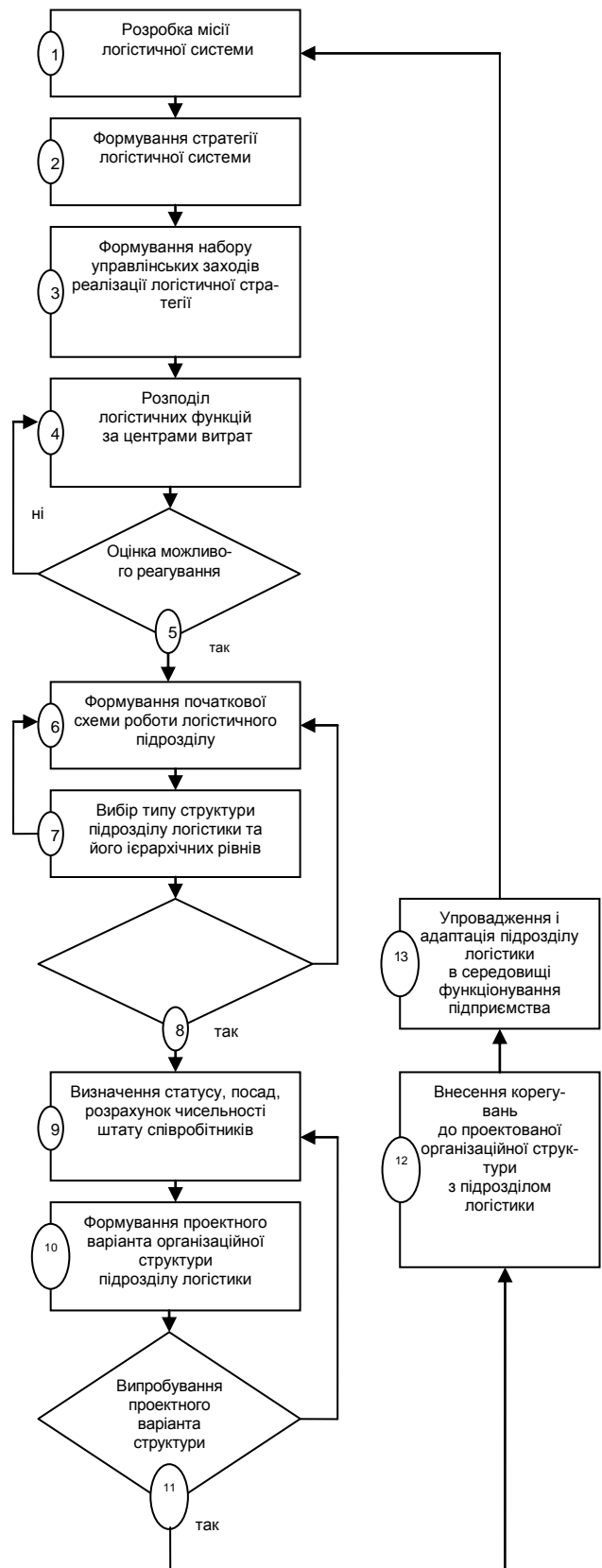


Рис. Алгоритм побудови організаційної структури при впровадженні логістичного підходу до управління підприємством

Етап перший – на даному етапі повинні коректно формулюватися основні вимоги до місії створюваної логістичної системи; забезпечуватися доцільність переходу до логістичних принципів управління й відповідної інтеграції й адаптації видів діяльності.

Етап другий. Стратегія розвитку створюваної логістичної системи повинна формуватися з урахуванням цілей і напрямів відтворювальної діяльності власної системи, а також ієрархічного взаємозв'язку із цілями логістичних систем, що обслуговуються, й обслуговуючих систем. Система цілей повинна поповнюватися новими цілями конкретного простору, що обслуговується, з його ринками, зовнішнім і внутрішнім середовищами.

