

УДК 332.12(477)

Ткаченко А. М., Бакута А. В.

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЛОГІСТИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

Управління будь-яким господарюючим суб'єктом через проекти здійснюється в багатьох країнах світу і такий підхід вже довів свою здатність істотно підвищувати ефективність управлінських рішень. Сьогодні жорстка конкурентна боротьба, в умовах якої працюють сучасні підприємства, стимулює керівництво підприємств до пошуку нових резервів підвищення конкурентоспроможності. Використання традиційних методів управління не може забезпечити значні конкурентні переваги. Тому перед менеджментом підприємств стоїть завдання пошуку таких форм організації бізнесу, які б відповідали вимогам сучасної економіки до господарюючих суб'єктів. Як свідчить досвід провідних країн світу, серед резервів конкурентоспроможності все більш вагомішу роль починає відігравати використання інструментів логістичного аутсорсингу.

Дослідження наукових публікацій з поставленої проблеми свідчать, що як вітчизняні, так і зарубіжні науковці найбільше уваги приділили таким питанням, як: теоретичні основи проектного управління, застосування логістичної концепції в управлінні підприємством, питання теорії та практичної реалізації концепції логістичного аутсорсингу за допомогою процесного підходу та операційного менеджменту. Існуючі підходи до оцінювання рівня логістизації підприємств досліджені в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: Альбекова А., Анікіна Б., Багірова Є., Бажина І., Батенко Л., Бауерсокса Дональда Дж., Бравара Жан-Луї, Моргана Р., Ван Хоук Ремко, Волкова І, Воронкової В, Гаджинського А., Глушевського В., Гордона М., Грибова Е., Дівочкіна С., Зозульова О., Кальченко А., Карнаухова С., Кислого В., Комарецького І., Крикавського Є., Кристофера М., Ламберта Д., Лігоненко Л., Матвія І., Митька О., Міщука І., Окландера М., Павленка А., Питуляка Н., Репетецької В., Решке Х, Сергєєва В., Скрипниченко Ю., Стока Дж., Решетніка М., Чернишева М., Чернописької Н., Шапіро В, Шелле Х, Шумаєва В. та ін.

Незважаючи на певні здобутки в даній сфері, залишаються недостатньо розробленими теоретичні та прикладні питання застосування логістичних методів в управлінні діяльністю вітчизняних машинобудівних підприємств з метою оптимізації логістичних витрат.

Мета статті – удосконалення управління проектами логістизації машинобудівних підприємств та оптимізація логістичних витрат на машинобудівних підприємствах за рахунок передачі логістичних функцій на аутсорсинг.

Управління проектами – область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту. Іноді ототожнюється з управлінням програмами, але програма – це фактично більш високий рівень: група пов'язаних та взаємозалежних проектів.

Головним завданням проектного управління є досягнення всіх цілей та завдань проекту, з одночасним виконанням зобов'язань щодо наперед визначених обмежень проекту. Типовими обмеженнями є межі та зміст проекту, час, бюджет. Другорядним завданням є оптимізація, розподілення та інтеграція завдань, необхідних для досягнення наперед визначених цілей [4, С.171–178].

Таким чином, управління проектами було і залишається тією невід'ємною ланкою діяльності компанії, яке дозволяє правильно планувати і досягати певних результатів у будь-якому задуманому проекті, при цьому відбувається економія і грамотне використання грошових, часових і людських ресурсів. Якість кінцевого продукту в процесі управління проектами ні в якому разі не страждає, а подекуди – навіть покращується.

Проект – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату. Під проектом розуміють комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, що пов'язанні ресурсами, виконавцями та строками, відповідно оформлені та спрямовані на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність вирішення основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період.

Проект – це обмежений часовими рамками процес, що має визначений початок та кінець, зазвичай обмежений датою, але також може обмежуватися фінансуванням або досягненням результатів, який здійснюється для реалізації унікальних цілей та завдань, зазвичай, щоб призвести до вигідних змін або створення доданої вартості.

Проект має ряд лише йому властивих ознак, наявність яких допоможе здійснити ефективну реалізацію проекту. Основними ознаками проекту є:

- зміна стану проекту задля досягнення його мети;
- обмеженість у часі;
- обмеженість ресурсів;
- неповторність.

До основних властивостей проекту, які впливають із його ознак та за якими вони можуть бути класифіковані на типи, належать: масштаб проекту, його розмір, кількість учасників та ступінь впливу на навколишнє середовище.

Управління проектами - це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставленої мети.

