

Висновки та перспективи подальших досліджень. Основним завданням логістики є оптимізація потоків у логістичних системах, що означає гармонійний рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у логістичних ланцюгах без просторово-часової невідповідності.

Отже, для моделювання ланцюга поставок можна використовувати мережні системи, оскільки він може бути поділений на сукупність дрібніших, але все ж великих елементів, тобто описуватись доволі обмеженою кількістю параметрів. Такою структурою можна ефективно управляти і розв'язувати для неї оптимізаційні задачі. Знання теоретичних основ та володіння потоковими алгоритмами дає змогу ефективно розв'язувати різноманітні практичні задачі.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розроблення рекомендацій стосовно прикладних задач моделювання ланцюга поставок за допомогою мереж.

1. Бакаєв О.О., Кутах О.П., Пономаренко Л.А.. *Теоретичні засади логістики: Підручник: У 2 т. – 2 т. – К.: Фенікс, 2005. – 528 с.* 2. Кальченко А.Г. *Логістика: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 148 с.* 3. Катренко А.В. *Дослідження операцій: Підручник. – Львів: Магнолія Плюс, 2004. – 549 с.* 4. Крикавський Є. *Логістика. Підручник. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2004. – 448 с.* 5. Крикавський Є., Чухрай Н., Чорнописька Н. *Логістика: компендіум і практикум: Навч. посібник. – К., Кондор, 2006 р. – 340 с.* 6. Машина М.І. *Математичні методи в економіці: Навч. посібник. – К.: Центр навч. літ., 2003. – 148 с.* 7. Сергеев В.И. *Логистика в бизнесе: Учебник. – М.: ИНФРА, 2001. – 608 с.*

УДК 339.188.4

І.Є. Матвій

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА АУТСОРСИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Матвій І. Є., 2007

Розглядається необхідність використання логістичного підходу, а саме з'ясовується роль аутсорсингу та логістичної інфраструктури для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Також аналізується склад, завдання й функції підрозділів логістичної інфраструктури виробничого підприємства, зокрема ВАТ “Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат” та досліджуються перспективи використання аутсорсингу на ньому. Окрім того, визначено переваги цих підходів, а також розроблено механізм їхнього застосування на підприємстві в умовах загострення конкуренції.

The using of logistical approach is considered in the article. Especially the role of outsourcing and logistical infrastructure for providing of effective activity of enterprise is cleared up. The structure, tasks and functions of logistical infrastructure elements have been analyzed at the model of Public Limited Company (Plc.) “Zydachiv cellulose-paper factory”. The perspective of using outsourcing has been developed there. Besides, the advantages of present approaches are defined. Mechanism of using in conditions of hard competition is worked out.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються істотним ускладненням, що зумовлює підвищення ризику втрати життєздатності, зниження конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Однією із основних завдань суб'єктів господарювання є забезпечення конкурентних переваг у всіх видах своєї діяльності.

Сьогодні виживають і домагаються успіху ті суб'єкти господарювання, котрі ведуть свій бізнес найефективнішим способом, досягаючи зниження операційних витрат за умови збереження високого рівня та якості обслуговування (рівня логістичного сервісу).

Механізмом постійного підтримування ефективної діяльності підприємств та їхньої конкурентоспроможності є використання логістичного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження вирішення проблем ефективної діяльності та конкурентоспроможності підприємств через призму використання принципів і методів логістики, зокрема використання логістичної інфраструктури та аутсорсингу логістичних послуг, стосуються роботи багатьох науковців – економістів: Є.В. Крикавського [2], Н.І. Чухрай [9], М.А. Окландера [7], Дж. Брайана Хейвуда [8], С.О. Календжяна та інших дослідників.

Водночас багато питань, що стосуються забезпечення ефективної діяльності підприємства, механізму їхньої реалізації залишаються дискусійними. Це пояснюється, насамперед, різними підходами до обговорюваної проблеми, пошуком оптимального варіанта, який би передбачав альтернативне використання як підрозділів логістичної інфраструктури, так і аутсорсингу в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства на підставі логістичних рішень.

Формулювання цілей статті є дослідження способів підвищення ефективності діяльності підприємств та їхньої конкурентоспроможності в умовах ринку на основі логістичного підходу, а саме через використання в оптимальному співвідношенні підрозділів логістичної інфраструктури та передавання логістичних послуг на аутсорсинг.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність являє собою деяку сукупність якості, постійного підвищення рівня обслуговування, швидкості виконання робіт і зниження витрат. Точніший склад цієї сукупності визначається характером діяльності організації [8]. Одним із способів вирішення проблеми підвищення ефективності діяльності підприємств та їхньої конкурентоспроможності є модернізація і підвищення продуктивності логістичної інфраструктури.

