

З М І С Т

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. СУТЬ І ЗАВДАННЯ ЛОГІСТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.2. ПОНЯТТЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ І ЇЇ ВЛАСТИВОСТІ	13
1.3. МЕТОДИ АНАЛІЗУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЛУГАНСЬКТЕПЛОВОЗ»	26
2.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЛУГАНСЬКТЕПЛОВОЗ»	26
2.2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЦТВА І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ	41
2.3. АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА	54
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	60
3.1 РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	60
3.2 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДСИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	67
3.3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	70
РОЗДІЛ 4. ВИЗНАЧЕННЯ ОЧІКУВАНОЇ МОДЕЛІ ЕФЕКТУ ВІД ПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ	91
ЗАКЛЮЧЕННЯ	92
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ	95

ВСТУП

Проблеми логістики вже більше 25 років в наростаючих масштабах привертають увагу учених, фахівців, керівників фірм, підприємств і корпорацій розвинених країн світу. Цей гострий інтерес виявляється в науковому і практичному планах. Проникнення логістики в сферу економіки в істотному ступені зобов'язане комп'ютеризації управління. Насправді ми маємо справу з інфраструктурою, що швидко розвивається, у сфері економіки і організації виробництва і з новим науковим напрямом. Ця інфраструктура ґрунтується на сучасних досягненнях науки і техніки. У Україні є деякі вдалі приклади логістичних систем, хоча в своїй повсякденній практиці ми не відносимо їх до області логістики.

Впровадження логістичних підходів в управлінні рухом товару придбало велику актуальність на сучасному етапі розвитку української економіки. Це пов'язано з інтенсифікацією і розширенням товарно-грошових відносин, з динамічним збільшенням горизонтальних господарських зв'язків між підприємствами і організаціями зв'язаних галузей. Зросли можливості для поліпшення їх взаємодії на основі розширення господарської самостійності і ініціативи посередницьких структур і транспортних підприємств, вдосконалення їх договірних відносин і взаємного економічного стимулювання.

На основі логістичних підходів економічні методи повинні отримати втілення в практиці виробничих структур - у виготівників і виробничих споживачів, а також в системі комерційний-посередницьких організацій і підприємств. За допомогою цих методів забезпечується економічна зацікавленість господарюючих суб'єктів в підвищенні ефективності кінцевих результатів господарської діяльності за рахунок економії і прибутку від логістичних операцій і послуг.

Актуальність логістики полягає в п'яти чинниках: економічному, організаційно-економічному, інформаційному, технічному і специфічному

(для українських умов), пов'язаному з регулюванням господарських процесів.

На основі логістичних підходів економічні методи повинні отримати втілення в практиці виробничих структур - у виготівників і виробничих споживачів, а також в системі комерційній-посередницьких організацій і підприємств. За допомогою цих методів забезпечується економічна зацікавленість господарюючих суб'єктів в підвищенні ефективності кінцевих результатів господарської діяльності за рахунок економії і прибутку від логістичних операцій і послуг.

Інша група завдань вдосконалення матеріалопотоков стосується взаємодії комерційних посередників між собою, з іншими суб'єктами товарного ринку і транспортними підприємствами, розвитку і підвищення ефективності системи складування продукції. Рішенню цих задач також значною мірою сприяють логістичні форми і методи управління.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть і завдання логістики в діяльності промислового підприємства

Загальноприйнятого визначення логістики поки не існує. Це пояснюється не тільки її молодістю, але і швидким розширенням сфери її застосування, появою все нових можливостей. Проте склалися загальні підходи до її розуміння.

Перш за все слід зазначити, що терміном «логістика» позначають декілька понять:

логістика як наука, об'єктом вивчення якої є рух економічних потоків з метою їх оптимізації;

логістика як управління господарським процесом, що забезпечує застосування наукових досягнень на практиці;

логістика як комплекс інфраструктурних елементів в економіці, пов'язаний із забезпеченням руху матеріальних потоків.

Логістику сприймають як частина сучасної філософії бізнесу, підприємницького світогляду, концепції оптимізації діяльності підприємств в конкурентній боротьбі.

Практика підтверджує правомірність розширеного розуміння об'єкту логістики. З'являються такі напрями, як банківська, транспортна, інформаційна логістика і ін. Термін «логістика» використовується в самих різних сферах діяльності і ситуаціях, що вимагають точного узгодження дій, строгої послідовності вибудовування операцій.

Приведемо визначення логістики, дане Радою логістичного менеджменту (США) в середині 1980-х років:

«Логістика - є процес планування, виконання і контролю ефективного з погляду зниження витрат потоку матеріалів, готової продукції, сервісу і зв'язаної інформації від точки зародження до точки споживання для цілей повного задоволення вимог споживачів».

У цьому визначенні йдеться про логістику як управління господарськими процесами.

Дано найбільш поширене визначення логістики як науки:

Логістика- наука про управління і оптимізацію руху матеріальних і пов'язаних з ними інформаційних і інших економічних потоків в економічних системах для досягнення поставленої перед ними мети задоволення вимог споживачів.

Аналіз визначень, пропонованих різними авторами в численних публікаціях, дозволяє доповнити приведені вище наступними аспектами:

логістика вивчає і оптимізує потоки всіх видів в їх взаємозв'язку;

логістика сприяє адаптації, стійкості підприємств в швидко змінному ринковому середовищі;

логістика розглядає весь ланцюг руху економічних потоків: «закупівля сировини - виробництво - розподіл - продаж - споживання» (логістика може розглядатися як алгоритм перетворення ресурсів в постачання готової продукції відповідно до вимог споживача);

логістика направлена на оптимізацію діяльності на основі координації і інтеграції дій фірм, що беруть участь в ланцюзі.

Як вважають французькі учені Э. Мате і Д. Тіксє, логістика погоджує діяльність фірми з партнерами, координує попит, що пред'являється ринком, і пропозицію, що висувається компанією, об'єднує зусилля різних підрозділів фірми, оптимізуючи використовувані ресурси для досягнення якнайкращих результатів діяльності. Звідси витікає, що логістика займає провідне положення в розробці і реалізації загальної політики фірми на ринку.

Концепція логістики - система поглядів на підвищення ефективності функціонування логістичних систем підприємства. Концепція логістики реалізується на основі системного підходу. За допомогою концептуального планування намічаються шляхи, що визначають успіх проекту.

Логістика - молода і така, що швидко розвивається наука, хоча її витоки йдуть в старовину. Протягом останніх років вийшло багато видань, присвячених цій області наукової і практичної діяльності. У них представлені різні, деколи достатньо суперечливі погляди на зміст і суть логістики. У даному розділі на основі сучасних досліджень в області логістики обґрунтовується закономірність виникнення цієї науки і області практичної діяльності і дається її визначення. У наступних розділах вивчаються її розвиток, необхідність застосування в книжковій справі, поняття і методи.

Логістика як економічна наука виникла у відповідь на збільшені швидкості змін, що відбуваються в соціальному середовищі, постійне ускладнення взаємозв'язків з навколишнім середовищем, необхідність все більш точно реагувати на ці зміни. У практичній діяльності і в науці виникли нові напрями, пов'язані з управлінням процесами безперервних змін.

З'явилася нова економічна категорія, що відображає сучасну реальність, що характеризується безперервністю змін, що зливаються в потік. Категорія потоку і стала базовою для логістики.

Окрім прискорення змін не менш важливою стороною сучасної підприємницької діяльності є ускладнення відносин, підвищення взаємозалежності з оточуючими нас людьми, а в бізнес-діяльності - з партнерами: постачальниками і клієнтами. Успішний розвиток будь-якого підприємства неможливий без ефективною співпраці з постачальниками і споживачами. У реальному житті інтереси різних людей і різних підприємств не співпадають. Проте в цивілізованому суспільстві немає іншого шляху, окрім узгодження інтересів і дій. З урахуванням безперервності змін, що відбуваються, слід говорити про узгодження безперервного потоку дій.

Логістика розглядає потік змін і прагне до його регулювання на всьому його протязі - від закупівлі ресурсів для бізнес-діяльності до споживання проведеної продукції її покупцями.

Таким чином, новизна логістики полягає в тому, що всі процеси і зміни, що відбуваються в різних, але взаємозв'язаних областях, розглядаються як одне ціле, об'єднане поняттям потоку. Такий підхід до управління містить нові можливості для оптимізації діяльності, підвищення ефективності її результатів. Логістика дає нову точку зору на діяльність фірми, стратегію її розвитку, відносини з партнерами. От як про це пишуть автори широко відомої монографії: «Логістика - це загальна точка зору на фірму і її партнерів по бізнесу з матеріальними і інформаційними потоками як інтегратор».

Отже, логістика вивчає не ресурси (матеріальні, фінансові, інформаційні), а їх рух в просторі і в часі. Під рухом розуміється безперервна зміна стану ресурсів - їх кількості, якості, місця знаходження, приладдя власникові і т.д.

Якщо врахувати, що рух має спрямованість, то можна уточнити: логістика досліджує виникнення, перетворення і вихід потоків за межі економічних об'єктів (логістичних систем).

Оптимізація і раціоналізація економічних потоків є головною метою і змістом логістики. Коли говорять про оптимізацію, необхідно вказати мету руху потоків, тільки в цьому випадку можна судити про ефективність її досягнення. Кінцевим пунктом руху економічного потоку є споживач. Виходячи з цього, ефективність оцінюється як відповідність, ступінь задоволення потреб покупців товарів або послуг.

В процесі руху економічні потоки проходять декілька стадій. Укрупнено їх можна позначити таким чином: закупівля ресурсів для виробництва, виробництво товарів або послуг, доведення їх до споживачів і споживання.

При традиційному підході управління кожним підприємством або його структурним підрозділом, через які проходить потік, здійснюється відособлено і завдання оптимізації управління параметрами крізного потоку не ставиться. В цьому випадку окремі поліпшення на шляху руху потоку,

яких добивається якесь підприємство (підрозділ), можуть не тільки не отримати свого подальшого розвитку, але і бути зруйновані. Таким чином, результуючі показники руху потоку (швидкість, вартість, якість складових його одиниць і т.д.) в точці надходження його до споживача складаються випадково і тому далекі від оптимальних (мал. 1.1).

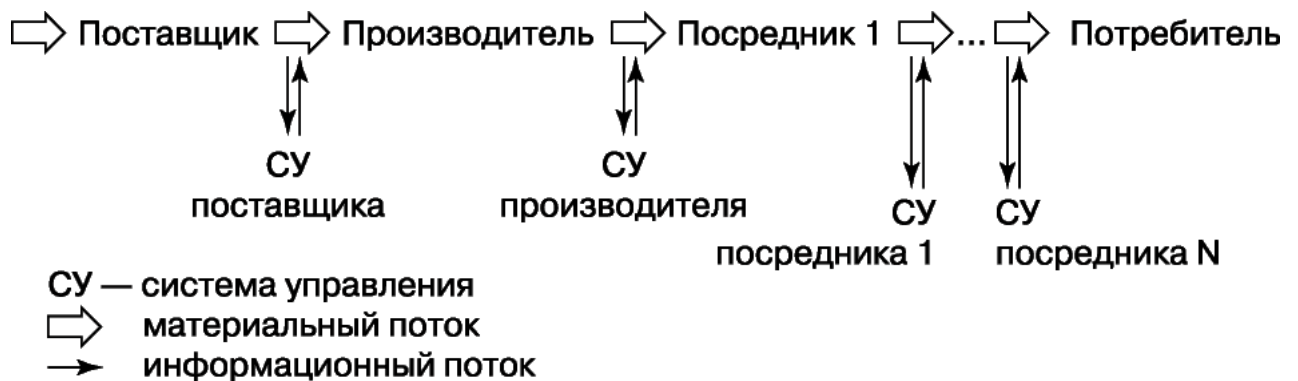


Рис.1.1 Традиционный подход к управлению

При логістичному підході дії, що управляють, формуються виходячи із загальних цілей якнайповнішого задоволення запитів споживачів. При цьому шукється необхідна послідовність, узгодженість і взаємоувязка дій різних підприємств (підрозділів), що беруть участь в єдиному потоці руху товарів (послуг) до споживачів: від виникнення ідеї товару до його виробництва, розподілу, продажу, післяпродажного сервісу і споживання. Тобто шукється логістична система управління крізними потоками (мал. 1.2).



Рис.1.2. Логистический подход к управлению

Логістика має потенційні можливості для прискорення проходження матеріальних потоків на всіх етапах їх руху. Відзначимо лише деякі з них:

оптимізація шляху руху товарів на основі тісніших контактів учасників руху товару, виключення з процесів руху неефективних логістичних операцій;

контроль за потоком товарів на всьому шляху його просування на базі створення інформаційних систем управління логістикою;

представлення всіх видів діяльності, які пов'язують виробників із споживачами, як складових єдиного процесу руху товару. Це означає, що потрібні спільні зусилля фірм-учасників руху товару по вдосконаленню процесу.

У логістичній системі управління відбувається узгодження окремих процесів, здійснюваних підприємствами-учасниками єдиного інтегрованого потоку. При цьому управлінські функції виконуються підприємствами самостійно, але за умови, що задовольняється загальний критерій - оптимізація потоку як єдиного цілого для якнайповнішого задоволення вимог його споживача.

Логістика розглядає всі етапи планування, створення, звернення і споживання продуктів як єдиний процес руху товарів, фінансів, інформації і праці. При такому підході економічний потік простежується на всьому його протязі для того, щоб в точці його надходження до споживача отримати найбільш ефективні результати.

Предмет дослідження логістики - це діяльність логістиків по управлінню, плануванню, організації, контролю, регулюванню, обліку процесу просування продукції і послуг.

8 правил логістики

1. *ПРОДУКТ* - потрібний продукт;
2. *ЯКІСТЬ* ~ необхідної якості;
3. *СТОЇМОСТЬ*- з необхідним рівнем витрат;
4. *СПОЖИВАЧ* ... -нужному споживачеві;

5. *КОЛІЧЕСТВО*- у необхідній кількості;
6. *ЧАС* - повинен бути доставлений в потрібний час; .
7. *МІСЦЕ* - в потрібне місце;
8. *ПЕРСОНІФІЦІРОВАННОСТЬ* - система обслуговування розробляється для кожного замовлення.

Мета логістики вважається досягнутою, якщо виконані перераховані вище правила, тобто потрібний продукт необхідної якості доставлений з необхідним рівнем витрат потрібному споживачеві у необхідній кількості в потрібний час в потрібне місце.

У логістиці використовується також термін *lean* («лін») - стрункий, худий, мізерний. Використовуючи даний термін, говорять про «струнку» логістику, «струнке» виробництво і «струнку» закупівельну діяльність. Підкреслюється «тонкість або легкість», раціональність, гнучкість матеріального потоку, пронизливого процес обслуговування споживачів, а також комплексність операцій, аж до кінцевого споживача продукції. Мета «стрункої» логістики досягається шляхом виключення операцій організаційного і функціонального характеру, що не створюють додаткову цінність для споживача. Іншими словами, все те, що не приносить користь споживачеві, і відповідно доходу підприємству, є зайвим.

1.2. Поняття логістичної системи і її властивості

Логістична система - впорядкована безліч (сукупність) елементів, що знаходяться в певних зв'язках і відносинах один з одним, що створюючих певну цілісність і єдність, виконують ті або інші функції логістики.

Залежно від впорядкованості, рух матеріальних і інформаційних потоків може бути оформлений у вигляді логістичного каналу або логістичного ланцюга. Логістичний ланцюг - це однолінійний потік, що

зв'язує учасників логістичного процесу. Кожен учасник абстрактно є окремим логістичним вузлом. У відмінності від ланцюга, логістичний канал не має такої чіткої спрямованості. Тут може бути декілька ординарних вузлів.

Як відомо, логістичні системи можна розглядати на декількох рівнях: підрозділ або служба підприємства, підприємство в цілому, регіон і т.д. Для служб і підрозділів підприємства метою логістики є вдосконалення технології транспортних перевезень, інформаційного обслуговування, складського забезпечення і ін. На вищих рівнях логістика націлена на управління рухом товару.

На рівні підприємства логістична система розпадається на ряд горизонтальних підсистем: постачання, виробництво, збут. При цьому кожна з них має своє завдання:

А. Задачей постачальницької логіки є повне і своєчасне забезпечення виробничого процесу необхідними ресурсами. Здійснення вказаного завдання неможливе без діяльності галузей виробничої інфраструктури: матеріально-технічного забезпечення, заготовок, транспорту, зв'язку, інформаційної індустрії.

Б. Проїздовий логістична система направлена на сполучення всіх ланок технологічного процесу. Інформаційні потоки виконують функції, що тут управляють (випереджаючі потоки) і звітні (потоки, що запізнюються).

В. Потоки збутової логістики аналогічні постачальницьким, тільки взаємодія відбувається не між виготівником і постачальником, а між виготівником і споживачем.

Властивості логістичної системи:

цілісність і членімість - логістична система є сукупністю елементів, що взаємодіють один з одним;

складність (велике число елементів, складний характер взаємодії між окремими елементами, складність функцій, складна система управління, що

обумовлюється дією на логістичну систему значного числа стохастичних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища);

рухливість - мінливість параметрів елементів логістичної системи під впливом зовнішнього середовища, а також рішень, що приймаються учасниками ланцюга постачань;

унікальність, непередбачуваність і невизначеність поведінки в конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища;

адаптивність - здатність логістичної системи змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки згідно з новими цілями і під впливом зовнішнього середовища.

Елемент логістичної системи - функціонально відособлений об'єкт, що не підлягає подальшій декомпозиції в рамках вирішуваної задачі аналізу і синтезу логістичної системи, виконує локальну цільову функцію.

Логістична функція - укрупнена група (сукупність) операцій, однорідних з погляду їх мети і направлених на реалізацію цілей логістичної системи.

Логістичний канал - частково впорядкована безліч підприємств і організацій, що здійснюють доведення матеріального потоку від виробника до споживачів.

Логістичний ланцюг - лінійно впорядкована безліч елементів логістичної системи (безліч підприємств і організацій, що здійснюють операції по доведенню потоку від однієї системи до іншої), інтегрованих матеріальним (ін-формаційним або фінансовим) потоком з метою аналізу, або синтезу логістичних процедур.

Логістична мережа - безліч елементів логістичної системи, взаємозв'язаних між собою по матеріальних і супутніх їм інформаційним і фінансовим потокам.

Логістичні завдання вирішуються не ізольовано, а в комплексі, в єдиній системі. При цьому враховується різноманіття впливаючих чинників

внутрішнього і зовнішнього середовища - технічних, технологічних, економічних, правових і організаційних.

Системні дослідження в логістиці засновані на принципі *ізоморфізму законів* в різних функціональних областях логістики. Одне з головних завдань такого дослідження - виявлення і аналіз законів і співвідношень, *загальних* для різних функціональних областей логістичної діяльності. Міждисциплінарний характер законів, понять і методів досліджень дозволяє переносити їх з однієї сфери логістичної діяльності в іншу.

Системний підхід - методологія наукового пізнання, в основі якої лежить розгляд об'єктів як систем, що дозволяє досліджувати важко спостережувані властивості і відносини в об'єктах. Системний підхід дозволяє побачити об'єкт, що вивчається, як комплекс взаємозв'язаних підсистем, об'єднаних загальною метою, розкрити його інтеграційні властивості, а також внутрішні і зовнішні зв'язки. Системний підхід припускає послідовний перехід від загального до приватного, коли в основі розгляду лежить конкретна кінцева мета, для досягнення якої створюється система. Системний підхід означає, що кожна система є інтегрованою цілою навіть тоді, коли вона складається з окремих роз'єднаних підсистем.

Будь-який об'єкт при системному підході розглядається як система, що складається із закономірно структурованих і функціонально організованих елементів. Системний підхід є систематизація, об'єднання предметів або знань про них шляхом встановлення істотних зв'язків між ними.

Різні визначення системного підходу:

інтеграція, синтез, розгляд різних сторін явища і об'єкту (А. Хол);

адекватний засіб дослідження і розробки об'єктів, що є органічне ціле (З. Оптнер).

Аналіз логістичних систем - це процедура вироблення, обґрунтування і ухвалення рішень в процесі дослідження і формування логістичних систем підприємств. Суть аналізу - складне перетворити на просте, тобто важкозрозумілу логістичну проблему перетворити на серію завдань, що

мають методи рішення, знайти ефективні кошти управління складними логістичними об'єктами.

Порядок дослідження логістичної системи: 1) логістична система розбивається на елементи, що становлять, в цілях виділення завдань, доступніших для вирішення;

2) вибираються і застосовуються найбільш відповідні спеціальні методи для вирішення окремих завдань;

3) приватні рішення об'єднуються так, щоб було побудовано загальне рішення глобальної задачі логістичної системи.

Основні завдання, що вирішуються при аналізі логістичних систем:

правильно і чітко описати логістичну систему;

зібрати дані про конкретну логістичну систему;

виявити призначення елементу, вирішального логістичне завдання, з тим, щоб визначити його склад, методи, форми і способи взаємодії з іншими елементами логістичної систем

сформулювати основні цілі створення і розвитку логістичної системи;

встановити ступінь взаємозв'язку цілей логістичною систем із засобами їх досягнення;

розробити декілька варіантів розвитку логістичної системи при дії різних чинників внутрішньою і вніс їй середовища;

вибрати оптимальний курс розвитку логістичної систем;

розробити програму розвитку логістичної системи;

перевірити ефективність взаємодії елементів логістичної системи, виявити і усунути вузькі місця;

виявити ефективність організації управління підприємством, функції і структуру органів управління;

розробити конкретні показники функціонування логістичної системи.

