

УДК 65.014.1.009.4

Джаферова С. Е.

## **СУТНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА І ЙОГО РОЛЬ В УПРАВЛІННІ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКОВИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглядається доцільність створення ефективних підприємницьких логістичних систем з метою зменшення витрат у виробничому процесі підприємства.*

**Ключові слова:** підприємництво, логістика, логістична концепція, матеріальний потік.

*В статье рассматривается целесообразность создания эффективных логистических систем с целью снижения затрат в производственном процессе предприятия.*

**Ключевые слова:** предпринимательство, логистика, логистическая концепция, материальный поток.

*In this article the expediency of creation of the effective logistic systems is examined with the purpose of declination the expenses in the productive process of enterprise.*

**Key words:** enterprise, logistic, logistic conception, material stream.

**Постановка проблеми.** Прискорення інтеграційних процесів є відчутною рисою сучасної підприємницької економіки. В цьому зв'язку широкого розвитку набуває концепція логістики, яка обирається за основу економічної стра-

тегії підприємств и використовується як головний засіб конкурентної боротьби.

Підприємництво – це особлива організація виробничо-господарської діяльності, що забезпечує надійність відтворення капіталу в ринко-

вій економіці. Для вирішення проблем оптимізації цієї діяльності вирішальну роль відіграє використання ідей логістики.

**Аналіз наукової літератури.** Сутність підприємництва та управління матеріальними потоками підприємства досліджена багатьма вченими-еконо-містами. Великий внесок в розробку теорії та практики логістики та формування логістичної концепції внесли А. М. Гаджинский [2], М. С. Доронина [3], А. И. Семенов [7] та інші.

Питання підприємництва та стратегічного управління підприємством знайшли відображення у працях сучасних вчених А. Є. Воронкової [1], Ю. Д. Красовського [4], В. С. Пономаренко [6], М. А. Сіроштана, В. І. Потапова [8] та інших.

**Мета дослідження** – визначити ефективність створення підприємницьких логістичних систем, який передбачає розвиток здатності знаходити шляхи зменшення витрат на укладання угод та на узгодження параметрів різних етапів бізнес-процесу у виробничому процесі підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Статистика свідчить, що в умовах індустріальної економіки тривалість процесу безпосередньо виробництва продукції складає лише 2% загального відтворювального циклу. Останній час витрачається на різні види переміщення, збереження матеріалів, незавершеного виробництва та готової продукції, тобто на матеріально-технічне забезпечення та збут.

Матеріальні витрати в промисловості в середньому складають до 50% всіх витрат; а в окремих галузях вони сягають 80–90%. Витрати, пов'язані зі збереженням матеріалів на складах, складають також значну долю бюджету промислового підприємства (інколи вони досягають 10–15% суми витрат на закупівлю матеріалів). Тому в ринковій економіці фінансова результативність матеріально-технічного забезпечення на основі його раціоналізації відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності роботи підприємства в цілому.

Ці обставини спонукали пошук можливостей переходу від вирішення задач матеріально-технічного забезпечення окремого підприємства до об'єднання економічних потоків юридично незалежних суб'єктів господарювання. У розвинутих країнах практично з 60-х років ХХ сторіччя матеріально-технічне забезпечення і збут підприємства стають єдиною функцією підрозділу, який регулює матеріальні потоки від постачання вихідних матеріалів до випуску продукції за межі підприємства.

Але сучасне підприємство існує в умовах динамічної конкуренції, високого ступеню невизначеності кон'юнктури, прискореного розвитку продуктивних, технологічних і організаційних інновацій. Таке середовище бізнесу вимагає синтезу двох моделей менеджменту – раціонального управління і поведінкового управління, орієнтованого на зростання ролі людини. Роль поведінкової моделі, як доводить Ю. Красовський [4, с. 10], зростає (рис. 1).