Етап третій. Для реалізації логістичної стратегії й досягнення поставлених цілей необхідно здійснити певний набір управлінських дій. Управлінські дії відносно локальні з позицій технології управління, але логічно взаємопов'язані одна з одною в інтегрованому процесі управління підприємством. При цьому набір управлінських дій повинен повно характеризувати всі види діяльності менеджера у процесі функціонування логістичної системи від ухвалення рішення до його повної реалізації, а також контролю якості виконання. Крім того, набір управлінських дій повинен відображати час і простір функціонування створюваної логістичної системи з позицій перспективи.

Етап четвертий. Для досягнення мети логістичної системи та успішної її реалізації доцільно розподілити логістичні функції за центрами витрат. Для цього будуються попередні варіанти документограм, що відображають сутність, параметри й послідовність формування й реалізації у просторі й часі потокових процесів. У цьому випадку загальна модель розподілу функцій у проєктованій логістичній системі може бути представлена в матричній формі:

$$\begin{matrix} S_{11}, S_{12}, \dots, S_{1n} \\ S_{21}, S_{22}, \dots, S_{2n} \\ \dots \\ S_{i1}, S_{i2}, \dots, S_{ij}, \dots, S_{in} \\ \dots \\ S_{m1}, S_{m2}, \dots, S_{mn} \end{matrix}$$

Число стовпців цієї матриці, що дорівнює n , відображає кількість керуючих ланок логістичної системи. Число рядків, що дорівнює m , відповідає числу функцій, виконуваних ланкою логістичної системи.

Кожна із ланок виокремлюється із загальної системи управління логістичною системою для рішення певних завдань, кількість яких можна позначити так: $N_1, N_2, \dots, N_i, \dots, N_n$.

Елемент матриці S_{ij} є сукупністю управлінських дій, виконуваних ланкою логістичної системи, відповідно до групи завдань N_i . Якщо позначити кожне з управлінських дій числом a , то S_{ij} може бути представлена як матриця:

$$S_{ij} = \begin{matrix} a_{ij}^{11}, & a_{ij}^{12}, & \dots, & a_{ij}^{N_i} \\ a_{ij}^{21}, & a_{ij}^{22}, & \dots, & a_{ij}^{2N_i} \\ \dots, & \dots, & \dots, & \dots \\ a_{ij}^{P_j 1}, & a_{ij}^{P_j 2}, & \dots, & a_{ij}^{P_j N_i} \end{matrix}, \quad (1)$$

де P_j – число управлінських робіт, проведених ланкою логістичної системи для виконання кожного завдання по тій чи іншій логістичній функції j .

Таким чином, для виконання логістичного завдання N_i -го виду потрібно провести P_{N_i} робіт (дій):

$$P_{N_i} = \sum_{j=1}^m P_j.$$

При цьому ланка логістичної системи повинна виконувати P_i робіт: $P_i = \sum_{N=1}^{N_i} P_{N_i}$, а у всій логістичній системі:

$$P_{\text{общ}} = \sum_{i=1}^n P_i.$$

Якщо позначити логістичні витрати на здійснення кожної управлінської роботи через $I_{ij}^{P_j N_i}$, то можна побудувати аналогічні вищенаведеним матриці логістичних витрат. Загальні витрати на здійснення управління логістичною системою підприємства складуться:

$$I_{\text{общ}} = \sum_{i=1}^n \sum_{N_i=1}^{N_i} \sum_{j=1}^m \sum_{P_j=1}^{P_j} I_{ij}^{P_j N_i}. \quad (2)$$

Основними складовими організаційної структури логістичної системи підприємства варто вважати:

- 1) число ланок логістичної системи, підлеглих одній підсистемі управління – норма керування;
- 2) число рівнів управління логістичною системою;
- 3) ступінь спеціалізації логістичної системи (відокремлення її ланок по "горизонталі");
- 4) ступінь централізації управління в ланках логістичної системи (відокремлення ланок по "вертикалі");
- 5) ступінь розподілу повноважень у логістичній системі, тобто розподіл права ухвалення рішення.

Перший фактор визначає вид структури логістичної системи в цілому, кількість її ланок і їхню внутрішню структуру. Він характеризує при відповідних інформаційних потоках ступінь завантаження кожної ланки логістичної системи.

