

Міністерство освіти і науки України  
Полтавський національний технічний університет  
імені Юрія Кондратюка

# **Менеджмент у XXI сторіччі: методологія і практика**

*Колективна монографія*

*Полтава 2015*

*Рекомендовано до друку рішенням науково-методичної ради  
Полтавського національного технічного університету імені  
Юрія Кондратюка № 1 від 22 вересня 2015 року*

**Рецензенти:**

В.П. Волков – доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Запорізького національного університету

В.Б. Родченко – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна

В.В. Яцура – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Львівського національного університету імені І. Франка

Наукова редакція: д.е.н., професор І.А. Маркіна

**Авторський колектив:** А.А. Быков, Н.А. Хаустович, О.Д. Колб, П.Е. Резкин, В.В. Жариков, А.А. Кайгородцев, Т.А. Абылайханова, V. Riashchenko, Marga Zivitere, І.Я. Антоненко, І.Л. Мельник, Ю.З. Драчук, Л.А. Лутай, А.В. Черкасов, Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, О.В. Комеліна, А.О. Чайкіна, М.П. Мальська, І.З. Жук, І.А. Маркіна, В.В. Пастухова, Ю.М. Сафонов, І.В. Черниш, Д.В. Дячков, І.П. Потапюк, Ж.А. Бабажанова, Ж.Б. Рахметуліна, І.В. Амеліна, Н.В. Безрукова, В.А. Свічкарь, Н.В. Бакало, В.М. Маховка, К.О. Яценко, Р.І. Біловол, О.П. Голобородько, Л.М. Болдирева, О.В. Гринько, В.В. Ржепішевська, О.В. Христенко, М.М. Бучнев, М.В. Зось-Кіор, Л.В. Васюренко, Є.М. Співак, О.С. Нігматова, А.О. Глебова, О.В. Зернюк, О.І. Жилінська, А.О. Вікулова, О.М. Лозовський, Г.О. Сакун, Т.М. Тардаскіна, М.І. Сьомич, О.Є. Григоренко, І.І. Дульцева, І.М. Маціканич, К.С. Пашинська, В.О. Пенюк

ISBN 978-966-2989-35-9

ББК 65.291.21

Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка заборонено

Л.М. Болдирева, к.е.н., доцент  
О.В. Гринько, к.е.н., доцент  
В.В. Ржепішевська, к.е.н., доцент  
О.В. Христенко, к.е.н., доцент

*Полтавський національний технічний університет  
імені Юрія Кондратюка*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ ХАРАКТЕР УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ**

Однією з основною характеристикою логістичної системи є здатність поставити потрібний товар необхідної якості в потрібне місце з мінімальними витратами, а також здатність адаптуватися до умов мінливого ринкового зовнішнього середовища. Ефективне функціонування логістичних систем в умовах загострення конкуренції між виробниками на світових та внутрішніх ринках зумовлює інтенсифікацію продукування та втілення інновацій у логістичні процеси.

Однак теоретико-методологічні аспекти формування логістичних інновацій дослідниками розкриті не повністю, що й викликає необхідність проведення поглиблених досліджень. Питання інновацій в логістиці знаходиться в полі зору дослідників, що займаються проблемами логістики, зокрема Н.Чухрай і Р. Патора [14], І.Д. Афанасенко і В.В. Борисова [1], І.Л. Кіппер [9], Л.М. Прокопишина [10].

У своїх працях Н.Чухрай та Р.Патора зазначають, що існує одна із небагатьох сфер економіки в кожній країні, для якої необхідним є – це транспорт і комунікації, інша інфраструктура, яка забезпечує безперешкодне переміщення товарів, капіталу, інформації, людей, послуг. Ще одна причина актуалізації інноваційного розвитку в цій сфері – «це наростання мегатенденцій, які характеризують стрімке зростання параметрів матеріальних, інформаційних, фінансових та людських потоків... Ці ж мегатенденції зніщували прискорену дифузію знань з логістики, нової галузі економічної науки» [14, с. 9-10].

