

М. І. Белявцев, канд. екон. наук, проф.,
Р. Ю. Подольський, канд. екон. наук, проф.,
Донецький національний університет

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ДОНЕЦЬКОЇ ЗАЛІЗНИЦІ

Запропоновано етапи проведення комплексного логістичного аналізу діяльності Донецької залізниці. Виявлено напрями підвищення ефективності управління логістичною системою підприємства, спираючись на принцип інтенсифікації діяльності логістичних ланок.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: логістична система, управління, Донецька залізниця, витрати.

У сучасних умовах господарювання необхідною умовою забезпечення виконання стратегічних та тактичних планів розвитку підприємства є організація оптимального господарчого процесу необхідними товарно-матеріальними цінностями відповідного сортаменту та якості. При цьому, зважаючи на об'єктивні позитивні умови розвитку кожного суб'єкта господарювання, зростає необхідність у якісному управлінні споживанням таких матеріальних ресурсів, потреба в яких може бути задоволена або екстенсивним шляхом, через придбання більшої кількості матеріалів та енергії, або інтенсивним — через економічніше використання запасів ресурсів у процесі виробництва продукції або наданні послуг. У процесі управління слід зважати на те, що екстенсивний шлях має відомі вади через те, що його використання об'єктивно призводить до збільшення питомих витрат як на виробництво продукції (для виробничих підприємств), так і на надання послуг (для підприємств сфери послуг, до яких належить і Донецька залізниця).

І хоча при цьому загальна собівартість може і знизитись за рахунок збільшення обсягів реалізації і зменшення частки постійних витрат, усе ж цей шлях не є прийнятним з погляду як можливої негативної оптимізації комерційних процесів, так і загострення конкурентної боротьби, що особливо актуально для сфери надання транспортних послуг у зв'язку з наявністю можливих альтернатив (авіатransпорт, автомобільний та морський транспорт). Водночас інтенсивний шлях спрямований на те, щоб знизити саме собівартість одиниці продукції (послуг) за дотримання принципу об'єктивно-економічного використання ресурсів, що

зрештою сприяє підвищенню ефективності господарювання. А це стає можливим тільки з урахуванням логістичного підходу в управлінні логістичними системами, використання якого має на меті впровадження у діяльність суб'єктів господарювання сучасних прогресивних технологій у закупівлі, розподілі та реалізації, підвищення рівня механізації та автоматизації логістичних процесів.

На жаль, незбалансованість конкурентного простору, брак кваліфікованих кадрів, спрямованість внутрішнього менеджменту на вирішення оперативніших, ніж стратегічні, проблем сприяють тому, що більшість великих підприємств України, які споживають досить значну за номенклатурним переліком кількість товаро-матеріальних ресурсів, недостатню увагу приділяє саме інтенсивним засобам активізації господарської діяльності. А це звужує можливості з підвищення ефективності господарювання та стримує втілення сучасних наукових здобутків у царині маркетингу й особливо логістики, хоча її використання і має на меті формування сучасного підходу у загально-господарському менеджменті.

Тому пошук шляхів подальшого підвищення ефективності управління логістичною системою великих суб'єктів господарювання є надзвичайно актуальним як у концептуальному, так і в практичному та теоретичному аспектах. Це стосується і Донецької залізниці.

Проблема підвищення ефективності управління логістичною системою розглядалася протягом існування економічної науки досить пильно. Так, значний внесок у розвиток цього питання у теоретично-методичному сенсі зробив В. Ніколайчук, який у своїх численних наукових роботах розглядав проблеми підвищення ефективності з погляду реалізації логістики як концептуальної стратегії [1, с. 9], за допомогою використання якої звільнюється певна логістична міць [2, с. 12], яка виникає на основі змін у системах управління матеріальними потоками при переводі їх на логістичну основу. А це сприяє розвитку логістичного потенціалу та створює можливості з підвищення ефективності логістичного управління взагалі. З його думкою співвідносяться і праці З. С. Каіра [3, с. 40], який розумів підвищення ефективності управління логістичними системами через використання системного стратегічного підходу для підприємств через маркетингово-логістичне управління. Однак роботи цих та інших авторів, які мають більше теоретично-методичне, аніж практичне спрямування, вимагають уточнення та екстраполяції на діяльність конкрет-

ного суб'єкта господарювання, яким нами було обрано Донецьку залізницю як типового представника сфери надання транспортних послуг. А використання матеріалів дослідження М. Белявцева, С. Гриценко, Л. Шестопалової, Н. Назаренко, Р. Подольського [4—9] з цієї проблематики дозволило не тільки виявити негативні моменти функціонування логістичної системи Донецької залізниці, а й дати практичні рекомендації з підвищення ефективності управління нею.

