

УДК 658.7.01

Степаненко Тетяна Олегівна***ІНТЕГРОВАНЕ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. У статті розглянуто сутність інтегрованого підходу до управління матеріальними ресурсами підприємства, запропоноване авторське бачення процесу створення системи інтегрованого управління, її організаційно-функціональний склад і механізм функціонування, запропонована ієрархічна система оцінок для аналізу ефективності інтегрованого управління матеріальними ресурсами. Процес створення інтегрованої системи управління матеріальними ресурсами розглянуто з позицій функціонального підходу. У рамках структури системи інтегрованого управління матеріальними ресурсами автором виділено підсистему інформаційного забезпечення, структурно-функціональну та підсистему постійного вдосконалення та саморозвитку. Інтегроване управління розглядається як передумова більш ґручкого та стабільного розвитку підприємства, чим зумовлюється необхідність комплексного та всеохоплюючого оцінювання ефективності управління матеріальними ресурсами на систематичній основі.

Ключові слова: інтегроване управління, система, матеріальні ресурси, ефективність системи управління.

Вступ. Множина та різноманітність процесів, пов'язаних з рухом матеріальних потоків, потребують упровадження надійного методичного фундаменту, який забезпечуватиме розробку і здійснення скоординованих та ефективних управлінських рішень у сучасних динамічних ринкових умовах, які висувають дедалі більше передумов довгострокових конкурентних переваг промислового підприємства.

Постановка задачі. Загальні та прикладні проблеми інтегрованого підходу в менеджменті розглядаються в роботах вітчизняних і закордонних вчених. Наприклад, А.В. Балабанець [1] досліджує проблему інтегрованого управління маркетинговою взаємодією, виділяючи в структурі моделі інтегрованого управління ядро управлінського впливу, інтеграційні платформи, базові механізми, координаційні механізми. С.П. Куц, М.М. Смирнова [2] розглядають механізм координації управління взаємовідносинами промислового підприємства зі споживачами та поставачальниками, детально аналізують його структуру, основні характеристики та інструменти. М.П. Хохлов, Ю.Ю. Лола [3] запропонували систему для управління матеріальними ресурсами, яка інтегрує в собі теоретичні та практичні положення логістики, контролінгу та реінжинірингу. У роботі Г.А. Плахути [4] здійснено систематизацію функцій інтегрованої системи управління матеріальними ресурсами.

Таким чином, теоретичні та практичні аспекти інтегрованого управління різними функціональними сферами підприємства досить ґрунтовно вивчені науковцями. Разом з тим, не знайшло достатнього висвітлення в теоретико-методологічних дослідженнях питання щодо розробки системи інтегрованого управління матеріальними ресурсами промислового підприємства: відсутнє єдине розуміння сутності даного поняття, методів та інструментів його реалізації, способів оцінювання економічного ефекту та ефективності від впровадження інтегрованого управління.

Метою статті є розкриття сутності системи інтегрованого управління матеріальними ресурсами та механізму її функціонування.

* Степаненко Тетяна Олегівна - аспірантка кафедри економіки підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», stotatiana@mail.ru

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: формування авторського бачення сутності інтегрованого управління матеріальними ресурсами, визначення етапів процесу формування системи інтегрованого управління, дослідження її структури та механізму функціонування, розробка методичного підходу до оцінювання ефективності системи інтегрованого управління матеріальними ресурсами.

Результати. Сукупність підходів до визначення та розуміння основних категорій інтегрованого управління розглянуто автором у табл. 1.