Потреба в аналізі логістичних систем виникає в наступних випадках:

- при рішенні логістичних задач:

коли визначається, що потрібно знати і розуміти фахівцям служби логістики і інших функціональних підрозділів підприємства;

коли потрібна ув'язка мети логістичної системи безліччю засобів її досягнення;

коли елементи логістичної системи мають розгалужені зв'язки, які можуть викликати віддалені наслідки в різних ланках ланцюга постачань, і рішення зажадають обліку загальних витрат по ланцюгу постачань продукції;

коли мають місце важко порівнювані варіанти рішень або досягнення комплексу цілей;

при формуванні нових логістичних систем;

при здійсненні діяльності по поліпшенню бізнесу;

при ухваленні стратегічних рішень в області логістики тих, що враховують чинники невизначеності і ризику;

при виробленні відповідальних рішень на віддалену перспективу (15-20 років);

при виробленні критеріїв оптимальності з урахуванням цілей розвитку і функціонування логістичної системи підприємства.

Іншими словами, потреба в аналізі логістичних систем виникає тоді, коли хоче багато що, а можливості і засоби обмежені. У цих умовах важливо упорядкувати процедуру визначення цілей - з'ясувати їх пріоритети і ієрархію. Аналіз логістичних систем застосовується, зокрема, для вирішення глобальних завдань в області логістики, пов'язаних з діяльністю великих груп людей і із значними витратами ресурсів підприємства.

Системний аналіз стосовно логістики є методологією сприйняття або впорядкування (структуризації) логістичної системи. Фахівець з логістики спочатку фіксує тільки видимі структури, а потім шляхом аналізу і перетворення логістичної системи виявляє приховані структури " що визначають нову якість системи.

Універсальним засобом методології системного аналізу є чітке виділення *структурних елементів* в процесі дослідження логістичних систем. До них відносяться:

мета або сукупність (комплекс) цілей логістичної системи;

варіанти досягнення вибраної мети; • необхідні ресурси;

математична і логічна моделі, що відображають систему зв'язків між цілями, альтернативними засобами їх досягнення, зовнішнім середовищем і вимогами на ресурси;

критерій вибору найбільш переважного варіанту. За допомогою такого критерію зіставляють цілі і логістичні витрати, наприклад, досягнення мети логістичної системи при деякому планованому або наперед заданому бюджеті витрат ресурсів

Структуру логістичних систем розрізняють за наступними ознаками:

склад;

призначення (функції); якість;

надійність;

економічність; розмір;

компоновка;

ступінь дублювання; ефективність;

результативність; складність;

зв'язки;

організація.

Структуризація логістичної системи направлена на з'ясування: 1) реальних цілей функціонування логістичної системи;. 2) шляхів досягнення цієї мети;

3) взаємозв'язків між елементами логістичної системи;

4) обмежень і наслідків того або іншого варіанту (курсу) дій.

Структуризація сприяє поглибленому розумінню зовнішніх умов, в яких має місце логістична проблема.

Залежно від рівня структуризації виділяють три класи логістичних систем:

добре структуровані, або кількісно сформульовані;

неструктуровані, або якісно виражені;

слабо структуровані, або змішані, такі, що містять якісні і кількісні показники.

1.3. Методи аналізу логістичних систем

Розглянемо детальніше етапи аналізу логістичної системи.

1. Аналіз логістичної проблеми. Питання про те, чи існує проблема в області логістики підприємства, має першорядне значення. На жаль; додаток значних зусиль і ресурсів до вирішення неіснуючих проблем є вельми типовим випадком. Надумані проблеми часто перешкоджають вирішенню дійсно актуальних проблем.

Логістична проблема - невідповідність між необхідним (бажаним) і фактичним 'положенням справ в області логістичної діяльності підприємства.

Діагностика логістичних проблем - це виявлення відхилення між уявленням про мету і прогнозованим . станом об'єкту на який-небудь період планування.

Правильне і точне формулювання логістичної проблеми є, першим і необхідним етапом дослідження логістичної системи і, як відомо, може бути рівносильне половині вирішення проблеми. Проблеми логістичної системи і вимоги, яким вона повинна задовольняти, визначаються на основі аналізу цілей функціонування логістичної 'системи і обмежень зовнішнього середовища. До логістичної системи можуть пред'являтися наступні вимоги: гнучкість, необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища в.

умовах політичної і економічної нестабільності, можливості функціонування при нерозвиненій інфраструктурі і сфері звернення і ін.

2. Визначення логістичної системи. Щоб визначити логістичну систему, необхідно розкласти проблему на сукупність чітко сформульованих завдань. Визначаються завдання, що стоять перед логістичною системою, і методи їх реалізації. У складних логістичних системах завдання утворюють ієрархію, тобто над одним об'єктом дослідження вирішуються абсолютно різні завдання. Позиція експерта по логістиці визначає вибір того або іншого критерію вирішення проблеми. В деяких випадках визначення логістичного об'єкту може складати найбільшу трудність для фахівця з логістики (так само як і визначення логістичної системи і зовнішнього середовища).

3. Аналіз структури логістичної системи. Визначаються функціональні елементи логістичної системи, такі як постачання, виробництво, складування, розподіл і транспортування. Підсистеми і елементи логістичної системи і процеси, що реалізуються в них, виділяються в певному порядку. Правильне виявлення цілей, функціональних і інформаційних процесів вимагає не тільки строгості логічного мислення, але і уміння знайти контакт із співробітниками функціональних підрозділів підприємства.

4. Формулювання глобальної мети і критерію оцінки ефективності функціонування логістичної системи. Для того, щоб сформулювати глобальну мету логістичної системи підприємства, а також вибрати критерій оцінки ефективності функціонування логістичної системи, необхідно знати особливості логістичного бізнесу; теорію систем і технологію функціонування об'єкту дослідження.

5. Декомпозиція мети, виявлення потреб в ресурсах і процесах. У великих логістичних системах вибір управлінського рішення пов'язаний із значною трудомісткістю ув'язки мети із засобами її досягнення шляхом декомпозиції цілей. При цьому використовується метод дерева цілей.

6. Виявлення ресурсів і процесів, композиція цілей. У логістичних системах підприємств не вдається логічно визначити мету і критерій

ефективності функціонування системи. Тут неприйнятний аналіз, заснований на постійності потреб людини, оскільки вони безперервно розвиваються і змінюються. Слід йти традиційним шляхом: аналіз існуючого положення, досягнутого рівня і послідовний прогноз.

7. Прогноз і аналіз майбутніх умов. Аналіз логістичних систем, як правило, проводиться з урахуванням перспективи розвитку. Інтерес представляє будь-яка інформація про майбутньому - ситуаціях, ресурсах, законодавчих актах, продуктах і технологіях. Тому прогнозування є найважливішою і складнішою частиною аналізу логістичних систем.

8. Оцінка цілей і засобів. Цілий ряд соціальних, політичних, моральних, екологічних і інших чинників зовнішнього середовища, які приймаються до уваги при аналізі логістичних систем, неможливо оцінити кількісно. В цьому випадку використовують суб'єктивні оцінки експертів. Оскільки при аналізі логістичних систем експерт по логістиці має справу, як правило, з неструктурованими або слабо структурованими проблемами, те отримання оцінок і їх обробка представляються необхідним етапом системного аналізу більшості логістичних проблем.

9. Відбір варіантів. Основою ухвалення рішень в аналізі логістичних систем є відсікання малозначних цілей або цілей, не ресурсів, що мають, для їх досягнення.

10. Аналіз існуючої логістичної системи. Одним з головних завдань аналізу логістичної системи є вдосконалення існуючих органів управління. У зв'язку з цим виникає необхідність в 'діагностичному аналізі органів управління логістичною системою підприємства, направленому на виявлення їх можливостей і недоліків. Нова система упроваджується в тому випадку, якщо вона підвищує ефективність функціонування органу управління.

11. Формування програми розвитку. В результаті рішення задач аналізу логістичних систем розробляються програми розвитку.

12. Розробка логістичної організації для досягнення мети логістичної системи. На завершуючому етапі аналізу логістичних систем здійснюється розробка логістичної організації.

Основні методи, використовувані при аналізі логістичних систем:

метод сценаріїв;

метод Дельфі;

метод дерева цілей;

матричний метод.

1. Метод сценаріїв. Є засобом первинного впорядкування логістичної проблеми, отримання і збору інформації про взаємозв'язки вирішуваної проблеми з іншими, про можливі і вірогідні напрями майбутнього розвитку.

Сценарій - переважно якісний опис можливих варіантів розвитку досліджуваного логістичного об'єкту при різних поєднаннях певних (наперед виділених) умов. Сценарій в розгорненій формі показує можливі варіанти розвитку подій для їх подальшого аналізу і вибору найбільш реальних і сприятливих.

Група експертів по логістиці складає план сценарію, де намічаються функціональні області логістики, а також зовнішнього середовища, що враховуються при постановці і вирішенні логістичної проблеми. Різні розділи сценарію пишуть різні групи експертів.

Сценарії можуть бути використані на різних етапах логістичних систем, коли потрібно зібрати і упорядкувати вельми різномірну інформацію. Але головною областю застосування методу сценаріїв є етапи аналізу логістичної проблеми, а також прогнозу і аналізу майбутніх умов.

2. Метод Дельфі. На відміну від методу сценаріїв метод Дельфі припускає попереднє ознайомлення експертів після тика з ситуацією за допомогою якої-небудь моделі.

Етапи методу Дельфи:

- 1) проводиться пошук, експертів;
- 2) кожному експертові пропонується одне і те ж питання;

- 3) кожен експерт виробляє свої оцінки незалежно від інших експертів;
- 4) відповіді збираються і статистично усереднюються;
- 5) експертам, відповіді яких сильно відхиляються від із значень, пропонується обґрунтувати свої оцінки після пред'явлення середніх значень;
- 6) експерти розробляють обґрунтування і виносять їх **смотреніє**;
- 7) середнє значення і відповідні обґрунтування пред'являються всім експертам для вироблення остаточного рішення.

Метод дерева цілей. У аналізі логістичних систем основною формою моделі, що підлягає вдосконаленню і насиченню даними за допомогою експертних оцінок, є дерево Експертам по логістиці пропонується оцінити структуру логістичних систем моделі в цілому і дати пропозиції про включення неврахованих зв'язків. При цьому використовується *анкетний* метод кожного опиту доводяться до зведення всіх експертів по логістиці, що дозволяє їм далі коректувати свої думки на основі знов отриманої інформації. Дерево цілей є зв'язковий граф, **вершини** якого інтерпретуються як цілі логістичної системи, або дуги - як зв'язки між ними. Це основний інструмент цілей верхнього рівня логістичної організації з конкретними засобами їх досягнення на нижньому операційному рівні.

У програмно-цільовому плануванні (коли цілі плану ув'язуються з ресурсами за допомогою програм) дерево цілей виступає як схема, що показує розділення загальних цілей логістичного плану на **подцелі** різних рівнів.

Представлення цілей починається з верхнього рівня логістичної організації, далі вони послідовно розукрупнюються. Основним правилом розукрупнення цілей є *повнота*: кожна мета верхнього рівня повинна бути представлена у вигляді **подцелей** наступного рівня вичерпним чином, тобто так, щоб об'єднання **подцелей** повністю визначало початкову мету.

4. Матричний метод. Матричні форми уявлення і аналізу логістичних даних не є специфічним інструментом аналізу логістичних систем. Проте

вони широко застосовуються на різних етапах аналізу логістичної системи як допоміжний засіб.

Матриця - це наочна форма представлення даних, що розкриває внутрішні зв'язки між елементами, допомагає з'ясувати і проаналізувати неспостережувані частини структури. Прикладом може служити періодична система Д.И. Менделєєва.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПАТ «ЛУГАНСЬКТЕПЛОВОЗ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ПАТ «Луганськтепловоз»

ПАТ „Луганськтепловоз”, код ОКПО 05763797, створена згідно до Наказу Президента України від 19.05.95 № 382/95 „О створенні Державної холдингової компанії „Луганськтепловоз”, наказом фонду державного майна України від 29.09.95 № 23-АТ „Об створенні Державної холдингової компанії „Луганськтепловоз” на базі державного підприємства „Луганський тепловозобудівельний завод”. До статутного фонду компанії згідно вищеназаному Наказу передаються контрольні пакети акцій восьми відчинених акціонерних товариств – дочірніх підприємств компанії, які створено на базі сільського господарства „Батьківщина”, які були в складі виробничого об’єднання „Луганськтепловоз”, а також пакети акцій, що належать державі відкритих акціонерних товариств „Сталь”, „Прокат”, „Будівельне підприємство „Луганбуд”” та „Луганськптимаш” [16].

«Компанія „Луганськтепловоз” створена з метою забезпечення функціонування єдиного технологічного комплексу транспортного виробництва в Україні та з метою підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів на основі сумісної діяльності підприємств, концентрації основних джерел фінансування для реалізації програм та інвестиційних проектів» [16].

«В даний час реєстр акціонерів компанії налічує 13581 акціонера - власник акцій компанії (рис. 2.1)» [16]. Реєстратором компанії є товариство з обмеженою відповідальністю "Центр-Реєстратор".

Згідно наказу Фонду державного майна України від 05.04.2012г. № 565 і уточненому плану розміщення акцій ВАТ «ПАТ «Луганськтепловоз» в державній власності залишається пакет акцій загальною номінальною вартістю 41 645,8145 тис. грн. або 76 %.

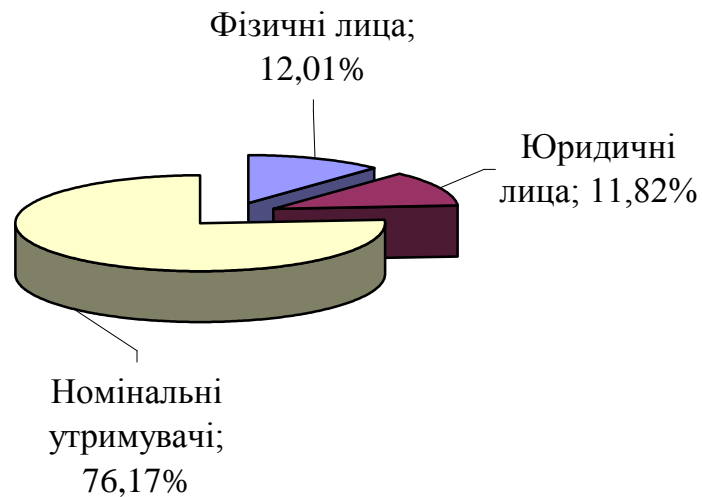


Рис. 2.1. Структура утримувачів акцій ПАТ "Луганськтепловоз" [16]

Розглянемо структуру компанії ПАТ „Луганськтепловоз”, за станом на 1.01.2012р. в структуру компанії входять:

10 ОСНОВНИХ ЦЕХІВ: Механоскладальний цех, Цех редуктора, Чавуноливарний цех, Холодноштамповочний цех, Тепловозорамний цех, Заготовчо-складальний цех, Тепловозоскладальний цех, Випробувально-здавальний цех, Цех загального машинобудування, Цех захисних покриттів.

9 ДОПОМІЖНИХ ЦЕХІВ: Ремонтно-механічний цех, Цех впорядкування і побуту, Газовий цех, Електроремонтний цех, Друкарня, Цех тепловодопостачання, Ремонтно-будівельний цех А, Автотранспортний цех Ж, Залізничний цех.

5 ЦЕНТРІВ: Комерційний: відділ реалізації; відділ матеріально-технічного постачання; цех комплектації; Інженерно-виробничий центр "Полімер" інженерно-сервісний центр "Лугттранспорт": шефмонтажний цех; відділ сервісного обслуговування; Виробничо-комерційний центр «Інструментальне виробництво»: експериментальний цех; інструментальний відділ.

5 УПРАВЛІНЬ: Управління бухгалтерського обліку і звітності; Управління економічної безпеки і режиму: загін воєнізованої охорони; група

внутрішньої економічної безпеки; група зовнішньої економічної безпеки; Управління громадського харчування і торгівлі; Управління кадрів: ОК, ОПК; Виробниче управління.

30 ВІДДІЛІВ І СЛУЖБ: Центральне технологічне бюро, Центральне конструкторське бюро, Центральна заводська лабораторія, Відділ головного механіка, Відділ маркетингу, Відділ механізації і автоматизації виробничих процесів, Відділ головного метролога, Відділ стандартизації і сертифікації і зовнішнього приймання, Відділ технічного контролю, Відділ головного енергетика, Відділ охорони навколишнього середовища, Відділ будівель і споруд, Відділ охорони праці, Планово-економічний відділ, Відділ організації і оплати праці, Фінансовий відділ, Відділ корпоративного управління, Відділ інформаційних технологій, 1 -й відділ, 2-й відділ, Штаб цивільної оборони, Адміністративно - господарський відділ, Група у справах управління, Юридичний відділ, Ревізійна група, Народний музей, Науково-технічна бібліотека, Відділ соціально-побутових об'єктів, Транспортний відділ, Загін пожежної охорони. Головне підприємство компанії – Луганський тепловозобудівний завод. За час функціонування холдингової компанії на базі структурних підрозділів головного підприємства було створено шість дочірніх підприємств з правами юридичної особи. Мета створення – виконання частини функцій компанії і окремих послуг із забезпечення діяльності компанії як засновника:

ДП “Модельник” – з метою забезпечення засновника технологічним устаткуванням і комплектуючими виробами для виробництва продукції

ДП “Схід” і ДП “Пластсервіс” – з метою використання потенціалу підприємства для потреб компанії у сфері виробництва товарообміну впровадження нових науково-технічних розробок і технологій

ДП “Трансмашінвест” – з метою насичення ринку товарами і послугами отримання прибутку частина якої використовується засновником для

реалізації науково-технічних програм по створенню конкурентоздатних видів продукції впровадженню прогресивних технологій і т.д.

«Виробничий потенціал компанії досить великий, компанія має унікальне устаткування і технологію для виробництва рухомого складу залізничного транспорту, колісних пар, тягових передач локомотивів, зварних конструкцій (головних рам, рам візків, кузовів), гальмівного устаткування, теплообмінників, секцій радіаторів, редукторів. Також компанія має дуже великі виробничі площі, що також впливає на її виробничий потенціал (табл. 2.1)» [16].

Таблиця 2.1 - Виробничі площі компанії ПАТ „Луганськтепловоз”, (м²) [16]

/п	Найменування цехів, служб	Розвернута площа, усього: м ²	У том числі		
			Виробнича	Допоміжна	Службово-побутова
	2	3	4	5	6
	МСЦ	49243,	3215	113	5713
	Редукторний	23175,	1570	322	4241
	Тепловозорамний	38359,	2607	557	6709
	ЗСЦ	28046,	1272	126	2634
	ХШ	15640,	1111	274	1779
	ССЦ	52166,	3109	112	9803
	ІПЦ "Захисні	8611,0	7172	980	459,
	Експериментальний	12974,	7439	234	3190
	ІПЦ "Полімер"	3330,0	1874	959	497,
	АТЦ	2819,0	1481	727	611,
	ЖДЦ	5755,0	2305	830	2620
	Цех комплектації	18747,	399,	164	1851
	РМЦ	5724,0	3072	117	1478
	ЧЛЦ	10967,	5899	391	1151
	Цех ПТЦ "ОМ"	50087,	3155	143	4175
	Інші цехи і	166143	4760	406	7791
	ВСЬОГО:	491786	2376	129	1248

ПАТ „Луганськтепловоз” має 3028 одиниць металообробного устаткування, зокрема:

«Металорізального - 1906 одиниць; ковальсько-пресового - 385 одиниць; ливарного - 52 одиниці; механічної обробки - 2 одиниці; зварювального - 671 одиницю; газорізального - 12 одиниць. У табл. 2.2 приведено структуру розміщення основного виробництва ПАТ „Луганськтепловоз” в 2013 році» [16].

Таблиця 2.2 - Розміщення основного виробництва ПАТ „Луганськтепловоз” в 2013 році [16]

Цехи	Виробництво
Чавуноливарний цех	виробництво чавунних відливаних
Заготовчо-складальний цех	виробництво кузовів, кабін, холодильних камер, металокопункцій вагонів дизель-поїзда і електропоїзда, різання труб, листового прокату і прутків, штампування холодна листового
Тепловозорамний цех	виробництво головних рам і рам візків для всіх виробів, поворотних кругів, металокопункцій вагону, дизель-поїзда і електропоїзда
Цех холодного штампування	виробництво секцій радіаторів, резервуарів, теплообмінників, підігрівачів, каркасів сидінь
Механоскладальний цех	виробництво візків, колісних пар, гальмівних циліндрів, вагонних букс, повідців, швидкостемірів
Цех, редуктора	виробництво редукторів, мотор-вентиляторів, сервоприводів, сидінь
Цех ПТЦ «Загальне машинобудування»	виробництво паливних баків, металокопункцій трамвайних вагонів, алюмінієвих дверей, скребкових конвейєрів, торцевих блоків, поперечних стінок, дверних модулів, виготовлення кріплення і шароконусних з'єднань
Експериментальний цех	виробництво блокових вікон, гальмівних циліндрів
ІПЦ "Полімер"	виготовлення деталей з гуми і склопластика

Закінчення табл. 2.2

Цехи	Виробництво
Складально-здавальний цех	збірка тепловозів, трамваїв, вагонів дизель-поїзда і електропоїзда, консервація, упаковка і відправка запасних частин, забарвлення візків. Реостатні і обкатувальні випробування тепловозів, трамваїв, вагонів і складів дизель-поїзда і електропоїзда
ИПЦ "Захисні покриття"	забарвлення тепловозів, вагонів дизель-потягу, електропоїзда, трамваїв, гальванічні і хімічні покриття, поліровка вузлів і деталей, порошкові полімерні покриття вузлів, деталей, знешкодження відпрацьованих розчинів гальванічного виробництва.