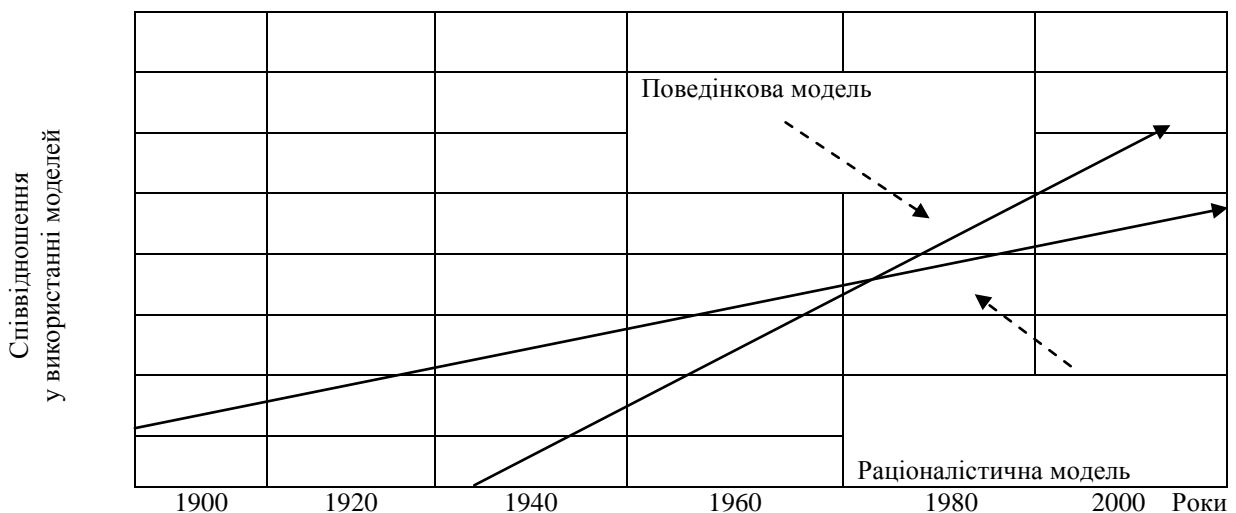


Рис. 1. Тенденції розвитку моделей управління підприємством.

Можна стверджувати, що вітчизняні підприємства не мають досвіду використання ні першої, ні другої моделі. Перша з них – раціоналістична (орієнтована на використання категорії капітал підприємства, яка відображає економічну організацію підприємства і входження її в організовані відтворювальні цикли суспіль-

ства) не застосовувалася раніше в управлінні вітчизняною економічною системою, оскільки такої категорії ні теорія, ні практика не визначали. Отже керівникам підприємств потрібно оволодіти інструментами ефективного управління капіталом, щоб не тільки успішно боротися з конкурентами за його збереження та примно-

ження, а й розвивати його, не порушуючи при цьому складні взаємозв'язки економічної системи суспільства в цілому. Поведінкова модель надає додаткові переваги підприємству в зв'язку із зростанням впливу людини на економічні процеси, але орієнтація лише на неї може спричинити появу економічних проблем. Необхідність переходу від надмірного захоплення поведінковими моделями до поєднання їх з орієнтаціями на економічні критерії оцінювання діяльності підприємств як складних економіко-соціальних систем відчувають і зарубіжні практики та вчені. Так, Т. Лемберт вважає, що в управлінні підприємством треба перестати мислити вимірами організації та повернутися до концепції бізнесу, він дає рекомендацію щодо змін управління бізнес-одинацями: «Вище керівництво мусить бути спроможним передати належні інструменти у потрібний момент і забезпечити їхнє ефективне використання. Головна увага має зосереджуватися на забезпеченні економічного управління капіталом» [5, с. 17]. Поєднання ж раціоналістичної і поведінкової моделі саме і забезпечується логістичною концепцією управління підприємством, яка надає інструменти наскрізної організаційно-аналітичної оптимізації відтворювального процесу.

Сучасне підприємництво можна розглядати як особливий напрям соціальної моделі економічного розвитку. Його особливістю є те, що воно орієнтується на залучення і використання для вирішення проблем ресурсів з найрізноманітніших джерел. Теорія підприємництва як особливої функції бізнесу пройшла принаймні чотири етапи розвитку. На першій стадії учені звертали увагу на такий особливий функції підприємця як вміння йти на ризик. На другому етапі посилена увага звертала на таку рису підприємливої людини, як інноваційність, яку пов'язували з посиленням динамічності розвитку. На третьому етапі об'єктом уваги стали технології прийняття рішень, на четвертому – цільова диверсифікація, направлена на організацію логістичних підприємницьких ланцюгів. Справа в тому, що ризик підприємця залежить від тривалості відтворювального циклу його капіталу. Що довшим є цикл, то більшою є невизначеність результату бізнес-діяльності. Тому підприємець повинен бути готовим здійснювати різного виду інновації для впорядкування зруйнованих темпів відтворювальних циклів капіталу. Ефективність таких інновацій залежить від поінформованості та компетентності підприємця, вміння не тільки опанувати революційні ідеї, але і знаходити нові комбінації наявних факторів виробництва.