Предметом інновацій в логістиці, як вважають І.Д.Афанасенко та В.В.Борисова, є «оптимізація траєкторії

економічних потоків, що циркулюють у ланцюгові (мережі), з метою скорочення часу логістичного циклу, раціоналізації загальних витрат товароруку, підвищення ефективності розвитку логістичного ланцюга» [1, с. 266] (тут і далі переклад з російської на українську мову власний).

Як вважає І.Л. Кіппер, «за існуючою класифікацією інновацій логістична інновація належить до категорії процесних (технологічних) інновацій і співвідноситься з використанням інноваційного підходу до реалізації системних (інформаційно-технологічних) та управлінських функцій логістики у межах бізнес-схем, що розробляються» [9, с. 343].

Інноваційність свідчить про притаманність логістичній системі такого внутрішнього середовища, яке сприяє процесу постійного вдосконалення ЛС, а також підвищенню інноваційної активності ЛС [6, с. 403].

За сферами застосування інновації класифікують наступним чином [10]: техніко-технологічні, економічні, організаційні, управлінські, юридичні й соціальні. Зокрема, до економічних відносяться інновації у плануванні, мотивації та оцінці результатів діяльності, до організаційних – вивчення нових форм і методів організування, регламентування і виробництва, до управлінських – ті, що проявляються у зміні змісту функцій, технологій і організації процесу управління, методів роботи апарату управління.

Ключовим завданням менеджменту компаній є створення, практична реалізація і подальша сертифікація системи менеджменту якості, що забезпечує стабільну, стійку якість продукції протягом певного періоду часу (дії контракту, терміну випуску продукції даного виду і т.д.). Гарантом такої стабільності є наявність у фірми-виробника системи менеджменту якості, відповідної визначеним міжнародним вимогам, що базується на концепції TQM.

TQM є визначальним для управління матеріальними потоками, що входять до сфери логістики. У табл. 1 показані деякі зв'язки між TQM і логістикою.

В основу вибору складових, перерахованих у таблиці, покладена ідея, згідно з якою філософією бізнесу має бути забезпечення якості.

Таблиця 1

**Прямі зв'язки між TQM і логістикою**

<b>TQM</b>	<b>Логістика</b>
Забезпечує наявність управлінського середовища типу TQM	Систематизовано, інтегрально, постійно і в межах всієї організації задає основу для задоволення споживачів
Скорочує обсяг постійно виникаючих відходів	Підкреслює важливість принципу «зробити все правильно з першого разу»
Включає в цей процес всіх і все	Присутня у кожному процесі
Формує партнерства з постачальниками і встановлює відносини зі споживачами	Сприймає значення постачань і партнерства. Є ключовим аспектом відносин зі споживачами. Ці відносини безпосередньо залежать від рівня обслуговування, підтримки при постачаннях, підтримки при використанні обладнання, транспортних засобів, персоналу, комп'ютерних ресурсів та логістичної інфраструктури
Створює систему безперервного поліпшення	Аналізує якість логістичної підтримки для постійного вдосконалення системи
Робить якість елементом проектування	Впливає на проектування, в першу чергу виділяючи надійність, зручність обслуговування і підтримку, використовує для цього оптимальний набір працівників і технологій
Забезпечує постійне підвищення кваліфікації персоналу	Забезпечує постійну технічну підготовку всіх учасників
Керує довгостроковими і постійними зусиллями, спрямованими на запобігання помилок	Націлена на скорочення витрат протягом усього життєвого циклу за рахунок поліпшення якості, спрямованого на зниження недоліків
Заохочує командну роботу	Підкреслює важливість інтегрованих зусиль усіх учасників
Задовольняє споживачів (як внутрішніх, так і зовнішніх)	Ставить на перше місце споживачів

По суті, це подібне на маркетингову концепцію, аналіз компромісних варіантів витрат і системний підхід. Кожен з цих напрямів – це орієнтація або підхід до ведення бізнесу, які впливають на те, як окремі люди, підрозділи і організації планують, реалізують і контролюють маркетингові та логістичні види діяльності.

Отже, кожен зайнятий у галузі логістики, повинен розуміти яку роль він відіграє в забезпеченні необхідного рівня якості для постачальників, продавців і кінцевих споживачів.

