

# ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ

КОЛОДІЗЄВА Т. О., ПАНАСЬЯНЦ Г. С.

УДК 330.46

## Колодізева Т. О., Панасьянц Г. С. Проектний підхід до організаційно-методичного забезпечення формування та функціонування логістичних систем підприємств

У статті проаналізовано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, що впливають на процес формування логістичних систем, та обґрунтовано доцільність використання проектного підходу до розробки організаційно-методичного забезпечення функціонування логістичних систем підприємств. Розробку організаційно-методичного забезпечення формування та функціонування логістичних систем запропоновано здійснювати з використанням не одного, а декількох методологічних підходів: ситуаційного, процесного, функціонального та проектного. Проведений аналіз дозволив скласти базовий проект, який може бути покладеним в основу формування логістичної системи будь-яким підприємством для дотримання вимог проектного трикутника: зміст / межі, час, вартість, з урахуванням четвертого обмеження – якості.

**Ключові слова:** логістична система, організаційно-методичне забезпечення, проектний підхід.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Колодізева Тетяна Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки, організації та планування діяльності підприємства, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** kolodizev@rambler.ru

**Панасьянц Ганна Сергіївна** – аспірантка, кафедра економіки, організації та планування діяльності підприємства, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** annapjatak@mail.ru

УДК 330.46

## Колодізева Т. А., Панасьянц А. С. Проектный подход к организационно-методическому обеспечению формирования и функционирования логистических систем предприятий

В статье проанализированы факторы внешней и внутренней среды предприятий, влияющие на процесс формирования логистических систем и обоснована целесообразность использования проектного подхода к разработке организационно-методического обеспечения функционирования логистических систем предприятий. Разработку организационно-методического обеспечения формирования и функционирования логистических систем предложено осуществлять с использованием не одного, а нескольких методологических подходов: ситуационного, процессного, функционального и проектного. Проведенный анализ позволил составить базовый проект, который может быть положен в основу формирования логистической системы любым предприятием для соблюдения требований проектного треугольника: содержание / границы, время, стоимость, с учетом четвертого ограничения – качества.

**Ключевые слова:** логистическая система, организационно-методическое обеспечение, проектный подход

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

**Колодізева Тетяна Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики, организации и планирования деятельности предприятия, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** kolodizev@rambler.ru

**Панасьянц Анна Сергеевна** – аспирант, кафедра экономики, организации и планирования деятельности предприятий, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** annapjatak@mail.ru

UDC 330.46

## Kolodzyeva T. O., Panasyants H. S. Planning Approach to Organisational and Methodical Provision of Formation and Functioning of Logistic Systems of Enterprises

The article analyses factors of external and internal environment of enterprises that influence the process of formation of logistic systems and justifies expediency of use of the planning approach to development of the organisational and methodical provision of functioning of logistic systems of enterprises. The article offers to conduct development of organisational and methodical provision of formation of functioning of logistic systems with the use of not one but several methodological approaches: situational, process, functional and planning. The conducted analysis allowed composing a basic project, which could be laid in the foundation of formation of a logistic system by any enterprise for meeting requirements of the planning triangle: content / borders, time, cost, taking into consideration the fourth limitation – quality.

**Key words:** logistic system, organisational and methodical provision, planning approach.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

**Kolodzyeva Tetyana O.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economics, Organization and Planning of the Enterprises Activities, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** kolodizev@rambler.ru

**Panasyants Hanna S.** – Postgraduate Student, Department of Economics, Organization and Planning of the Enterprises Activities, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