В умовах посилення конкуренції підприємливість перестає бути рисою окремої особи, що

веде бізнес-діяльність, а стає функцією, притаманною всім діям економічних суб'єктів і більшою чи меншою мірою виконується ними всіма. За думкою Л. Мізеса, підприємливість характеризує спрямованість людини на пошук та використання нових можливостей у виробництві, обміні і т. ін. Причому справою підприємця є не просто експеримент з новими технологічними методами, а вибір із множини можливих методів саме тих, які найбільш придатних для забезпечення найдешевшим способом людей тим, чого вони найбільше потребують в даний момент.

В сучасних дослідженнях підприємництва як на індивідуальному рівні, так і на рівні великих підприємств вивчаються не тільки такі його функції як прийняття ризику, комбінування виробничих факторів, інноваційна діяльність, але і розподіл ресурсів на перспективні напрямки, управління як механізм прийняття рішень на майбутнє, їх організацію та виконання. Тобто головна роль підприємця полягає в такому регулюванні економічної системи, яка забезпечувала б її рівноважний стан.

Водночас з дослідженнями феномену підприємництва економічна наука намагалася обґрунтувати рекомендації щодо розвитку великих виробництв. Значною мірою (а саме – 2/3 обсягів виробництва) засоби споживання і блага створюються на великих підприємствах, незалежно тепер від форми власності [7, с. 59]. Оскільки за будь-яких умов основу економіки розвинених країн складають великі підприємства, науковими дослідженнями визначаються можливості їх ефективного розвитку за рахунок використання математичних методів оптимізації вибору варіантів діяльності і орієнтацією на підприємницький стиль управління ними. Якщо для малих підприємств в умовах ринкової економіки проблемами стають невисока якість менеджменту та низький ступінь капіталізації, то у великих – низька продуктивність праці через зростання конкуренції та незадоволеність персоналу через неможливість реалізувати творчий потенціал в умовах бюрократизації управління. Таким чином для малих підприємств стає проблема розвитку процесів упорядкування бізнесу, для великих – опанування підприємницького стилю поведінки. Вирішення цих проблем тісно пов'язане з розвитком логістичного управління.

Створення довершених виробничо-комерційних систем і виробничих відносин, механізмів їх упорядкування складають основу логістичного підходу до управління бізнесом.

Ефективність економічних процесів багато в чому визначається раціональним поєднанням централізації та децентралізації. Тривалий час такі процеси розглядалися та оптимізувалися в

межах ієрархічної системи управління спеціалізованими процесами перетворення сировини в продукцію. Але швидкість зміни структури попиту та необхідність своєчасного реагування на них призвели до необхідності зміни сутності системного підходу до бізнес-діяльності. Головними об'єктами уваги стали процеси послідовного перетворення вхідних матеріалів на той продукт, що визнається покупцем. Ускладнення виробничого циклу обумовило той факт, що необхідним став науковий напрямок, який надавав би рекомендації щодо впорядкування потокових процесів підприємства.

В останні 10–15 років перед західними підприємствами постала проблема розвитку та стимулювання інноваційного стилю поведінки персоналу, перетворення персоналу підприємств в єдину творчу команду. Конкурентоспроможність великих підприємств значною мірою залежить від їх здатності здобувати та використовувати нові знання. Ця проблема не має вирішення за умови, коли його персонал не буде зацікавленим використовувати свій інтелектуальний потенціал. М. Вебер свого часу вважав, що саме бюрократична організація здатна забезпечити найвищий рівень ефективності. Але наступні дослідження П. Друкера показали, що тільки підприємництво здатне знаходити та вводити в дію невикористані ділові можливості, що з'являються в результаті змін в управлінських, маркетингових, технологічних і інших підсистемах організацій [7, с. 61]. Настав час синтезу цих моделей управління підприємством.

Практика свідчить, що незважаючи на повну протилежність бюрократичної та підприємницької моделей управління підприємствами тільки їх раціональне поєднання надає життєздатності бізнесу. Бюрократичне управління, що повністю ігнорує підприємницький стиль, швидко вичерпує свої резерви в умовах конкурентного середовища. Але підприємство не може існувати і без чіткої регламентації сфер відповідальності менеджерів, формальних правил та норм господарювання. Але і підприємство, зорієнтоване лише на інноваційний, підприємницький стиль поведінки не може витримати конкуренцію, оскільки швидко вийде за межі допустимого ризику. Таким чином очевидним стає необхідність розроблення технології їх поєднання.

Разом зі збагаченням моделей управління підприємствами в їх економічних процесах спостерігається посилення заміни ринкових механізмів взаємодії з партнерами різними формами співробітництва з ними. В той же час і всередині корпорацій спостерігаються тенденції переведення чисто бюрократичних відносин між окремими підрозділами на ринкові засади.

