

Зауважимо, що прогнозна чисельність персоналу ДП "Львівприлад" на 1998 р. (3493 чол.) на 16,4 % перевищує чисельність персоналу за заводським варіантом (3000 чол.). Ця розбіжність пояснюється запланованою на 1998 р. реструктуризацією виробництва, яка супроводжується пропорційним до обсягу виробництва продукції скороченням чисельності персоналу.

Одержані регресійні моделі, які описують залежність між обсягом виробництва продукції та чисельністю персоналу з урахуванням впливу фактора часу, можуть слугувати надійною основою прогнозних розрахунків структури персоналу промислового підприємства.

УДК 681.511.54(07)

ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИКИ У ТРАНСПОРТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

© **Форнальчик Є.Ю., 2000**

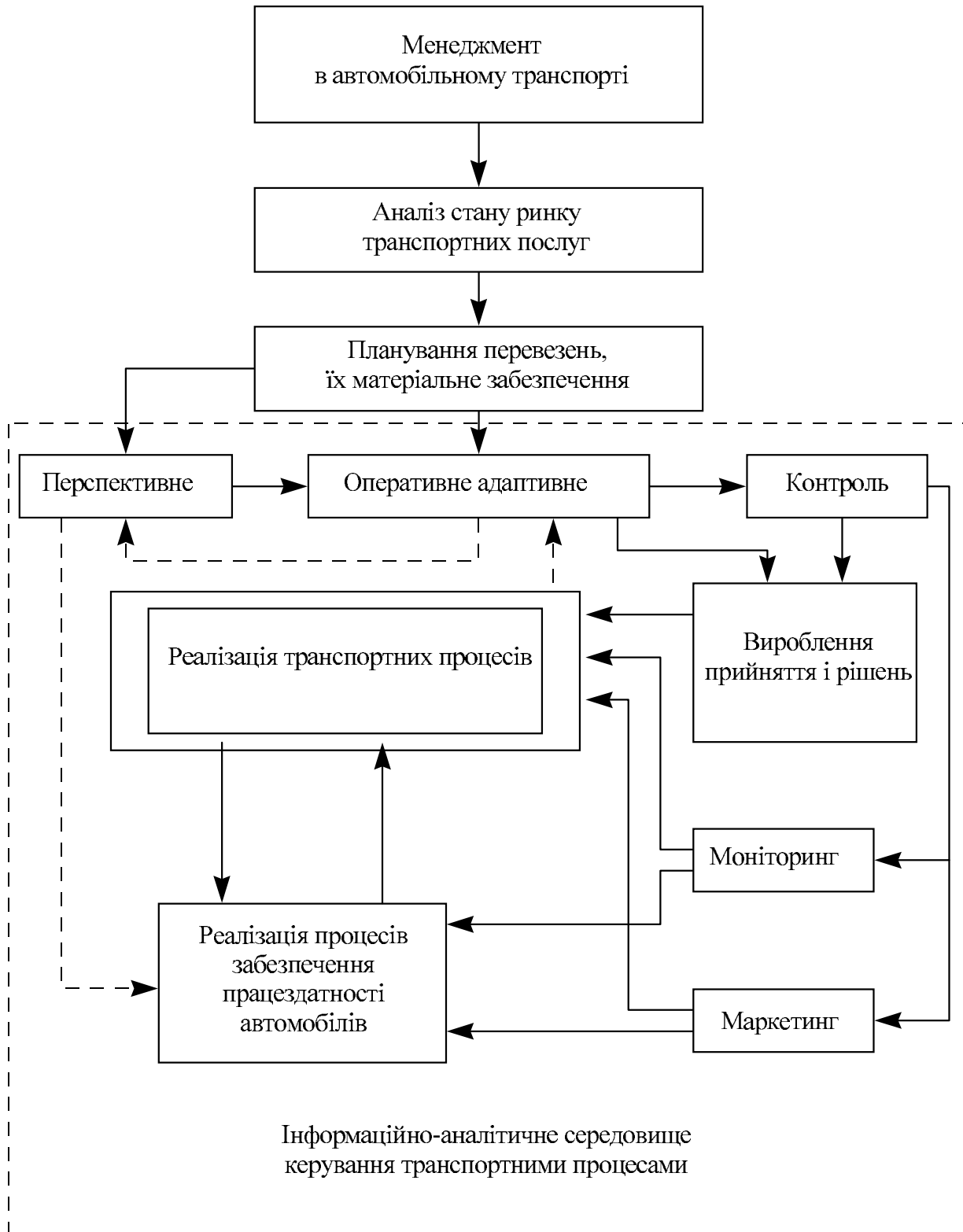
ДУ «Львівська політехніка»