Таблиця 1

ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЙНОГО АПАРАТУ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Поняття	Визначення	Автори
Інтеграція	Поглиблення співробітництва суб'єктів управління, їхнє об'єднання, поглиблення взаємодії і взаємозв'язків між компонентами системи управління.	А.В. Балабанець [1; с. 121]
	Спосіб попередження проблем і зайвих витрат часу у майбутньому.	Т. Еліот, Д. Герберт [5; с. 121]
Інтегроване виробництво	Єдина система, яка об'єднує різні підрозділи підприємства з метою отримання максимального прибутку від реалізації.	Т. В. Савченко, А. П. Ладанюк, І. В. Ельперін [6; с. 21]
Інтегрований підхід	Координація взаємин з усіма партнерами, яка надає додаткові можливості щодо створення та реалізації стійких конкурентних переваг.	С.П. Куш, М.М. Смирнова [2; с. 2]
	Розробка взаємопов'язаних планів обробки матеріального потоку як всередині, так і ззовні логістичної системи, розробка стандартів та технічних умов логістичних операцій, прогнозування запасів та постачання, аналіз попиту, узгодження графіків роботи транспорту.	Великий економічний словник [7]
Інтегроване управління	Сукупність взаємодіючих підсистем управління підприємством, загальне керівництво якими здійснюють керівники вищого рівня управління шляхом формування і реалізації управлінських рішень щодо забезпечення економічного розвитку на засадах ієрархічного і функціонального узгодження цілей організації та способів їх досягнення.	Н.Г. Георгіаді, С.В. Князь [8; с. 136]
	Управління, що базується на інформаційному підході та інформаційному управлінні, елементами якого є об'єкти, процеси та параметри, що характеризують саме управління та його результати.	С.В. Булгаков, А.Н. Корнаков [9; с. 104]

Вагоме значення інтегрованого управління матеріальними ресурсами полягає в підвищенні якості координації всіх функцій та ефективності всіх процесів, спрямованих на оптимальне задоволення потреб виробництва матеріальними ресурсами. Передумовами до інтеграції різноманітних сфер і функцій в процесі управління матеріальними ресурсами стають нове розуміння ринку і пошук нових моливостей до збільшення прибутку, синергійний ефект від техніко-технологічної, методичної та економічної інтеграції, зростання обсягів інформації

та необхідності пошуку раціональних систем підтримки прийняття рішень. Впровадження інтегрованого управління матеріальними ресурсами дозволяє вирішити ряд проблем, які можуть виникати під час незалежного використання кількох стандартів менеджменту: дублювання процесів, функцій, посад; відсутність цілісного сприйняття системи менеджменту, і, як наслідок, неефективність планування та контролю; значна трудоємність виконання функцій; значна тривалість і витратоємність функцій.

Загалом, інтегроване управління можна розглядати як передумову гнучкішого та стабільнішого розвитку підприємства. Результативність його використання визначається наявністю науково-методичного підходу до забезпечення синергичності системи інтегрованого управління, тобто здатності протидіяти негативному впливу зовнішнього середовища та повертатись у збалансований рівноважний стан. Така незбалансованість, за словами Н.Г. Георгіаді та С.В. Князь [8; с. 135], виникає внаслідок функціональної та ієрархічної неузгодженості цілей підприємства та способів їх досягнення.

Спираючись на зазначене, автор пропонує таке визначення поняття «інтегроване управління матеріальними ресурсами» — раціональне поєднання методичної, техніко-технологічної та економічної складових матеріаловідного ланцюга з метою забезпечення ритмічності виробництва та отримання максимального економічного виграшу при мінімальних витратах. При цьому важливого значення набуває фактор часу. З позиції системного підходу, інтегроване управління матеріальними ресурсами являє собою взаємопов'язаний комплекс логічно узгоджених функцій виробничого менеджменту, логістики та планування. За словами О.В. Плахути [10, с. 1], інтегроване управління має розглядатись у двох аспектах: організаційно-управлінському та інформаційному, коли спочатку створюються комплексні моделі планування й управління матеріальними потоками, здійснюються організаційні зміни, а потім — розробляються і впроваджуються інформаційні системи підтримки прийняття рішень. Специфічною особливістю інтегрованого управління матеріальними ресурсами є здатність ієрархічно та функціонально узгоджувати цілі, вибирати і застосовувати способи їх досягнення, здатність протидіяти негативному впливу економічній і політичній неупорядкованості зовнішнього середовища.

Впровадження інтегрованої системи управління матеріальними ресурсами (ІСУМР) передбачає, перш за все, перетворення системи управлінського обліку. При формуванні інтегрованих систем управління матеріальними потоками головна увага відводиться мінімізації зайвих витрат і підвищенню якості на всіх етапах виробничо-розподільчого циклу. Процес створення інтегрованої системи управління матеріальними ресурсами з позицій функціонального підходу включає в себе такі етапи (рис. 1):

- 1) планування розроблення ІСУМР;
- 2) організація розроблення ІСУМР;
- 3) мотивація працівників;
- 4) поточне контролювання розроблення ІСУМР;
- 5) регулювання розроблення ІСУМР.