Обмеженість ринкових механізмів розподілу ресурсів та регулювання бізнес-діяльності пов'язана з необхідністю приймати короткотермінові рішення з орієнтацією на отримання вигоди за рахунок інших партнерів. Повна незалежність ділових партнерів та висока конкуренція стримують інформаційний обмін між суб'єктами господарювання. Це в свою чергу збільшує ризик угод, збільшенню тривалості ділових переговорів. Практично відсутні умови об'єднання інформаційних ресурсів.

Бюрократична система розподілу ресурсів практично не стимулює ініціативність та творчість, обумовлює великі витрати на переробку інформації, необхідної для прийняття об'єктивних рішень.

За таких умов поєднання двох механізмів розподілу ресурсів стає нагальною необхідністю. А способом їх поєднання стає логістична концепція управління. Якщо ринкові механізми взаємодії ділових партнерів орієнтуються головним чином на прибуток, а не на зв'язки між членами ділових угод, в логістичній концепції саме ці зв'язки мають найбільшу цінність. Адміністративні організації на протилежність ринку мають здатність забезпечувати стабільність виробництва і детальний облік витрат ресурсів. Однак в сучасних умовах швидких змін зв'язків з навколишнім середовищем ці їх переваги часто перетворюються в недоліки. Логістичні ж ланцюги набагато мобільніше регулюють обмін матеріальними та фінансовими потоками з навколишнім середовищем.

Створення логістичної системи вимагає значних ресурсів, а тому розв'язання конфліктів між членами логістичного ланцюга швидше вирішуватиметься шляхом переговорів, ніж виходом з нього. Обмін взаємно необхідною інформацією в логістичній системі надійніший, ніж в чисто ринкових системах. Взаємовигідний обмін ресурсами в межах логістичної системи спонукає до взаємної турботи про збереження стабільності та безпеки бізнесу, сприяє взаємним консультаціям та обміну досвідом, що позитивно відтворюється в результат господарювання.

Формування логістичних систем надає стратегічні переваги її учасникам. Справа в тому, що надійний логістичний ланцюг надає змогу кожному діловому партнеру зосередитися на виконанні тих процесів, які є найбільш конкурентоздатними стосовно інших. Однак у кожного учасника логістичного ланцюга є можливість укласти угоду з кимось іншим, який надає послуги та товари на більш вигідних умовах. Іншою перевагою логістичних систем є отримання можливостей скористатися ключовими ресу-

рсами, знаннями, технологіями, змінити характер конкуренції. Звичайно, вступ до логістичного союзу у великих і малих підприємств має різні причини. Так, для великих підприємств – це можливість зменшення витрат та отримання високих технологій. Для малих – зменшення фінансового ризику, отримання можливостей працювати на нових ринках.

Підґрунтям для створення підприємницьких угруповань в формі логістичного ланцюга є на-

магання ефективно впливати на ринок шляхом контролю відтворювального циклу капіталу з єдиного центру.

Логіку і мотивацію вибору керівництвом підприємства підприємницької філософії господарювання і логістичної форми організації взаємодії різних етапів бізнес-процесу, в тому числі і в стосунках з діловими партнерами, можна зрозуміти, порівнюючи дві моделі поведінки підприємства (табл. 1).

Таблиця 1.

Порівняння традиційної та підприємницької поведінки підприємства.

Традиційна модель	Підприємницька модель
Вивчення та оцінка ресурсів власного підприємства	Вивчення зовнішнього середовища для пошуку альтернативних цільових можливостей
Оцінка можливостей досягнення цілей (наприклад, отримання прибутку)	Оцінка наявних ресурсів підприємства і можливостей з їх допомогою та існуючих альтернативних шляхів досягти поставленої цілі
Реалізація варіанту, який забезпечує максимізацію прибутку	За умови нестачі власних ресурсів генерується ідея отримання їх із зовнішнього середовища за рахунок логістичних угод з діловими партнерами, цільової диверсифікації та інших інновацій

Таким чином, в сучасних умовах бізнес-діяльності, коли успіх залежить від використання великої кількості комбінацій ресурсного забезпечення (не тільки матеріального, фінансового, але і інформаційного, інтелектуального), повним переліком яких не володіє ні одне підприємство, логічним буде пошук можливостей залучення зовнішніх ресурсів для вирішення мети бізнес-діяльності тому виробничо-комерційна діяльність все більше і більше гарантується не стільки з власними ресурсами, скільки з контролем над найважливішими серед них і вмінням залучати зовнішні і внутрішні ресурси в найрізноманітніших логістичних комбінаціях.