Якщо керуючою підсистемою виконується N_i завдань, то на одну ланку логістичної системи може бути покладено завдань N_i^R ($N_i^R < N_i$) сукупності робіт A_i^R з логістичними витратами I_i^R .

Другий фактор впливає на ієрархію організаційної структури логістичної системи підприємства, характеризує її по вертикалі й визначає шлях проходження інформаційного потоку від нижніх ланок до верхньої.

Спеціалізація управління характеризує розподіл завдань у логістичній системі між окремими ланками. Виокремлення ланок у логістичній системі вже само по собі є спеціалізацією апарату управління за рішенням однорідних завдань. Ступінь спеціалізації ланок логістичної системи можна представити відношенням числа однорідних завдань, виконуваних ланкою, до загальної кількості завдань цього типу, розв'язуваних всією логістичною системою. Подібним чином її можна виразити й через співвідношення логістичних витрат.

Припустимо, що i є ланкою логістичної системи, яка призначена для рішення завдань типу S . Тоді число завдань S , виконуваних даною ланкою, дорівнює N_i^S , де ($N_i^S < N_i$).

Припустимо також, що іншими ланками логістичної системи вирішується деяка кількість завдань типу S:

$$N_1^S, N_2^S, \dots, N_i^S, \dots, N_n^S \dots$$

Логістичні витрати на виконання цих видів робіт становлять:

$$I_1^S, I_2^S, \dots, I_i^S, \dots, I_n^S \dots$$

Тоді ступінь спеціалізації з управління логістичними операціями буде мати такий вигляд:

$$\lambda_i^S = \frac{I_i^S}{\sum_{i=1}^n I_i^S} \quad (3)$$

У свою чергу, група однорідних завдань може бути розбита на підгрупи, поєднувані відповідно до більш вузького кола ознак, що дозволяє проводити спеціалізацію в ланках логістичної системи шляхом розподілу між виконавцями однорідних робіт.

Ознаками однорідності виконуваних завдань у ланках логістичної системи можуть стати:

спільність інформації, використовуваної для проведення робіт, і призначення результатів цих робіт (наприклад, облікова інформація про функціонування підприємства, контроль виконання розпоряджень керівництва логістичної системи, передача оперативної інформації про результати виконання завдання у вищі органи);

спільність виконуваних робіт відповідно до функцій управління (наприклад, роботи із планування, регулювання, контролю діяльності підприємства);

спільність алгоритмів за видом виконуваних робіт; спільність проведених робіт з характеру виконуваних операцій.

У цьому випадку ступінь спеціалізації ланки логістичної системи може визначатися як відношення кількості робіт типу I (або логістичних витрат на їхнє проведення), виконуваних одним або декількома об'єднаними в одну групу виконавцями, до загальної кількості робіт типу I (або логістичними витратами на їхнє проведення), виконуваних ланкою логістичної системи:

$$\lambda_{з.л.с}^I = \frac{I_{N_{ij}}^I}{\sum_{N=1}^n \sum_{i=1}^m I_{N_{ij}}^I} \quad (4)$$

Якщо чисельник даного виразу віднести до логістичних витрат на роботи типу I, виконуваних всією логістичною системою, то одержимо значення ступеня спеціалізації, загальне по роботах цього типу в рамках всієї логістичної системи:

$$\lambda_{общ}^I = \frac{I_{N_{ij}}^I}{\sum_{j=1}^n \sum_{N=1}^n \sum_{i=1}^m I_{N_{ij}}^I} \quad (5)$$

Здійснення більш глибокої спеціалізації приводить до вдосконалювання організаційної структури логістичної

системи підприємства, дозволяє підвищити продуктивність праці в її ланках, більш раціонально використовувати кошти організаційної й обчислювальної техніки, підвищити якість виконуваних робіт і прийнятих рішень.

Ступінь централізації управління характеризує розподіл управлінських робіт усередині кожної з керуючих підсистем у ланках логістичної системи. Вона може бути виражена числом робіт (або логістичних витрат на їхнє виконання), проведених на верхньому рівні управління, до загальної кількості робіт, здійснюваних у всій керуючій підсистемі логістичної системи.