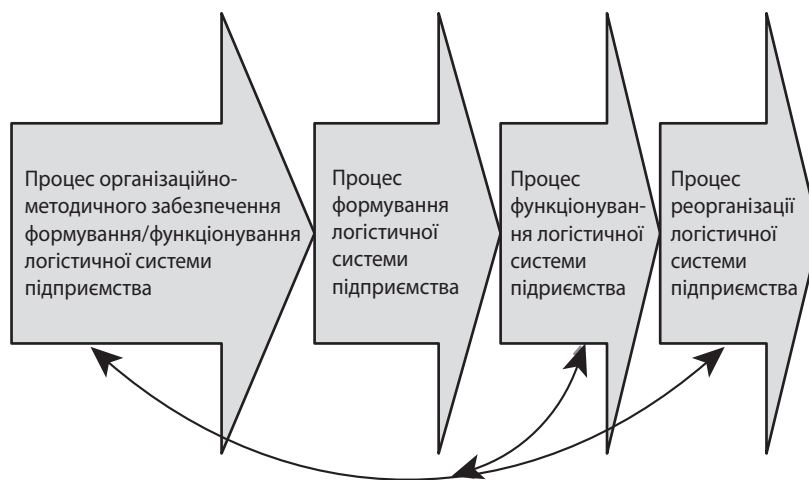
**E-mail:** annapjatak@mail.ru

Однією з причин відставання національних машинобудівних підприємств у сфері логістичної діяльності вважаємо недостатнє наукове обґрунтування та практичне вирішення проблем в організаційно-методичному забезпеченні формування логістичних систем на підприємствах України. Для цього необхідно, перш за все, визначити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, що впливають на процес формування логістичних систем, обґрунтувати методологічні та методичні підходи відносно організаційного забезпечення цього процесу.

Проблеми організаційної підтримки процесу функціонування логістичних систем розглядали як закордонні, так і українські вчені: Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай, М. А. Окландер, Л. Б. Міротін, В. І. Сергєєв, А. М. Гаджинський, Д. Бауерсокс, Д. Клосс та ін. Але, незважаючи на велику кількість наукових підходів, що використовувались при висвітленні проблем формування та функціонування логістичних систем підприємств, використанню проектного підходу, на наш погляд, приділялось недостатньо уваги.

Метою статті є обґрунтування доцільності використання проектного підходу до розробки організаційно-методичного забезпечення функціонування логістичних систем підприємств.

Процеси проектування логістичних систем досліджувалися як закордонними, так і українськими науковцями та практиками у сфері логістики. Так, Бауерсокс Д. та Клосс Д. [1] визначають методику трьохетапного планування та проектування логістичних систем, Бубнов С. А. пропонує методику проектування логістичних систем промислових підприємств на основі впровадження сучасних логістичних корпоративних інформаційних систем [2]. Але процес організаційно-методичного забезпечення формування логістичних систем також потребує планування та визначення відповідних методологічних підходів. На рис. 1 наведено, що процес організаційно-методичного забезпечення є попереднім щодо процесів формування, функціонування та реорганізації логістичних систем.



**Рис. 1. Зв'язок процесів організаційно-методичного забезпечення, формування, функціонування та реорганізації логістичної системи підприємства**

Розробку організаційно-методичного забезпечення формування та функціонування логістичних систем пропонуємо здійснювати з використанням не одного, а декількох методологічних підходів: ситуаційного, процесного, функціонального та проектного. Як стверджують науковці [4], одночасне використання різних методологічних підходів не є суперечливим і не формує конфлікту, оскільки щодо різних за класом завдань та об'єктів в логістичному управлінні доцільно застосовувати різні підходи.

Розробка організаційно-методичного забезпечення є, перш за все, процесом, який має входи і виходи та складається з операцій, функцій, які є регулярними, змістовно повторюваними, що обумовлює доречність використання процесного підходу.

Вплив великої кількості стохастичних непередбачуваних факторів зовнішнього логістичного середовища та внутрішніх логістичних факторів на прийняття рішень щодо складових організаційно-методичного забезпечення формування та функціонування логістичних систем обумовлюють необхідність оперативного прийняття рішень у відповідь на відхилення від усіх видів планів (стратегічних, тактичних тощо), що робить доречним використання ситуаційного підходу.

Розробка організаційно-методичного забезпечення потребує виконання великої кількості операцій, що угрупую-

ються в певні функції, які потребують закріплення яких за конкретними виконавцями. Це обумовлює використання функціонального підходу.

Розробка та впровадження організаційно-методичного забезпечення формування та функціонування логістичних систем підприємств може розглядатись на підприємстві як проект організаційних інновацій, який, як підкреслює Г. А. Дорошук [3], має початок і кінець у часі, спрямований на досягнення організаційних змін на підприємстві з реалізації нових методів ведення бізнесу, організації робочих місць, зовнішніх зв'язків, при заданих обмеженнях по ресурсах і строках, а також вимогах до якості та припустимому рівню ризику, що й забезпечує успішний розвиток і зміцнення позицій на ринку. Це обумовлює використання проектного підходу.

В управлінні організаційно-методичним забезпеченням формування та функціонування логістичних систем підприємств на підставі аналізу досвіду управління проектами [3, 5] можливо виділити такі етапи:

- ✦ аналіз ефективності функціонування логістичної системи підприємства та її організаційних структур;
- ✦ розробка проекту організаційно-методичного забезпечення формування та функціонування логістичної системи;
- ✦ входження в процес управління організаційно-методичним забезпеченням формування та функціонування логістичної системи підприємства, планування та організація робіт за проектом, складання бюджету проекту;
- ✦ організаційні зміни та досягнення стабілізації, звітність та контроль, закриття проекту.