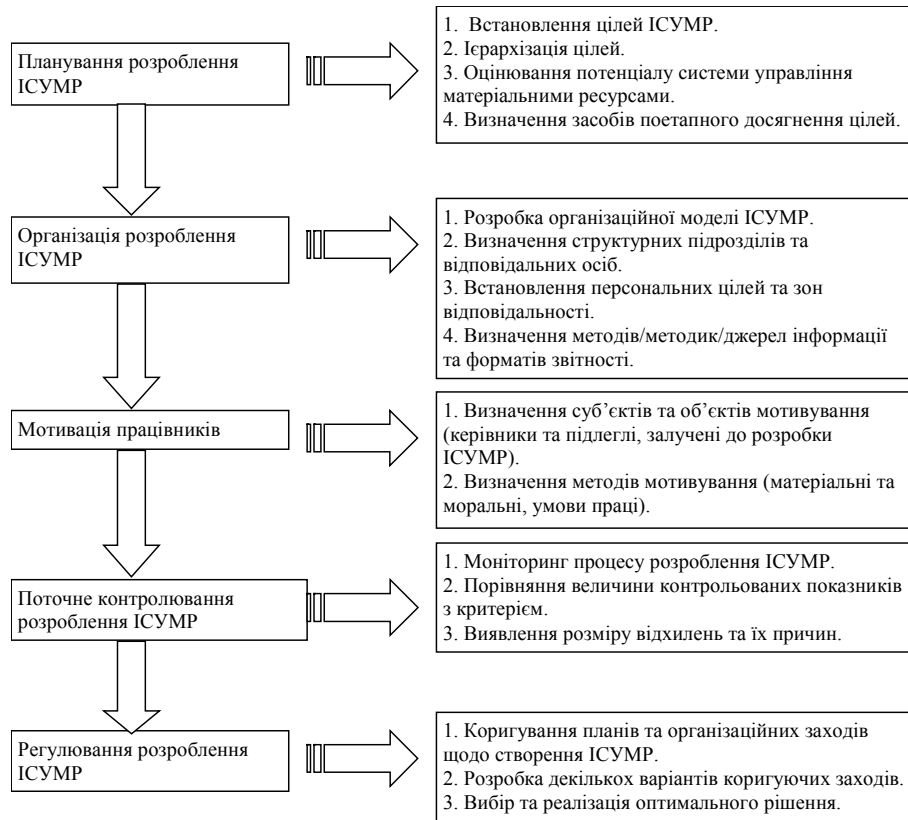


Рис. 1. Процес створення інтегрованої системи управління матеріальними ресурсами

Організаційно-функціональний склад системи управління матеріальними ресурсами та їх потоками представлено автором на рис. 2.

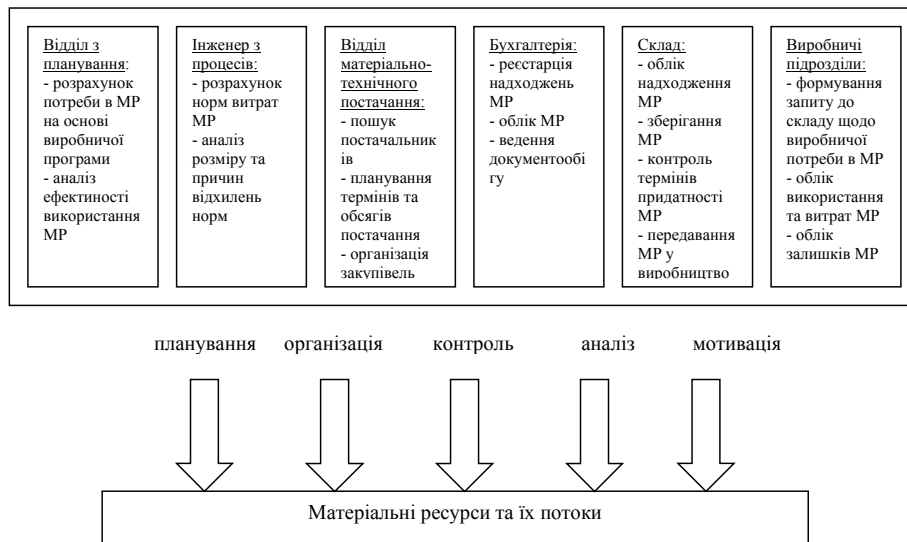


Рис. 2. Організаційно-функціональний склад системи управління матеріальними ресурсами