Розробка шляхів підвищення ефективності управління логістичною системою Донецької залізниці тісно взаємопов'язана зі здійсненням процедур та шляхів логістичного контролю. Розвиток процедур логістичного контролю на Донецькій залізниці є одним з основних завдань інтегрального управління логістикою. Необхідність ретельної оцінки результатів діяльності зумовлена зростанням значення якісного обслуговування споживачів і більшим обсягом капіталу, який залучається у сферу логістики з погляду витрат на функціонування усїєї логістичної системи.

Слід зауважити, що, незважаючи на об'єктивну необхідність наявності на великих підприємствах-споживачах великої кількості номенклатурних одиниць товаро-матеріальних цінностей логістичної служби, керівництво та фахівці Донецької залізниці до теперішнього часу не приділяли належної уваги цьому питанню (табл. 1).

Таблиця 1

**ДАНІ ЕКСПРЕС-ОПИТУВАННЯ НЕЗАЛЕЖНИХ ЕКСПЕРТІВ
ДОНЕЦЬКОЇ ЗАЛІЗНИЦІ З ПРИВОДУ ВИКОНАННЯ
ФАХІВЦЯМИ-УПРАВЛІНЦЯМИ ДОНЕЦЬКОЇ ЗАЛІЗНИЦІ
ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ (УЗГОДЖЕНІ ДАНІ), балів**

Логістична функція*	Реалізується у повному обсязі	Реалізується частково	Не реалізується
Планування, організація і управління матеріально-технічним забезпеченням	60	25	15
Формування господарських зв'язків з постачання товарів або надання послуг, їх розвиток, корегування, організація, оптимізація	52	18	30
Планування, організація і управління складським господарством	45	25	30
Планування, організація і управління транспортним господарством	80	8	12

Закінчення табл. 1

Логістична функція*	Реалізується у повному обсязі	Реалізується частково	Не реалізується
Планування, організація і управління матеріальними та інформаційними потоками	51	20	29
Планування, організація й управління діловими послугами логістичного характеру	25	70	5
Планування і контроль інвестицій на створення та розвиток логістичної інфраструктури	25	20	55
Управління матеріальними запасами	60	10	30
Управління інформаційними системами	50	20	30
Планування, організація й управління процесами розподілу та постачання	80	10	10
Планування, організація й управління логістичними витратами	60	10	30
Контролювання якісних параметрів і їх стандартизація	50	30	20
Визначення обсягів і напрямів матеріальних та інформаційних потоків	70	10	20
Прогнозування потреб у перевезеннях	20	30	50
Проектування інфраструктурних елементів у логістичних системах	30	30	40
Використання маркетингового підходу у формуванні дієвого функціонування наявних логістичних систем	10	30	60
Усього	768	366	466

* [1, с. 31]

У цілому аналіз наведеної табл. дозволяє твердити, що сучасне управління логістичними системами Донецької залізниці досить неефективне. Хоча і спостерігається позитивне (більше одиниці) співвідношення сумарної кількості балів виконання фахівцями-управлінцями Донецької залізниці логістичних функцій до суми балів за логістичними функціями, які не реалізуються (1,64), усе

ж співвідношення суми балів логістичних функцій, які реалізуються у повному обсязі, до суми балів за функціями, які не реалізуються або реалізуються не у повному обсязі, становить менше одиниці (0,92). Такий стан здебільшого викликаний тим, що логістичні функції розпорознені серед значної кількості структурних підрозділів та не зведені у систему. Для того, щоб ефективно контролювати логістичні витрати фахівцям служб, які займаються логістикою на Донецькій залізниці, уявляється необхідним створити координаційний орган, який виконуватиме функції комплексного маркетингового управління логістичними потоковими процесами. А для цього потрібно проводити всебічний комплексний аналіз логістичних операцій, результати якого можуть бути використані при оптимізації логістичних потоків у межах наявних мікро- та макрологістичних систем. При цьому ключові ланки такого аналізу, на нашу думку, повинні бути такими (рис. 1), а їх реалізація повинна:

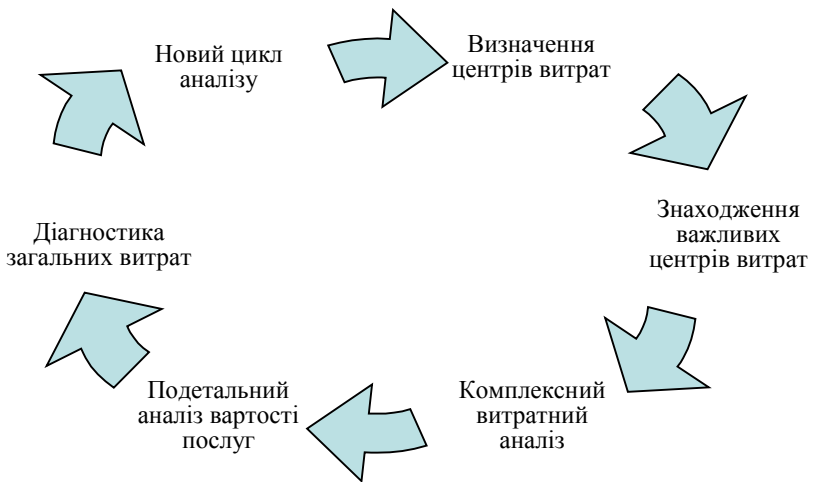


Рис. 1. Етапи проведення комплексного логістичного аналізу Донецької залізниці

- по-перше, визначати центри витрат, у яких логістичні витрати мають тенденцію до акумулювання (функціональні сфери діяльності Донецької залізниці, де накопичуються значні витрати і де ефективне їх зниження може призвести до реальних результатів);
- по-друге, знаходити важливі пункти витрат у межах кожного центру їх фокусування;

- по-третє, розглядати діяльність Донецької залізниці у цілому як один потік логістичних витрат;

- по-четверте, розглядати вартість послуг, які надає Донецька залізниця, радше як суму, яку сплачує споживач, ніж як суму витрат, яка виникає у межах залізниці як юридичної особи або об'єкта податкового обліку;

- по-п'яте, класифікувати логістичні витрати у відповідності до їх основних характеристик і таким чином здійснювати діагностику загальних витрат.

Проте, тільки проведення логістичного аналізу не може ефективно впливати на оптимізацію логістичної діяльності Донецької залізниці. Значні переваги з погляду скорочення витрат можуть бути отримані у результаті зміни структури процесів і завдань ведення господарської діяльності. При цьому основними шляхами досягнення господарських переваг є:

- перебудова основних процесів з метою вилучення неов'язкових робіт і послуг, які створюють найбільшу додану вартість через використання функціонально-вартісного аналізу, формування ціни попиту, дотримання бюджетних обмежень, оптимізація умов господарської діяльності;

- перехід на більш прості, менш капіталомісткі та добре відпрацьовані технологічні процеси;

- віднаходження шляхів відходу від використання великовартісних матеріалів і комплектуючих виробів через нормування витрат матеріальних ресурсів, вхідний контроль, оперативну закупівлю, підготовку матеріалів до споживання;

- переміщення підприємств і структурних підрозділів Донецької залізниці ближче до постачальників, споживачів або до тих та інших для скорочення витрат, шляхом використання принципу поставки «точно у строк», оптимізацію маршрутів, диспетчеризацію, посилену охорону майна, оптимальне майнове страхування, страхування відповідальності, управління запасами тощо;

- досягнення більш високої, ніж у конкурентів, вертикальної інтеграції.