Логістична інфраструктура – сукупність логістичних підсистем, що виконують певні логістичні завдання в логістичних процесах. Розрізняють такі логістичні процеси: складування, транспортування та маніпуляції, формування вантажних одиниць (поділ та консолідація), сортування, комісування, пакування та маркування, оброблення й реалізація [1].

З позицій бізнесу логістична інфраструктура існує для того, щоб матеріальні потоки надходили в необхідний час в необхідне місце, з належною корисністю за найменших сукупних витрат. На рівні виробничого підприємства логістична інфраструктура – це сукупність допоміжних і обслуговуючих підрозділів, які забезпечують умови для нормального функціонування виробничого процесу.

В умовах ринку покупця, який характеризується перевищенням пропозиції над попитом, конкуренцією серед продавців, саме вдосконалення логістичної інфраструктури є вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. На ринку покупця успіх приходить тільки до тих продавців, що задовольняють попит [7]. А відсутність універсальних транспортних засобів, оптимізованих маршрутів доставки продукції, складських приміщень для зберігання продукції, призводить до збільшення часу на виконання замовлення, зростання витрат на виробництво й логістичних витрат і позначається на результатах діяльності підприємства.

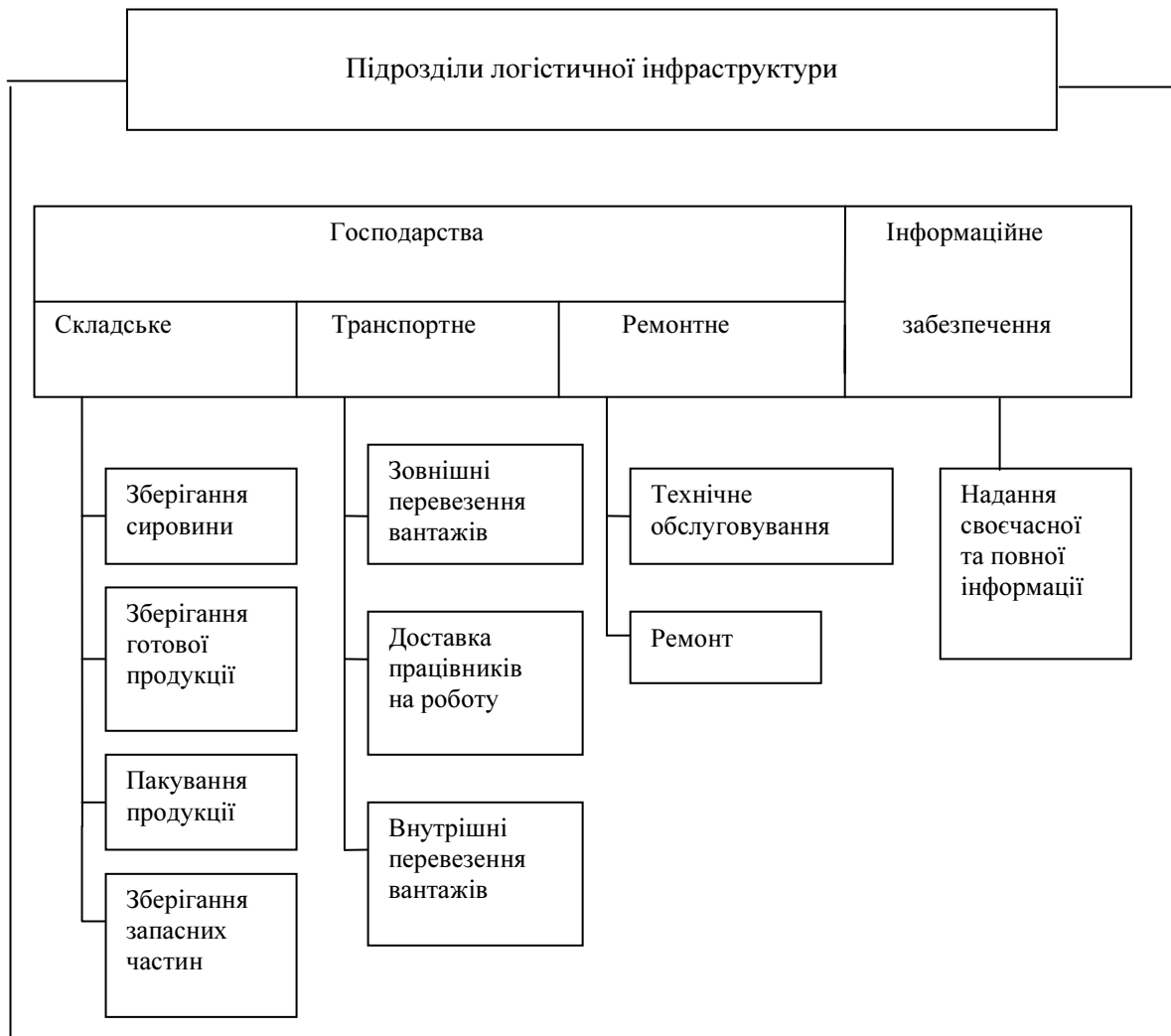
Склад і розмір підрозділів логістичної інфраструктури залежить від обсягу й типу виробництва, номенклатури та асортименту продукції, що випускається, спеціалізації цехів основного виробництва.