«Виготовлення продукції здійснюється із застосуванням технологічних операцій:

1. Сталеве, чавунне, кольорове литво;
2. Холодне штампування;
3. Різка листового металу;
4. Зварювання;
5. Механічна обробка;
6. Вузлова збірка;
7. Виробництво неметалічних виробів;
8. Термічна обробка;
9. Гальванічні покриття;
10. Електромонтаж;
11. Загальна збірка;
12. Реостатні і обкатувальні випробування;

13. Забарвлення» [16].

«Компанія має унікальне устаткування і технологію для виробництва рухомого складу залізничного транспорту, колісних пар, тягових передач локомотивів, зварних конструкцій (головних рам, рам візків, кузовів), гальмівного устаткування, теплообмінників, секцій радіаторів, редукторів» [16].

Знос машин і устаткування складає -85%. Майже все устаткування підприємства старе та експлуатується в кілька разів більше, ніж передбачено. Віковий склад устаткування підприємства надано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Віковий склад устаткування [16]

	Наявність усього, шт	Зокрема			
		До 5 років	5-10 років	10-20 років	Зв. 20 років
Металорізальне	1906	1	3	614	1288
Ковальсько-пресове	385	-	1	83	301
Ливарне	52	-	-	11	41
Автоматичні лінії	2	-	-	1	1
Зварювальне	671	75	18	556	22
Газорізальне	12	-	-	6	6
УСЬОГО	3028	76	22	1271	1659

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що 96,8% устаткування експлуатується у виробництві понад 10 років.

Використання у виробництві такого устаткування веде до збільшення витрат на підтримку його працездатності відповідно до технологічних вимог.

Використання виробничих потужностей склало 9,3 %, зокрема по основних видах продукції: тепловози магістральні - 0 %, модернізація тепловозів - 17,7 %, капітальний ремонт тепловозів - 18,2%, дизель-потяг - 44,0%, електропоїзд: постійного струму -32,7 %, перемінного струму - 33,3 %.

Розглянемо кадровий склад компанії ПАТ „Луганськтепловоз”.

«Відповідно до наказу ГД від 04.01.2012р. №5 "Про заходи по кадровому забезпеченню плану виробництва в 2012р." основна робота

управління кадрів компанії була направлена на реалізацію заходів по вдосконаленню кадрової політики.

Відповідно до збільшених об'ємів виробництва, освоєнням нових видів продукції проводився пошук і відбір для прийому основних робочих переважно з відрядною платнею праці.

За звітний період 2012 року було прийнято 990 чол., з них робочих - 703 чол., зокрема робочих-відрядників - 222 чол. Робочих по професіях: електрогазозварників - 46, слюсарів - 173, верстатників - 88, ІТР прийняте - 244 чол., зокрема керівників - 47, фахівців - 197 чол.

Середній вік працівників підприємства - 44 роки, середній стаж роботи - 22 роки.

Основними напрямками кадрової політики за минулий період і на 2012 рік слід вважати:

максимальне використання досвідчених робочих і фахівців для задоволення потреб виробництва;

навчання, висунення молодих робочих і фахівців, формування дієвого резерву кадрів;

підтримка і просування здатних працівників компанії, виховання керівних кадрів;

щонайповніше задоволення потреб колективу в кадрах, турбота про них на основі укладеного колективного договору;

забезпечення вдосконалення і підвищення рівня кадрової політики. Приведення співвідношення до 8 робочих компанії на 1 керівника (без урахування старших майстрів, майстрів цехів), відповідно до рішення наглядової ради від 14.11.2012р. №29;

проведення співбесіди з працівниками, що досягли пенсійного віку, в частині їх подальшої роботи на посаді і терміну роботи. За підсумками співбесіди на місця, що вивільняються, згідно заявок здійснений прийом молодих робочих і фахівців згідно укладених договорів з учбовими закладами.

Чисельність працівників компанії та їх структура приведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Структура чисельності працівників компанії "Луганськтепловоз" у 2012 році (чол.) [16]

№ п/п		2012р	Питома вага в чисельності ПВП, чол.	2013р	Результат	Темп зростання %	Питома вага в загальній чисельності	Питома вага в чисельності ПВП
1.	Всього	7164	-	7369	+205	102,9	100,0	-
В тому числі								
2.	Непромислова група	766	-	769	+3	100,4	10,4	-
3.	ПВП, з них	6398	100,0	6600	+202	103,1	89,6	100,0
3.1.	робочі	4030	63,0	4133	+103	102,6	56,1	62,6
3.2.	службовці	2368	37,0	2467	+99	104,2	33,5	37,4

Чисельність по компанії в цілому збільшилася на 205 чіл. або на 2,1%, а промислово-виробничого персоналу на 202 чіл. або на 3,1%.

Збільшення чисельності відбулося по всіх категоріях працівників. По робочих вона збільшилася на 103 чіл. або на 2,6 %, а по службовцях на 99 чіл. або на 4,2%.

В цілому питома вага робочих в чисельності промислового персоналу зменшилася на 0,4 % проти 2012 року.

Аналізуючи звітний період 2013 року, ми бачимо, що було прийнято 1797 чол., з них робочих - 1439 чол., зокрема робочих-відрядників - 576 чол. З робочих по професіях: електрогазозварників - 90 чол., слюсарів - 168 чол., верстатників - 77 чол., ІТР - 358 чол., зокрема керівників - 36 чол., фахівців - 322 чол.

Середній вік працівників підприємства - 44 роки, середній стаж роботи - 9 років.

В 2013 році проводилося професійне навчання по наступних напрямках: підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу компанії - 1042 чол.:

атестовано і переучено робочих, які обслуговують об'єкти підвідомчі інспекції Держнаглядохоронпраці - 1645 чол.;

було організоване підвищення кваліфікації, переатестація керівників і фахівців з охорони праці і правил Держнаглядохоронпраці - 877 чол.;

було організоване стажування фахівців і керівників підрозділів згідно плану поетапного просування по службі - 24 чол.

Спільно з головними фахівцями компанії, керівниками структурних підрозділів проводиться робота з подальшого створення, устаткуванню учбової бази компанії для отримання дозволу на проведення професійної підготовки, перепідготовки і підвищенню кваліфікації працівників, що привертаються до виконання роботи підвищеної небезпеки по ліцензованих професіях.

Проводилися: співбесіди з прийому на роботу в компанію - 1601 чол.; психодіагностика поступають на роботу в компанію осіб, що мають вищу і базову вищу освіту - 175 чол.; психодіагностика фахівців, що пройшли стажування - 17 чол.

Розроблено і проведено 5 соціологічних досліджень з актуальних проблем діяльності підрозділів компанії.

Чисельність по компанії в цілому збільшилася на 552 чіл. або на 7,6 %, а промислово-виробничого персоналу - на 804 чіл. або на 12,2 %.

Збільшення чисельності ПВП відбулося по всіх категоріях тих, що працюють: по робочих - на 576 чіл. або на 14,0 %, зокрема по основних робочих - на 260 чіл. або на 20,7%; по службовцях - на 228 чіл. або на 9,2%. По непромисловій групі відбулося зменшення чисельності на 252 чіл. або на 39,8%.

В цілому питома вага робочих в чисельності промислового персоналу зменшилася на 0,4 % проти 2012 року. Аналізуючи звітний період 2013 року,

ми бачимо, що було прийнято 1797 чол., з них робочих - 1439 чол., зокрема робочих-відрядників - 576 чол. З робочих по професіях: електрогазоварників - 90 чол., слюсарів - 168 чол., верстатників - 77 чол., ІТР - 358 чол., зокрема керівників - 36 чол., фахівців - 322 чол. У табл. 2.5 розглянута чисельність працівників компанії за звітний період 2013 року.

Таблиця 2.5 - Структура чисельності працівників компанії у 2013 році, (чол.) [16]

№ п/п		2012 рік	Питома вага в чисельності ПВП	2013 рік	Результат	Темп зростання %	Питома вага в загальній чисельності	Питома вага в чисельності ПВП
1.	Всього персоналу,	7224	-	7776	+552	107,6	100,0	-
В тому числі								
2.	Непромислова група	633	-	381	-252	60,2	4,9	-
3.	ПВП, з них	6591	100,0	7395	+804	112,2	95,1	100,0
3.1.	робочі, в т.ч.	4104	62,6	4680	+576	114,0	60,2	63,3
	основні	1257	18,0	1517	+260	120,7	19,5	20,5
	допоміжні	2847	44,6	3163	+316	111,1	40,7	42,8
3.2.	службовці	2487	37,4	2715	+228	109,2	34,9	36,7

За звітний період 2012 року фонд оплати праці по компанії склав 29657,3 тис. грн., в т.ч. по промислово-виробничому персоналу - 26733,8 тис. грн., по непромисловій групі - 2853,5 тис. грн., по необліковому складу - 70 тис. грн.

Зростання середньої зарплати пов'язане із зростанням об'ємів товарної продукції, а також збільшенням тарифних ставок і посадових окладів працівникам компанії. Приріст середньої зарплати на 1% приросту продуктивності праці склав 0,6. Використання фонду оплати праці по компанії за 2012 р. приведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Використання фонду оплати праці по компанії за 2012 рік

[16]

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	Усього по компанії	ПВП			Непромислова група
				Усього	У тому числі		
					Робочі	Службовці	
1.	УСЬОГО ФОП	т.грн	29657,3	26733,8	16664,7	10069,4	2853,5
2.	Основна зарплата	т.грн	23781,8	21499,2	13555,8	7943,4	2282,6
	у т.ч. робочих-здільників	т.грн	-	5604,5	-	-	-
	Питома вага основної зарплати в ФОП	%	80,2	80,4	81,4	78,9	80,0
3.	Доповнююча зарплата	т.грн	5821,0	5183,7	3089,7	2094,0	567,3
	Питома вага доповнительної зарплати в	%	19,6	19,4	18,5	20,8	19,9
3.1.	Надбавки, доплати, передглянуті законом	т.грн	1959,8	1639,8	1231,2	408,6	302,0
	Питома вага доплат в ФОП	%	6,6	6,1	7,4	4,1	11,2
3.2.	Начислення за невідпрацьований час	т.грн.	2566,1	2377,4	1467,3	910,1	188,7
	Питома вага начислень в ФОП	%	8,7	8,9	8,8	9,0	6,6
3.3.	Премії по годинним положенням	т.грн	133,5	132,6	53,4	79,2	0,9
	Питома вага премії в ФОП	%	0,4	0,5	0,3	0,8	-
3.4	Інші виплати із допоміжного ФОП	т.грн	1161,6	1033,9	337,8	696,1	57,7
	у т. ч. компенсація	т.грн	136,0	112,3	95,3	17,0	23,7
	Питома вага інших виплат в ФОП	%	3,9	3,9	2,0	6,9	2,1
4.	Другі заохочувальні і компенсаційні виплати	т.грн	54,5	50,9	19,2	31,7	3,6
	Питома вага інших заохочень і компенсаційних виплат в	%	0,2	0,2	0,1	0,3	0,2

Закінчення табл. 2.6

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	Усього по компанії	ПВП			Непромислова група
				Усього	у тому числі		
					робочі	службовці	
6.	Темп росту продуктивності праці	%	–	145,3		–	–
7.	Середньомісячна зарплата на середньосписочну чисельність	грн.	335,4	337,5	336,0	340,1	309,2
8.	Темп зростання середньої зарплати	%	129,2	128,5	124,2	136,5	133,9
9.	Приріст середньої з/п на 1% приросту продуктивності праці	%		0,6			

У табл. 2.7 приведені дані, щодо непродуктивних виплат з фонду оплати праці по компанії "Луганськтепловоз" у 2012 році.

Таблиця 2.7 - Непродуктивні виплати з фонду оплати праці по компанії "Луганськтепловоз" у 2012 році, (тис.грн.) [16]

№		Факт 2012р.	Факт 2013р.	Результат (+ / -), тис. грн.
1.	Відхилення від нормальних умов праці	31,0	71,5	+40,5
2.	Доплата до середнього заробітку	174,4	246,9	+72,5
3.	Доплата за роботу в наднормовий час	1,2	1,3	+0,1
4.	Оплата простоїв	16,1	4,9	-П,2
	УСЬОГО:	222,7	324,6	101,9
	Питома вага непродуктивних виплат до загального ФОП	1,1	1,2	+0,1

Непродуктивні виплати склали 324,6 тис. грн. або 1,2 % до загального ФОП.

Однією із значних статей виплат є доплати до середнього заробітку, пов'язані в основному з перекладом робочих з цеху в цех по виробничій необхідності, питома вага яких складала до загального ФОП 0,9 %.

Проти 2012 року непродуктивні виплати збільшилися на 101,9 тис. грн. або в 1,5 разу. Зміна відбулася за рахунок збільшення доплат до середнього заробітку, оплати відхилень від нормальних умов праці. Питома вага непродуктивних виплат загалом ФОТ порівняно з минулим роком збільшився на 0,1 % .

На табл. 2.8. приведено рівень та структуру зарплати робочих-відрядників по провідних професіях та відхилення між 2013 та 2012 роками у зарплаті.

Таблиця 2.8 - Рівень і структура приведеної зарплати робочих-відрядників по провідних професіях, (грн.)

Професія	Зарплата в грн.		Відхилення +/-
	2012р.	2013 р.	
Слюсар механо-складальних робіт	420	482	+62
Слюсар по збірці металоконструкцій	410	506	+96
Свердлувальники	404	486	+82
Малярі	427	560	+133
Електрозварники	410	506	+96
Токарі	395	460	+65

З табл. 2.8 видно, що в 2012 році мало місце зростання відрядної заробітної платні. Це пов'язано із збільшенням з липня звітнього року тарифних ставок робочим - відрядникам в 1,19 разу.

Порівняно з минулим роком втрати робочого часу збільшилися на - 64599 людино-дня або на 19,0 %. Основною причиною збільшення втрат робочого часу з'явилися нез'явлення з дозволу адміністрації.

Фонд робочого часу в порівнянні з минулим роком має деякий зріст. В таблиці 2.9 представлені дані, які відображають фонд робочого часу.

За звітний рік компанією відпрацьовано 1448756 людино-дня або всього 78,3% номінального фонду часу.

Втрати робочого часу склали 400387 людино-дня.

За аналізований період підприємство практично працювало на однозмінному графіку. Коефіцієнт змінності за 2012 рік склав 1,1.

Використання фонду робочого часу у 2012 році на ПАТ „Луганськтепловоз” приведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Використання фонду робочого часу у 2012 році

		Людино- годин	Людино- днів	Днів
1.	Календарний фонд часу	21478018	2689803	365
2.	Вихідні і святкові дні	6725280	840660	114
3.	Номинальний фонд часу	14752738	1849143	251
4.	Нез'явлення на роботу в т.ч.	3165787	400387	54,3
4.1.	Тарифна відпустка	1046841	138853	18,8
4.2.	Відпустка по навчанню	56827	6308	0,8
4.3.	Хвороби	510588	59462	8,1
4.4.	Прогули	2024	253	-
4.5.	Нез'явлення з дозволу адміністрації	1536792	192099	26,1
4.5.1.	З них за ініціативою адміністрації	1254728	156841	21,3
4.5.2.	Адміністративна відпустка	282064	35258	4,8
4.6.	Інші нез'явлення	8611	2899	0,4
4.7.	Простої	4104	513	од
5.	Реальний ФРЧ	11586951	1448756	196,7
6.	Середня тривалість робочого дня (год.)			7,99
7.	Річний ефективний ФРЧ (год.)			1571,6

Нормування праці виробничих робочих - відрядників здійснюється згідно стандарту підприємства "Порядок організації нормування праці" і щорічно видаваного наказу № 4 і колдоговору. Нормування основної продукції здійснюється службою нормування центрального технологічного бюро по розроблених їм технологічних процесах на основі загальних машинобудівних, галузевих і заводських нормативів часу.

Нормування маршрутних техпроцесів здійснюють працівники БОТЗЕП цехів. Норми часу, встановлені по укрупнених нормативах або досвідченим шляхом після закінчення трьох місяців переглядаються або продовжуються за узгодженням з Відділом праці.

Заміна застарілих норм часу проводиться у міру проведення організаційних і технічних заходів.

Змінені норми часу і розцінки доводяться до робочих не пізніше, ніж за два місяці до впровадження їх у виробництво.

Праця робочих-відрядників оплачується згідно встановленим нормам часу і розцінкам, узгодженим з профспілковим комітетом, з видачею нарядів до початку роботи.

Вироби нової техніки і разові роботи нормуються за маршрутною технологією із застосуванням "Укрупнених нормативів часу" або досвідченим шляхом» [16].

2.2. Аналіз виробництва і реалізації продукції

У 2012 році значно зросли об'єми виробництва в порівнянні з 2013 роком. Темп зростання склав 149,9%. Об'єм фактично проведеної товарної продукції склав:

у діючих цінах - 118355 тис. грн.;

у зіставних цінах - 124114 тис. грн.

У 2012 році виготовлені: 33 вагони електропоїзду постійного струму ЕПЛ2Т; 9 вагонів електропоїзду змінного струму ЕПЛ9Т; 8 вагонів дизель-поїзду ДПЛ2; 4 вагони дизель-поїзду ДПЛ1; 4 трамваї ЛТ-5; 1 поворотний круг \odot 31 м.; модернізовані 8 секцій тепловозу 2ТЕ116; проведений капітальний ремонт 2-х секцій тепловозу 2ТЕ1 ОМ; запчастин - на суму 10300 тис. грн. (або 167,0 % до 2012г.); експортних запчастин - на суму 1565 тис. грн.

«Об'єм виробництва в 2012 році склалася таким чином:

електропоїзди постійного струму - 50,0%; електропоїзди змінного струму - 15,3%; дизель-поїзди - 9,9%; трамваї - 2,4%; поворотний круг - 0,6%; модернізація і капітальний ремонт тепловозів - 4,6%; запчастини з/д транспорту і експорту - 10,0%; інші - 7,2%;

Фактична виробнича собівартість товарної продукції в 2012р. склала 99733 тис. грн., що на 24749 тис. грн. більше, ніж в 2013 р.

У 2012 році фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції (за виробничою собівартістю) склали 84,27 коп., що на 6,46 коп. нижче, ніж в 2013р. (90,73 коп.).

Порівняльний аналіз фактичної собівартості товарної продукції в розрізі статей калькуляції представлений в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Порівняльний аналіз фактичної собівартості товарної продукції в розрізі статей калькуляції

Найменування показників	2012 рік	2013 рік	Результат "+"зріст "-зниження" тис. грн
Товарна продукція в діючих цінах	82644	118355	
Виробнича собівартість, в т.ч.:	74984	99733	+24749
Сировина і матеріали	11900	14804	+2904
Що комплектують вироби	40017	52514	+12497
Напівфабрикати власного виробництва	155	168	+ 13
Паливо	282	271	-11
Основна заробітна платня виробничих робочих	3874	5312	+ 1438
Додаткова заробітна платня виробничих робочих	837	1123	+286
Нарахування на заробітну платню	1743	2395	+652
Втрати від браку	266	153	-113
Оснащення	842	1034	+ 192
Підготовка виробництва		17	+ 17
Змінні загальновиробничі витрати	7481	10988	+3507
Постійні загальновиробничі витрати	7587	10954	+3367

У 2012 році фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції (за виробничою собівартістю) склали 84,27 коп., що на 6,46 коп. нижче, ніж в 2013р. (90,73 коп.).

Збільшення витрат по змінних і постійних загальновиробничих витратах обумовлене підвищенням зарплати допоміжним робочим і службовцям згідно впровадження в повному об'ємі галузевої тарифної угоди

№ 03-3/416-015-8 від 25.01.2013р., збільшенням витрат по енергоносіях, впливом залишків незавершеного виробництва.

Витрати на 1 грн. товарної продукції за 2012-2013 рр. по статтях калькуляції представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Динаміка витрат на 1 грн. товарної продукції

Статті калькуляції	Фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції		Результат "+"зріст "-"зниження,
	2012р.	2013р.	
Сировина і матеріали	14,4	12,51	-1,89
Комплектуючі вироби	48,42	44,37	-4,05
Напівфабрикати власного виробництва	0,19	0,14	-0,05
Паливо	0,34	0,23	-0,11
Основна заробітна платня виробничих робочих	4,69	4,49	-0,2
Додаткова заробітна платня виробничих робочих	1,01	0,95	-0,06
Нарахування на заробітну платню	2,11	2,02	-0,09
Втрати від браку	0,32	0,13	-0,19
Оснащення	1,02	0,87	-0,15
Підготовка виробництва		0,01	+0,01
Змінні загальновиробничі витрати	9,05	9,29	+0,24
Постійні загальновиробничі витрати	9,18	9,26	+0,08
Всього	90,73	84,27	-6,46

У 2012 році об'єм реалізації товарної продукції склав 110737 тис. грн. Фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції (за виробничою собівартістю) склали 84,27 коп., що на 6,46 коп. нижче, ніж в 2013р. (90,73 коп.).