Система управління є формою втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту й конкретного вияву, а функція управління — практичної реалізації. Система інтегрованого управління матеріальними ресурсами складається і функціонує не тільки у відповідності зі змістом функції постачання ресурсів і характером відносин, які лежать в основі взаємозв'язків між суб'єктами матеріального ланцюга, а й у відповідності з умовами, в яких формується така система управління, а також у відповідності з притаманними системою управління принципами її побудови, функціонування й перетворення, глобальними цілями та критичними обмеженнями. Внутрішня структура та процес функціонування системи інтегрованого управління матеріальними ресурсами, запропонованої автором, зображена схематично на рис. 3.



Рис. 3. Структура системи інтегрованого управління матеріальними ресурсами промислового підприємства

Структурно-функціональною підсистемою у системі інтегрованого управління матеріальними ресурсами є сукупність підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання за допомогою конкретних методів і методик. Така підсистема розглядається як єдність організації, технології і методів управління. Складовими підсистемами інформаційного забезпечення є управлінська ідеологія, інтереси та поведінські нормативи учасни-

ків процесу управлінської діяльності, інформація й інформаційне забезпечення комунікацій у системі управління. Формами прояву функціонування даної підсистеми є: управлінські теорії й управлінська ідеологія; комунікації серед управлінського колективу й представниками зовнішнього оточення; рівень організаційного розвитку; інформованість робітників, носії інформації. Підсистема саморозвитку генерує такі процеси, як самовдосконалення, гнучкість та адаптивність до змін, орієнтація на інновації, пошук і розробка прогресивних ідей, здійснює організацію переходу системи управління в новий стан. Слід зазначити, що всі названі елементи та блоки системи інтегрованого управління матеріальними ресурсами знаходяться в динамічній взаємодії між собою і мають яскраво виражений ситуаційний характер.

Існують різні погляди на оцінювання ефективності систем управління. Так, наприклад, Н.Г. Георгіаді та С.В. Князь [8; с. 136], для оцінювання інтегрованої системи управління пропонують використовувати показники повноти та своєчасності виконання функцій, формування і використання інноваційного потенціалу, досягнення фінансової стійкості і конкурентоспроможності, узгодження локальних систем управління і методів їх досягнення, стан ресурсів і доцільні механізми їх використання, якість та швидкість обробки і передачі інформації між підсистемами. В управлінні ефективністю використання матеріальних ресурсів, на думку автора, мають використовуватись кілька методів, об'єднаних у єдину узгоджену систему. Оскільки в управлінні матеріальними ресурсами головними принципами є системність, постійне оцінювання, безперевний пошук напрямів удосконалення, то поєднання таких методів, як збалансована система показників, ключові показники ефективності, цільове управління та бенчмаркінг дозволить здійснювати комплексне оцінювання та підвищувати ефективність в управлінні матеріальними ресурсами.

Упровадження даної системи управління ефективністю матеріальних ресурсів починається з окреслення головних перспектив на основі методу збалансованої системи показників. Такими перспективами підприємства є: фінансові показники та фактори, що на них впливають — фінансова перспектива; успішність обслуговування клієнтів — клієнтська перспектива; оптимальність (перспектива) внутрішніх бізнес-процесів; ступінь компетентності персоналу — перспектива навчання та зростання.

Наступним етапом є встановлення та каскадування цілей на основі методу цільового управління. Управління за цілями дозволяє менеджменту фокусуватися на своїх головних цілях та отримувати найкращий результат з існуючими ресурсами. Сумісно з керівником підлеглі планують цілі, норми, дії, діють вони індивідуально (підлеглий — виконує, керівник — контролює), сумісно обговорюють результати та перспективи. Цілі та завдання встановлюються за методикою SMART: specific — конкретні, measurable — вимірювані, achievable — можливість для досягнення, realistic — реалістичні, time-related — обмежені в часі.