Наприклад, для i-ї керуючої підсистеми логістичні витрати на проведення управлінських робіт складають I_i^Y при загальних логістичних витратах на проведення всіх робіт у цій підсистемі I_i .

Ступінь централізації управління в керуючій підсистемі i-го типу в цьому випадку складе:

$$\eta_i = \frac{I_i^Y}{I_i} \quad (6)$$

Збільшення ступеня централізації управління в логістичній системі має як позитивні, так і негативні результати. До першого можна віднести зменшення числа рівнів управління, прискорення документообігу в системі, створення можливості істотної інтенсифікації управлінської праці, використання обчислювальної техніки, скорочення управлінського персоналу.

З іншого боку, збільшення ступеня централізації погіршує оперативність у рішенні питань нижчих ланок логістичної системи. Зниження оперативності має відбуватися через відсутність надійних і ефективних інформаційних каналів, поганої організації управління.

Ступінь розподілу повноважень у логістичній системі підприємства є одним з найважливіших факторів, що визначають її організаційну структуру. Питання про розподіл прав щодо прийняття рішень досить складне, оскільки прийняття рішень на верхньому рівні є результатом інтеграції рішень, прийнятих на більш низьких рівнях системи. Тому необхідно чітко розподілити обов'язки між різними рівнями управління логістичної системи.

На всіх рівнях логістичної системи при прийнятті рішень треба дотримувати двох умов:

рішення повинні прийматися на основі критеріїв, що співвідносяться із критеріями більш високого рівня системи;

частина рішень, що виходять за межі компетенції даного рівня, повинна передаватися на затвердження в ланки логістичної системи більш високого рівня, тобто виконувати роль рекомендацій для прийняття рішень на більш високому рівні.

При цьому до завдань вищого рівня управління логістичної системи повинні відноситись:

розробка чітких критеріїв прийняття рішень і методів їхнього застосування на нижніх рівнях логістичної системи;

встановлення меж компетенції нижніх рівнів системи з прийняття остаточних рішень;

інтеграція рішень нижніх рівнів логістичної системи, включаючи контроль відповідності їхнім критеріям вищого рівня.

Таким чином, кожний з розглянутих вище факторів впливає на вид і характер управління логістичної системи підприємства, внаслідок чого можуть мінятися, з одного

боку, ефективність роботи логістичної системи, а з іншого – витрати на її утримання.

Етап п'ятий. Проводиться оцінка ступеня можливо-го реагування потенційних структур на зміни зовнішнього й внутрішнього середовищ функціонування логістичної системи.

Етапи шостий і сьомий. Побудова попередніх схем синтезу структурних підрозділів здійснюється паралельно й з урахуванням вибору типу структури та її ієрархічних рівнів. При цьому схеми будуються на основі імітаційного моделювання взаємозв'язків і їхньої графічної інтерпретації у вигляді блоків завдань і функцій з урахуванням масштабів і часу діяльності.

Із середовища традиційних лінійних, функціональних, лінійно-функціональних, матричних, штабних, програмно-цілевих типів організаційних структур управління вибирають типи, адекватні умовам функціонування окремих груп співробітників, підрозділів та їхніх інтегруючих структур. Перевага віддається тим, які з більшою надійністю забезпечують досягнення цілей логістичної системи підприємства. Із цих же позицій формуються комбінації названих типів, їхньої модифікації або створюються нові типи структури, більш адекватні призначенню й концепції логістики. Вибрані типи структур відповідним чином визначають ієрархію рівнів управління.

Етап восьмий. Перевіряється лояльність проекто-ваної структури управління, тобто відповідність кваліфікації системі цінностей співробітників. Проводити перевірку доцільно експертними методами. Це дуже важливий, складний і відповідальний етап побудови організаційної структури управління, значною мірою успіх, що визначає, функціонування підприємства.

Етап дев'ятий. З урахуванням результатів восьмого етапу формується структура управління із вказівкою потенційної співвідповідності й характеристикою цілей, завдань і функціональних обов'язків кожного окремого підрозділу й співробітника. Визначається статус кожного підрозділу й окремого співробітника, вибирається назва посади, що дуже важливо для створення мотиваційного механізму.