Передано Замовнику: 5 складів електропоїзда постійного струму ЕПЛ2Т; 1 склад електропоїзда змінного струму ЕПЛ9Т; 2 склади дизель-поїзда ДПЛ2; 1 склад дизель-поїздів ДПЛ1;

Питома вага продукції в загальному об'ємі реалізації склала: бартер 9,8%; експорт 3,6%.

Структура реалізованої продукції за 2012-2013 роки приведена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Структура реалізованої продукції

		2012р. (тис. грн.)	2013р. (тис. грн.)	Відхилення тис. грн.
1.	Товарна продукція	81634,8	106777,9	25143,1
2.	Експортна товарна продукція	7855,6	3959,1	-3896,5
3.	Нетоварна продукція	3300,7	4595,5	1294,8
4.	Експортна нетоварна продукція	161,4	5,1	-156,3
5.	Матеріали (виробничі запаси)	7184,8	55871,7	48686,9
6.	Послуги служб компанії	374,5	561,9	187,4
7.	Оренда	347,6	386,9	39,3
8.	Оренда (Іран)	4936,5	3103,4	-1833,1
9.	ВСЬОГО:	105795,9	175261,5	69465,6

У 2013 році значно зросли об'єми виробництва в порівнянні з 2012 роком. Темп зростання склав 209,3%. Об'єму фактично проведеної товарної продукції склав:

у діючих цінах - 404135 тис. грн.;

у зіставних цінах - 400271 тис. грн.

У 2013 році виготовлені: 32 вагони електропоїзда змінного струму ЕПЛ9Т; 2 вагони секції СО1 електропоїзда постійного струму ЕПЛ2Т; 4 вагони дизель-поїзда ДПЛ1; 4 вагони дизель-електропоїзда ДЕЛ01; 24 секції магістрального тепловоза ТЕ114И; 27 секцій магістрального тепловоза 2ТЕ116; 1 секцію пасажирського тепловоза ТЕП150; модернізовані 4 секції тепловоза 2ТЕ10М; 1 поворотний круг Ø 22,8 м.; запчастин - на суму 52013 тис. грн. (або 154,8 % до 2012р.); експортних запчастин - на суму 767 тис. грн.

Питома вага продукції в загальному об'ємі виробництва в 2013 році склалася таким чином: електропоїзди змінного і постійного струму - 17,3%;

дизель-поїзди - 1,7%; тепловози - 66,1%; модернізація тепловоза - 0,3%; поворотний круг - 0,2%; запчастини залізничного транспорту і експорту - 3,1%; інші - 1,3%

Об'єми товарної продукції можна розподілити наступним чином (рис. 2.2):

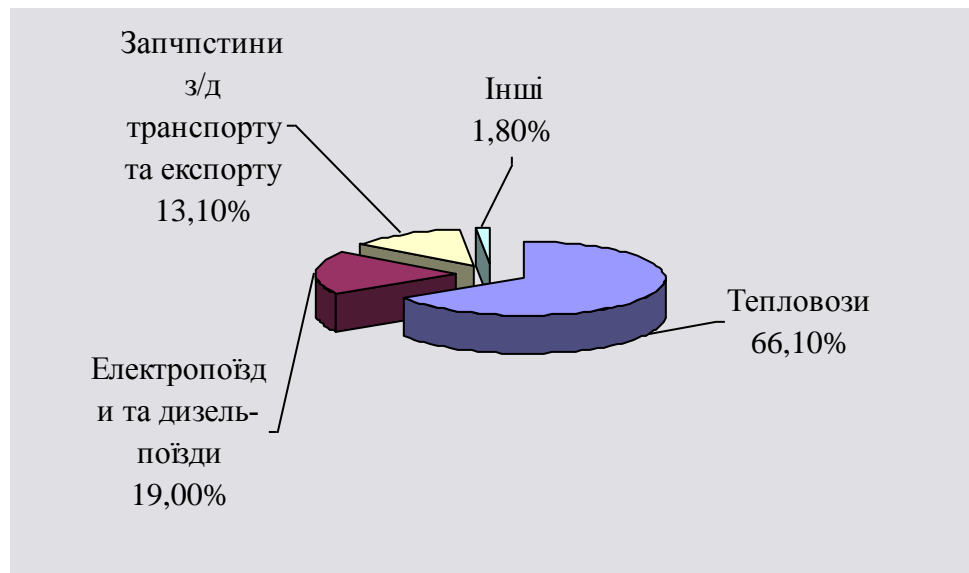


Рис. 2.2. Структура випуску об'ємів товарної продукції в 2013 році [16]

У 2013 році об'єм реалізації товарної продукції склав 409057 тис. грн.

Передано Замовнику: 30 магістральних тепловозів 2ТЕ116; 26 магістральних тепловозів ТЕ114И; 4 секції модернізації 2ТЕ1 ОМ; 4 склади електропоїзда змінного струму ЕПЛ9Т; 1 склад дизель-поїзда ДПЛ 1; 2 склади дизель-електропоїзда ДЕЛ01; 1 поворотний круг; 1 секцію СО1 електропоїзда постійного струму ЕПЛ2Т. Питома вага продукції в загальному об'ємі реалізації склала: бартер 0,8%;

експорт 74,7%.

Фінансові результати від реалізації товарної продукції наступні:

витрати на 1 грн. реалізованої продукції 98,15 коп.;

рентабельність реалізованої продукції " + "1,9%.

Фактична виробнича собівартість товарної продукції в 2013р. склала 314 787 тис. грн., що зумовило витрати на 1 грн. товарної продукції - 77,89

коп. В порівнянні з 2012 роком витрати понижені на 2,59 коп. (80,48 коп. на 1 грн. товарної продукції в 2012 році). Виконання плану виробництва в діючих цінах і в номенклатурі показано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Виконання плану виробництва в діючих цінах і в номенклатурі [16]

Найменування	Одиниці виміру	Випуск товарної продукції	
		У натуральному	У оптових цінах, тис. грн.
Тепловози магістральні			
Зокрема: ТЕ114И	секц.	24	136952
2ТЕ116	секц.	27	109041
Тепловози пасажирські			21312
Зокрема: ТЕП150	секц.	1	21312
Разом тепловозобудування	секц.	52	267305
Модернізація тепловозів:			
2ТЕ10М	секц.	4	1114
Разом модернізації	секц.	4	1114
Дизель-електропоїзд ЛЕЛО1:	сост.	1	2365
Моторний вагон	шт.	2	1873
Причіпний вагон	шт.	2	492
Дизель-поїзд ЛИВ 1:	сост.	1	4350
Модернізація М62	секц.	1	393
Вагон з кабіною управління	шт.	1	1107
Причіпні вагони	шт.	3	2850
Електропоїзд змінного струму	сост.	4	64960
головний вагон	шт.	8	15436
моторний вагон	шт.	16	37965
причіпний вагон	шт.	8	11559
Секція СО1 електропоїзда постійного струму ЕПЛ2Т:	секц.	1	4868
головний вагон	шт.	1	1813
моторний вагон	шт.	1	3055
Запчастини з.д. транспорту	т.грн.		52013
Запчастини експортні	т.грн.		767
Поворотний круг 0 22,8 м	шт.	1	1000
Інші роботи	т.грн.		5396
Всього товарної продукції	т.грн.		404135

В таблиці 2.14 аналізуються витрати на 2 грн. товарної продукції по статтях калькуляції за 2012-2013 роки.

Таблиця 2.14 - Динаміка витрат на 1 грн. товарної продукції по статтях калькуляції, коп.

Статті калькуляції	Фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції		Результат "+"зріст "-зниження
	2012р.	2013р.	
Сировина і матеріали	7,88	8,69	+0,81
Комплектуючі вироби	51,29	50,33	-0,96
Напівфабрикати власного виробництва	0,18	0,28	+0,1
Паливо	0,15	0,43	+0,28
Основна заробітна платня виробничих робочих	3,54	3,09	-0,45
Додаткова заробітна платня виробничих робочих	0,79	0,82	+0,03
Нарахування на заробітну платню	1,63	1,53	-0,6
Втрати від браку	0,21	0,17	-0,04
Оснащення	0,96	1,27	+0,31
Підготовка виробництва	0,24	1,36	+1,12
Змінні загальновиробничі витрати	6,61	4,80	-1,81
Постійні загальновиробничі витрати	7,00	5,12	-1,88
Всього	80,48	77,89	-2,59

У зв'язку із збільшенням об'ємів випуску товарної продукції – виготовленням експортних тепловозів ТЕ114И, дослідного зразка пасажирського тепловоза ТЕП 150, відновленням виробництва тепловозів 2ТЕ116 відбулося збільшення витрат по наступних статтях: - сировині і матеріалам; паливу; оснащенню; підготовці виробництва.

Динаміку росту об'ємів придбаної сировини, матеріалів та комплектуючих виробів приведено на рис. 2.3.

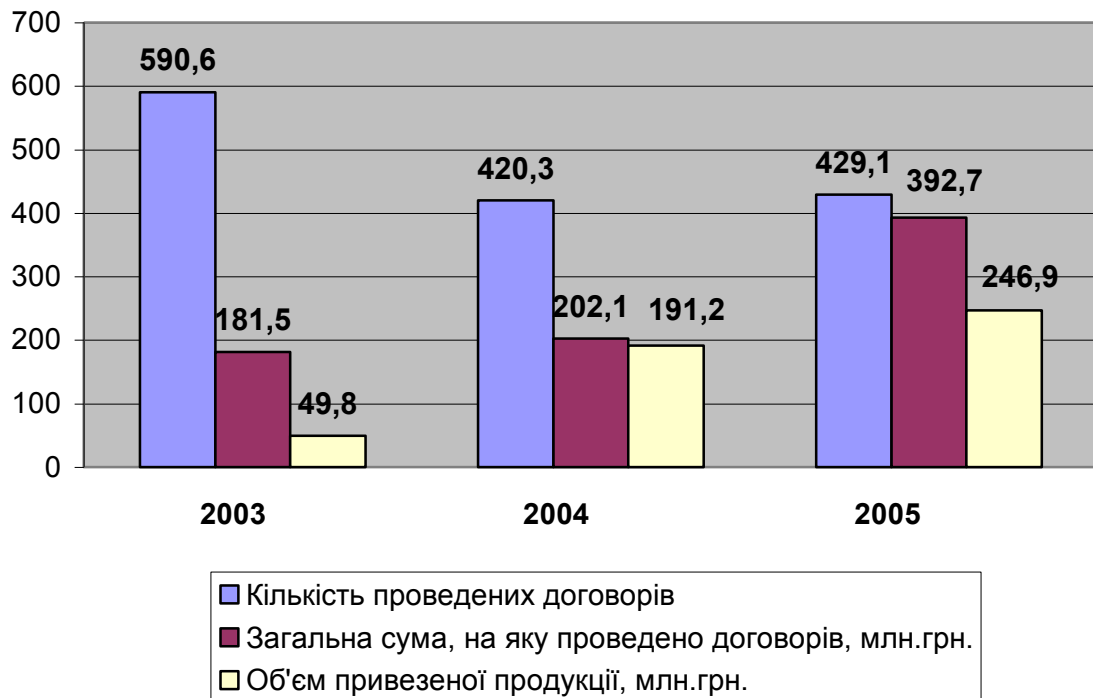


Рис. 2.3. Зріст об'ємів придбаної сировини, матеріалів та комплектуючих виробів [16]

Фактичні витрати по додатковій заробітній платні зросли з 0,79 коп. на 1 грн. товарної продукції в 2012р. до 0,82 коп. в 2013р. у зв'язку з виплатою індексацій по заробітній платні, компенсацій за несвоєчасно виплачену зарплату і невикористану відпустку, оплату у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності і премією.

Проаналізуємо капітальні вкладення та інвестиції у ПАТ „Луганськтепловоз”. Відділ будівель і споруд є самостійним структурним підрозділом компанії, призначеним для здійснення нагляду за станом і експлуатацією будівель і споруд і організації їх ремонту.

Плановим кошторисом витрат капітального характеру на 2013 рік було передбачено 26724 тис. грн. на капітальне будівництво, реконструкцію і технічне переозброєння, капітальні ремонти і придбання основних фондів.

Роботи велися по будівництву котельних в цехах компанії ЕРЦ, ТСЦ, ЗСЦ на суму 29 тис. грн.

Проведена реконструкція приміщень ТЕЦ, ОГЕ, ТСЦ під учбову базу УТЦ на суму 22 тис. грн., реконструкція з/д шляху в районі західної

горловини ст. Заводська на суму 42 тис. грн. У табл. 2. 15 приведено звіт про капітальні інвестиції за 2013 рік.

Таблиця 2.15 - Звіт про капітальні інвестиції за 2013 рік, тис. грн.[16]

№ п/п	Найменування статей	Фактичне виконання
	Капітальні інвестиції, всього	17386
1.	Капітальне будівництво	246
2.	Капітальні ремонти, всього	6698
2.1	Будівлі і споруди	4794
	в т.ч. соціальна сфера	1063
2.2.	Технологічне устаткування	1823
2.3.	Енергогосподарство	81
3.	Придбання і виготовлення основних фондів	4746
4.	Придбання нематеріальних активів	336
5.	Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	5360

Відомість об'єктів незавершеного будівництва на 01.01.2012г. представлена у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 - Відомість об'єктів незавершеного будівництва на 01.01.2012р., грн. [16]

№	Найменування об'єктів	СМР	Проектні роботи	Устаткування в монтажі	Всього
1.	Малярно-здавальний цех	3703718-20	33381-80	-	3737100-
2.	Склад злитків	1268698-80	215590-30	74290	1558579-
3.	Модельний цех	343051-55	-	-	343051-
4.	Ділянка різки спецсталі	138000-00	-	-	138000-
5.	Рампа складу солі	35600-00	-	-	35600-00
6.	Газопостачання	169222-00	27-23	-	169249-
7.	Гараж на 50 а/машин із стоянкою на 100 а/машин	632376-31	4434-80		636811-11
8.	Теплиця	242600-00	-	-	242600-
9.	ТЕЦ з компресорною	7692169-38	1000704-00	495228-12	9188101-
10.	Позамайданчикові мережі газопостачання 2-е введення	1584500-00			1584500-00

Закінчення табл. 2.16

№	Найменування об'єктів	СМР	Проектні роботи	Устаткування в монтажі	Всього
11.	Мінікотельна МСЦ	43929-67	397-35	-	44327-02
12.	Установка для зварки обшивки даху		8300-00	15800-00	24100-00
13.	Мінікотельна ЗСЦ	100491-30	129-38	-	100620-68
	Всього:	15954357-21	1262964-86	585318-12	17802640-19

Згідно наказу генерального директора № 7 з ремонту будівель і споруд, енергетичного господарства, технологічного і металургійного устаткування, автомобільного і залізничного транспорту виконані наступні об'єми (табл. 2.17):

Таблиця 2.17 - Виконання плану наказу з ремонту, тис. грн. [16]

№ п/п	Найменування основних фондів	Капітальний ремонт		Поточний ремонт		Поточний ремонт силами цеху	
		План на рік	Виконання	План на рік	Виконання	План на рік	Виконання
1.	Будівлі і споруди	150,000		1929,86	615,462	776,00	419,654
2.	Енергетичне господарство	768,516	375,88	1662,084	1517,602		
3.	Технічне устаткування	924,75	569,166	2567,33	1395,257	90,000	5,210
4.	Металургійне устаткування	185,000	94,006	15,000	2,901		
5.	З/д транспорт	302,010	163,050	-	-	-	-
6.	Автотранспорт	-	-	226,000	22,861	-	-
7.	Обчислювальна техніка	-	-	33,000	-	-	-
8.	Об'єкти соц. сфери	5,338	33,104	998,245	465,595	-	-
Всього:		2335,614	1235,20	7431,519	4019,678	866	424,864

Конкурентоспроможність основних виробів досить висока, але тільки на ринку України і СНД. Вироби, що робляться у країнах ЄС, Америці, Японії мають кращий, ніж наші дизайн та технічні характеристики.

Тепловози є головним виробом ПАТ „Луганськтепловоз”. Але у 2013 році (як і в перебігу ряду минулих років) були відсутні в компанії замовлення від традиційних основних споживачів вантажних тепловозів - Укрзалізниці, залізниць СНД і Балтії, промислових підприємств.

Це пояснюється кількома факторами:

відсутністю достатніх фінансових коштів для оновлення наявного парку за рахунок закупівлі наших тепловозів;

розширенням об'ємів модернізації і капітального ремонту з продовженням терміну служби наявного парку своїми силами;

протекціоністськими заходами країн для захисту своїх виробників.

У країнах СНД є 4 основних тепловозобудівних заводи: в Україні - ПАТ "Луганськтепловоз" (вантажні), в Росії - Коломенський (пасажирські), Брянський і Людіновський (маневрові). В інших країнах СНД таких заводів немає.

Аналіз інформації показує, що Укрзалізниця до 2012 року магістральні вантажні тепловози замовляти не буде, тобто ринку цієї продукції в Україні поки немає. У Росії в 2013-2013 рр. необхідно виключити з парку близько 46,5% таких тепловозів. Є потребу в отриманні нових або модернізованих тепловозів казахськими, туркменськими, литовськими залізничними дорогами.

Разом з тим Росія, як самодостатня держава, планує створення і організацію виробництва тепловозів нового покоління тільки на своїх вищеназваних підприємствах без залучення ПАТ "Луганськтепловоз". Є відповідна затверджена програма по цих і інших виробках залізничних доріг рейкового транспорту.

Тому в 2013р. компанія зосередила свої зусилля в цьому питанні на участі в тендерах, оголошених казахськими і литовськими залізничними дорогами, на переговори з туркменськими залізничними дорогами, а також на розробці маневрового тепловоза за договором з Укрзалізницею. За станом на кінець 2013р. ці роботи ще не завершені.

Поміщений також контракт на постачання партії тепловозів для Іракських залізних доріг. Проте відкриття банками фінансування за цим проектом на кінець року не було по ряду об'єктивних відомих причин (загострення зовнішньої ситуації навколо Іраку, негативний висновок FATF щодо України). Проведені також попередні переговори з Сирійськими залізничними дорогами з питання модернізації раніше поставлених нами тепловозів ТЕ114.

Фактично об'єм продукції, тепловоза, в 2013р. (з урахуванням запчастин) склав 14,6%.

Основними конкурентами компанії на українському ринку трамваїв є спільне підприємство "Татра-південь" (м. Дніпропетровськ) і до певної міри Усть-Катавській завод (Росія).

Разом з тим луганський трамвай ЛТ-10 за основними техніко-економічними показниками перевершує трамваї, що серійно випускаються цими підприємствами, і знаходиться на рівні сучасних вимог до цієї техніки.

Луганський трамвай ЛТ-10 має також більш конкурентоздатну ціну.

Є велика потреба в оновленні існуючого парку трамваїв в містах України (щорічно до 2013 року до 500 одиниць в рік). Проте, місцеві бюджети впродовж останніх 10 років не забезпечують купівельною здібності підприємств госелектротранспорту, тобто ринок трамваїв в Україні дуже слабо розвинений.

У зв'язку з позитивною зміною Законодавства в Україні в питаннях формування місцевих бюджетів і у зв'язку з великим терміном служби (за даними комітету ВР на кінець 2000г. з 3515 трамваїв в 24 містах України підлягали списанню 60%) очікується поступовий розвиток ринку трамваїв.

У 2013р. замовлень на трамвай ЛТ-10 не поступало.

Разом з тим, цього року в стислі терміни створені і виготовлені 4 вагони трамвая ЛТ-5 за договором з московським підприємством електротранспорту. З цим трамваєм компанія також пов'язує певні надії на отримання подальших замовлень в подальші роки.

Ринок електропоїздів в Україні, починаючи з 2000 року явно активізувався. І хоча є певна конкуренція з боку Деміховського заводу, в 2013 році компанії вдалося ґрунтовно затвердитися на ньому. Цьому сприяло: ініціативна підтримка з боку Укрзалізниці; застосування на електропоїздах ЕПЛ2Т і ЕПЛ9Т цілого ряду конструктивних удосконалень, зокрема по інтер'єру вагону і його зовнішнього вигляду, а також поліпшення техніко-економічних характеристик.

За даними Укрзалізниці на кінець 2000 року із загального парку 2892 вагонів електропоїздів рівень їх зносу склав 76%. Щорічна потреба в їх оновленні до 2013 року - до 72 вагонів, в т.ч. в 2013 році - 56 вагонів (лист Укрзалізниці від 7.11.2000 р. № ЦЗТ- 659).

У 2013 р. виходячи з фактичного фінансування Укрзалізницею виготовлено 42 вагони електропоїздів, передано замовнику 6 складів.

Разом з тим на стадії створення дослідних зразків і освоєння виробництва, що як відомо вимагає підвищених витрат, рівень рентабельності реалізованих в 2013 р. електропоїздів виявився дуже низьким (від "-"16,9% до "+" 1,7%). На рівень ціни робить вплив та обставина, що замовник є монополістом, а компанія немає, оскільки є конкурент - Деміховській завод (Росія).