Для прикладу, розглянемо логістичну інфраструктуру виробничого підприємства ВАТ “Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат” і з’ясуємо її вплив на ефективність діяльності. Вона складається з окремих структурних підрозділів. Загальну схему підрозділів логістичної інфраструктури підприємства та їхні основні функції наведено на рисунку.

Підрозділи логістичної інфраструктури підприємства забезпечують вирішення таких завдань: формування запасів, складування, транспортування, технічне обслуговування та ремонт засобів праці, пакування, інформаційне забезпечення системи управління матеріальними потоками.

Зокрема, складське господарство ВАТ “Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат” забезпечує своєчасну поставку сировини, матеріалів, запасних частин для виробництва, якісне та

оперативне обслуговування споживачів готової продукції. Від ефективності функціонування складського господарства залежать ритмічність роботи підприємства, працездатність машин та устаткування, своєчасність виконання замовлень споживачів.



*Схема підрозділів логістичної інфраструктури
ВАТ “Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат”*

Джерело: згідно з даними підприємства

Транспортне господарство підприємства, складовими якого є транспортний цех та цех автоспеціального транспорту, забезпечує пересування вантажів відповідно до вимог виробничого процесу (внутрішньозаводське транспортування), частково доставку готової продукції споживачам, а також доставку працівників до місця роботи. Оскільки питома вага витрат на виконання транспортних операцій у собівартості продукції є доволі значною, то основним завданням транспортного господарства є виконання поставлених цілей при оптимізації транспортних витрат.

У ремонтне господарство ВАТ “Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат” ремонтно-механічний завод “Ремтехсервіс” та електроремонтний цех, які забезпечують виконання комплексу заходів з догляду і контролю за станом обладнання, машин, транспортних засобів, а також їхнього ремонту. Метою функціонування ремонтного господарства є підтримання засобів праці у належному стані, забезпечення надійності, безпеки руху, економічності тощо. На цьому підприємстві використовується запобіжна ремонтна політика, що передбачає здійснення планово-запобіжних ремонтів (власне технічне обслуговування).

Для ефективного управління виробництвом на підприємстві використовується система автоматизованого управління, яка містить пакет стандартних програм у таких функціональних завданнях, як фінансові розрахунки, бухгалтерський облік, управління виробництвом, логістика, керівництво персоналом та інше. Система забезпечує постійний контроль ділових процесів та інтеграцію інформаційних потоків незалежно від меж структурних підрозділів. У ній забезпечена тісна взаємодія всіх модулів та обмін даними між ними, оперативне та одноразове введення інформації в момент здійснення господарської операції, одночасне формування бухгалтерських проведення в головну книгу, що дає змогу будь-коли отримати повну інформацію про стан підприємства. Перехід до сучасних умов господарювання зумовлює необхідність обробляти в короткі терміни значні обсяги інформації. Крім того, інформація забезпечує координацію та планування щоденних операцій, контроль над ними, інтеграцію підрозділів логістичної інфраструктури.

Ефективне використання елементів логістичної інфраструктури дає змогу підприємству забезпечувати пришвидшення проходження матеріального потоку від початкового джерела сировини і до кінцевого споживача, а також скорочення часу виконання замовлення, підвищення якості сервісу і гнучкості роботи.

Враховуючи вищесказане, можна констатувати, що вплив елементів логістичної інфраструктури на результати діяльності ВАТ “Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат” є істотним, тому підвищення ефективності їхнього використання є необхідною умовою досягнення підприємством конкурентних переваг на ринку продукції паперової промисловості.

Водночас альтернативним напрямом вирішення цієї проблеми є використання аутсорсингу на підприємстві.