Структура проекту організаційно-методичного забезпечення повинна відповідати складовим організаційно-методичного забезпечення формування [6, 7] та функціонування логістичної системи підприємства (рис. 2).

Відповідно до складу організаційного та методичного забезпечення формування і функціонування логістичних систем [7] необхідно сформувати проект в кілька етапів [4]: ініціювання, планування, виконання, аналізу, управління, завершення.

Розглянемо більш детально етап планування проекту організаційно-методичного забезпечення формування та функціонування логістичних систем підприємств на прикладі одного з машинобудівних підприємств м. Харкова.

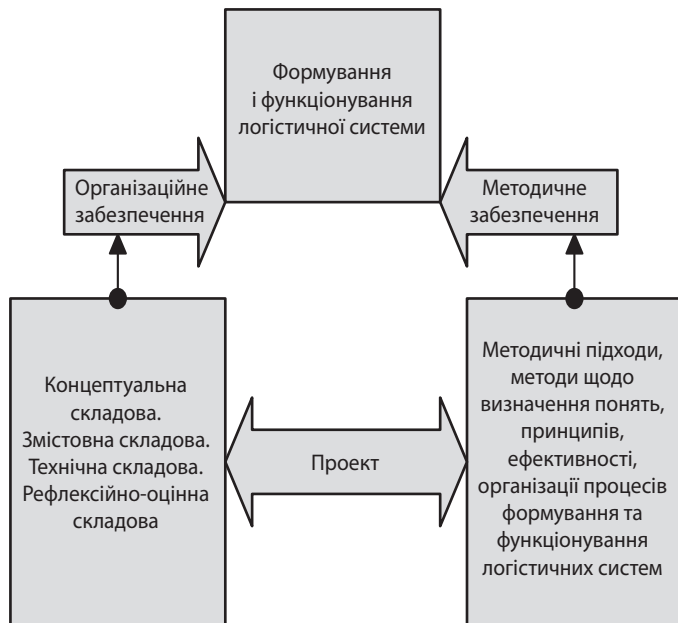
Етап планування проекту включає основні процедури розробки постановки завдання, декомпозицію проекту, деталізацію проекту, складання розкладу виконання проекту, оцінку бюджету, розроблення плану виконання проекту [5].

Відправною точкою планування проекту організаційно-методичного забезпечення формування/функціонування логістичної системи підприємства повинен стати, на наш погляд, аналіз логістичної системи підприємства. Пропонуємо поділити це завдання на два:

- ✦ аналіз функціонування логістичної системи підприємства на основі його фінансових показників – для виявлення тих сфер логістичної діяльності, де спостерігається негативна динаміка щодо впливу

логістичних показників на загальні показники результативності діяльності підприємства;

- ★ аналіз організаційної структури підприємства – для виявлення організаційної зрілості підприємства для формування логістичної системи.



**Рис. 2. Проектний підхід до управління організаційно-методичним забезпеченням формування та функціонування логістичних систем підприємств**

Як друге сумарне завдання (віхи) пропонуємо розробку на основі результатів аналізу організаційно-методичного забезпечення, яке, у свою чергу, буде складатись із таких сумарних завдань [6]: розробка концептуальної складової; розробка змістової складової; розробка технологічної складової; розробка оцінно-рефлексійної складової.

Розробка концептуальної складової є сумарним завданням, яке включає розробку логістичної стратегії, карти цілей та переліку завдань логістичної системи, а також розробку організаційної структури логістичного управління.

Наступне сумарне завдання проекту – розробка змістової складової організаційно-методичного забезпечення, яке також складається із завдань щодо розробки методичних положень стосовно організації таких фазових підсистем логістики підприємства: виробничої, закупівель і збуту та функціональних підсистем: запасів, складування, пакування, транспортування та обслуговування споживачів.

Далі сумарне завдання – розробка технологічної складової, яка включає розробку основних видів інфраструктурних технологій: інформаційної та вантажопереробки – складування, пакування, транспортування. Заключне сумарне завдання включає розробки методичних положень щодо оцінки формування та функціонування логістичної системи.

Закріплення за кожним завданням окремого фахівця з логістичного підрозділу дає уявлення про необхідну кількість логістичного персоналу і дозволяє приблизно розрахувати витрати робочого часу на виконання проекту.