У 2013 р. продовжувалися роботи по узгоджених із Замовником заходах щодо удосконалення конструкції ряду вузлів електропоїздів з метою поліпшення їх споживчих властивостей.

За даними Укрзалізниці потреба в дизель - потягах в 2013 р. складала 28 вагонів, зокрема 12 вагонів у складі автономного дизель потягу типу ДЕЛ і 16 вагонів у складі дизель - потягів типу ДПЛ (лист Укрзалізниці від 7.11,2000г. № ЦЗТ- 659).

Таким чином, ринок дизель - потягів в Україні є обмеженим і за прогнозом залишатиметься таким до 2013р.

На цьому ринку конкурентів з країн СНД поки немає. У Балтії Ризький вагонозавод (Латвія), але він практичної конкуренції найближчими роками не

складе, оскільки може виготовити дизель - потяг з гідро передачею, який в прогностичній потребі Укрзалізницею не позначений.

Виходячи з сьогоденного фінансового стану Укрзалізницею профінансоване виготовлення тільки 12 вагонів дизель - потягів типу ДПЛ і модернізації 3-х секцій тепловозів (2ТЕ116 - 2 секц. і 2М62 - 1 секц.) до них. Відправлено Замовнику 3 склади дизель - потягів типу ДПЛ» [16].

2.3. Аналіз фінансових ресурсів підприємства

У 2013 році одержаний чистий дохід від реалізації товарної продукції 409057 тис. грн, що на 238726 тис.грн. або на 140,2% більш ніж в 2012 році. За звітний період компанія покрила збитки, які за станом на 31.12.2012р. склали 8565 тис.грн. і одержала чистий прибуток в сумі 207 тис.грн.

Розглянемо актив балансу підприємства. «Вартість майна компанії в 2013р. зросла на 1,1% проти 2012р. відповідно з 329717,0 тис. грн. до 333343,0 тис. грн. Збільшення вартості майна супроводжувалося внутрішніми змінами активу. Так вартість позаоборотних активів зменшилася на 10,6%, а оборотного капіталу зросла на 31,3%. Розрахунки з дебіторами зросли в 3,2 рази. Структура активів приведена в табл. 2.18.

Розглянемо також і пасив балансу підприємства. У звітному році статутний капітал не змінився і складає 54796,0 тис. грн. Частка власних засобів понижена на 15,0% . При цьому частка позикових засобів зросла на 37,0%. Кредиторська заборгованість за одержані товари зросла на 14,1%, а також по забезпеченості майбутніх витрат і платежів. Структура пасивів підприємства приведена в табл. 2.19.

Таблиця 2.18 - Структура майна (активи) компанії. тис. грн.

Найменування показника	На 1.01.2013р.	На 31.12.2013р.	Темп зростання
Всього майна(активів)	329 717	333 343	101,10
У т.ч.			
Основні засоби і позаоборотні активи	237 716	212 546	89,41
У % до майна	72,10	63,76	
Оборотний капітал	91 919	120 650	131,26
У % до майна	27,88	36,19	
З них:			
Матеріальні оборотні кошти	78 609	82 474	104,92
У % до оборотних	85,52	68,36	
Дебіторська заборгованість	8 826	28 376	321,50
У % до оборотних	9,60	23,52	
Грошові кошти	2 107	382	18,13
У % до оборотних	2,29	0,32	
Витрати майбутніх періодів	622	147	23,63
У % до майна	0,19	0,04	

Таблиця 2.19 - Структура джерел засобів (пасивів) компанії, тис. грн.

Найменування показника	На 1.01.2013р.	На 31.12.2013р.	% 31.12. до 1.01.
Всього пасивів	329 717	333 343	101,10
Власні засоби	228 082	194 744	85,38
У % до пасивів	69,18	58,42	
Статутної капітал	54 796	54 796	100,00
У % до пасивів	16,62	16,44	
Позикові засоби	100 076	137 103	137,00
У % до пасивів	30,35	41,13	
В т.ч.			
Довгострокові зобов'язання	10 156	6 728	66,25
У % до позикових	10,15	4,91	
Поточні зобов'язання	89 923	130 375	144,99
У % до позикових	89,85	95,09	
Короткострокові кредити	2 885	10 795	374,18
У % до позикових	2,88	7,87	

Закінчення табл. 2.19

Найменування показника	На 1.01.2013р.	На 31.12.2013р.	% 31.12. до 1.01.
Кредиторська заборгованість за одержані товари	25 754	29 372	114,05
У % до позикових	25,73	21,42	
Заборгованість до бюджету	3 120	3 632	116,41
У % до позикових	3,12	2,65	
Заборгованість по зарплаті	5 461	6 402	117,23
У % до позикових	5,46	4,67	
Забезпечення майбутніх витрат і платежів	1542	1823	118,22
% до пасиву	0,47	0,55	
Дохід майбутніх періодів	14	13	
% до пасиву	0,004246	0,000039	I

Рух грошових коштів приведений в табл. 2.20. та 2.21. У 2013р. на рахунки підприємства надійшло 134,3 млн. грн. Витрачено засобів 134,2 млн. грн.

Таблиця 2.20 - Надходження на рахунки підприємства, млн. грн.

	Млн. грн.	% в загальному надходженні
Вхідний залишок на 01.01.2013р.	0,6	0,45
За договорами від "Укрзалізниці"	108,8	81,01
Від власної реалізації	16,5	12,29
Валютні надходження	6,2	4,62
Кредити банку	2,2	1,64

Таблиця 2.21 - Витрати засобів підприємства, млн. грн.

	Млн. грн.	% в загальному надходженні
Заробітна платня	22,40	16,69
Те ж з податками	38,00	28,32
Витрати на виробництво	54,20	40,39
У т.ч. комплектування і постачання	47,50	35,39
Платежі до бюджету і позабюджетних фондів	21,90	16,32

Закінчення табл. 2.21

	Млн. грн.	% в загальному надходженні
Електроенергія	5,90	4,40
Газ	1,80	1,34
Погашення векселів	5,60	4,17
Погашення кредитів і відсотків	16,30	12,15
Зміст і послуги, всього	1,70	1,27
З них:		
Пожежна охорона	0,55	
Комбінат живлення	0,60	
Санаторій-профілакторій	0,05	
Медико-санітарна частина	0,02	
Піонерський табір	0,12	
Зв'язок	0,12	
Витрати, на відрядження	1,70	1,27
Інші платежі	2,70	2,01
Всього	134,20	100,00

Дебіторська заборгованість за звітний період зросла на 18325,0 тис. грн. або 2,8 разу. Кредиторська заборгованість зросла на 41229,0 тис.грн. або в 1,5 разу. Стан тих, що складають дебіторській і кредиторській заборгованості приведені в табл. 2.22 та табл. 2.23.

Таблиця 2.22 - Дебіторська заборгованість за станом на 01.01.2013р. тис. грн.

Найменування	На 1.01.2012р.	На 1.01.2013р.	Відхилення
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
Чиста реалізаційна вартість	3315,0	7028,0	3713,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
Розрахунки з бюджетом	5,0	540,0	535,0
Видані аванси	2013,7	2205,0	198,0
Внутрішні розрахунки	684,0	1146,0	462,0
Поточна дебіторська заборгованість	2855,0	16600,0	13745,0
Векселі одержані	1188,0	560,0	-628,0
ВСЬОГО	10054,0	28379,0	18325,0

Таблиця 2.23 - Кредиторська заборгованість за станом на 01.01.2013р.,
тис. грн

Найменування	На 1.01.12г.	На 1.01.13г.	Відхилення
Короткострокові кредити банків	2885,0	10795,0	7910,0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		-	-
Векселі видані	1674,0	251,0	-1423,0
Кредиторська заборгованість за товари роботи послуги	24965,0	29379,0	4414,0
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
по одержаних авансах з бюджетом	4082,0	50147,0	46065,0
по позабюджетних платежах	912,0	1090,0	178,0
по страхуванню	2207,0	6402,0	-2207,0
по оплаті праці	5461,0	749,0	941,0
по оплаті праці	1139,0		610,0
Інші зобов'язання	45821,0	29020,0	-16801,0
ВСЬОГО	89146,0	130375,0	41229,0

У звітному році всі нараховані податки були перераховані до бюджету і позабюджетних фондів. Причому, їх величина перевищила 2012р. на 37,9% (відповідно 15887,2 і 21905,2 тис.грн.).

Одержані податки направлені:

місцевий бюджет - 5587,1 тис.грн.;

державний бюджет - 3551,1 тис.грн. ;

позабюджетні фонди - 12767,0 тис.грн.

Реструктуризовані податки, відповідно до Закону України №1284 від 21.12.2013р. "Про порядок погашення зобов'язань платників" податків, погашаються також систематично. Суми перерахованих податків приведені в Додатку.

Порівняльна таблиця платежів до бюджету і позабюджетних фондів за 2012 і 2013рр. представлена у дод.

За спожиті енергоресурси підприємство розраховується своєчасно та в повному об'ємі.

За станом на 01.01.2012р. заборгованості за енергоресурси складає:

за газ - 543,0 тис.грн. проти 810,0 тис.грн.;

за електроенергію 16,4 млн.грн., в т.ч. по заводу 3,1 млн.грн. і ЖКУ 13,3млн.грн.

Дана потреба забезпечується укладеними договорами №12 від 01.04.2013р. з ТОВ "ЛЕО" і №172-184/ф-10 від 25.11.2013р. і №75/п від 01.01.2013р. на постачання і транспортування газу» [16].

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Регламентація логістичної системи на підприємстві

Вдосконалення логістичних бізнес-процесів полягає проведення аналізу системи логістики підприємства «як є»: описі логістичних процесів, розробці регламентів (робочих інструкцій, положень, пам'яток) і розробці моделі логістичних процесів «як треба».

Для чого це необхідно вдосконалення логістичних процесів? Це необхідно для розвитку і структуризації бізнесу, і постановки системи управління логістикою, в умовах швидкого виробництва, що росте.

Розроблена модель є інструментом підтримки ухвалення рішень при управлінні бізнесом. Що це дає?

Результатом впровадження проекту по моделюванню логістичних бізнес-процесів стане досягнення їх прозорості, визначення вартості функцій і операцій, з розрахунком внеску кожного працівника в діяльність підприємства.

Звернення до питання регламентації схоже на давню суперечку теоретиків і практиків менеджменту: "Що краще: строгий порядок або "впорядкований хаос"? Прихильники першого підходу стверджують, що в організації повинні бути чіткий порядок і кожна дія описано у вигляді інструкції, другого підходу - робочий процес повинен управлятися автоматично, тобто що самоорганізовується.

Обидва підходи володіють перевагами і недоліками, представленими в табл.3.1

Таблица 3.1 - Сравнительная характеристика регламентации и самоорганизации логистической системы

Область управления	Регламентация		Самоорганизация	
	"+"	"-"	"+"	"-"
Технология	Четко описаны все действия персонала предприятия	Необходимо постоянно следить за рабочим процессом и вносить правки в бумажные документы	Творческий подход к решению поставленной задачи	Только конкретные люди в состоянии выполнить определенную работу
Система мотивации	Мотивация на выполнение конкретных показателей работы	Риск не учесть все особенности работы каждого сотрудника	Мотивация на конкретный результат, сильный нематериальный фактор творчества в работе	Субъективность поощрения
Управляемость	Возможность управлять предприятием "по правилам", стабильность	Невозможность быстрого развития	Мгновенная управляемость, бурное развитие	Управление по отклонениям
Цели	Сведены в стратегический план развития предприятия	-	Ставятся по мере необходимости	Невозможность проведения анализа и улучшения работы
Документооборот	Сложный	Большие затраты на работу системы поддержки	Небольшой или отсутствует	- / нет
Способность к росту/"выживанию"	- да	Медленная -	Быстрая -	

Проаналізувавши теорію і практику розвитку організаційних систем, можна зробити висновок, що вони розвиваються спіральний - поступово переходячи від стадії "регламентації" до стадії "впорядкованого хаосу", усуваючи зайві перешкоди на шляху свого розвитку. Таким образом,

підприємство "приречене" на постійну зміну своєї внутрішньої системи управління.

Не так давно і не таким забутим для нас залишається поняття наукової організації праці (НОТ), що стабільно існувала на практично будь-якому підприємстві в СРСР. Але часи змінилися і починаючи з 1990г. почалася епоха "швидкої наживи", не оглядаючись на те в яких умовах і яким чином продовжували працювати люди на підприємствах. Поступово люди побудови НОТ, що володіють навиками, йшли на пенсію, а їх досвід і знання безслідно зникали в гонитві за надприбутком.

На сьогодні ситуація змінилася і ринок ставити наступні умови: або знижуй витрати, або будеш поглинений, або розоришся. Другий варіант при невмілому управлінні також приводить до третьої перспективи. Перший варіант є єдиним виходом з ситуації, що склалася, окрім дроблення крупного бізнесу на дрібні і аутсорсинг основних витратних процесів: логістики, ІТ, закупівель, продажів. Але тоді залишається "голе" виробництво і на маржі (яку в геометричній прогресії вичавлюють швидкорослі мережі), що постійно скорочується, далеко не виїдеш. Особливо гостро ця проблема ставати зараз на порозі вступу України у ВТО.

Сьогодні вже важко знайти власників не стурбованих питанням поліпшення керованості, зниження собівартості виробництва, підвищення продуктивності праці, проектування нових підприємств і ін. Спробуємо розібратися, яким чином, можливо застосувати найважливіші складові НОТ для вирішення цих завдань.

Перш за все, слід зрозуміти важливу особливість, яку приведемо в табл.1.1: регламентувати слід лише ключові процеси підприємства, починаючи з найбільш витратних і системно рухатися до найменше витратним.

Таким чином, ми прийшли до логічного питання: "Яка сфера діяльності на підприємстві є найбільш витратною?" - сфера логістики.

Для визначення необхідності регламентації процесів, рекомендуємо скористатися формулою:

Ефект від регламентації / Повні витрати на регламентацію

де ефект від регламентації - полягає в матеріальній і нематеріальній складових:

матеріальна складова виходить в результаті виконання програми підвищення продуктивності праці, скорочення витрат по непотрібних, шкідливих і дубльованих процесах, скорочення чисельності персоналу, скорочення непродуктивних виплат, вимушених простоїв транспорту, пролежуванням деталей незавершеного виробництва в очікуванні утворення партії, неліквідних матеріалів і пр.; вивільненням оборотних коштів від скорочення тривалості виробничого циклу.

нематеріальна складова полягає в можливості швидкого і чіткого управління підприємством, що на сьогодні знаходить віддзеркалення в підвищенні капіталізації бізнесу на ринку, зростанню котирувань акцій.

Повні витрати підприємства на регламентацію складають: витрати на первинну розробку системи (із залученням консультантів ~ 18%); впровадження системи регламентації (~25%); підтримку і розвиток системи регламентації (~47%); періодичний аудит консультантами системи регламентації і її настройка (~10%). Регламентацію логістичних процесів прийнято розділяти на наступні види:

часткова регламентація (в рамках одного процесу: доставки, закупівлі, виробництва, складування);

крізна регламентація (по всіх процесах логістики підприємства (холдингу));

вибіркова регламентація (по найбільш витратних процесах логістики підприємства);

детальна регламентація (по всіх процесах і субпроцесах логістики підприємства (холдингу)).



Рис.3.1 Схема регламентации логистических процессов

Суть схеми регламентації логістичних процесів, представленої на рис.3.1, полягає в послідовному процесі формалізації бізнес-процесів логістики підприємства; формування дієвих посадових (для ІТР) і робочих інструкцій (для робочих і службовців); розробки положень про структурні підрозділи; описи і вибудовування системи з ключових показників логістики; розробки системи мотивації персоналу; визначення вартості кожного бізнес-процеса логістики по стандартних статтях витрат і проведення їх функціонально-вартісного аналізу; розробки форм звітності і схеми документообігу; розробки стратегії розвитку логістики (SWOT-log) <<http://www.bestlog.narod.ru/swot.html>> і формування програм по оптимізаційних заходах і скороченні логістичних витрат.

При цьому важливим є зіставлення кожній з розробок існуючої (або проєктованою) внутрішньої логістичної системи із зовнішньою (логістикою постачальників і клієнтів), для взаємної ув'язки вимог кожній із сторін (на основі концепції RCM <<http://www.bestlog.narod.ru/paper.html>> - управління ланцюжком вимог). Комплексність підходу забезпечує достовірний і необхідний рівень формалізації логістичних процесів, з одночасним підвищенням маневреності системи управління, посилюванням контрольних і аналітичних аспектів, плавним скорочення витрат, і стабільним розвитком логістичних підсистем підприємства.

В цілях збереження "ноу-хау" наших методів, зупинимося на короткому порівнянні кожному з видів регламентації.

Таблица 3.2 - Сравнение видов регламентации логистических процессов

Наименование вида	Преимущества	Недостатки	Риски	Область применения
1. Частичная регламентация логистических процессов	Разумное малобюджетное решение, позволяет быстро разработать и внедрить комплекс мероприятий.	При последующей регламентации других процессов потребуется корректировка сделанных разработок	Перемещение затрат из одной логистической подсистемы в другую	Малые предприятия с численностью до 100 чел
2. Сквозная регламентация логистических процессов	Определение целостной картины цепи поставок, позволяет провести SWOT- анализ логистики предприятия (холдинга) и получить больший эффект от внедрения	Более длительный и дорогой проект по сравнению с 1 и 3 видом.	Риск не учета особенностей (требований) поставщиков и клиентов, влияния гос. власти, а также личных интересов собственников.	Крупные и средние предприятия
3. Выборочная регламентация логистических процессов	Быстрый эффект от регламентации затратных процессов	Неполноценное внедрение, из-за необходимости взаимосвязи со смежными процессами	Риск незнания особенностей смежных решений и принятия ошибочных решений.	Все предприятия
4. Детальная регламентация логистических процессов	Наилучший результат по сокращению затрат и уровню управляемости компании. Позволяет внедрять и настраивать сопутствующие системы (5S, кайдзен, ИСО, Бережливое производство и др.), в том числе и информационные.	Самые высокие затраты на внедрение и сопровождение системы.	Саботаж отдельных решений персоналом, увольнения. Риск возникновения конформизма и формализма в подходах участников проекта	Крупные предприятия, Холдинги

Для того, щоб почати процес регламентації потрібно зібрати нараду і визначитися чи цікаво всім сторонам (власникам, найманим менеджерам і акціонерам) змінювати компанію?

Після цього знайти (переманити з іншої компанії) або призначити з числа творчих працівників - менеджера, що здатного провести регламентацію процесів, підкоряється безпосередньо генеральному директорові, і функціонально власникові.

Менеджер повинен скласти план робіт, схему проведення і затвердження робіт, регламент проведення нарад, проект бюджету і визначитися, які роботи будуть зроблені власними силами, а які із залученням сторонніх компаній. Погоджувати і затвердити бюджет проекту на рік, із зразковою оцінкою передбачуваних результатів.

3.2 Вдосконалення підсистеми матеріально-технічного постачання підприємства

У додатку А представлена послідовність етапів, яка є моделлю реорганізації СМТС.

Етап №1: Суть першого етапу полягає в тому, що спочатку необхідно провести діагностику стану зовнішнього середовища і внутрішнього середовища фірми для виявлення такого стану СМТС, якого ми хочемо досягти. Тут ми розглядаємо підприємство як систему, що складається з сукупності певних процесів і функцій.

Відповідно вивчається всіляка літератури, досвід і досягнення вітчизняних і зарубіжних фахівців і робляться пропозиції вищестоящому керівництву фірми. Далі повинне йти узгодження цілей СМТС і стратегічних цілей фірми. Тільки після цього настає наступний етап. Етап №2: Проводиться детальне визначення СМТС по етапах:

збір необхідної інформації по техніко-технологічних інформаційним, кадровим, фінансовим і економічним параметрам.
проводиться систематизація і обробка цієї інформації з метою

виявлення потенційних резервів і можливостей для реструктуризації.

складається дерево цілей, матриця відповідальних, терміни і мотивація учасників перетворень.

На даному етапі важливим є визначення саме стратегії досягнення результатів (форсований, поступово, із залученням великих ресурсів або «малою кров'ю»).

Етап №3: Вдосконалення діяльності комерційних служб На даному етапі діагностуються параметри зовнішнього середовища -контрагенти (постачальники, споживачі, конкуренти, ділери) -деление на такі множини вельми умовно і вони можуть перетинатися і включати один одного.

Способи і методи визначення даних параметрів різні, назву лише деякі з них: «Щорічна міжнародна конференція постачальників», «Складання всіляких бланків і карт на постачальників, конкурентів» і ін.

Обробляючи отриману інформацію можна визначити різні параметри зовнішнього середовища, які потім братимуть участь в етапі №6.

Етап №4: Оцінка і вдосконалення діяльності технічних служб по напрямках:

СИО - розробка ПП і баз даних.

ОГК, ОГТ, ІІ всі разом визначають можливості і етапи вдосконалення технології, забезпечення оснащенням і інструментом, а також розробки конструкції.

Виробництво визначає періодичність замовлень ТМЦ і їх параметри (ліміти) разом із СМТС.

Етап №5: Вдосконалення діяльності фінансово-економічних служб по напрямках:

ОЕ - економічна доцільність впровадження заходів щодо заміні матеріалів, що комплектують, а також обґрунтування норм і лімітів запасів на складах.