Як відомо, аутсорсинг є однією з найсучасніших і найуспішніших бізнес-моделей, що дає змогу досягти реальних конкурентних переваг. На думку фахівців [8], за сприятливих умов можна істотно покращити якість обслуговування і знизити витрати основних і допоміжних підрозділів, якщо регулярно запрошувати сторонніх спеціалістів. Більш того, в перспективі організація зможе досягти підвищення якості і зниження витрат, якщо передасть частину своїх турбот і обов'язків сторонній організації.

У найживанішому значенні під аутсорсингом (у перекладі з англ. *outsourcing* – використання зовнішнього ресурсу) розуміють виведення традиційних для компанії (чи запланованих до самостійного виконання) функцій (найчастіше допоміжних) за межі підприємства [4]. Іншими словами, аутсорсинг – це спосіб оптимізації діяльності підприємства за рахунок зосередження зусиль на основному предметі діяльності і передавання непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям [6]. Отже, аутсорсинг стосується принаймні двох моментів, викладених нижче.

1. Аутсорсинг, насамперед, – це організаційне рішення, яке полягає у розподілі функцій бізнес-системи відповідно до принципу: “залишаю собі тільки те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших”.

2. Аутсорсинг – це передавання сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства.

За дослідженнями, виконаними Інститутом аутсорсингу, виокремлюють такі типи аутсорсингу [3]:

- виробничий аутсорсинг;
- аутсорсинг бізнес-процесів (англ. – BPO-business process outsourcing);
- аутсорсинг інформаційних технологій (IT- аутсорсинг).

Вигоди, що супроводжують використання аутсорсингу, незаперечні. У табл. 1 наведений їхній перелік.

Аутсорсинг дає змогу підвищити ефективність виконання визначених функцій підприємств у сфері інформаційних технологій, забезпечення сировиною, збуту готової продукції, фінансів, забезпечення персоналом. Практичне застосування аутсорсингу допомагає компаніям розв'язати проблеми функціонування і розвитку в ринкових умовах за допомогою скорочення витрат, пришвидшення адаптації до умов зовнішнього середовища, покращання якості продукції і послуг, зменшення ризиків.

Основні вигоди від використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємства

Вигода	Визначення
Спеціалізація	Концентрація на основній діяльності
Гнучкість	Можливість пристосування сфери діяльності до зовнішнього середовища
Технологічна	Доступ до послуг професіоналів
Скорочення витрат на персонал і приміщення	Відмова від “простою” приміщень і персоналу. Робота фахівця оплачується лише тією мірою, наскільки вона необхідна
Обмеження економічного ризику	Гарантія професійної відповідальності, надана аутсорсинговою компанією
Обмеження організаційного ризику	Послуги аутсорсингу надаються постійно
Скорочення штату працівників	При аутсорсингу підприємство виводить “нерентабельних” працівників за штат

Водночас при використанні аутсорсингу необхідно пам'ятати про недоліки і ризики, зокрема такими є: передавання важливої інформації про підприємство в “чужі руки”, ризик зниження ефективності праці власного персоналу, істотні втрати, пов'язані з необхідністю термінового пошуку іншого аутсорсера (у разі недобросовісності або банкрутства аутсорсера), зростання вартості функції, що передана на аутсорсинг (у разі підвищення цін на послуги), існує висока вірогідність монополізації ринку відповідних послуг окремими аутсорсерами та використання ними переваг свого монопольного становища при взаємодії із замовником послуг [5].

Враховуючи вищезазначене, ухвалення рішення про передавання окремих логістичних послуг на аутсорсинг повинен бути економічно обґрунтованим, доцільним та контрольованим і передбачати такі етапи роботи [5]:

1. Визначення потенційних функцій для передавання в аутсорсинг.
2. Оцінювання власних можливостей компанії стосовно виконання цих функцій.
3. Дослідження ринку послуг з аутсорсингу виокремленої функції для визначення потенційних партнерів.
4. Визначення потенційних партнерів з аутсорсингу.
5. Дослідження доцільності і можливості передавання функції в аутсорсинг.
6. Вибір кандидатів на переговори.
7. Оцінка ефекту від впровадження аутсорсингу.
8. Зіставлення внутрішніх і зовнішніх можливостей.
9. Прийняття рішення “робити самому чи купувати?” та його юридичне оформлення.
10. Прийняття управлінського рішення щодо “старого” персоналу.
11. Розроблення механізмів контролю за діяльністю аутсорсингової компанії.