Підвищення ефективності використання автомобільної техніки як окремих автотранспортних підприємств, так і галузі загалом забезпечується успішним менеджментом із застосуванням логістичного підходу і багаторівневих комп'ютеризованих систем.

Increase of the efficiency of using automobile technics at either separate auto-transport enterprises or whole automobile branch is ensured by applying logistical approach and multilevel computer systems.

Застосування логістики у дослідженнях на автомобільному транспорті господарського комплексу країни було започатковано у 90-х роках. Актуальність практичного використання її в керуванні транспортними та іншими процесами продиктована сьогодні новими умовами функціонування виробничих і невиробничих структур, дією законів ринкової економіки.

Автомобільні транспортні процеси, як відомо, не належать до сфери матеріального виробництва, й тому підхід до керування ними повинен бути оригінальним. Хоча ці процеси входять у сферу послуг, які реалізуються через обслуговування клієнтів у вигляді вантажних і пасажирських перевезень, однак масштаби, обсяги, безпека та важливість у взаємозв'язках з іншими галузями, що характерні для автомобільного транспорту, зумовлюють відмінність цієї галузі від інших обслуговувальних. Очевидно, що ефективне обслуговування можливе лише за умови застосування досконалого (успішного) менеджменту. Така засада повинна передбачати системний (логістичний) підхід як під час перспективного і короткотермінового (для одного року) планування, так і безпосередньо під час оперативного керування транспортними процесами. Успішний ме-



**Структура успішного менеджменту
у сфері вантажних автомобільних перевезень**

менеджмент має складатися, наприклад, для вантажних перевезень, з таких компонентів (див. рисунок):

а) аналізу стану інтенсивності та обсягів виробництва продукції, яка є потенційними матеріальними об'єктами перевезень (вантажами), попиту на неї потенційних споживачів;

б) вибору стратегічних і часткових цілей (наприклад, максимуму прибутків за оптимальних обсягів вантажів та відстаней перевезень з відповідно оптимальною чисельністю автомобілів, виробничого та обслуговуючого персоналу);

в) перспективного та оперативного планування перевезень, вироблення і прийняття рішень щодо реалізації транспортних процесів, а також контролювання їх згідно з поставленими цілями;

г) згідно із цими ж цілями проведення постійного моніторингу та маркетингу транспортних процесів у рамках виробництв і можливостей клієнтів, які обслуговуються, конкуренції між перевізниками, поточних соціального та фінансово-економічного станів у виробничій та невиробничій сферах;

д) відповідно розвинутого (із застосуванням новітніх технологій, засобів і кадрів) інформаційно-аналітичне середовище.

Очевидно, що усі елементи цієї структури менеджменту повинні бути підпорядковані стрижневій компоненті системи "перевізник-клієнт" – реалізації транспортних процесів, – яка формує основні прибутки автомобільного транспорту.