Оотіз - проводить подетальний розрахунок плану виробництва і

виявляє і організовує роботу по скороченню трудових витрат.

ФІНО - складає і план-графік фінансування закупівель.

Бух. - забезпечує фінансування і бюджетування СМТС.

ОМ - проводить асортиментну політику і забезпечує точний прогноз плану продажів і його виконання.

Таким чином, діагностуються і визначаються шляхи вдосконалення у внутрішньому середовищі фірми.

Етап №6: Залежно від реакції контрагентів на наші дії по реструктуризації, інформація записується в банки даних і обробляється по певному алгоритму, який враховує різні ризики і видає необхідну інформацію для ухвалення подальших управлінських рішень СМТС. Тобто цілі можуть бути скоректовані або уточнені.

Етап №7: В результаті послідовних скоректованих цілей (а цей процес безперервний і не можна однозначно сказати коли він закінчиться або буде повністю виконаний), що досягаються, відбувається формування нової СМТС, яка включає не тільки всі функції управління (прогноз, планування, організація, виконання, контроль і аналіз), але і також ... Етап №8: Відповідає всім вимоги логістичної системи. На даному малюнку:

ЗЛС - закупівельна логістична система, що включає процес закупівлі (окрім транспортування): оформлення документів, договорів, ведення переговорів...

ТЛС - транспортна логістична система надходження ТМЦ - маршрутизація, контроль, диспетчерування, експедиція, страхування. Т2ЛС - аналогічно, тільки реалізації як ТМЦ, так і продукції ПЛС -

виробнича логістична система - безперервне забезпечення виробництва матеріалами і що комплектують. РЛС - розподільна ЛС, тобто зберігання, вантаження - вивантаження, прийом - передача ТМЦ між складами, цехами ... УЛС - утилітня ЛС - суть якої зводиться до утилізації відходів виробництв - сміття, відходів...

СЛС - це збутова логістична система, тобто тут існує взаємозв'язок відділів маркетингу, збуту і служб матеріально-технічного забезпечення і господарських служб.

3.3 Перспективи розвитку логістичних систем на вітчизняних підприємствах

Щоб прискорити розвиток логістики в Україні, важливо з'ясувати причини, які стримують її практичне застосування. По-перше, це відсутність належного державного підходу до проблем логістики, що виявляється як у відсутності відповідної бази, так і у відсутності спеціалістів та центрів їх підготовки. По-друге, загальна економічна криза, незавершеність вирішення питання власності, скорочення обсягів виробництва, інфляція гальмують будь-які новації. По-третє, відсутній комплексний облік витрат, при якому їх зростання у транспортно-складському господарстві перебивається ефективністю, досягнутою за межами цієї галузі господарства.

Разом з тим, існуюча система бухгалтерського обліку, методика внутрішньовиробничого госпрозрахунку, що застосовуються на практиці, поки що не дають можливості для повної оцінки витрат та результатів на рівні відповідних підрозділів і служб підприємства. По-четверте, логістичний підхід передбачає проведення кардинальних змін у структурі підприємства, перехід до більш гнучких організаційних структур, створення спеціалізованих цехів та служб транспортно-складського господарства. По-п'яте, розвиток ідей логістики гальмується недоліками у професійній підготовці кадрів. Існують і інші причини, ліквідація яких прискорила б впровадження логістики у практику.

Логістика як наукова дисципліна та практика менеджменту може стати надійним помічником в удосконаленні діяльності підприємств. З цією метою в Україні необхідно створити розгалужену мережу логістичних утворень, що в сучасних кризових умовах допоможе підприємствам швидше встановити

нові господарчі зв'язки. Такі служби, як ніякі інші заходи, спроможні швидко відновити виробничий ритм, знявши бар'єр у господарських відносинах.

Існуюча нині система управління матеріальними потоками є традиційною. При розробці логістичних моделей, орієнтованих на використання на загальноекономічному просторі колишнього СРСР, слід зважати на ряд особливостей.

Перша особливість полягає у великій території, яка ускладнює проектування логістичних моделей, сприяє збільшенню обсягів запасів та транспортно-заготівельних витрат.

Друга особливість — у нерозвинутій інфраструктурі (засоби транспорту зв'язку, устатковані склади, пакувальне обладнання). Поряд з уповільненням обороту матеріальних об'єктів це спричиняє великі втрати, пошкодження матеріальних цінностей. Необхідно враховувати, що відсоток їх збереження буде значно нижчим, ніж у нормативах, прийнятих на Заході. З розвитком матеріально-технічної бази сфери обороту дія цього фактору послаблюється.

Третя особливість — це високий ступінь концентрації виробництва та споживання на великих підприємствах. З одного боку, це сприяє інтенсифікації матеріальних потоків, а з другого — уповільнює реакцію та гнучкість у зв'язку зі зміною потреб клієнтів. Малі підприємства мають перевагу у реакційній спроможності, оскільки вони експлуатують здебільшого просте універсальне устаткування та інструмент. Нововведення не спричиняють тривалих і збиткових простоїв.

Четверта особливість полягає у високому ступені концентрації управління, що знижує реакцію виробництва на зміну попиту. Концентрація управління виявляється в обмеженості самостійності виробничих та постачальницько-збутових підприємств та організацій, у необхідності узгоджувати прийняті рішення з вищими органами управління. Через це малі підприємства мають значну перевагу, оскільки скорочується час диспозиції

за рахунок оперативності прийняття відповідних рішень, прискорюється надходження документів та оперативної інформації.

П'ята особливість полягає у низькому ступені інтеграції виробництва. Вона виявляється в об'єднанні багатьох проміжних етапів технологічного циклу, у намаганні досягти максимального ступеня готовності продукції до кінцевого споживання. На багатьох підприємствах поряд з основною продукцією виготовляються технологічне оснащення, інструмент, інші засоби виробництва. При регулюванні матеріальних потоків провідну роль відіграє виробнича логістика як найбільш комплексна ланка логістичної моделі великого підприємства.

Шоста особливість полягає у слабкій насиченості ринку. Дія цього фактору полегшує проектування і функціонування маркетинг-логістики, але створює великі складності для постачальницької логістики.

Сьома особливість характеризується відсутністю резервів виробничих потужностей і має вираз у нагромадженні великих резервів матеріальних ресурсів у вигляді матеріалів, сировини, що значною мірою перешкоджає гнучкості виробництва і свідчить про низький рівень інтенсивності матеріальних потоків. Концепція логістики в управлінні матеріальними потоками тільки-но починає застосовуватись в Україні. Необхідною умовою успішного її розвитку є підготовка висококваліфікованих фахівців, спроможних здійснювати проектування автоматизованих систем логістики й застосовувати їх на підприємствах та у постачальницько-збутових організаціях.

Мета кожної фірми — забезпечити доставку потрібних товарів у належне місце в потрібний час і з мінімальними витратами. На жаль, логістична система не спроможна одночасно забезпечити максимальний сервіс для клієнтів та скорочення до мінімуму витрат на розподіл товару. Максимальний сервіс передбачає зберігання великих товарно-матеріальних запасів, бездоганну систему транспортування та наявність багатьох складів, а все це сприяє зростанню витрат на розподіл. Для зменшення витрат

необхідні: дешева система транспортування, зберігання невеликих товарно-матеріальних запасів та наявність невеликої кількості складів.

Витрати на рух товарів часто пов'язані між собою обернено пропорційною залежністю:

1. Керівники експедиційно-транспортної служби найчастіше віддають перевагу перевезенню товару залізницею, а не літаком. Це зменшує транспортні витрати фірми. Однак через меншу швидкість руху поїздів порівняно з літаками капітал виявляється зв'язаним довше, затримуються платежі клієнтів. Крім того, це може змусити клієнтів купувати товар у конкурентів, які доставляють його за більш короткі строки.

2. Для зведення витрат до мінімуму відділ відвантаження використовує дешеві контейнери, що нерідко призводить до численних пошкоджень товару в дорозі й незадоволення ним споживачів.

3. Керівники служби товарних запасів віддають перевагу наявності невеликих товарно-матеріальних запасів, щоб скоротити витрати на їх зберігання. Однак при цьому частішають випадки, коли товару на складі зовсім немає, зростають кількість невиконаних замовлень, обсяг канцелярської роботи; виникає потреба у виробництві незапланованих партій товару та використанні дорогих матеріалів — засобів його прискореної доставки.

Створення логістичної системи починається з вивчення потреб клієнтів та пропозицій конкурентів. Споживачів цікавлять: а) своєчасність доставки товару; б) готовність постачальника; в) обережне поводження з товаром під час вантажно-розвантажувальних робіт; г) готовність постачальника приймати назад браковані товари та швидко замінювати їх, а також зберігати товарно-матеріальні запаси заради клієнта.

Фірма має порівнювати значення цих видів послуг для клієнтів. Наприклад, для покупців фотокопіювального обладнання важливими є терміни сервісного ремонту. Тому корпорація «Ксерокс» (США) розробила стандарти на сервісні та ремонтні послуги, відповідно до яких вона

зобов'язується налагодити апарат, який зіпсувався, в будь-якій точці континентальної частини США протягом 4-х годин з моменту замовлення. У відділі технічного обслуговування корпорації працюють 12 000 спеціалістів з ремонту та постачання запасних частин. При розробці власних стандартів на обслуговування фірма обов'язково враховує стандарти конкурентів. Як правило, вона прагне забезпечувати рівень обслуговування клієнтів, не нижчий, ніж у конкурентів. Однак основною її метою є забезпечення максимальних прибутків, а не продаж товару. Тому фірма має розрахувати, до яких витрат призведе організація обслуговування на високому рівні.

Одні фірми пропонують невеликі послуги, зате за низькими цінами, інші — більший обсяг послуг, ніж у конкурентів, однак із зростанням цін для покриття витрат, що зросли.

У кожному разі фірма має визначити цілі своєї логістичної системи і зважити на них у процесі планування. Іноді фірми розробляють стандарти для кожного елементу системи обслуговування. Наведемо приклад стандартів сервісу:

- 1) протягом 7-ми днів виконати близько 95 % одержаних від дилерів заяв на постачання товару;
- 2) виконати замовлення дилерів з точністю до 99 %;
- 3) протягом 3-х годин давати відповідь на запити дилерів про хід виконання їхніх замовлень;
- 4) домагатися, щоб кількість товару, пошкодженого в дорозі, не перевищувала 1 %.

Визначивши цілі логістики, фірма приступає до формування такої системи руху товарів, яка забезпечить їх досягнення з мінімальними витратами. При цьому треба прийняти рішення стосовно того, як потрібно працювати із замовниками (обробка замовлень); де потрібно зберігати товарно-матеріальні запаси (складування); який запас завжди необхідний (товарно-матеріальні запаси); як треба відвантажувати товари

(транспортування). Фірми мають детально розглянути значення цих рішень з огляду на маркетинг.

Перспективи розвитку логістики ставлять перед фахівцями ряд нових завдань, що, з одного боку, ускладнює процес даного функціонального менеджменту, а з іншого, при успішному вирішенні цих завдань надає можливість отримання конкурентних переваг. З урахуванням того, що більшість фірм веде конкурентну боротьбу на розвинених промислових і споживчих ринках, прагне досягти стійкої лояльності своїх споживачів, а також детермінувати вплив логістичних витрат на корпоративну рентабельність, все більше управлінців вищої ланки стали адекватно позиціонувати логістику як функціональний менеджмент в досягненні кінцевого результату діяльності корпорації.

В результаті відбулася актуалізація процесу глобалізації постачань, виробництва і розподілу. Ніколи раніше як проблеми, так і можливості, з якими стикаються сьогодні логісти, не були настільки масштабними і значні.

Для успішної реалізації представилися можливостей керівники служб і департаментів логістики не можуть не брати участь в процесі стратегічного планування діяльності корпорацій.

Стратегічне планування вже досить тривалий час є в промислово розвинених країнах одним із загально визнаних напрямів економічної науки. Разом з тим в нашій країні стратегічне планування і як наука, і як інструмент управління фірмою, незважаючи на значний позитивний досвід радянської школи планування, на практиці знаходяться ще в стадії становлення. У зв'язку з цим представляється досить проблематично розібратися в різноманітті різних точок зору, підходів і методів, що застосовуються, а посилення на фундаментальні праці відомих західних спеціалістів [2, 5] часто тенденційні, при тому, що кількість вітчизняних авторитетних робіт досить незначно.

Під стратегічним плануванням розуміють процес визначення довгострокових цілей підприємства та загальні заходи, необхідні для

досягнення цих цілей в довгостроковій перспективі з урахуванням очікувань основних зацікавлених суб'єктів (юридичних і фізичних осіб).

У сучасній науці вважається фундаментальною трактування стратегічного планування в інтерпретації У. Кінга і Д. Кліланда. Вони підкреслюють принципову різницю між довгостроковим і стратегічним плануванням, "так як останній термін не вводить в оману відносно горизонту планування і вказує на важливість цієї роботи... Стратегічне планування передбачає встановлення цілей і ув'язку цих цілей з ресурсами, які будуть використані для їх досягнення. А так як ці цілі та характер використання ресурсів впливають на перспективи організації, стратегічне планування по своїй суті орієнтоване на майбутнє. Завдання стратегічного планування полягає в тому, щоб визначити цілі організації, напрямки її діяльності та шляхи створення майбутніх поколінь товарів і послуг, а також виробити політику, яка забезпечить досягнення поставлених перед організацією цілей".

Логічним продовженням даного визначення є твердження про те, що стратегічне планування застосовне до будь-якої проблеми, яка безпосередньо пов'язана з глобальними цілями організації, орієнтована на майбутнє, серйозно зачіпає неконтрольовані зовнішні фактори, що впливають на результати діяльності даної організації.

Глобальність цілей виражається в тому, що стратегічне планування пов'язане з ефективністю (effectiveness), взаємозв'язком між результатами і витратами, ступенем відповідності результатів цілям організації, а не економічність (efficiency), способом перетворення ресурсів у результати діяльності, що не є в вузькому сенсі об'єктом стратегічного планування.

Орієнтація на майбутнє характеризує важливість розглянутих цілей для реалізації корпоративної місії організації; рішення ж, що зачіпають поточний перелік продукції і послуг, що надаються, як правило, не є стратегічними по своїй природі.

Зовнішні фактори чинять серйозний вплив на проблеми, які є об'єктом стратегічного планування. Прикладами таких проблем є вихід на нові ринки

збуту продукції і послуг; створення нових видів продукції та послуг; залучення нових джерел фінансування; злиття або поглинання фірм і т. д.; тобто стратегічне планування зачіпає всі системи (матеріальну, організаційну, фінансову тощо), в рамках яких функціонує дана організація.

У. Кінг і Д. Клиланд називають 11 розділів стратегічного плану розвитку організації:

1. Опис генеральної мети (корпоративної місії) організації;
2. Основні припущення про зовнішні фактори - узагальнена оцінка зовнішніх умов, в яких працює підприємство, можливості і впливи ззовні, які вона бачить;
3. Основні припущення про конкуренцію - включаючи оцінку сильних і слабких сторін конкурентів і судження про їх ймовірні плани;
4. Перелік обмежень - внутрішні і зовнішні чинники, здатні обмежити вибір дій організації;
5. Мети - бажані майбутні позиції, яких прагне досягти організація. Вони отримують кількісне і якісне вираження;
6. Завдання - конкретні, розраховані на певний час результати, яких організація має намір добитися в ході досягнення цілей;
7. Стратегія - спосіб дій, якого має намір дотримуватися організація для досягнення своїх цілей, попутно вирішуючи конкретні завдання;
8. Програми розробки, інвестиції, що мають вирішальне значення для здійснення стратегій організації;
9. Ресурси і їх джерела - все необхідне для виконання запланованих робіт;
10. Непередбачені обставини і ситуаційні плани - визнання того факту, що події можуть розвиватися інакше, ніж передбачено; пов'язані з цим витрати і спосіб дій організації в цих випадках;
11. Фінансовий прогноз - грошове вираження перших десяти елементів стратегічного плану.

В основі процедури стратегічного планування лежать наступні постулати.

1. Процес стратегічного планування являє собою послідовність трьох етапів: аналізу, цілевизначення та альтернативного вибору.

2. Стратегія фірми будується за ієрархічним принципом: усі структурні підрозділи (у тому числі департаменти логістики і управління ланцюгами поставок) мають свої власні стратегії розвитку, скоординовані між собою і поглинаються стратегією розвитку фірми в цілому.

3. Стратегічне планування є безперервний процес, який не закінчується моментом формування плану. План має сенс як керівний документ тільки в тому випадку, якщо він буде реалізований, а при необхідності або скоректований, або повністю переформульований.

Процес формування стратегічного плану розвитку фірми починається з етапу аналізу. На цьому етапі системно аналізуються фактори зовнішнього підприємницького середовища та ресурсного потенціалу фірми (її можливостей) для визначення поточного стану справ та виявлення факторів подальшого успішного розвитку.

Цілепокладання являє собою наступний етап формування плану. Результатом дій на даному етапі повинно стати уявлення про бажаний стан підприємства, за якого воно повинно досягти через визначений проміжок часу. Для визначення бажаного стану найважливішим моментом стає вибір вектору розвитку, який, у свою чергу, істотно зумовлений місією фірми. Розробка системи конкретних показників дозволяє формалізувати процес цілепокладання, тобто кількісно визначити ті позиції, які фірма повинна мати в якості цілей реалізації розроблюваного плану.

Використання принципу ієрархічності побудови стратегій означає, що процес планування починається з розробки базової стратегії, що розуміється як основний курс дій щодо реалізації пріоритетних цілей розвитку фірми у рамках наявних ресурсів альтернатив конкретних рішень. Цей принцип означає, насамперед, що одночасно з корпоративною стратегією

розробляються стратегії розвитку кожного великого структурного підрозділу підприємства. При цьому в якості класифікаційної ознаки, що визначає якісні відмінності в принципі розробки стратегії, береться поділ структурних одиниць фірми на лінійні і функціональні. Лінійні підрозділи відповідають за виробництво конкретної продукції, тому конкретизують базову стратегію за характеристикою "продукт/ринок". Функціональні підрозділи відповідають за ефективність використання певного виду ресурсу або сферу діяльності і тому конкретизують базову стратегію за характеристикою "ресурси/можливості".

Згідно з вищесказаним в рамках лінійних підрозділів розробляються конкретні бізнес-проекти, що охоплюють весь життєвий цикл конкретного продукту (товару). Функціональні підрозділи розробляють, відповідно, функціональні стратегії. При цьому матричний характер формування бізнес-проектів і функціональних стратегій (ресурси використовуються при виробництві кожного з продуктів, і критерієм знаходження компромісу є найбільш ефективне їх використання) дозволяє говорити про можливість збіжності процедури узгодження даних стратегій і відповідності їх базової стратегії фірми.

Формування плану не є самоціль, а лише початкова точка відліку довгого процесу його реалізації. Причому конкретні дії щодо реалізації плану здійснюють як вище керівництво підприємства, так і керівники великих структурних підрозділів. Тому необхідно здійснювати контроль і оцінку ефективності реалізації розробленої стратегії. При цьому можуть виникнути дві протилежні ситуації. У разі якщо ефективність реалізації плану висока, здійснюються подальші конкретні дії згідно з обраною концепцією. Якщо ж ефективність реалізації стратегічного плану оцінюється як недостатня в силу ряду причин (змін зовнішнього ділового навколишнього середовища, ресурсного потенціалу фірми і т. д.), то виникає необхідність у переформулюванні базового плану і розробці нового, тобто процес формування стратегічного плану повторюється в тій же послідовності.

Переформулювання базового плану необхідно також і тоді, коли він повністю реалізований.

Як видно, найважливішою передумовою ефективного кінцевого результату є координація приватних целеполаганий різних видів функціонального менеджменту. Координація є одним з необхідних елементів формальної організації. По мірі розвитку процесного підходу до управління виділилися загальноприйняті взаємопов'язані категорії управлінської діяльності (первинні функції управління: планування, організація, мотивація та контроль, а також сполучні процеси комунікації та прийняття рішення. Відсутність окремої функції координації в даному переліку може бути обумовлено її тісним зв'язком зі всіма чотирма управлінськими функціями, що добре ілюструє схема процесу управління організацією як відкритою системою.

Виходячи з того, що логістична координація - це узгодження діяльності ланок логістичної системи, беруть участь у просуванні матеріальних і супутніх потоків, відзначимо найбільш важливі (і найбільш перспективні) області цій координації.

Так, координація у сфері планування передбачає узгодження планів між окремими видами функціонального менеджменту, результатом чого має виступати спільний плановий документ.

Координація організаційного аспекту передбачає розподіл функцій, повноважень, відповідальності, а також оптимізацію ресурсного забезпечення між функціональними службами.

Результатом координації в сфері мотивації виступає розробка системи стимулювання співробітництва між функціональними підрозділами для досягнення загальних (корпоративних) цілей.

Координація контрольних функцій має своїм результатом систему контрольних показників, узгоджених з загальними цілями корпорації.

Логістична координація реалізується в наступних напрямках:

- запобігання конфліктних ситуацій (оптимальний розподіл функцій, повноважень, відповідальності та ресурсів; інформаційний обмін між функціональними підрозділами; узгоджене планування);

- усунення виниклих конфліктних ситуацій (реалізація стратегії компромісу і співробітництва).

Конфлікт як управлінської ситуації може бути кваліфікований як незгода між двома або більше сторонами (особами або групами), коли кожна сторона намагається зробити так, щоб були прийняті саме її погляди або цілі й завадити іншій стороні зробити те ж саме.