Визначеним і прописаним цілям мають бути встановлені свої КРІ — кількісно вимірюваний набір показників, який відображає ефективність організації в досягненні її цілей і завдань.

Сукупність параметрів (вимог), за якими можна оцінити матеріальні потоки систематизовано автором у табл. 2.

Таблиця 2

ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ВИМОГ СПОЖИВАЧІВ ДО МАТЕРІАЛЬНИХ ПОТОКІВ

Категорії	Показники	План	MTD	YTD
Витрати	Загальні витрати Витрати на матеріальні ресурси Витрати на транспортування Витрати, пов'язані з підтриманням запасів			
Ресурсовіддача	Оборотність запасів Матеріалоемність Енергоємність Матеріаловіддача			
Якість	Кількість скарг споживачів Точність дотримання параметрів замовлення Виконання замовлення точно в зазначений термін Коефіцієнт сортності Питома вага застарілих матеріалів Питома вага забракованих матеріалів			
Час	Час виконання замовлення Час доставки замовлення споживачу Періодичність поставок Тривалість логістичного циклу			

Порівняння фактичного стану управління ефективністю матеріальних ресурсів і КРІ дозволяє відразу визначити проблемні сфери, що потребують удосконалення. Серед безлічі інших методів одним з найвідомішим є бенчмаркінг — процес покращення, який використовується для пошуку та впровадження кращих практик.

Така методика оцінювання ефективності інтегрованого управління матеріальними ресурсами дозволить враховувати стратегічні пріоритети і забезпечувати баланс між ризиком і прибутком.

Висновки. Таким чином, проведені дослідження дозволили отримати ряд висновків:

- формування інтегрованої системи дозволить оптимізувати використання матеріальних ресурсів, підвищить гнучкість усіх підсистем, задіяних у процесі матеріально-технічного постачання;
- процес розробки інтегрованої системи передбачає реалізацію ряду послідовних етапів від планування до постійного контролю за функціонуванням системи і має бути підпорядкований генеральній меті зниження витрат та оптимізації постачання матеріальних ресурсів;
- у структурі системи інтегрованого управління матеріальними ресурсами автором виділено підсистему інформаційного забезпечення, структурно-функціональну та підсистему постійного вдосконалення та саморозвитку;
- оцінювання ефективності інтегрованої системи управління матеріальними ресурсами запропоновано за допомогою ієрархічної системи оцінок на основі методик збалансована система показників, ключові показники ефективності, цільове управління та бенчмаркінг.

Подальший розвиток досліджень передбачає поглиблений аналіз і вдосконалення методик планування потреби в матеріальних ресурсах підприємства як однієї із стратегічно важливих функцій системи інтегрованого управління матеріальними ресурсами.

Література

1. Балабанець А. В. Інтегроване управління маркетинговою взаємодією: імперативи, методологія, механізми: монографія / А.В. Балабанець; ДонНУЕТ ім. М. Тугана-Барановського. — Д., 2010. — 508 с.
2. Куш С. П. Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами / С. П. Куш, М. М. Смирнова.// Научные доклады № 6(R). — 2007. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ.- [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.gsom.spb.ru/niim/publishing/papers/6_2007/>.с. 2
3. Логістично-реінжиніринговий підхід до управління матеріальними ресурсами підприємства: монографія / Хохлов М.П., Лола Ю.Ю. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. — 188 с.
4. Управление материальными ресурсами/ Г.А. Плахута, О.В. Степаненко. — Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. — 192 с.
5. Эллиот Т. Интегрированные бизнес-системы/ Тревор Эллиот, Дейв Герберт; перевод с англ. Т. Новиковой. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005.- 272 с.
6. Структура інтегрованої системи керування технологічним комплексом / Т. В. Савченко, А. П. Ладанюк, І. В. Ельперін // Автоматизація виробничих процесів. — 2000. — № 1 (10). — С. 20—24.
7. Великий економічний словник [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://big_economic_dictionary.academic.ru/>
8. Георгіаді Н. Г. Інтегрованість системи управління машинобудівними підприємствами: складові елементи і взаємозв'язки між ними / Н. Г. Георгіаді, С. В. Князь // Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — Львів, 2008. — № 611. — С. 135—141.
9. Булгаков С. В. Корнаков А.Н. Основы интегрированного управления предприятием [Электронный ресурс] — Режим доступа: <<http://vestnik-mgou.ru/Articles/Doc/4081>>
10. Плахута О.В. Стратегії інтегрованого управління логістичними ланцюгами [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://bo0k.net/index.php?p=achapter&bid=476&chapter=1>