В цьому контексті одним з найважливіших рішень, що приймаються системою управління

підприємством, є вибір тих ланок постачальницько-виробничо-збутового ланцюга, яким необхідно приділити підвищену увагу, а також тих ланок, які не є пріоритетними для даного.

При формуванні логістичних ланцюгів необхідно орієнтуватися не тільки на зменшення витрат, але і на створення спільної інформаційної бази регулювання бізнес-процесів, спільної команди, що регулює сукупність під процесів та етапів логістичного потоку, отримання конкурентних переваг за рахунок надійності узгодження окремих ланок логістичної системи.

При впровадженні логістики в систему управління матеріальними потоками підприємства необхідно орієнтуватися як на її особливості, так і на взаємозв'язок з іншими спеціальними функціями менеджменту (табл. 2).

Таблиця 2.

Порівняння функцій менеджменту, маркетингу та логістики.

Менеджмент	Маркетинг	Логістика
<i>Об'єкт управління</i>		
Упорядкованість економічних і соціальних процесів підприємства	Ринки і кон'юнктура конкретних товарів і послуг	Економічні поточкові процеси підприємства, уособлені в етапах бізнес-процесів підприємства
<i>Предмет управління</i>		
Організація впливу визначеного механізму управління на ситуації діяльності підприємства	Узгодження вимог споживача і можливостей виробника з виробництва певних товарів та послуг	Оптимізація економічних поточкових процесів підприємства
<i>Засоби впливу</i>		
Технології методів управління, норми, важелі, стимули, мотивації трудової діяльності	Елементи маркетинг-міксу та технології соціально-психологічних регуляторів	Інформаційні технології, математичні моделі, соціально-психологічні інструменти організації роботи в команді
<i>Кінцеві результати</i>		
Впорядкованість відтворювальних циклів і розвитку соціально економічних процесів їх по спіралі	Розроблення та реалізація маркетингових програм забезпечення взаємовигідних угод між діловими партнерами	Організація логістичних потоків у відповідності з вимогами логістичного міксу

Так, разом з виробничими менеджерами спеціалісти з логістики розв'язують задачі «виробити самостійно певні напівфабрикати чи купити їх у партнера?», планують і організують закупки матеріальних ресурсів, узгоджують правила та принципи використання технологічного транспорту, організують, планують та використовують складські приміщення, контролюють між операційні запаси у виробничому процесі, планують, проектують та використовують певні види пакування, вирішують проблеми територіального розміщення підрозділів підприємства. Разом з працівниками відділу маркетингу логістики обґрунтовують ціни з врахуванням видів транспорту; способів складування, місця розташування цих складів; технології переробки вантажів, способів формування різного виду запасів. Вони також працюють спільно над вибором такого асортименту продукції, який би відповідав стратегії і тактиці ціноутворення, засобами пакування продукції. Вони також визначають вигідні місця продажу продукції, системи торговельних посередників. До спільної компетенції маркетологів і логістів належать задачі сервісного обслуговування споживачів, починаючи від визначення місця розташування сервісних центрів до графіків забезпечення їх відповідними запасними частинами, комплектуючими деталями.

**Висновки.** Узгодження матеріальних і фінансових потоків підприємства забезпечується вирішенням задач обґрунтування оптимального розміру та показників оборотності оборотного

капіталу підприємства, контролю і управління складськими і транспортними витратами, станом матеріальних запасів.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика, организация / А. Э. Воронкова. – Луганськ : ВУНУ им. В. Даля, 2000. – 315 с.
2. Гаджинский А. М. Логистика : учеб. для высших и средних специальных учеб. заведений / А. М. Гаджинский. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Маркетинг, 2001. – 396 с.
3. Доронина М. С. Управление материальными и финансовыми потоками предприятий на основе логистического подхода / М. С. Доронина, Л. Г. Шемаева // Научно-технический прогресс и эффективность производства : вестник Харьк. политех. ун-та. – 1999. – № 90. – С. 32–37.
4. Красовский Ю. Д. Организационное поведение : учеб. пособ. / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 267 с.
5. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем / Т. Лемберт ; [пер. с англ.]. – К. : Всесвіт ; Наукова думка, 2001. – 303 с.
6. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Харків : Основа, 1999. – 620 с.
7. Семенов А. И. Логистика. Основы теории : учеб. для вузов / А. И. Семенов, В. И. Сергеев. – СПб. : Союз, 2003. – 544 с.
8. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємств : навч. посіб. / [М. А. Сіроштан, В. І. Потапов, М. І. Білявцев та ін.]. – Харків : Око, 1999. – 216 с.