Так, на підприємстві ВАТ “Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат” функції забезпечення сировиною, енергоносіями та організації збуту готової продукції передано Жидачівській філії ТзОВ “Основа папір”, яке було створене 1 лютого 2006 року. Давати оцінку ефективності такого кроку передчасно, проте позитивні тенденції уже простежуються у цих сферах. Завдяки поставкам сировини матеріалів у необхідній кількості, а також поліпшенню технологічного процесу та організації збуту виробленої продукції збільшився обсяг випуску товарної продукції. Зниження закупівельних цін на сировину і матеріали дало змогу скоротити грошові витрати на одиницю товарної продукції, підвищити рентабельність виробництва. Крім того, для наближення продукції комбінату до ринку і покращання обслуговування споживачів створені представництва та філії товариства зі складськими приміщеннями в інших містах України.

Іншим перспективним способом підвищення ефективності діяльності ВАТ “Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат”, на нашу думку, є передавання ведення бухгалтерії на аутсорсинг. Хоча варто зазначити, що цей напрям безпосередньо не пов'язаний з аутсорсингом логістичних послуг. Передавання цієї функції на аутсорсинг забезпечуватиме: по-перше – можливість

керівництву підприємства сконцентрувати більше уваги на основному предметі діяльності; по-друге – уникнення витрат на інвестиції в обладнання і програмне забезпечення, які необхідні для виконання цієї функції; по-третє – можливість використання чужого високопрофесійного досвіду, накопиченого під час розв’язання аналогічних задач; по-четверте – переадресацію відповідальності за організацію обліку, правильність його ведення та всі інші питання, пов’язані з цим, на аутсорсингову компанію.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На сучасному етапі вагомими шляхами підвищення ефективної діяльності та забезпечення конкурентних переваг підприємства є:

- необхідність широкого використання підрозділів логістичної інфраструктури;
- впровадження аутсорсингу логістичних послуг;
- визначення оптимального співвідношення логістичних послуг, що надаються підрозділами логістичної інфраструктури підприємства і можуть бути передані на аутсорсинг.

Проте варто відзначити, що рішення про впровадження аутсорсингу повинно мати передовсім економічне обґрунтування його ефективності, а отже, враховувати як потенційні вигоди (доходи), так і ймовірні ризики та втрати. Методичні положення такого економічного обґрунтування стануть предметом подальших досліджень автора.

1. Економічна енциклопедія: У 3 т. Е 45 Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний та ін. – К.: Вид. центр “Академія”, 2001. – 848 с. 2. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: Підручник. – 2-е вид., доп. і перероб. – Львів: Нац. ун-ту “Львівська політехніка” (Інформ.-вид. центр “Інтелект +”), “Інтелект-Захід”, 2006. – 456 с. 3. Козлов Д. Аутсорсинг. Что? Как? Зачем? // Дистрибуція и логистика. – 2003. – № 1. – С. 6–38. 4. Комаха А. Своя работа для других // ММ. Деньги и Технологии. – 2003. – № 3. – С. 56–58. 5. Лігоненко Л.О., Фролова Ю. Ю. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 6(48). – С. 115–126. 6. Пушкин С., Савостьянов М. Аутсорсинг финансовых функций // Управление компанией. – 2003. – № 9. – С. 23–26. 7. Окландер М. А. Логістика: Навч. посібник. – К.: Зовнішня торгівля, 2005. – 234 с. 8. Хейвуд Дж. Братан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2002. – 176 с. 9. Чухрай Н. І. Розвиток логістики на вітчизняному ринку: питання теорії, практики, освіти // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2005. – № 526. – С. 186–193.

УДК 334.735:631.155.2

Н.Г. Міценко

Львівська комерційна академія

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК У ЕФЕКТИВНОМУ ФУНКЦІОНУВАННІ ЛОКАЛЬНОЇ СИСТЕМИ

© Міценко Н.Г., 2007

Розглянуто сучасний стан галузей діяльності споживчої кооперації, їхній взаємозв’язок, передумови та засади створення локальних систем “заготівля–переробка–реалізація”, обґрунтовані необхідність та проблеми формування ланцюга поставок сільськогосподарської продукції.

The modern state of consumer cooperative branches of activity, their correlation, preconditions and principles of local system “stocking-remaking- saling” creating are regarded, the necessity and problems of agricultural production supply chain forming are substantiated.

Постановка проблеми. Перетворення агропромислового комплексу України у високоефективний експортоспроможний стабільний сектор економіки та забезпечення продовольчої безпеки держави є і залишиться головним напрямком аграрної політики держави. Його реалізація потребує