На нашу думку, причини виникнення конфліктів можуть бути класифіковані по ряду факторів, найважливішими з яких є їх характер і управлінська значимість.

Причини виникнення конфліктів можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер.

До об'єктивних відносять ті причини, які є наслідком сформованої управлінської ситуації:

- розподіл ресурсів, які завжди за визначенням обмежені. Необхідність розподілу ресурсів як управлінська ситуація завжди веде до конфліктів;

- відмінність у цілях, що породжує протиріччя в інтересах. Формулювання функціональними підрозділами своїх цілей може призвести до приділенню більшої уваги, ніж цілям компанії в цілому;

- взаємозалежність завдань. З точки зору компанії як системи всі функціональні підрозділи є її елементами, і неадекватність роботи кожного з них стає причиною системного конфлікту, що веде до боротьби за функціональні повноваження;

- невиконання або неналежне виконання службами своїх функцій. Щодо єдиного інформаційного потоку це трансформується в недоліки міжгрупових комунікацій.

Суб'єктивні причини конфліктів вирішальною мірою зумовлені людським фактором:

- відмінності в уявленнях і цінностях. Обмеження простору пошуку оптимального рішення інтересами функціональної служби або групи виконавців;

- міжособистісні відносини. Відмінності в манері поведінки, життєвому досвіді, цінностях, освіті, стажі, віці і соціальних характеристиках зменшують ступінь взаєморозуміння і співробітництва між представниками різних функціональних підрозділів.

Типовими учасниками міжфункціональних конфліктних ситуацій при забезпеченні руху матеріальних потоків в логістичних мережах підприємств є служба закупівель; виробничий відділ; служба маркетингу; служба продажів; транспортний відділ; відділ складського господарства (транспортний відділ та відділ складського господарства мрі наявності компанії служби логістики входять до її складу); фінансовий відділ.

З точки зору управлінської значущості виділимо наступні зони можливого виникнення конфліктів:

стратегічний рівень. Тут об'єктом конфліктної ситуації найчастіше може виступати неконкурентоспроможна політика обслуговування клієнтів;

тактичний рівень. Найбільш часто зустрічається тут об'єктом конфліктної ситуації є неузгодженість плану закупівель та планів використання транспорту і складів;

оперативний рівень. Предмети конфліктної ситуації - незадовільне інформування складу про очікувані парафіїх товару від постачальників, а також зрив термінів доставки товару клієнтам.

До основних елементів координації відносяться суб'єкт; взаємодіючі сторони; об'єкт; мета; механізм (спосіб здійснення); навколишнє середовище. Зазвичай виділяють два виду логістичної координації: межфункціональну і межорганізаційну.

У спеціальній літературі неодноразово вказувалося не лише на допустимість, але і доцільність вживання терміна "логістична координація" як самодостатньої науково-практичної категорії. В даному параграфі автори

прагнули виявити її специфічні ознаки, що дозволяють кваліфікувати дану категорію як функцію логістичного менеджменту.

На думку Р. Акоффа [2] конфлікт може знаходитися всередині індивіда (організації) або у відносинах між індивідами (організаціями). Конфлікт має місце, коли два або більше інтересу взаємодіють таким чином, що зростання задоволення одного з них означає зменшення задоволення іншого або інших. На перший погляд, очевидне порушення принципу Парето-оптимальності. За навіть якщо це так, механізм досягнення відповідності цього принципу вимагає окремого дослідження. Більш того, дана проблема стає предметом уваги не логістичного, а загального менеджменту корпорації. Виходячи з принципу класифікації типів конфліктів Р. за Акоффу, можна запропонувати наступну систему протиріч і конфліктних ситуацій.

Логістична координація являє собою одне з найбільш ефективних засобів управління межфункціональними конфліктами. Під управлінням межфункціональними конфліктами розуміється запобігання конфліктних ситуацій між підрозділами компанії або завершення (дозвіл) вже виниклих конфліктів. Запобігання конфліктних ситуацій передбачає усунення можливих причин їх появи, а також вплив на фактори, що впливають на ймовірність їх виникнення. Під дозволом конфлікту розуміється така форма його завершення, яка призводить до усунення предмета конфліктної взаємодії, тобто лежить в його основі ключового протиріччя.

Однак, незважаючи на всі зусилля, повністю уникнути виникнення міжфункціональних конфліктів навряд чи можливо. З урахуванням цього особливу значимість набуває правильний вибір способу завершення конфлікту. Виділяють наступні різновиди цих способів.

1. Конкуренція - передбачає боротьбу учасників конфлікту до переможного кінця однієї із сторін, ураження всіх сторін або переходу до мирного (як правило, компромісного) розв'язання конфлікту.

2. Уникнення (ухилення) - передбачає відхід від боротьби, спробу представити ситуацію так, як ніби конфлікту не існує. Даний спосіб не

призводить до вирішення конфлікту, а лише дозволяє тимчасово самоусунутися, абстрагуватися від лежачої в його основі проблеми.

3. Пристосування - заради збереження стосунків одна з сторін конфлікту визнає свою поразку. Проблема конфлікту при цьому, як правило, не вирішується.

4. Компроміс - обмін поступками, позиційний торг, результатом якого є певний проміжний варіант, в якійсь мірі влаштовує всіх учасників конфлікту. У більшості випадків компромісне рішення не задовольняє в повній мірі ні одну із сторін, а сприймається як найменше зло. Різновидом компромісного підходу до завершення міжфункціональних конфліктів є популярний метод економічних компромісів, що передбачає розрахунок витрат за різних конфліктних варіантами, запропонованими опонентами, та знаходження їх оптимального балансу допомогою мінімізації загальних витрат.

5. Співпраця - спільна діяльність сторін для обопільного задоволення інтересів. При реалізації стратегії співробітництва сторони можуть відходити від своїх початкових позицій і розробляти принципово нові рішення в повній мірі задовольняють інтереси учасників конфліктної взаємодії.

Так як суть логістичної координації полягає в узгодженні позицій або інтересів сторін для досягнення якоїсь спільної мети, роль координатора при завершенні вже мають місце конфліктних ситуацій зводиться в основному до стимулювання сторін для реалізації стратегій компромісу або співробітництва, вибір між якими визначається ситуаційними чинниками.

На основі всього сказаного можна зробити висновок, що здійснення логістичної координації має важливе значення як для запобігання конфліктних ситуацій між підрозділами компанії, так і для завершення вже мають місце конфліктів.

Така система розгляду та подолання конфліктних ситуацій в значній мірі склалася емпірично, як результат вирішення практичних, спорадично виникають ситуацій. На рівні класичної, і навіть інтегрованої логістики, таку систему можна вважати задовільною, але в перспективі, в структурі ланцюгів

постачань, а, головне, в управлінні ланцюгами поставок як інтегрованому менеджменті, але нашу думку, потрібно більш масштабний, всеосяжний підхід.

Важливим завданням логістичної координації є запобігання міжфункціональних конфліктних ситуацій або завершення виниклих конфліктів. Таким чином, логістична координація може вважатися одним з інструментів управління межфункціональними конфліктами в організації. Однак роль міжфункціональної логістичної координації в організації цим не обмежується. Виділяють чотири види координаційної діяльності:

- превентивна - спрямована на передбачення проблем і труднощів;
- усуває - призначена для усунення перебоїв в системі після того, як вони відбулися;
- регулююча - спрямована на збереження існуючої схеми роботи;
- стимулююча - націлена на поліпшення діяльності системи чи існуючої організації навіть за відсутності конкретних проблем.

Неважко помітити, що два останніх види координаційної діяльності не пов'язані безпосередньо з протидією конфліктів, але, як і два перших види, спрямовані на підвищення ефективності функціонування компанії. Необхідно відзначити, що превентивний вид координації повинен бути орієнтований не тільки на передбачення проблем і труднощів, але і на їх запобігання.

Відзначаючи прагматичну спрямованість вищевказаних видів координаційної діяльності, зауважимо, що, на нашу думку, слід було б види координаційної діяльності більшою мірою співвідносити з характером не тільки оперативних, але також тактичних і стратегічних положень. У відповідності з цим пропонуємо розглянути види координування відповідно до типів стратегічного планування, виходячи з типології, запропонованої Р. Акоффом [2].

Даний підхід може запропонувати алгоритми, що доповнюють вищезазначений характер здійснюваної логістичної координації. Згідно

пропонованого підходу акцент робиться не на передбачуваний результат, а на часовий характер процесу координації. Тоді можна детермінувати наступні типи логістичної координації:

- реактивна (reactive) - з переважанням орієнтації на минуле;
- инактивная (inactive) - з орієнтацією на існуюче положення;
- преактивная (preactive) - випередження з орієнтацією на майбутнє;
- інтерактивна (interactive) - орієнтація па взаємодія об'єктів координації; минуле, теперішнє і майбутнє враховуються в рівній мірі як різні, але нероздільні аспекти координації.

До достоїнств реактивного підходу можна віднести прагнення врахувати всі колишні раніше ситуації (історизм), ефект наступності, не допускати різких, необдуманих змін, а також традиціоналізм, формує почуття безпеки. Проте недоліки його цілком очевидні. Реактивизм не приймає склалася конфліктну ситуацію, неприйнятними вважаються як положення, що створилося, так і застосовувані методи. Проте вирішення даної конфліктної ситуації бачиться не в прийнятті інноваційного рішення, а у поверненні в доконфліктное стан. Таким чином, рішення шукається у напрямі придушення причини, що викликала цей конфлікт.

Дозвіл межорганізаційного конфлікту таким способом часто в принципі неможливо, так як причина конфлікту може перебувати поза сферою компетенції конфліктуючих сторін, а дозвіл міжфункціональних конфліктів - в принципі можливо, але це веде не до розвитку корпоративної структури, а її деградації і може стати, у свою чергу, причиною вже межорганізаційного конфлікту. Реактивизм розглядає проблеми окремо, не системно, а тому випадають істотні властивості цілої системи і багато важливі властивості її окремих елементів.

Инактивизм виходить із задоволення існуючим положенням; він не схильний повертатися до початкового стану, але й не схвалює інновації. Його метою є виживання і стабільність. У цьому випадку координаційна діяльність спрямована на повернення стану рівноваги. Основна увага приділяється не

виявлення кризових причин, а ослаблення вже виниклих протиріч. Розгляд кожної з проблем ізольовано від інших і в цьому випадку не дозволяє говорити про системний підхід до процесу координації. Орієнтація виключно на поточний момент не дозволяє вчасно виявити характер змін, що відбуваються. Инактивизм може бути досить успішний у бюджетних організаціях, але в корпораціях його результативність вельми сумнівна.

Преактивизм - як концепція запобігання орієнтована на прискорення змін (на наближення майбутнього) і використання першими відкриваються від впровадження інновацій можливостей. На відміну від инактивної, здатної обмежуватися достатньою результативністю, преактивна координація орієнтована на оптимізацію, досягнення можливо кращого результату в даних умовах. Преактивисти невисоко оцінюють накопичений досвід, вважаючи його занадто повільним стимулятором, що містить не стільки позитивні, скільки негативні риси. Їх організації тяжіють до децентралізації, неформальним методам і лібералізму у виборі засобів. Головна мета преактивної орієнтації - зростання: збільшити обсяги виробництва, розширити свій ринковий сегмент, мінімізувати логістичні витрати.

Припускаючи в майбутньому значні (поки не усвідомлені) конкурентні переваги, преактивизм передбачає видалення великої уваги вдосконаленню методів прогнозування, стратегічного планування, виявлення та конкретизації цих потенційних переваг. Преактивна координація починається з прогнозування зовнішніх умов, формулювання цілей корпорації та її стратегії як системи. Далі на функціональному рівні програма перетвориться в систему проєктів.

Таким чином, при преактивній орієнтації міжорганізаційних координація превалює над міжфункціональної. Така координація досить ефективна в рамках класичної логістики, що реалізується в масштабі інтегрованих логістичних систем. Що стосується сучасного стану, втіленого в парадигмі управління ланцюгами поставок, тут на перший план в координаційній аспекті виходить співробітництво, перетворення учасників

ланцюга поставок у партнерів, а тому виявляється затребуваною і інша концепція координації.

Інтерактивизм - в рівній мірі не схильний ні повертатися до колишнього стану, ні приймати майбутнє в тому вигляді, як воно подається у даний момент. Інтерактивна концепція координації являє собою проектування бажаного майбутнього і вишукування шляхів його побудови.

Інтерактивний підхід в корені відрізняється від попередніх тим, що передбачає вплив на навколишнє соціально-економічне середовище, її перетворення в напрямку, відповідному рішенню поставлених перед корпорацією завдань. Зрозуміло, в практичному плані мова може йти тільки про областях навколишнього середовища, що мають безпосереднє відношення лише до даної проблеми (превалювання організаційно-економічного, а не соціально-політичного аспекту).

Методично, виходячи з постулатів інтерактивного підходу, для вирішення конфліктної ситуації необхідно виконання двох умов:

1) чітке детерминирование цієї конкретній ситуації не тільки як такої, але й визначення її місця серед ситуацій, що виникли раніше. Мова йде про формалізації досвіду стратегічного і функціонального менеджменту;

2) встановлення ступеня унікальності даної ситуації, тобто визначення "рівня інноваційності" майбутнього рішення.

Технологічно тут визначається необхідне співвідношення між якісними складовими масиву дослідження операцій, необхідного для вирішення проблеми. У плані конкретних алгоритмів дослідження операцій слід вести мову про співвідношенні формалізованих і неформалізованих (вербальних) моделях. З точки зору прогнозу, необхідного в якості базису для координуючих технологій, можлива постановка питання про співвідношення кількісних і якісних методів. Зайве превалювання кількісних методів може призвести до отримання правильних рішень для невірно сформульованих проблем. Якісні (експертні) методи несуть ризик отримання неправильних рішень для адекватно поставлених проблем.

Якщо інактивизм схильний обмежитися досить хорошим (задовільний) результатом, а преактивизм допускає лише оптимальний результат в поточний момент, то інтерактивизм воліє краще дію в майбутньому, ніж ідеальне в сьогодні. Його мета - максимізувати свою здатність навчатися й адаптуватися, розвиватися.

Р. Акофф формулює три типи орієнтирів, до яких прагне (або може прагнути) будь-яка організація:

- завдання, вирішення яких передбачається в рамках планованого (нам здається, точніше говорити про бюджетний) періоду;

- цілі, досягнення яких передбачається за межами даного планованого (бюджетного) періоду; в цьому ж планованому періоді передбачається чітко певне наближення до цих цілям;

- ідеали, досягнення яких у принципі неможливо, але орієнтація на них в значній мірі визначає як конкурентну стратегію, так і корпоративну місію фірми.

Операціональне планування є вибір засобів вирішення завдань, які поставлені топ-менеджментом або традиційні для даного виду бізнесу. Зазвичай воно короткостроково (приклад - забезпечення поставок продукції за номенклатурою). Відповідна координація здійснюється незалежно в організаційних підсистемах і носить, таким чином, внутрифункціональний характер.

Тактичне планування складається з вибору засобів і завдань, необхідних для досягнення цілей, встановлених топ-менеджментом, або традиційних для даного виду бізнесу. Як правило, воно має середньостроковий характер (захоплення лідерства на певному сегменті оптового ринку). Адекватна координація охоплює взаємозв'язки між підсистемами організації і між ними та організацією в цілому, що дозволяє визначити її як межфункціональну.

Стратегічне планування полягає у виборі засобів, завдань і цілей, адекватних ідеалам, які визначаються на рівні топ-менеджменту на основі

корпоративної місії фірми; це планування має довгостроковий характер. Відповідна координація охоплює не тільки внутрішні відносини, але і відносини між корпорацією як цілим і її діловим оточенням, а тому поєднує як межфункціональний, так і міжорганізаційний характер.

Нормативне планування передбачає відкритий вибір засобів, завдань, цілей та ідеалів і не має фіксованого часового горизонту. У практичному плані це може означати постійний реінжиніринг не тільки бізнес-процесів, але і конкурентної стратегії фірми, а також її корпоративної місії.

На думку авторів, саме інтерактивний характер логістичної координації необхідний в управлінні ланцюгами поставок. Він являє собою інтегрування ключових бізнес-процесів, що починаються від кінцевого користувача і охоплюють всіх постачальників товарів, послуг та інформації, що додають цінність для споживачів і інших зацікавлених осіб. Співвідношення форм і методів управління об'єктами логістичного менеджменту, з одного боку, і адекватних можливостей координаційної діяльності.

Для успішного управління ланцюгами поставок необхідно виконання таких вимог, як наявність кваліфікованого лідера (особи, що приймає рішення), готовність впроваджувати інновації і наділення функціонерів необхідними повноваженнями. Управління ланцюгами поставок являє собою інтерактивний, системний і комплексний підхід, який вимагає одночасного розгляду і врахування багатьох алгоритмів відтворювального процесу.

РОЗДІЛ 4. ВИЗНАЧЕННЯ ОЧІКУВАНОЇ МОДЕЛІ ЕФЕКТУ ВІД ПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ

Ефект логістики виявляється у високому рівні організації виробництва, слідством чого є економія матеріальних і фінансових ресурсів. Вказана економія відбивається у вигляді зміни ряду показників: рівня запасів, тривалості виробничого циклу, коефіцієнта використання виробничої потужності і т.д. Проте поліпшення даних показників можливе не тільки за рахунок логістичного підходу до управління. Тому проблемою є виділення ефекту логістики із загального економічного ефекту.

Перетворення кожною з вище названих складових викликають ефект як усередині неї, так і інтеграційний. Назвемо перший внутрішнім, другий - логістичним. Конкретно вказані види ефекту дані в таблиці.

Таблица 4.1 - Эффективность логистической системы предприятия

Составляющие логистической системы предприятия	Эффект внутренний	Эффект логистический
Снабженческая	Выбор поставщиков по территориально-транспортным критериям	Выбор поставщиков по критерию соответствия производственному процессу
Производственная	Совершенствование технологии	Применение новых (устойчивых, экономичных) материалов
Сбытовая	Организация распределения по различным каналам	Реализация продукции партиями, соответствующими заказам и транспортным средствам

ЗАКЛЮЧЕННЯ

Об'єктом дослідження даною є холдингова компанія “Луганськтепловоз”. По основній спеціалізації підприємство виготовляє продукцію промислового призначення. З початку 90-х років з відомих причин (розпад СРСР, розрив господарський-економічних зв'язків) перед колективом “Луганськтепловоз” встала проблема перепрофілювання виробництва.

Аналіз системи фінансових коефіцієнтів дозволило зробити висновок, що підприємство сьогодні все ще знаходиться в критичному фінансовому стані, хоч і намітилася тенденція до поліпшення.

Оцінка стану виробничої складової показало наявність значних проблем на підприємстві (середній рейтинг 3). Наприклад, значення показника зносу основних фондів свідчить про наявність проблем, пов'язаних з накопиченим зносом основних виробничих фондів. У цьому сенсі саме накопичений знос, його величина - свого роду показник успіху або невдачі на ринку засобів праці.

Фізичний знос устаткування досягає в середньому 83%, що свідчить про необхідність ухвалення примусових рішень по всіх складових частинах технічної політики. Із загального парку устаткування майже 40% перевищує 20-річний термін. Із загального парку устаткування у розмірі 4734 одиниці, частка машин, які відпрацювали нормативний термін і мають майже нульову залишкову вартість (більш ніж 15 років), складає 1450 ед., або 30%.

Аналіз співвідношення коефіцієнтів оновлення і вибуття основних фондів показує, що підприємство лише підтримує основні виробничі фонди на досягнутому рівні

Оцінка стану матеріальної складової дозволяє зробити висновок про задовільний стан (середній рейтинг В) матеріальної складової виробничого потенціалу підприємства.

Серед позитивних моментів слід зазначити достатньо високий рівень забезпечення матеріальними ресурсами. Проте рівень матеріалоотдачі за період істотно скоротився. Відповідно, матеріаломісткість продукції збільшилася.

Оцінка стану кадрової складової показало наявність тут у підприємства певних позитивних тенденцій. В даному випадку ми спостерігаємо найбільш високий рейтинг зі всіх складових (середній рейтинг А).

Таким чином, оцінка виробничого потенціалу ПАТ «Луганстепловоз» дозволяє віднести це підприємство до об'єкту з середнім рівнем виробничого потенціалу. Сумарного рейтингу набуває значення В. У структурі виробничого потенціалу найвищу оцінку отримала кадрова складова (рейтинг А). На найнижчому рівні опинився рейтинг виробничої складової (Рейтинг З).

Було встановлено, що сьогодні на підприємстві не використовується логістичний підхід до управління. Вимоги логістики до спостереження і оцінки матеріалопотока, його організації і регулювання з моменту виготовлення продукції до її виробничого споживання сприяють розвитку зв'язків між постачальниками і одержувачами продукції. Організуючи і аналізуючи матеріалопоток на всьому його протязі, вони стурбовані поліпшенням комплексу показників на всьому його протязі, враховують їх не тільки на своєму вході або виході матеріалопотока, але і показники відповідно на виході і вході у партнера.

Крім того, слідуючи логістичним підходам і розвиваючи горизонтальні господарські зв'язки, підприємства конкурують один з одним в процесі обслуговування замовників, в підвищенні якості постачання продукції і т.д. Методи логістики виступають надійним інструментом для підвищення конкурентоспроможності на товарних ринках.