Авторами розглянуто проект по впровадженню одного з таких методів управління, а саме логістичного управління машинобудівним підприємством, застосування принципів якого зумовлено поглибленням процесів глобалізації, значними структурними зрушеннями, інформатизацією бізнесу, що потребує невідкладної реакції з боку менеджменту підприємств, основним завданням якого є забезпечення конкурентоспроможності в нових соціально-економічних умовах, вимагає відповідної трансформації матеріально-технічного забезпечення підприємств.

Підвищення ролі логістичного управління – закономірне явище, якщо розглядати його з урахуванням стратегічних пріоритетів економічного розвитку України.

Досвід свідчить, що логістика має високий потенціал економічної ефективності. Відносно нетривала історія розвитку практичної логістики підтверджує таку думку. Економічний ефект логістики виявляється у високому рівні організації виробництва і, як наслідок, - в економії матеріальних і грошових ресурсів. Розмір ефекту, в свою чергу, залежить від масштабів поширення логістики.

Логістика – це спосіб прогресивного мислення, наука та прикладна діяльність, спрямована на управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками й оптимізацію витрат, пов'язаних з рухом цих потоків у певних мікро-, мезо- або макроекономічних системах, а також комплекс управлінських дій, спрямованих на планування та організацію бізнес-процесів [2, С.15–17].

Широкі можливості для використання організаційних методів логістичного управління обумовлені зміною господарських зв'язків, які складаються зараз за ініціативою та безпосередньо суб'єктами господарювання.

Зростаючі можливості для розвитку взаємодії підприємств різних галузей, можливості використання організаційних методів управління, розвиток засобів та систем інформації, необхідних для забезпечення логістичного управління дають можливість використання сучасних методів організації та обслуговування процесу просування матеріальних та інформаційних потоків.

Аналіз досліджених публікацій дозволив зробити висновок про доцільність застосування логістичної концепції в управлінні підприємством та приєднатися до думки науковців, які бачать взаємозв'язок та взаємозалежність між логістичною стратегією та стратегією підприємства й висловлюють свій погляд на це питання, вважаючи логістику важливим елементом організації діяльності підприємства: І.М.Комарницький та Н.С. Питуляк [8, С.65–66]; О.М. Тридід та К.М. Таньков [14, С.55]; В.І. Сергєєв [13, С.477].

Стосовно машинобудівних підприємств Репетацька В.В. [12, С.149] зазначає, що проблеми в управлінні діяльністю є на всіх підприємствах. Проте мають значні переваги ті машинобудівні підприємства, які застосовують логістичний підхід в організації діяльності. Саме тому впровадження логістичного управління на машинобудівних підприємствах має посідати одне з центральних місць у системі сучасних важелів управління.

Удосконаленню діяльності машинобудівних підприємств сприяє і розвиток аутсорсингу - передача в управління спеціалізованим фірмам всього процесу бізнесу або його окремих функцій.

Досвідчений та професійний логістичний оператор створює імідж компанії та гарантує надійність та безпеку. Наприклад, компанія «Hyundai» в Великобританії передала на аутсорсинг логістичному оператору компанії «Lex» виконання наступних робіт: управління запасами, прогноз попиту, зворотну логістику, навчання дилерів. «BMW» використовує компанію «Echel» для управління глобальним розподілом запчастин для марки «Rolls Royce».

Передавши функції логістики зовнішнім структурам, підприємства можуть зосередитись на основних задачах, позбавитися проблем підбору спеціалістів з логістики, знизити витрати. Потребу промислових підприємств у послугах логістичних операторів можна визначити, оцінивши рівень логістизації підприємств.

З погляду застосування до українських реалій під аутсорсингом слід розуміти не просту передачу окремих функцій підприємства фірмам – аутсорсерам, а створення цілісної організаційної системи, у якій виконання окремих внутрішніх функцій підприємства трансформовано в організацію їх централізованого виконання для мережі підприємств однієї галузі.

Сьогодні менеджери підприємств орієнтуються на забезпечення оптимізації процесів постачання, транспортування, складування та збуту, делегувавши ці бізнес-процеси «третьій стороні», що надає послуги з логістичного аутсорсингу.

Логістичний аутсорсинг – передання логістичних функцій підприємства зовнішньому оператору – висококваліфікованому інтегратору логістичних бізнес-процесів, з метою оптимізації витрат в ланцюзі поставок.

Впровадження концепції логістичного аутсорсингу на підприємствах вітчизняного машинобудування є найменш витратним напрямом логістичної діяльності підприємств, враховуючи, що логістизація сучасних підприємств є досить витратним процесом [5, С.222].