References

1. Balabanec, A. *Integrovane upravlinnja marketyngovoju vzajemodijeju: imperatyvy, metodologija, mehanizmy: monografija*. Dnipropetrovsk: DonNUET im. M. Tugana-Baranovs'kogo, 2010.
2. Kushh, S. «Mehanyzm koordynacyu processov upravlenija vzaymootnoshenyjamy kompanyu s partneramy.» *Nauchnie doklady* (SPb), June 1, 2007. http://www.gsom.spb.ru/niim/publishing/papers/6_2007/.
3. Hohlov, M., and Lola J. *Logistychno-reinzhyrynigovyj pidhid do upravlinnja maateral'nyy resursamy pidprymstva*. Kharkiv: HNEU, 2012.
4. Plahuta, G., and Stepanenko O. *Upravlinnja material'nyy resursamy*. Lugans'k: SNU im. V.Dalya, 2012.
5. Ellyot, T. *Yntegryrovannye byznes-systemy*. Moskva: FAYR-PRESS, 2005.
6. T., Savchenko, Ladanjuk A., and El'perin I. «Struktura integrovanoi' systemy keruvannja tehnologichnym kompleksom.» *Avtomatyzacija vyrobnychyh procesiv*, October 1, 2010.
7. *Velykyj ekonomichnyj slovnyk*. http://big_economic_dictionary.academic.ru/
8. Georgiadi, N. «Integrovanist' systemy upravlinnja mashynobudivnyy pidpryjemstvamy: skladovi elementy i vzajemozv'jazky mizh nymy.» *Problemy ekonomiky ta upravlinnja* (Lviv), 2008, 611 edition.
9. Bulgakov, S., and Kornakov A. *Osnovy yntegryrovannogo upravlenija predpryatyem*. <http://vestnik-mgou.ru/Articles/Doc/4081>
10. Plahuta, O. *Strategii' integrovannogo upravlinnja logistychnymy lancjugamy* <http://bo0k.net/index.php?p=achapter&bid=476&chapter=1>

ИНТЕГРИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Т.О. Степаненко, аспирантка кафедры
экономики предприятий
ГВУЗ «Киевский национальный
экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

Аннотация. В статье рассмотрена сущность интегрированного подхода к управлению материальными ресурсами предприятия, предложено авторское видение процесса создания системы интегрированного управления, ее организационно-функциональный состав и механизм функционирования, предложена иерархическая система оценок для анализа эффективности интегрированного управления материальными ресурсами. Процесс создания интегрированной системы управления материальными ресурсами рассмотрен с позиций функционального подхода. В рамках структуры системы интегрированного управления материальными ресурсами автором выделено подсистему информационного обеспечения, структурно-функциональную подсистему и подсистему постоянного совершенствования и саморазвития. Интегрированное управление рассматривается как предпосылка более гибкого стабильного развития предприятия, чем обуславливается необходимость комплексной всеобъемлющей оценки эффективности управления материальными ресурсами на систематической основе.

Ключевые слова: интегрированное управление, система, материальные ресурсы, эффективность системы управления.

INTEGRATED MANAGEMENT OF MATERIAL RESOURCES OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

T. Stepanenko, graduate student,
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»

Abstract. The paper considers the essence of the integrated approach to the management of material resources of the enterprise, propose the view of the process of creating an integrated management system, its organizational and functional structure and operation mechanism, propose the hierarchical rating system to analyze the efficiency of the integrated management of material resources of the enterprise. Integrated management of material resources is a rational combination of technical, technological, economic, methodological components of material chain to ensure production and rhythm and to maximize economic gains at minimize costs. The process of creating an integrated system of material management deals with the functional viewpoint. Within the structure of integrated management of material resources defined informational, structural and subsystem of continuous improvement and self-development. Integrated management is seen as a condition of flexible and sustainable development of the enterprise, analyzed the need for a comprehensive conditional and comprehensive evaluation of the effectiveness of material management on a regular basis.

Keywords: integrated management system, material resources, the effectiveness of the management system.