Істотне значення набуває при цьому виборі оптимального варіанту витрат на логістичні операції. Першорядна роль належить в логістиці

оптимізаційним рішенням, наприклад, по нормуванню постачання продукції, формуванню господарських зв'язків.

Різноманіття логістичних операцій і послуг дозволяє значно розширити можливості комерційний-посередницьких організацій по обслуговуванню підприємств постачальників і споживачів продукції.

Різноманіття логістичних операцій і послуг дозволяє значно розширити можливості комерційний-посередницьких організацій по обслуговуванню підприємств-постачальників і споживачів продукції.

Багатоплановий вплив роблять логістичні підходи на функції органів державного управління в умовах розвитку ринкових відносин:

Затребуються їх координаційні функції. Це пов'язано з тим, що в останній період господарські зв'язки формуються спонтанно, за ініціативою окремих підприємств-постачальників і споживачів, а також і з тим, що отримали розвиток численні посередницькі структури з своїми складами.

За допомогою використання логістичних методів управління товаропотоками органи управління знаходять додаткові джерела для поліпшення бюджетних можливостей.

Використання логістичних підходів на рівні органів управління повинне сприяти розвитку міжгалузевих зв'язків підприємств промисловості, транспорту, торгівлі.

Перелік літератури

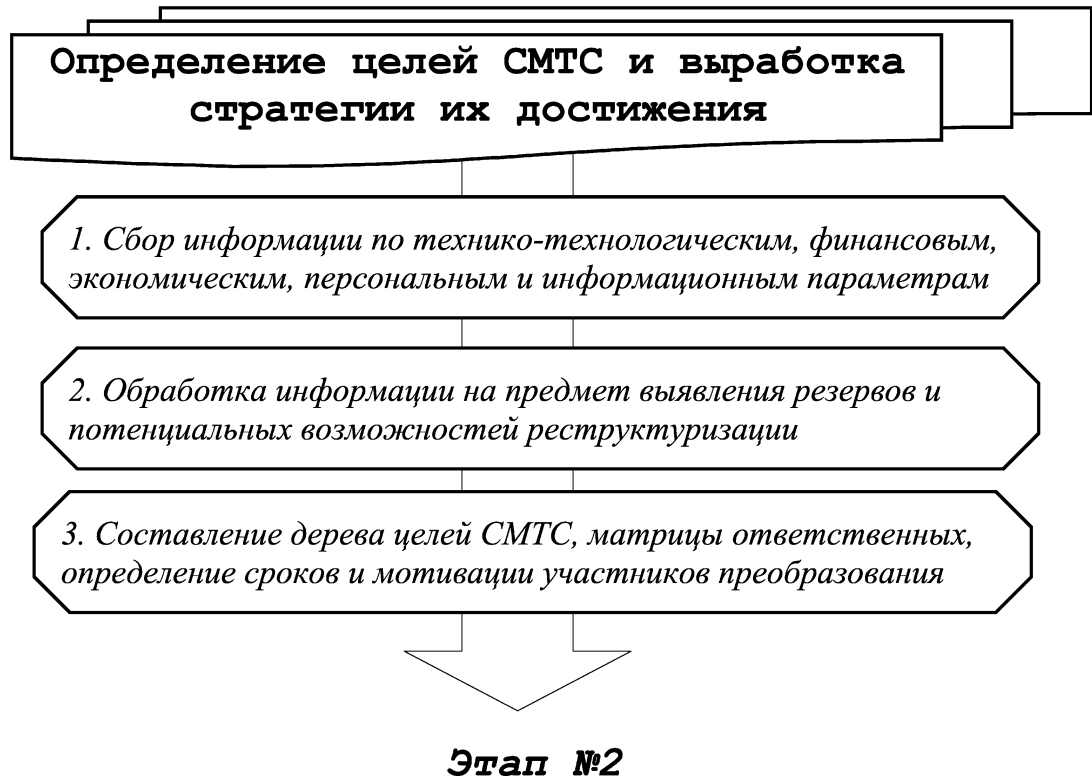
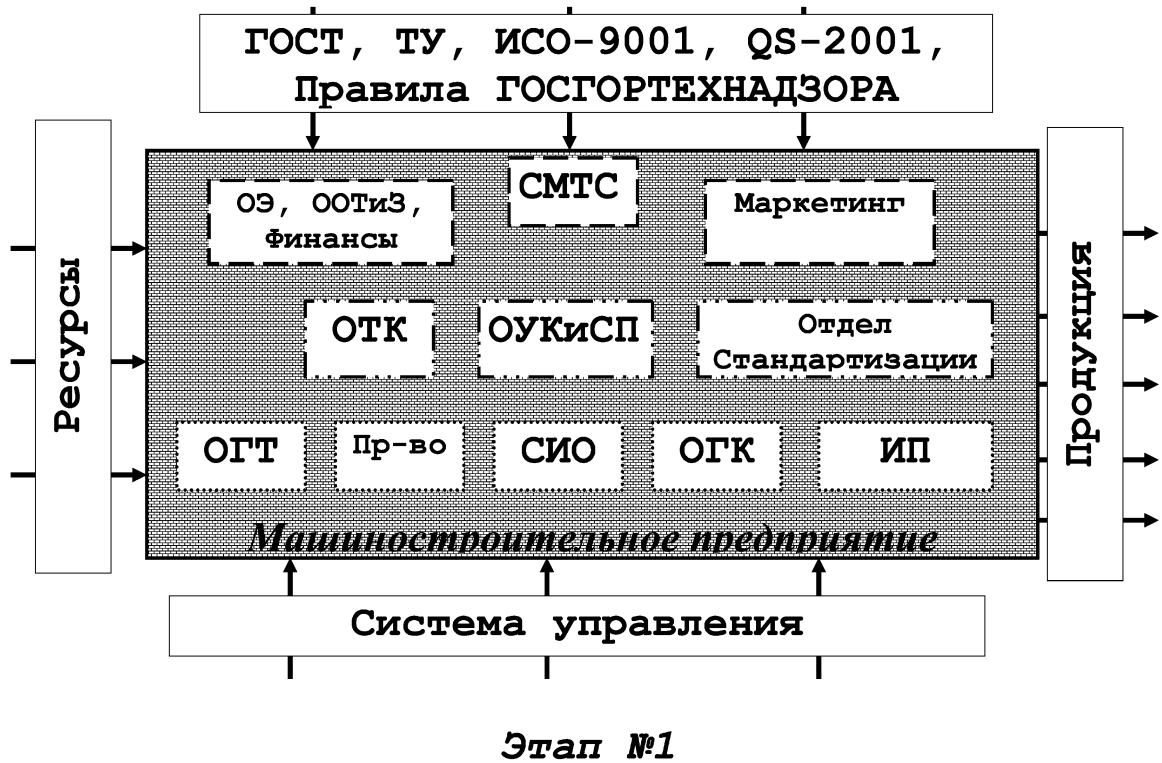
1. Борисова В.В. Реализация логистического подхода в сбытовой деятельности промышленности предприятий / В.В. Борисова, Е.С. Кононенко // Инфраструктура рынка: проблемы и перспективы. — 2000. — Вып. 5. — С. 86-94.
2. Гаджинский А. М. Практикум по логистике / А. М. Гаджинский.-5-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2006. - 284 с. : ил.
3. Гамкрелидзе Л.И. Экономико-математическая модель выбора оптимального логистического процесса на складе // Современные пробл. теории и практики упр., экономики и финансов. — 2000. — Вып. 35. — С. 75-79.
4. Грейбо С. Логистика на складе // РИСК. - 2005. - N 2. - С. 32-34.
5. Грязев А.В. Логистико-ориентированное управление снабженческо-сбытовой деятельностью предприятия // Машиностроитель. — 2004. — N 4. — С. 43-46.
6. Зеваков А. М. Логистика материальных запасов и финансовых активов / А. М. Зеваков. - СПб. : Питер, 2005. - 352 с. : ил. - (Практика менеджмента).
7. Киянова Л.Д. Управление сбытовой деятельностью на принципах распределительной логистики : (на прим. предприятий пищ. пром-сти Краснодар. края) : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Киянова Лилия Дмитриевна ; [Рост. гос. строит. ун-т].
8. Курбатова Т.Я., Лебедев К.А. Курс лекций по предмету "Логистика", 1997.
9. Логистика : Учебное пособие / Под ред. Б.А.Аникина. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 327 с.
10. Логистика объединяет производство и сбыт // Логинфо. - 2004. - N 2. - С. 58-61.

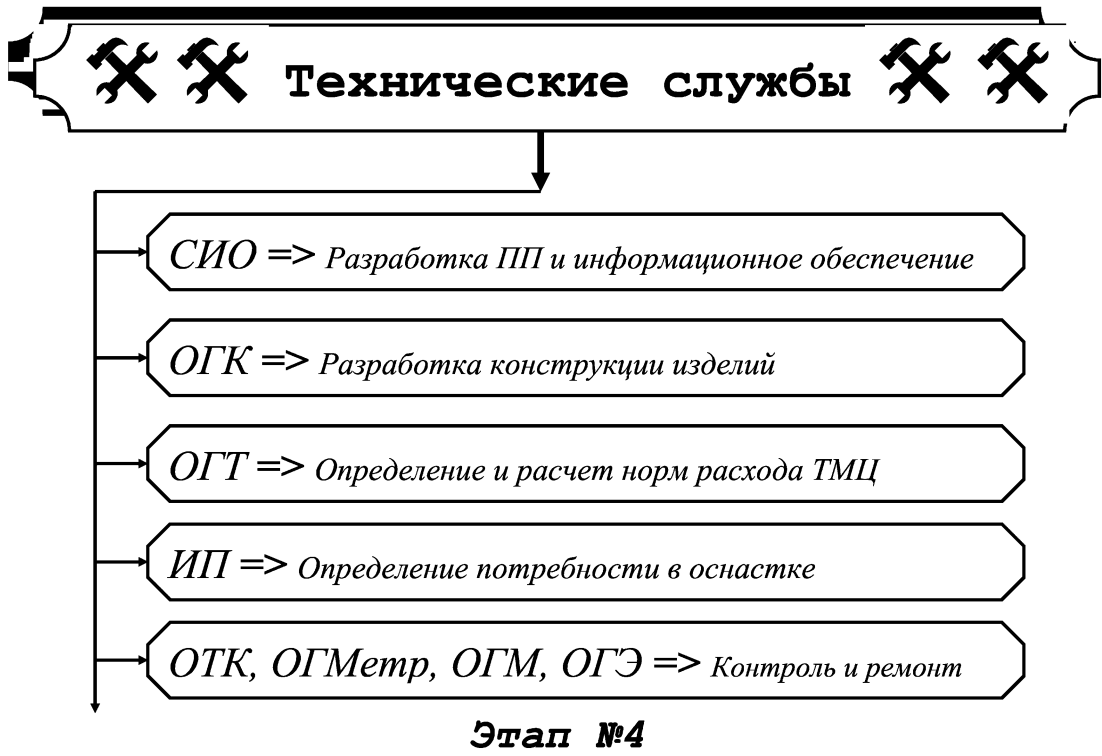
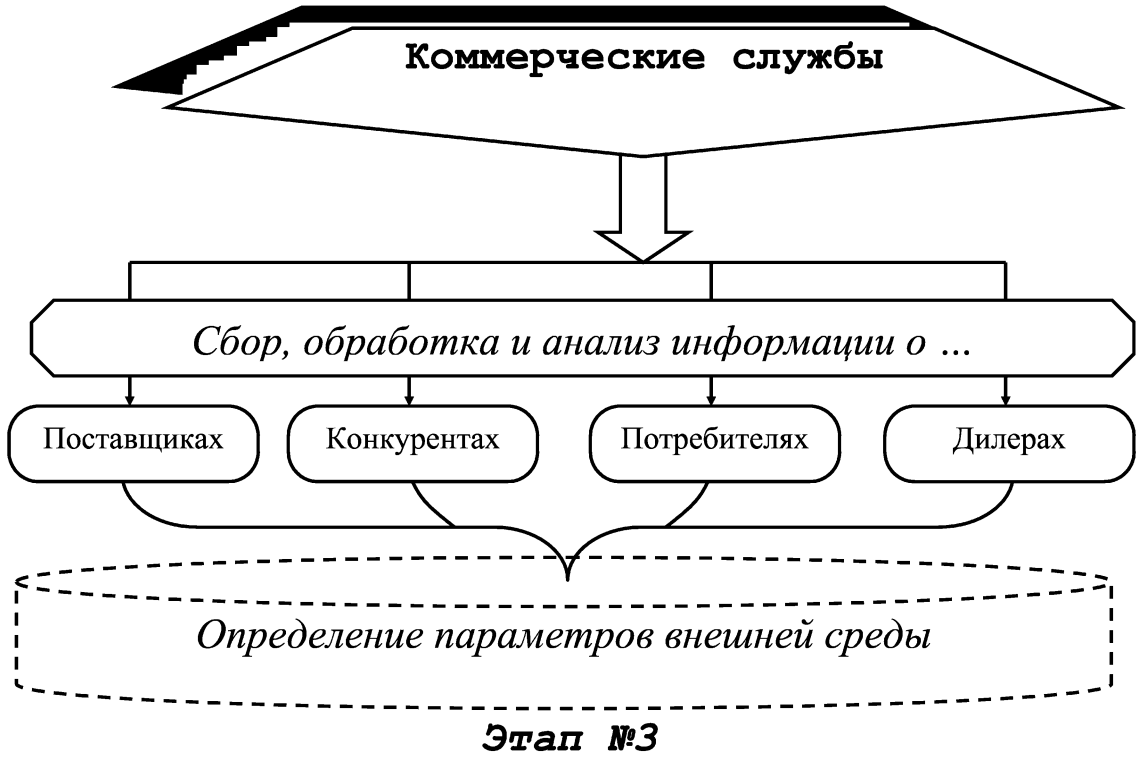
11. Логистика складирования [Электронный ресурс] : [список публ.] // GrebennikOn.ru : электр. б-ка / издат. дом Гребенникова. - М., [1993-2012]. - URL: <http://grebennikon.ru/cat-120-1-3.html> (13.04.07).
12. Логистика: практ. пособие: в 3 ч. Ч.2. Распределительная логистика. / авт.-сост. В.И. Магрунова.- Гомель: ГГТУ, 2005. – 42 с.
13. Логистика: программа, метод. указ. и контрольные задания. / сост. А.П. Крачковский. – Мн.: БГТУ, 2005. – 34 с.
14. Малевич Ю.В. Логистический подход к организации сбыта запасных частей для автомобилей // Экономика и менеджмент на транспорте. — 2000. — Вып. 1. — С. 148-151.
15. Менеджмент организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / под ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог : ТРТУ, 2006. - Из содерж.: Логистика распределения и сбыта. - URL: http://www.aup.ru/books/m98/7_9.htm (13.03.07).
16. Неруш Е.М. Коммерческая логистика. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
17. Новиков О.А., Семенов А.И. Производственно-коммерческая логистика: Учеб. пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1993. - Ч.1,2.
18. Новиков О.А., Уваров С.А. Коммерческая логистика: Учеб. пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995.
19. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: Как побеждать на рынке. - М.: Финансы и статистика, 1991.
20. Одинец В.П., Тарасевич В.М., Цацулин А.Н. Рынок, спрос, цены: статификация, анализ, прогноз. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1993.
21. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность: Учебник для высш. и средн. спец. учеб. заведений. - М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1996.
22. Петров А.В. Логистический менеджмент сбытовой сети // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - N 4. - С. 89-93.
23. Пилдич Дж. Путь к покупателю: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1991.

- 24.Плоткин Б.К. Введение в коммерцию и коммерческую логистику: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.
- 25.Плоткин Б.К. Основы логистики. — Ленинград, 1993.
- 26.Попов Е.В. Продвижение товара. - Екатеринбург.: Наука, 1997.
- 27.Попов Е.В., Клюев Ю.Б. Методы маркетинговых исследований. - Екатеринбург.: Урал. гос.-техн. ун-т, 1996.
- 28.Потехин И.П. Направления совершенствования складов в логистических системах // Менеджмент: теория и практика. — 2001. — N 3/4. — С. 223-231.
- 29.Пунин Е.И. Маркетинг, менеджмент и ценообразование на предприятиях (в условиях рыночной экономики). - М.: Междунар. отношения, 1993.
- 30.Радионов А.Р. Логистика: нормирование сбытовых запасов и оборотных средств предприятия : учеб. пособие / А.Р. Радионов, Р.А. Радионов. – М. : Проспект : ТК Велби, 2006. - 415 с.
- 31.Родников А.Н. Логистика: Терминолог. словарь. - М.: Экономика, 1995.
- 32.Рынок и логистика / Под ред. М.П.Гордона. – М.: Экономика, 1993. – 143 с.
- 33.Складская логистика [Электронный ресурс] : [список публ.] // ITeam : портал. - М., 2002-2006.
- 34.Смехов А.А. Введение в логистику. – М.: Транспорт, 1993. – 112 с.
- 35.Степанов В. И. Логистика : учебник / В. И. Степанов. - М. : Проспект, 2006. - 488 с. : ил.
- 36.Финогеев Д.Г. Управление сбытом в логистических системах : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Финогеев Д.Г. - Саранск, 2000. - 26 с.
- 37.Цагарейшвили А.С. Стереотипы в складской логистике // Логистика сегодня. - 2004. - N 4. - С. 19-24.

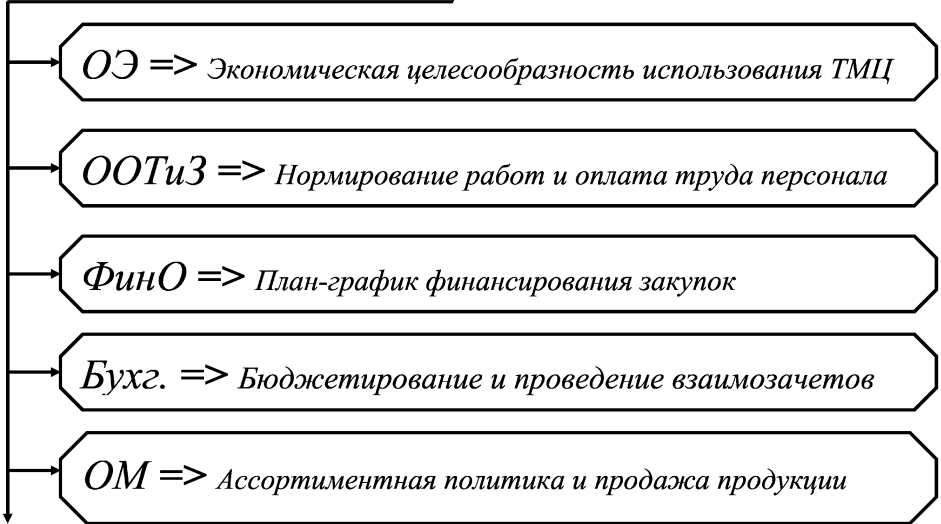
Приложение А

Этапы совершенствования подсистемы материально-технического снабжения предприятия





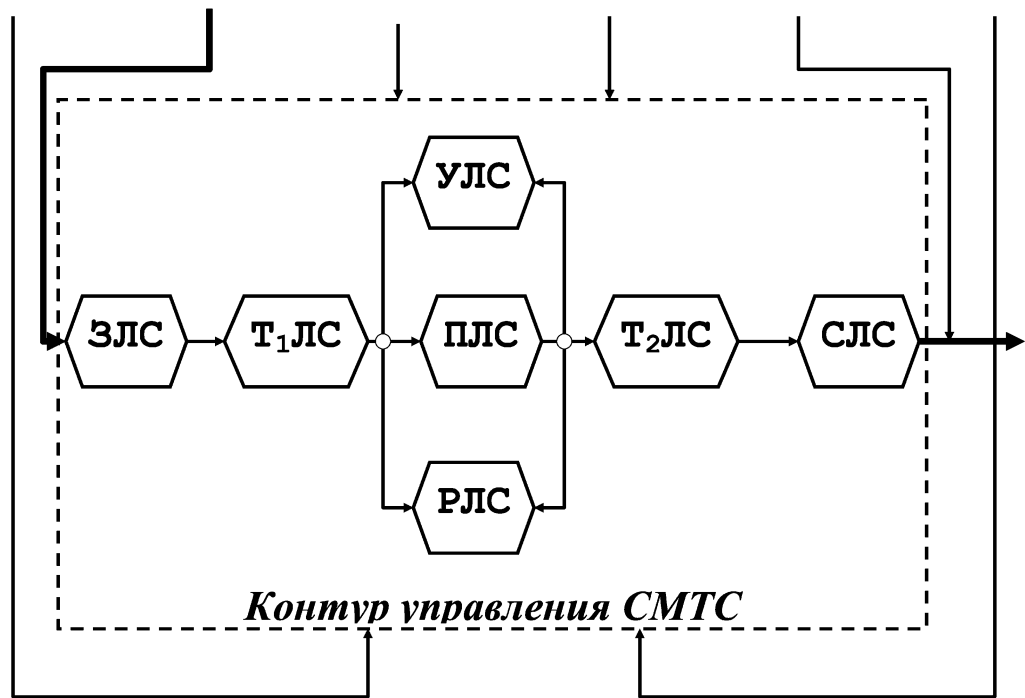
**ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
СЛУЖБЫ**



Этап №5



Этап №6



Этап №8