Передача логістичних функцій зовнішній компанії на правах аутсорсингу дозволить машинобудівним підприємствам мінімізувати складські витрати та підвищити якість складських процесів, мінімізувати витрати на формування запасів у незавершеному виробництві, витрати на утримання страхових запасів, транспортні витрати та частково мінімізувати витрати [3, С. 92–97]. на утримання логістичної служби підприємства за рахунок інтеграції логістичних процесів. Це також звільнить підприємства від непрофільних робіт, підвищить оперативність

виконання замовлень, спростить документообіг, облік операцій з товарами, прискорить рух товарно-матеріальних потоків, забезпечить безперебійний процес «постачання-збут».

Передача логістичних функцій машинобудівних підприємств спеціалізованій фірмі дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств на ринку, завдяки: зростанню ефективності за рахунок скорочення операційних витрат; скороченню інвестицій у сфері логістики, що забезпечить більшу ефективність та гнучкість діяльності підприємств; підвищенню якості ринкового обслуговування внаслідок швидкої та своєчасної доставки товарів, гнучкості логістичних рішень залежно від потреб клієнтів, професійного управління ресурсами, детального контролю (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги від використання концепції логістичного аутсорсингу

Вигоди	Характеристика
Основне виробництво. Спеціалізація	<ul style="list-style-type: none"> – Концентрація на основній діяльності, найбільш рентабельної для підприємства; – Підвищення якості комплектуючих; – Зниження загальних витрат за рахунок відсутності заготівельного та допоміжного виробництва; – Вивільнення дефіцитного устаткування та висококваліфікованої робочої сили для роботи над ресурсомісткими операціями.
Економічного та фінансового характеру	<ul style="list-style-type: none"> – Оптимізація структури витрат; – Зменшення витрат логістики; – Скорочення витрат на персонал і приміщення; – Зменшення адміністративних витрат; – Зменшення фінансових та виробничих ризиків.
Ринкові відносини	– Вирішення проблем функціонування й розвитку в ринковій економіці завдяки зменшенню витрат.
Гнучкість	<ul style="list-style-type: none"> – Здатність гнучко реагувати на ринкові зміни та внутрішні проблеми компанії; – Підвищення гнучкості внаслідок використання вивільненого потенціалу; – Швидко адаптуватися до зовнішніх умов функціонування та покращувати економічні результати.
Організаційного характеру	<ul style="list-style-type: none"> – Спрощення організаційної структури; – Скорочення штату працівників.
Нове виробництво (інновації)	<ul style="list-style-type: none"> – Зосередження на розробці нових продуктів і послуг, поліпшення якості продукції та послуг; – Диверсифікація діяльності внаслідок використання потенціалу, що вивільнився.
Інвестування	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення ефективності діяльності промислової компанії без великих інвестувань у дорогі технології; – Мінімізація інвестицій в логістику.
Обслуговування клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> – Якісний стандартизований сервіс; – Покращення обслуговування клієнтів; – Удосконалення якості товарів та послуг; – Можливість працювати за гнучким графіком; – Впровадження новітніх технологій; – Можливість ускладнити або спростити завдання аутсорсингу відповідно до поточних вимог.

Джерело: [2, С.138–139]

Автори поділяють точку зору Е.Г.Багірова [1, С.112-117], І.Є. Матвія [11, С. 22], Л.О. Лігоненко [10, С.115–125], що в Україні не існує належного оператора з надання послуг з логістичного аутсорсингу.

Досвід свідчить, що часто підприємства співпрацюють з декількома операторами, оскільки немає оператора, який надавав би весь спектр логістичних послуг, як це відбувається в європейських країнах та США.

Основними мотивами, якими керуються промислові підприємства, що приймають рішення про аутсорсинг, є бажання зменшити логістичні витрати, збільшити гнучкість, покращити обслуговування споживачів.