Величезний арсенал сучасних засобів оцінки діяльності підприємства дозволяє досить точно позиціонувати підприємство в рамках окремих ринків або позиціонувати конкретні види діяльності в рамках кожного підприємства. Мета проведення оцінки – визначення точної позиції підприємства на ринку з метою розробки подальших дій, щодо

удосконалення логістичної системи підприємства. Водночас, більшість з існуючих моделей оцінки логістичних систем у практичному житті підприємства використовуються досить рідко. На погляд авторів, це пов'язано зі значною трудоємкістю розрахунків, збором великої кількості інформації та відсутністю єдиного підходу до збору та оцінки показників діяльності логістичної системи.

З метою розробки матриці альтернативних дій окремих підприємств у сфері логістичної діяльності, а також для визначення поточного положення їх логістичних систем авторами пропонується використовувати категоріально-системну методологію, яка заснована на якісних характеристиках. Якісний аналіз об'єкта – це система методів освоєння цілого як якісної визначеності та реконструкції якості в теоретичну систему, що дає можливість описати, пояснити і передбачити кардинальні особливості існування та розвитку цього об'єкта.

Таким чином, матриця стану буде розбита на квадранти, у кожному з яких буде розташовано об'єкт (підприємство), якому будуть притаманні ті або інші властивості. Оскільки існує положення підприємств зумовлено станом існуючої логістичної системи, як параметри, котрі лежать в основі побудови матриці, пропонується використовувати дві групи показників (параметрів), що представляють якість такого об'єкта дослідження, як логістична система (табл. 1).

**П**ерша група показників – «Рівень економічної ефективності ЛС» – відображає рівень фінансових показників, таких як кількість оборотів обігових коштів (тривалість одного обороту обігових коштів зменшується за рахунок скорочення виробничих запасів, виробничого циклу і часу доставки готової продукції, що є показниками ефективного функціонування логістичної системи) та рентабельність капіталу (див. табл. 1). Логістична система має істотний вплив на останній показник через скорочення запасів сировини, напівфабрикатів, комплектуючих і готових виробів, а також через підвищення обсягів продажів та прибутку на одиницю продукції за рахунок надання якісного логістичного сервісу [8].

Друга група показників, що використовується в запропонованій матриці стану логістичних систем підприємств, – «Рівень організаційної ефективності ЛС» – відображає в сукупності якісний стан організаційно-методичного забезпечення логістичної системи (див. табл. 1). Розподіл підприємств на групи (високий, середній, низький рівень організаційної ефективності ЛС) пропонуємо проводити з позиції оцінки трьох рівнів: управлінських рішень щодо організації логістичної системи, її агрегованих характеристик та організаційної ефективності. Кожний з цих рівнів має свої показники, які використовуються для оцінки експертами по кожному з підприємств.

Таким чином, поле матриці стану буде утворено двома осями, одна з яких відноситься безпосередньо до організаційного стану логістичної системи на підприємстві (якісні характеристики), а друга буде характеризувати ефективність логістичної системи за кількісними показниками.

Низькодиференційований стан логістичної системи відповідає низьким значенням як кількісних, так і якісних характеристик (нижній лівий кут стратегічної матриці). Це досить нестабільне становище, перехідне з одного циклу



розвитку в інший. Підприємство переживає стан упадку, а показники ефективності логістичної системи знаходяться значно нижче середнього рівня. Це «непривабливий» стан логістичної системи, і, як наслідок, – самого підприємства.

Верхній правий квадрат матриці стану буде відповідати стану зростання, оскільки усі розглянуті характеристики мають достатньо високі значення. Якісні та кількісні показники стабільні та високі, логістична система займає високу позицію і, як наслідок, підприємство має міцну позицію.

Таблиця 1

Матриця стану логістичних систем промислових підприємств

Рівень економічної ефективності ЛС	Стабільно низький	Негативна динаміка	Позитивна динаміка	Стабільно високий
	<b>Сценарії розвитку ЛС</b>			
Рівень організаційної ефективності ЛС				
Високий				
Середній				
Низький				

Після проведення аналізу логістичної системи підприємства, відповідно до обраного сценарію її подальшого розвитку, складається орієнтований проект її організаційно-методичного забезпечення, який дозволить у визначені терміни та в межах певного бюджету створити основу для формування/функціонування ефективної логістичної системи на підприємстві.

Розробку проекту рекомендується здійснювати за допомогою сучасних інформаційних систем ти відповідного програмного забезпечення, до якого слід віднести: FastTrack Scheduler (AEC Software), Milestones Etc. (Kidasa Software), Management Systems, Primavera Systems, Welcom Software Technologies, CA-Super Project (Computer Associated), Microsoft Project (Microsoft), Project Scheduler (Scitor), SureTrak Project Manager (Primavera Systems), Turbo Project (IMSI) [5].