TQM охоплює практично кожен логістичну функцію, що виконується в рамках системної, інтегрованої, постійно реалізованої, орієнтованої на задоволення споживача діяльності, що охоплює всю організацію. TQM підкреслює необхідність постійного вдосконалення. Процес починається з визначення логістичних вимог (рівнів обслуговування споживача, рівнів запасів, стратегій транспортування). Ці вимоги встановлюються на підставі результатів логістичного аудиту, в ході якого перевіряються матеріальний менеджмент і аспекти фізичного розподілу загальної логістичної системи.

Після того як вимоги задані, процеси періодично аналізуються з точки зору виявлення можливостей для їх все більшого вдосконалення. Наприклад, ґрунтуючись на минулій інформації, можуть бути переглянуті критерії оцінки постачальників або модифіковані стратегії вхідної логістики; можливо, з деякими відібраними продавцями чи постачальниками можуть бути встановлені відносини в режимі «точно в строк».

На цьому етапі розробляється план дій, а також надаються рекомендації, спрямовані на вдосконалення процесу. План дій має визначати поетапні цілі, терміни їх досягнення, вказувати відповідальних за виконання і необхідне ресурсне забезпечення. Логістична команда, що діє на основі цього плану, періодично аналізує хід його виконання. По суті, цей процес нагадує спіраль.

Отже, реалізація TQM стосовно до логістичних систем призводить до суттєвих вигід і поліпшення діяльності для багатьох компаній.

З рахуванням зазначених підходів, на наш погляд, логістичні інновації можуть бути класифіковані таким чином (рис. 1) [2, с. 20].

До основних видів логістичної діяльності Джеймс С. Сток та Дуглас М. Ламберт відносять: обслуговування споживачів; управління запасами незавершеного виробництва; логістичні комунікації; вантажопереробка; постачання запасних частин та

надання споживачам допомоги при технічному обслуговуванні; вибір місць розміщення виробничих та складських приміщень; постачання; управління перевезеннями й транспортування вантажів; складування та зберігання [12, с. 18].

Ефективне управління запасами, як вважає Джон Шрайбфедер, «дозволяє організації задовольняти чи перевищувати очікування споживачів, створюючи такі запаси кожного товару, які максимізують чистий прибуток» [15, с. 15].



Рис. 1. Класифікація логістичних інновацій в логістичній системі

Джерело: власна розробка

Логістичні комунікації є важливою сполучною ланкою в логістичних системах.

Вантажопереробка пов'язана із переміщенням сировини, запасами незавершеного виробництва чи готової продукції на підприємстві чи складі. У діяльності складів застосовують

автоматизовані транспортно-складські системи (AS/RS), відомі як «автоматизований склад», обладнання карусельного типу, обладнання для роботи з упаковкою продукції чи з окремою її одиницею, конвейєри, роботи, системи сканування.

Обробка замовлення: замовлення, одержане від споживача, приводить у дію увесь логістичний процес, а рух замовлення змушує координувати усі операції, необхідні для його виконання. Скоротити час між одержанням замовлення та відправкою продукції споживачу дозволяє застосування комп'ютерної техніки та електронної комерції. У багатьох випадках замовлення можуть передаватися з комп'ютера покупця на комп'ютер продавця шляхом використання системи електронного обміну даними (EDI) [12, с. 20].

Пакування з погляду логістики дозволяє захистити продукцію під час її транспортування та зберігання. З погляду маркетингу упаковка відіграє комунікативну роль, просуваючи товар на ринок.

Постачання як складова логістики включає вибір місця розташування джерел постачання, визначення форми постачання, часу здійснення закупівель, цін отримуваних матеріалів, контроль їх якості. У середині 1990-х років однією з важливих концепцій бізнесу стає управління ланцюгами постачання. Як зазначають Джеймс Р. Сток та Дуглас М. Ламберт – це «ідея, згідно якої організації широкого профілю та загалом функціональні галузі можуть інтегрувати зусилля з оптимізації своїх часткових та загальних показників, приводить до розробки системного підходу стосовно всього каналу дистрибуції [12, с. 14].

При складуванні та зберіганні широко використовуються інформаційні технології. Останнім часом привертає увагу логістика зворотних потоків, що займається обробкою товарів, які повертаються, а також утилізацією відходів.