За попередніми оцінками, використання тільки цих шляхів за дотримання принципу повної перебудови роботи усіх структурних одиниць управління та їх координації з одного логістичного центру дозволить Донецькій залізниці скоротити логістичні витрати на 30—70 % при збереженні або навіть підвищенні на 5—7 % прибутковості господарської діяльності. При цьому, на нашу думку, найбільш актуальним щодо використання у поточній діяльності Донецької залізниці на сучасному етапі перебудови її логіс-

тичної компоненти є функціонально-вартісний аналіз. Одним з важливих напрямів використання функціонально-вартісного аналізу є вибір напрямків руху матеріальних ресурсів. У цьому випадку основним шляхом збільшення обсягів складського постачання (як найбільш ефективного для Донецької залізниці) є досягнення зниження рівня саме виробничих запасів, які складають неприпустиму наднормову величину на Донецькій залізниці, а через це і рівня логістичних витрат. Не слід забувати і про можливість щодо зниження рівня витрат на виконання складських операцій, що можна досягти шляхом сучасної механізації та використання сучасних складських комплексів і підвищення рівня обслуговування споживачів.

Слід ураховувати і той факт, що проблема зниження витрат на транспортування аналогічна проблемі економії закупівель. Тому найкращим рішенням для Донецької залізниці буде комбінування транспортних засобів різного виду з урахуванням специфіки вантажів та географії маршрутів і переміщень, розмірів тарифів тощо. А створення на базі транспортних та експедиційних підприємств логістичних провайдерів сприятиме скороченню кількості проміжних ланок у логістичному русі за рахунок консолідації партій продукції, оптимальної маршрутизації постачання і т. ін.

Шлях щодо скорочення матеріально-виробничих запасів на залізниці лежить через їх раціональне використання, ліквідацію наднормативних залишків, підвищення ефективності нормування, покращення організації матеріально-технічного забезпечення, у тому числі через встановлення чітких договірних умов поставок, оптимального вибору постачальників, чіткої роботи транспорту забезпечення тощо.

Тільки за попередніми розрахунками використання навіть найбільш загальних методів логістики дасть можливість знизити рівень складських запасів на 20—30 %, що позитивно вплине і на розмір загальних витрат та показники ефективності господарської діяльності.

Звісно, створення логістичного комплексу неможливе без певних капіталовкладень у його функціонування, віддачу від яких легко перекласти мовою економічних вигід, тому що вона піддається вимірюванню та виражається безпосередньо у вартісних показниках. Наприклад, якщо включення у логістичну систему ще одного складського терміналу веде до скорочення сукупних логістичних транспортних витрат на розмір, який перевищує суму постійних та перемінних витрат на утримання цього терміналу, то можна говорити про зниження загальних витрат. Отже, за

будь-якого скорочення загальних логістичних витрат експлуатація логістичного терміналу економічно виправдана. Проектуючи цю логічну тезу на діяльність Донецької залізниці, можна дійти важливого висновку, що поява у логістичній системі Донецької залізниці додаткових оперативних складів або складських терміналів вимірі може привести до скорочення сумарного транзитного часу, що, у свою чергу, сприятиме і скороченню обсягів запасів у зв'язку з їх більш ефективним та оптимальним розподілом.

Для загального скорочення рівня логістичних витрат ми можемо рекомендувати заходи, комплексна реалізація яких сприятиме ще й підвищенню ефективності управління логістичними процесами у цілому:

- провести переговори з постачальниками основних номенклатурних позицій про встановлення більш низьких цін на продукцію;

- надати інформаційну та управлінську допомогу постачальникам товарно-матеріальних цінностей для забезпечення контролю над витратами, які виникають у споживанні продукції, яка купується;

- розробити комплекс заходів з моніторингу ринкового простору для віднаходження дешевших товарів-замінників;

- покращити взаємозв'язок логістичних ланок Донецької залізниці та її постачальників. Для цього, наприклад, слід ввести тісну координацію діяльності для своєчасного постачання товарно-матеріальних цінностей і їх використання на місці постачання, що дозволить знизити витрати на складські логістичні операції та управління запасами. А це, у свою чергу, дозволить постачальникам заощадити на плануванні виробництва, зберіганні та транспортуванні готової продукції;

- оперативно відстежувати ситуації з можливих втрат у ланках логістичної системи та здійснювати комплексні дії з метою або скорочення витрат в інших логістичних ланках, або у ланках, які є базовими для проблемних;

- здійснити комплекс дій зі скорочення розміру внутрішнього бюджету та підвищення ефективності логістичної системи;

- перебудувати діяльність Донецької залізниці та методи роботи для підвищення ефективності праці персоналу і функціональних підрозділів, поліпшення використання ресурсів та більш ефективного управління факторами, які впливають на рівень витрат;