**ВИСНОВКИ**

Таким чином, проектування організаційно-методичного забезпечення формування і функціонування логістичної системи промислового підприємства дозволить скласти базовий проект, який може бути покладеним в основу формування логістичної системи будь-яким підприємством для дотримання вимог проектного трикутника: зміст/межі, час, вартість з урахуванням четвертого обмеження – якість. Але надані рекомендації з проектування організаційно-методичного забезпечення формування та функціонування логістичних систем потребують ще значних уточнень та розвитку, що складає напрями подальших наукових досліджень. ■

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Бауэрсокс Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Дж. Бауэрсокс, Дж. Клосс. – 2-е изд. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.

2. Бубнов С. А. Регламентация логистики на предприятиях: спорные моменты / С. А. Бубнов // КТР. – 2006. – № 4. – С. 106 – 109.

3. Дорошук Г. А. Проектно-ориентированный подход в управленческой организации инновациями / Г. А. Дорошук // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 683. – С. 254 – 258.

4. Кобзева К. В. Методичні підходи до виявлення загальних логістичних затрат на підприємстві / К. В. Кобзева // Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 трав. 2008 р. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – Ч. 1. – С. 204 – 205.

5. Новаківський І. І. Проектно орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту / І. І. Новаківський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів: Вид-во Держ. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. – № 640: Проблеми економіки та управління. – С. 163 – 174.

6. Колодізева Т. О. Моделювання організаційного забезпечення функціонування логістичних систем промислових підприємств / Т. О. Колодізева, Г. С. Панасьянц // Бізнес Інформ. – 2012. – № 11. – С. 112 – 115.

7. Панасьянц Г. С. Організаційне забезпечення формування та функціонування логістичних систем підприємств / Г. С. Панасьянц // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 13. – С. 86 – 89.

8. Панасьянц Г. С. Вплив логістичної системи на фінансові показники діяльності підприємства / Г. С. Панасьянц // Проблеми управління соціально-економічним розвитком України. – 2012. – № 3. – С. 54 – 56.

**REFERENCES**

Bauersoks, Dzh., and Kloss, Dzh. *Logistika: integrirovannaiia tsep postavok* [Logistics: the integrated supply chain]. Moscow: Olimp-Biznes, 2005.

Bubnov, S. A. "Reglamentatsiia logistiki na predpriiatiiakh: spornyie momenty" [Regulation of logistics enterprises: controversies]. *KTR*, no. 4 (2006): 106-109.

Doroshuk, H. A. "Proektno-oriientovanyi pidkhhid v upravlinni orhanizatsiinyi innovatsiiaiy" [Project-oriented approach in managing organizational innovation]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnika»*, no. 683 (2010): 254-258.

Kobzieva, K. V. "Metodychni pidkhody do vyjavlennia zahalnykh lohistrychnykh zatrat na pidpriumstvi" [Methodological approaches to identify common logistics costs in the enterprise]. *Metodolohiia ta praktyka menedzhmentu na porozii XXI stolittia: zahalnodержavnii, haluzevi ta rehionalni aspekty*. Poltava: RVV PUSKU, 2008. 204-205.

Kolodizieva, T. O., and Panasiants, H. S. "Modeliuvannia orhanizatsiinoho zabezpechennia funktsionuvannia lohistrychnykh system promyslovykh pidpriumstv" [Modeling organizational support for the operation of logistics systems industry]. *Biznes Inform*, no. 11 (2012): 112-115.

Novakivskyi, I. I. "Proektno oriientovana orhanizatsiina sistema upravlinnia iak tsil evoliutsii proektnoho menedzhmentu" [Design-oriented organizational control system as a goal of the evolution of project management]. *Visnyk NU "Lvivska politekhnika"*, no. 640 (2009): 163-174.

Panasiants, H. S. "Orhanizatsiine zabezpechennia formuvannia ta funktsionuvannia lohistrychnykh system pidpriumstv" [Organizational support for the formation and operation of logistics enterprises]. *Visnyk SNU im. V. Dalya*, no. 13 (2012): 86-89.

Panasiants, H. S. "Vplyv lohistrychnoi systemy na finansovi pokaznyky diialnosti pidpriumstva" [The impact of logistics system on the financial performance of the company]. *Problemy upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom Ukrainy*, no. 3 (2012): 54-56.