Але поряд з перевагами аутсорсингу логістичних послуг існує ряд ризиків та недоліків, які виникають, коли підприємства передають логістичні функції третій стороні, як самостійному суб'єкту господарювання [7, С.116–124]:

– передача важливої інформації про підприємство в «чужі руки». Позитивний ефект від використання аутсорсингу залежить від надійності та сумлінності партнерів по аутсорсингу при виконанні контрактних умов. Пошук таких партнерів, особливо в українських умовах, є проблематичним, що суттєво ускладнює та обмежує поширення аутсорсингу;

– існує ризик зниження ефективності праці власного персоналу та втрати ним необхідних знань та досвіду надання функції, що передається на аутсорсинг. Відновлення виконання даної функції власними силами буде в цих умовах проблематичним;

– у випадку недобросовісності аутсорсера, виникнення форс-мажорних обставин або його банкрутства можливі суттєві втрати, пов'язані з необхідністю термінового пошуку іншого аутсорсера або налагодження виконання даної функції власними силами. Персонал підприємства розцінює звільнення частини персоналу та впровадження аутсорсингу як певну «зраду» або сигнал неблагополуччя, що може спровокувати конфліктні ситуації, втрату іміджу керівництва тощо;

– існує також вірогідність монополізації ринку відповідних послуг окремими аутсорсерами та використання ними переваг свого монопольного становища при взаємодії із замовником послуг;

– недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування;

– складність у досягненні зниження витрат (великі тарифні ставки);

– зниження можливості впливу та контролю за функціями, переданими аутсорсеру;

– при замовленні значної кількості аутсорсингових послуг в одного аутсорсера існує ризик появи конкурента, який використовуватиме знання та досвід замовника аутсорсингових послуг.

Мінімізувати або навіть повністю уникнути цих ризиків та недоліків дозволить створення власного логістичного центру.

Цей висновок підтверджується думкою відомого вітчизняного науковця – фахівця з логістики Крикавського Є.В., який стверджує, що у багатьох випадках рентабельно користуватися зовнішніми, спеціалізованими засобами, не відмовляючись при цьому від управління ними. У цьому випадку управління зовнішніми засобами повинно зводитися до спільного із зовнішнім оператором визначення цілей, розроблення відповідної тактики, а також встановлення ключових показників, які допоможуть орієнтуватися у поточній ситуації, а також уможливають проведення необхідних дій.

Дослідивши господарську діяльність восьми машинобудівних підприємств міст Мелітополя та Бердянська Запорізької області, визначивши рівень логістизації кожного з них та доцільність здійснення логістичних бізнес-процесів на цих підприємствах, авторами розроблено пропозицію до керівництва зазначених підприємств про будівництво логістичного центру на умовах партнерства без відмови від управління ним.

Логістичний центр, який пропонується створити має бути спільним, провідним, інтегрованим логістичним відділом кожного з машинобудівних підприємств-партнерів, які

позв'язані між собою тісними економічними і правовими відносинами. Крім того, такий логістичний центр є невід'ємною ланкою ланцюга створення доданої вартості для кожного з підприємств-учасників.

Логістичний центр виконуватиме функції центру загального обслуговування для машинобудівних підприємств-партнерів та надаватиме логістичні послуги іншим підприємствам як логістичний оператор 3 PL.

Поступово, з економічним розвитком логістичного центру та розширенням сфери його логістичних та супутніх послуг, відбудеться його еволюція як 4 PL та 5 PL – оператора (рис. 1).

Згідно з класифікацією логістичних центрів створюваний логістичний центр – це:

- за моделлю – модель зародження;