На даному етапі здійснюються розрахунки чисельності співробітників. Для формування нетрадиційних організаційно-економічних систем, якою є логістична, необхідні точні, коректні методи розрахунку. Етап закінчується пошуком методів і джерел формування штатів. При цьому враховуються можливості інтегрованих у логістичну систему організацій і підприємств.

Етап десятий. Ураховуючи результати всіх попередніх етапів, формується й представляється для узгодження із засновниками й відповідними органами простору, що обслуговується, проектний варіант організаційної структури управління, що включає положення про систему в цілому та її окремі структури й елементи.

Етап одинадцятий. Здійснюються теоретичні із доцільним масштабом можливих практичних експериментів випробування системи. Здійснюється імітаційне моделювання процесів управління, уточнюються прогнози значення результуючих показників системи.

Даний етап є досить трудомістким і дорогим. Доцільно застосовувати заходи щодо економії коштів на здійснення випробувань, але не на шкоду їхній якості й вірогідності. У протилежному разі, після впровадження підприємство може понести значні фінансові, матеріальні й соціальні втрати, а також зниження зацікавленості засновників і учасників логістичного обслуговування. Це, у

свою чергу, може вплинути на формування престижу логістики й іміджу її структурних утворень.

Етап дванадцятий. З урахуванням корегувань, обумовлених попереднім етапом, формується остаточний і готовий до впровадження варіант організаційної структури управління логістичною системою підприємства.

Етап тринадцятий. Здійснюється найбільш важкий процес впровадження логістичної системи. При цьому можливе послідовне, але логічно взаємопов'язане впровадження щодо локальних блоків системи й відповідних підрозділів. Виробничо-господарська діяльність підприємства в масштабі обраного простору відповідним чином послідовно трансформуються з урахуванням нового порядку логістико-орієнтованого управління.

Виявляється важливо, щоб процеси впровадження випереджала коректна соціальна, психологічна підготовка, додатково обґрунтовувалася мотивація переходу до логістико-орієнтованого управління. Новий порядок управління з позиції концепції логістики повинен накладатися на добре підготовлене середовище життєдіяльності підприємства. Чим більшу лояльність виявлять колективи працюючих на підприємстві, тим з більшою ефективністю й з меншими витратами часу здійсниться впровадження й адаптація нового порядку логістико-орієнтованого управління.

Безумовно, процеси впровадження й адаптації можуть внести деякі непринципові корективи в нову систему управління. Облік їх повинен здійснюватися невідкладно, а самі корективи повинні вбудовуватися в структуру, не порушуючи її блоків. Побудова організаційної структури управління, у тому числі вибір її конкретних підсистем, елементів та їх взаємовідносин, здійснюється на основі дедуктивного підходу, що дозволяє врахувати всю систему цілей логістичної системи, а також весь комплекс шляхів майбутнього розвитку структури.

Таким чином, після впровадження й адаптації нової системи управління, з обліком закладених у неї оптимізаційних властивостей, починає здійснюватися циклічно-безперервний процес самонастроювання, самовдосконалення й розвитку в кругообігу життєвих циклів розширеної відтворювальної діяльності.

Література: 1. Шатт Дж. Г. Управление товарным потоком: Руководство по оптимизации логистических цепочек / Джеффри Г. Шатт. – Минск : Гревцов Паблишер, 2007. – 352 с. 2. Дзьобко І. П. Концепція логістико-орієнтованого управління розвитком підприємства / І. П. Дзьобко // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Сучасні технології менеджменту: проблеми теорії та практики", 23–24 жовтня 2008 року // Управління розвитком. – 2008. – № 17. – С. 51–54. 3. Иванов Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – СПб. : Изд-во Политех. ун-та, 2009. – 660 с. 4. Логистика : учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова ; под ред. В. И. Сергеева. – М. : Эксмо, 2008. – 944 с. 5. Дыбская В. В. Корпоративные логистические стратегии и технологии : выбор и способы реализации [Электронный ресурс] / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев. – Режим доступа : www.cfin.ru/management/strategy.

Стаття надійшла до редакції
26.11.2010 р.