Розглядаючи логістичні інновації, не можна оминати новітні (на той час у розвинених країнах, а на сьогодні – і для багатьох українських підприємств) логістичні технології. Зокрема, закордонні фірми широко використовують систему MRP (планування потреби в ресурсах) – «комп'ютеризований

прийом, зорієнтований на продукт, мета якого мінімізувати запаси і дотримуватися графіка доставки» [5, с. 307].

Удосконалений варіант (MRP II) має ширше застосування, ніж MRP, оскільки може бути використаний не лише для планування матеріальних ресурсів, але й трудових та фінансових ресурсів, виробничого устаткування.

Наступним кроком розвитку (після MRP та MRP II) є система ERP (планування ресурсів підприємства), яку визначають як «систему управління бізнесом, що при підтримці багатомодульного прикладного програмного забезпечення інтегрує усі підрозділи окремих функціональних напрямів підприємства» [5, с. 314].

Система DRP (планування вимог з дистрибуції) – «це контроль над запасами і прийоми диспетчерування, у яких принципи MRP застосовують до дистрибуції запасів, ... метод поповнення запасів в умовах мультишелонної побудови бізнесу» [5, с. 317].

Подальшим розвитком підходів ERP/MRP II стали CSRP–система (планування ресурсів, синхронізоване зі споживачем), яку ще називають «інтегрованою системою підтримання функціонального життєвого циклу виробу», запропоновано компанією Symix [3, с. 128].

Розроблена в Японії система закупівель «точно вчасно» (JIT) розглядається «як філософія контролю над запасами, мета якої – підтримувати достатній обсяг матеріалів в необхідному місці і неодмінно в необхідний час, щоб виготовити необхідну кількість продукту» [5].

Однією із перших спроб практичного застосування концепції JIT стала розроблена корпорацією Toyota Motors система KANBAN, що представляє собою «тягнучу логістичну систему». Сутність системи KANBAN полягає в тому, що всі виробничі підрозділи заводу постачаються матеріальними ресурсами лише в тій кількості і до такого терміну, який необхідний для виконання замовлення підрозділу-споживача [3, с. 137].

Створена в Ізраїлі оптимізована виробнича технологія (OPT) як і JIT спрямована на мінімізацію запасів матеріалів та незавершеного виробництва, скорочення виробничої складової

часу виконання замовлення, особливо при потоковому й серійному методах виробництва [5, с. 325].

Наприкінці ХХ століття одержує застосування логістична технологія Lean production («струнке/плоске виробництво»), сутність якої полягає у творчому поєднанні високої якості, дрібних розмірів виробничих партій, низького рівня запасів, висококваліфікованого персоналу, гнучкого обладнання [3, с. 140].

В цей час серед логістичних технологій в дистрибуції великого розповсюдження набули різні варіанти системи ДДТ (логістика, орієнтована на попит), серед яких ECR, QR та VMI. Система ECR (ефективна реакція на споживача) певною мірою є еквівалентом системи JIT, адаптованої для врахування потреб споживачів. З системою ECR пов'язана система QR (швидке реагування), що ґрунтується на використанні виробничими й роздрібними фірмами комп'ютеризованих технологій автоматичної ідентифікації товарів для повсякденних ділових операцій, пов'язаних із рухом товарів.

Якщо системи ECR та QR застосовуються в торгівлі бакалійними товарами та іншими товарами широкого вжитку, то система CRP (планування безперервного поповнення запасів) використовується в сервісі. Так, компанія Kendall Healthcare Products успішно застосовує зазначену систему для постачання лікарень [11, с. 91].

Згідно з визначенням, наведеному у «Міжнародном словаре маркетингових термінів», бенчмаркінг – це «стандарт ефективності, якості чи переваги, стосовно якої оцінюють, вимірюють та позиціонують усі види простої діяльності» [17, с. 29]. При цьому, зокрема, логістична діяльність розглядається відносно кращих у галузі конкурентів та відносно кращих підприємств інших галузей.