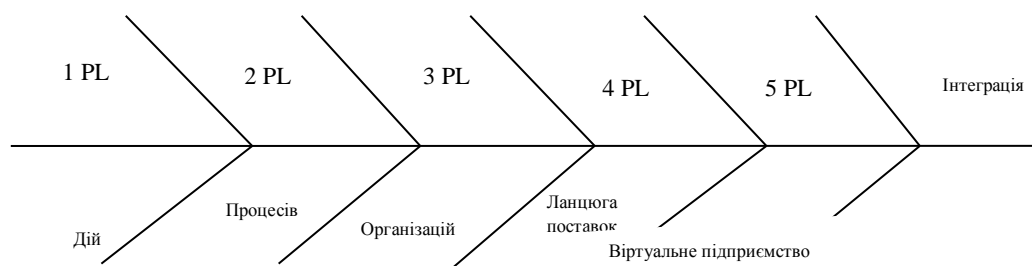


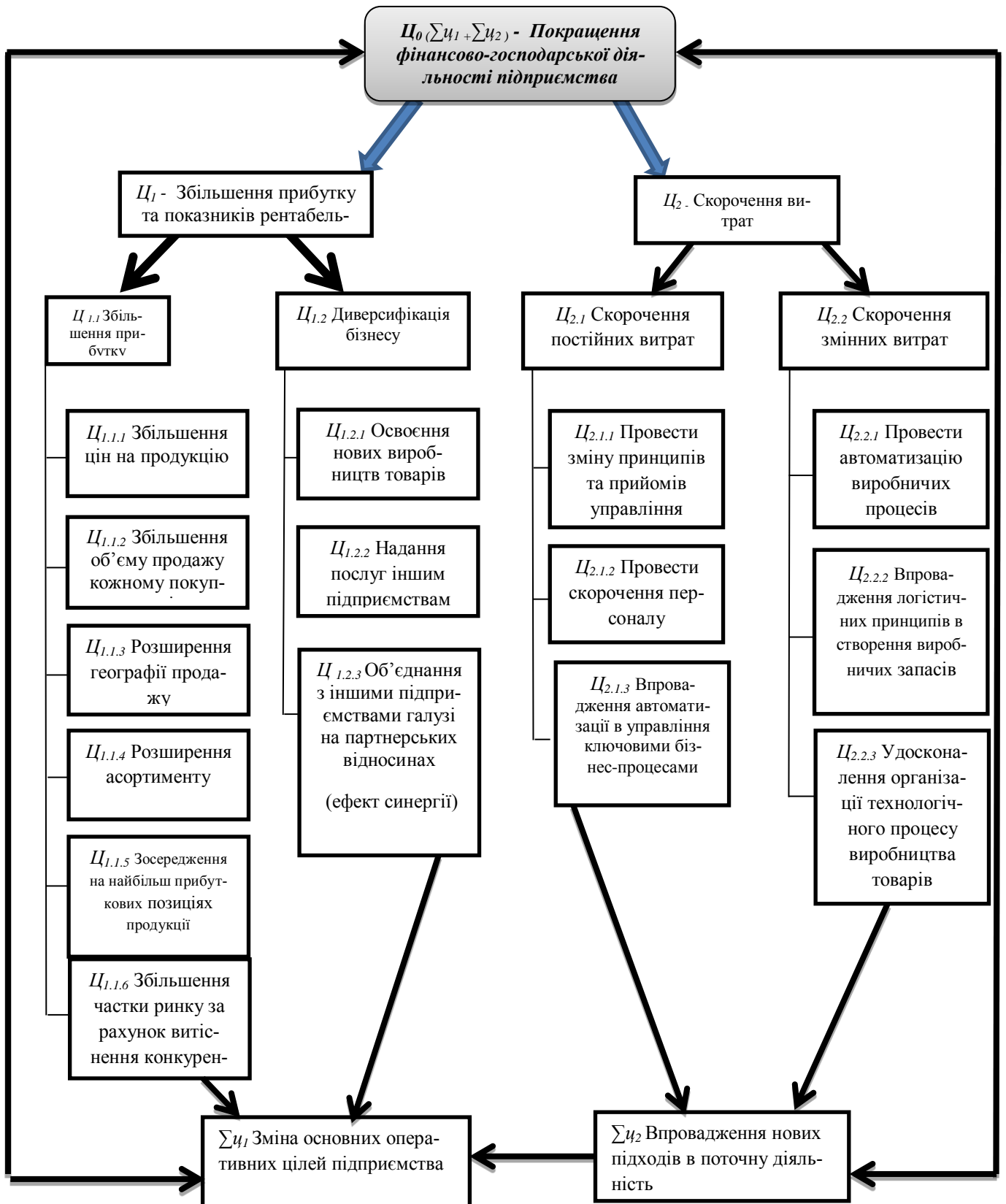
Рис. 1. Еволюція логістичного оператора на фоні інтеграції в ланцюг поставок
Джерело: [9, С. 122]

- за типом розміщення – об'єкт, що будується в довільний спосіб: інвестор може запланувати форму, вид логістичного центру та розміщення окремих об'єктів;
- за ознакою функціональності – регіональний – радіус співпраці 50–80 км; освоєна територія 20 га; добре розвинена інфраструктура, сервіс послуг;
- враховуючи тип залученого транспорту – відкритий: складається з комплексу споруд, які мають зв'язок зі всіма типами комунікацій: дорожньою інфраструктурою, аеропортом, залізницею, морським портом;
- за пріоритетністю надання послуг – «Citi-logistic»: форма великого центру, локалізованого за межами (або в межах) міської агломерації;
- враховуючи тип власності – публічно-приватний;
- залежно від цілісності інфраструктури – зосереджений: логістичний центр, у межах якого існує цілісна інфраструктура;
- доступність до споживача – галузевий

У створюваному логістичному центрі автори проекту бачать важливий об'єкт інфраструктури, який має потужний потенціал і може виконувати консолідувальну функцію не тільки між підприємствами – учасниками, а й між іншими машинобудівними підприємствами, надаючи їм логістичні послуги та виконуючи функції інформаційного центру.