Відомо, що існуючий системний підхід у менеджменті на автомобільному транспорті враховує лише взаємодії між основними чинниками, що впливають на собівартість, не беручи до уваги, на перший погляд, другорядних. Він (підхід), очевидно, повинен враховувати:

1 – категорії вантажів, які перевозяться, вимоги клієнтів до оперативності і якості перевезень, навантажувально-розвантажувальних операцій, до якості і збереження їх на всіх етапах транспортного процесу;

2 – категорії умов експлуатації, типи автомобілів, їх технічні стани, надійність автомобілів, водіїв, доріг та природного довкілля, надійність функціонування системи "водій-автомобіль-дорога-середовище";

3 – особливості керування експлуатаційною надійністю автомобілів, рівень розвитку та мережу ремонтно-обслуговувальної бази, матеріально-технічне забезпечення експлуатаційними, ремонтно-технологічними матеріалами, діагностувальним та обслуговувальним обладнанням, відповідними кваліфікованими кадрами.

У сучасних умовах демонополізації та конкуренції між перевізниками рівень реалізації транспортних процесів повинен визначатися ступенем досягнення головного критерію – високої оперативності, своєчасності та якості обслуговування саме цього клієнта (замовника транспортної послуги), якому ця послуга на даний момент часу найбільш потрібна, і з урахуванням, звичайно, розмірів прибутків. При цьому головною дійовою особою вважається клієнт, який диктує всі кількісні та якісні вимоги, а транспортне підприємство (перевізник) є лише виконавцем, в якого є також відповідна мета – максимум прибутків. Однак ця мета повинна бути вторинною, підпорядкованою вимогам клієнта, про зміст її, зокрема калькуляцію собівартості, останньому знати не обов'яз-

ково. Отже, у двох зацікавлених сторін (клієнта і перевізника) є свої цілі, які сьогодні почали реалізуватися в умовах конкуренції між державним і приватним секторами, між окремими приватними перевізниками: з боку клієнтів – своєчасне, швидке і якісне перевезення з помірною оплатою; з боку перевізників – дотримання вимог клієнтів (в іншому разі – втрата їх) за умови оптимальності затрат й отримання прибутків, які з відповідною рентабельністю покриватимуть ці затрати.

Логістичний підхід із застосуванням організаційного, техніко-технологічного, експлуатаційного та маркетингового оперативного аналізів й використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій і засобів (комп'ютерної техніки, мереж і програмного забезпечення) дасть змогу підтримувати високий рівень функціонування транспортної автомобільної галузі, навіть при відносно невисоких конструктивних, експлуатаційних та надійнісних показниках вітчизняної техніки. Однак сучасний стан інформаційного забезпечення ринку транспортних послуг має, на жаль, поки що, ознаки стихійності без ніяких спроб створення доступного для зацікавлених сторін обласного чи міського банків даних про наявні вантажі, перевізників, клієнтів, вартості послуг тощо (подібно до того, як це є на товарно-фондових біржах). Такий стан не дає змоги проводити вірогідний моніторинг та маркетингові дослідження з урахуванням дії, крім визначальних, вищеперелічених другорядних чинників, й, очевидно, унеможливило ефективне керування перевезеннями. Логістичні моделі, які сьогодні пропонуються до використання, не дають через це сподіваних результатів. Для досягнення їх мала б бути реалізована основна (на даному етапі) передумова – інформаційно-аналітичне забезпечення автотранспортної галузі. Як показує досвід розвинених європейських країн, ця передумова повинна бути втілена у вигляді багаторівневих комп'ютеризованих експертних систем керування, починаючи з низового рівня (фізичний чи юридичний власник автотранспортного засобу або автотранспортного підприємства) й закінчуючи найвищим – Державним департаментом автомобільного транспорту.

Актуальність викладеного підтверджується регламентами відповідного "Положення", затвердженого Кабінетом Міністрів України від 29.02.96 р. (№ 261). На Департамент покладено основне завдання "...вжиття заходів для ефективного використання рухомого складу автомобільного транспорту, його поновлення, ремонту, забезпечення матеріально-технічними та паливно-енергетичними ресурсами, визначення структури парку". Крім того, ця установа "...сприяє формуванню ринку автотранспортних послуг, розвитку конкуренції та обмеженню монополізму у галузі".