- ліквідувати найбільш витратні види діяльності, які створюють понаднормові витрати шляхом переходу на нову технологію

або виключення з логістичних ланок каналів збуту за допомогою розвитку маркетингу, спрямованого безпосередньо на споживача;

- перевести види діяльності з високим рівнем витрат у такі географічні регіони, де вони будуть більш дешеві;

- розробити комплекс пропозицій з виявлення тих видів послуг, які для Донецької залізниці були б дешевші за придбання у сторонніх постачальників, ніж в умовах власного виробництва;

- здійснити інвестиційні вкладення в економічнообґрунтовані технологічні вдосконалювання, наприклад, в автоматизацію та роботизацію транспортно-складських робіт, функціонування гнучких виробничих систем, комп'ютеризацію систем управління логістичними потоками.

Отже, розглянуті нами можливі шляхи підвищення ефективності управління логістичною системою Донецької залізниці мають на меті принести суттєві вигоди в її господарсько-комерційній діяльності за умови дотримання вимог щодо системно-наукового підходу до реалізації на практиці наданих рекомендацій. А це потребує подальшого дослідження під кутом розробки механізмів контролювання втілення наданих рекомендацій.

Література

1. *Николайчук В. Е., Кузнецов В. Г.* Логистика: теория и практика управления: Учеб. пособ. — Донецк: НОРД-ПРЕСС. 2006. — 540 с.

2. *Николайчук В. Е.* Логистика: Учеб. пособ. — СПб.: Питер, 2001. — 280 с.

3. *Каира З. С.* и др. Основы логистики: Учеб. пособ. / Донецкая государственная академия управления. — Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003, — 522 с.

4. *Гриценко С. И., Шестопалова Л. В., Подольский Р. Ю.* Использование метода экспертных оценок для установления значимости факторов, влияющих на величину производственных запасов на железнодорожном транспорте // Вісник тернопільської академії народного господарства. Випуск 5. — ТАНГ «Економічна думка», 2002. — С. 106—110.

5. *Гриценко С. И., Шестопалова Л. В., Подольский Р. Ю.* Регламентування порядку розрахунку норм і нормативів виробничих запасів матеріальних ресурсів на залізничному транспорті // Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту — Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. — С. 86.

6. *Гриценко С. И., Шестопалова Л. В., Назаренко Н. М., Подольский Р. Ю.* Використання комплексного підходу в управлінні виробни-

чими запасами на залізничному транспорті України // Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування. — Випуск 14. — Т. 1. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. — С. 74—77.

7. *Гриценко С. І., Шестопалова Л. В., Подольський Р. Ю.* Оптимізація управління запасами на залізничному транспорті // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 125. — Дніпропетровськ: ДНУ. — 2002. — С. 104—109.

8. *Гриценко С. І., Шестопалова Л. В., Подольський Р. Ю.* Регламентування порядку розрахунку норм і нормативів виробничих запасів матеріальних ресурсів на залізничному транспорті // Вісник НУ «Львівська політехніка». Випуск № 149. Серія «Логістика» — Львів: НУ «Львівська політехніка», 2003. — С. 179—184.

9. *Белявцев М. І., Гриценко С. І., Шестопалова Л. В., Назаренко Н. М., Подольський Р. Ю.* Методика розрахунку нормативу запасів матеріально-технічних ресурсів на залізничному транспорті. — Донецьк: УкрНТЕК. 2002. — 48 с.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2006

УДК 658.8

І. Білецька,
Івано-Франківський інститут менеджменту
Тернопільського державного економічного університету

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Розглянуті методологічні та практичні аспекти формування і реалізації стратегії розвитку туристичних фірм.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: туризм, ринок, стратегія, принципи.

Ще в недалекому минулому про туристичний ринок можна було говорити як про стихійне явище, а туристичні агенції працювали з клієнтом «навмання», «від випадку до випадку», без будь-якої програми перспективного розвитку. І незважаючи на те, що з 50 опитаних (власників чи менеджерів провідних туристичних підприємств Прикарпаття) 25 звертаються до стратегії тільки тоді, коли стикаються з такою необхідністю, співпрацюючи з банками чи партнерами, 15 — знають про необхідність стратегічного планування, але на практиці це зводиться до звичайного де-