Асоціації постачальників, за визначенням П. Хайнса, це «група найважливіших для компанії субпідрядників, відносини яких мають взаємовигідний характер, що діють на регулярній основі з метою координації та співробітництва, а також надання взаємної допомоги для одержання переваг від співробітництва на засадах таких принципів японського виробництва, як Kaizen, just-in-time, U-cell-production. «Згодом це визначення було

розширено: «взаємодіюча на регулярній основі група компаній, створена для відкритого і продуктивного обміну знаннями й досвідом [5, с. 387].

**Висновки.** На наш погляд, проблема управління якістю в логістичних системах за допомогою інновацій має універсальний характер. Якість в логістичних системах є потужним засобом експансії у світовий економічний простір і важливим фактором підвищення конкурентоспроможності продукції.

Проведений аналіз свідчить, що в Україні увага до управління якістю в логістичних системах постійно зростає на основі інноваційних підходів. Разом з тим багато менеджерів (управителів) з логістики основну частину робочого часу присвячують «миттєвим» проблемам і виправленню помилок, а не плануванню якості з самого початку. Необхідний час, щоб власники бізнесу усвідомили, що управління якістю продукції (послуг), засноване на плануванні та задоволенні споживачів – єдина основа їх економічного процвітання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения : учебник для вузов / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб. : Питер, 2010. – 336 с.
2. Болдирева Л.М. Инновации в логистике: теоретико-методологични та практичні аспекти // Научно-практический журнал «Экономика Крыма», №1 (34). – 2011. – С. 18-23.
3. Корпоративна логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под ред. В.И. Сергеева. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 976 с.
4. Крикавський Є.В. Логістичне управління : [підручник] / Є.В. Крикавський. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
5. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / К. Лайсонс, М. Джиллингем; пер. с 6-го англ. изд. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 798 с.
6. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення: навч. посібник у схемах і таблицях (для організації сомаст. роботи студентів ВНЗ) / С.В. Смерічевська, М.В. Жаболенко, С.В. Чернишева та ін.: за заг. ред. С.В. Смерічевської. – Львів : «Магнолія 2006», 2013. – 552 с.
7. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
8. Окландер М.А. Логістична система підприємства: монографія / М.А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2004. – 312 с.
9. Основы логистики : [учебник] / под ред. В.В.Щербакова. – СПб. : Питер, 2009. – 432 с. : ил. – (Серия «Учебник для вузов»).

10. Прокопишина Л.М. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http : /www.pbuv.gov.ua/portal/natural](http://www.pbuv.gov.ua/portal/natural).

11. Современная логистика / [Джеймс Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Дэниел Л. Вордлоу, Поль Р. Мерфи-мл.]. – [7-е изд.]; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2005. – 624 с.

12. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт; пер. с 4-го англ. изд. – М. : ИНФРА-М, 2005, XXXII, 797 с.

13. Тріщ Г. М. Оцінювання процесів систем управління якістю підприємств: монографія / Г.М. Тріщ. – Харків: УПА 2014. – 135 с.

14. Чухрай Н. Інновації та логістика товарів : монографія / Н. Чухрай, Р. Патора – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2001. – 264 с.

15. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами / Джон Штрайбфедер; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 304 с.

16. Щелкунов В.І. Ефективність логістичного управління якістю транспортних послуг [Електронний ресурс] // В.І. Щелкунов, Г.Ю. Кучерук. – Режим доступу: <http://jml.nau.edu.ua/index.php>.

17. Ядин Даниэль. Международный словарь маркетинговых терминов; пер. с англ. / [под науч. ред. В.М. Савченко, Е.Е. Козлова]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс. – 2007. – 608 с.

М.М. Бучнев, к.е.н.

*Донбаський державний технічний університет*

М.В. Зось-Кіор, к.е.н., доцент

*Полтавський національний технічний університет*

*імені Юрія Кондратюка*

Л.В. Васюренко, к.е.н., ст. викладач

Є.М. Співак, к.е.н., доцент

О.С. Нігматова, асистент

*Луганський національний аграрний університет*

## **БРЕНДІНГ ЯК РИНКОВИЙ МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ**

Сучасною концепцією самоврядування підприємства є концепція брендінгу. Розглянемо спочатку загальне визначення цього явища. Якщо розуміти підприємство лише як засіб для отримання прибутку, тоді будь-які людські відносини всередині