Дерево цілей дозволить виявити можливі комбінації, що забезпечують найкращу відповідність. При побудові дерева враховано закономірності цілеутворення і використано принципи формування ієрархічних структур.

В основі дерева цілей лежить узгодження цілей між собою та відповідність стратегічним цілям концепції проекту логістизації діяльності ПАТ «Мелком», спрямованого на покращення фінансово-господарської діяльності підприємства за рахунок оптимізації витрат на постачання, транспортування, складування та збут продукції, результатом якої буде зростання прибутковості та показників рентабельності.



Ри. 2. Дерево цілей проекту логістизації ПАТ «Мелком»

ВИСНОВКИ

Сьогодні, коли вітчизняні машинобудівні підприємства знаходяться в кризовому стані, від менеджменту підприємств чекають активних заходів з їхнього оздоровлення, пошуку нових шляхів та методів управління їх ринковим розвитком. Тому першочергового значення набуває необхідність підвищення конкурентоздатності підприємств через формування моделі управління логістизацією машинобудівного підприємства шляхом застосування логістичного аутсорсингу. Логістичний аутсорсинг представляє дієву модель бізнесу, сучасну форму ділових відносин, пов'язаної з розвитком спільного підприємництва й кооперації, основні ознаки якого – стратегічний характер прийняття рішень, тривалість партнерських відносин, добровільність і високий рівень довіри, що дають змогу розглядати його як одну з перспективних форм стратегічного розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багіров Д.Е. Особливості логістичного аутсорсингу в Україні / Д.Е. Багіров, Д.Е. Лисенко, Д.Н. Бугас // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. – 2011. – № 4 (16). – С. 112–118.
2. Бакута А.В. Управління складською діяльністю з використанням інструментів логістики на підприємствах машинобудування: Дисерт. на здобуття наук. ступеня кандидата економічних наук: спец. 08.00.04 – *Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)* / А.В.Бакута. – КНЕУ, 2015. – 287 с.
3. Бакута А.В. Логістичний аутсорсинг як інноваційний метод в управлінні конкурентоспроможністю сучасного підприємства / А.В. Бакута, Д.В. Борисенко. – 2014. – № 4. – С. 61–68.
4. Батенко Л.П. Управління проектами: навч. посіб. / Л.П.Батенко О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2004. – 231 с.
5. Глуцевський В.В. Моделювання інтегрованої логістичної структури виробничо-економічних систем з використанням процесного підходу до управління / В. В. Глуцевський // *Системний аналіз та інформаційні технології: матеріали 12-ї Міжнародної науково-технічної конференції SAIT 2010, Київ, 25-29 травня 2010 р./ ННК «ІПСА» НТУУ «КПІ»*. – К.: ННК «ІПСА» НТУУ «КПІ», 2010. – С. 222.
6. Глуцевський В.В. Моделювання процесу діагностики економічного об'єкту / В. В. Глуцевський // *Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. В 4 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – Випуск 199. – Том IV. – С. 850–854.*
7. Глуцевський В.В. Методологічні основи концепції управління ризиками підприємницької діяльності / В. В. Глуцевський // *Фінанси України*. – 2009. – № 10 (167). – С. 116–124.
8. Комарницький І.М. Теоретичні обґрунтування організації логістики на підприємстві / І.М. Комарницький, Н.С.Питуляк // *Регіональна економіка*. – 2007. – № 4. – С. 61–68.
9. Крикавський Є.В. Логістичні системи: навч. посіб. / Є.В. Крикавський, Н.В. Чорнописька. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 264с.
10. Лігоненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л.О. Лігоненко, Ю.Ю.Фролова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2005. – № 6(48). – С.115–125.
11. Матвій І.Є. Аутсорсинг логістичних бізнес-функцій машинобудівного підприємства: автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)» / І.Є.Матвій. – Львів, 2009. – 22с.
12. Репетецька В.В. Обґрунтування організації логістичного управління на підприємствах машинобудування [Електронний ресурс] / Режим доступу – [http:// www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).
13. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе : учеб.[для студ. высш.учеб.завед.] / В.И.Сергеев. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с. (Серия «Высшее образование
14. Тридід О.М. Логістика: навч. посіб. / О.М. Тридід, К.М. Таньков, Ю.О. Леонова. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 176 с.

Стаття надійшла до редакції 14.07.2016 р.