

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: Г. А. Дмитренко, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матері-
К65 али V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП,
17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальсь-
ка. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці
ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методи викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

регіонально-адміністративного менеджменту	107
---	-----

Згалаг-Лозинська Л. О.

Підвищення ролі адаптації персоналу в системі внутрішніх комунікацій організації	112
--	-----

Лапицька Н. І.

Інвестиції у персонал як основа розвитку сучасного підприємства	119
---	-----

Дорошенко П. Ю.

Чинники формування соціально-психологічного клімату в організації ...	128
---	-----

Олішевський А. С.

Концептуальні засади формування кадрової політики державної служби цивільного захисту	133
---	-----

Нагорний А. І.

Автоматизація реінжинірингу бізнес-процесів адміністрування персоналу у великому та корпоративному бізнесі	141
--	-----

Падун Н. П.

Концепція управління за цілями: її сутність та реалізація в системі управління персоналом	146
---	-----

Гузенко І. М., Закалик Г. М.

Особливості реагування на конфлікт у педагогічному колективі	150
--	-----

Колпаков В. М.

Проблема політики і стратегії освіти	157
--	-----

Николин І. М.

Роль соціалізації першокурсників у формуванні готовності до самоорганізації в процесі професійної підготовки	167
--	-----

Терещенко Н. М.

Ідентифікація та документування робіт у системі управління їх змістом та послідовністю в галузі освіти	171
--	-----

Чайка Н. Г., Кашианова Т. В.

Набуття комунікативних умінь у процесі підготовки менеджерів	178
--	-----

Білокур М. Д., Довгий Г. І., Кривонос А. О.

Соціально-економічні аспекти формування екологічної свідомості громадян України	185
---	-----

Колпаков М. В.

Проблеми теорії і практики самоменеджмента в системі освіти	191
---	-----

Швець Н. Г.

Підвищення ефективності навчання дисципліни "Основи охорони праці" у віртуальному освітньому просторі	201
---	-----

Берестецька Л. М.

Деякі аспекти організації діяльності туристичної фірми	207
--	-----

Левченко М. О.

Перспективи розвитку та управління у сфері туризму України	213
--	-----

Лопатенко Л. О., Лопатенко Д. Б.

Логістика як інструмент ефективної діяльності підприємства	221
--	-----

Оліховська М. В., Костецька І. І., Гілка М. В.

Формування та розвиток інвестиційних проектів аграрного сектору України в умовах ЄС	228
---	-----

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств легкої промисловості	234
--	-----

Фіщук Н. Ю., Бондарчук О. С.

Роль міжнародних інвестицій для розвитку економіки України	242
--	-----

Баєва О. В., Баєва Н. Г.

Концептуальні засади управління якістю медичної допомоги	247
--	-----

Корінчевська І. А.

Бюрократичний підхід оплати праці в секторі охорони здоров'я України	252
---	-----

Сладкевич В. П., Зубков С. В.

Динамічна модель медичного закладу у завданні управління	256
--	-----

ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах зростаючої конкуренції на ринку підприємствам все важче отримувати прибуток за рахунок збільшення обсягів виробництва або шляхом вдосконалення методів просування товару, тому одним з основних інструментів отримання конкурентних переваг є управління витратами в логістиці. Складна економічна ситуація та бажання зміцнити становище підприємства на ринку зумовлюють керівників та власників підприємств переглядати свою логістичну стратегію для створення нових конкурентних переваг, при цьому традиційні, керовані попитом та пропозицією відносини між постачальниками і споживачами замінюються укладанням довгострокових ділових зв'язків.

Теоретичні та прикладні аспекти формування і розвитку логістичної діяльності підприємств знайшли своє відображення у наукових працях П. Р. Левковця, А. А. Бакаєва, Ю. М. Кутаха, А. Окландера, Н. І. Чухрай, Дж. Хейвуда тощо. Водночас доцільно приділити більшу увагу

прикладним питанням розвитку вітчизняного ринку логістики.

Загалом український ринок логістичних послуг має свою специфіку, що впливає на роботу як місцевих провайдерів, так і міжнародних. Так, після світової економічної кризи 2008 р. відбулась поступова переорієнтація логістичних провайдерів від виконання одиничних перевезень товарів клієнтів до надання цілого комплексу послуг — транспортування, складування, перевезення, зберігання, розмитнення, тобто надання всього комплексу послуг. У середньому логістичні витрати підприємства становлять від 10 до 17 % сукупного доходу, а в деяких сферах діяльності — до 40–45 %, тому для фінансової стабільності підприємства скорочення власних логістичних витрат може бути вагомим аргументом [8].

Особливістю логістики є її багатогранність, тобто необхідність одночасно враховувати та аналізувати транспорт, склади, фінанси, запаси, персонал, комунікації, інформаційні системи тощо. Так, за визначен-

ням Ради з управління логістикою (Council of Logistics Management, США), логістика є процесом планування, здійснення контролю та складування сировинних потоків при досягненні оптимальної вартості, створення запасів готової продукції та відповідної інформації про неї з метою задоволення потреб клієнтів від пункту проходження до пункту споживання [6].

Ефективне управління логістикою підприємства відбувається при оптимальному співвідношенні таких показників, як зменшення логістичних витрат, збільшення прибутку підприємства та підвищення якості обслуговування споживача, при цьому для останнього важливим є співвідношення ціни, якості та доступності необхідного товару [7]. Тому логістична стратегія підприємства має спрямовуватись на оптимізацію ресурсів при управлінні основними та супутніми потоками, яку можна побудувати на основі максимізації (мінімізації) одного або декількох ключових показників ефективності логістики, які й встановлюють стратегічні цілі розвитку цього підприємства. Під час аналізу логістичних витрат підприємства необхідно розглядати логістичні процеси всебічно, тому що витрати в логістиці є постійними і змінними, прямими і непрямыми, фактичними і плановими тощо, однак у будь-якому випадку ці витрати необхідно постійно контролювати та вчасно приймати відповідні управлінські рішення.

Серед існуючих логістичних стратегій, що застосовуються підприємствами на практиці, можна виділити декілька базових, які на-

ведено в табл. 1, що застосовуються при побудові логістичної системи, а сама логістична система є цільовою інтеграцією логістичних елементів у межах певної економічної системи з метою оптимізації процесів трансформації матеріального потоку [6].

Об'єктивною підставою для створення логістичної системи є реалізація її синергетичного ефекту, який виявляється: у загальному прискоренні матеріального потоку при підвищенні потреб споживача; у зменшенні сукупних витрат щодо усунення необґрунтованих витрат; у підвищенні рівня логістичного сервісу (рівня та якості обслуговування), тобто чим вищі вимоги споживачів до якості логістичного сервісу, тим вищі мають бути логістичні витрати, які забезпечують цей рівень [1]. На сьогодні конкуренція відбувається не лише за рахунок зменшення ціни на послуги, а й за рахунок надання додаткового сервісу.

Структурування логістичної системи на підсистеми дає змогу виявити типові взаємозалежності логістичних витрат. Зокрема, логістичні рішення щодо транспортування можуть впливати на витрати зі зберігання запасів, пакування, закупівельні витрати, рівень обслуговування клієнтів; у керуванні — на рівень обслуговування клієнта, витрати постачання, транспортні та складські витрати; у складському господарстві — на витрати зі зберігання запасів, транспортні, виробничі витрати, рівень обслуговування клієнта; у рішеннях щодо закупівлі — на витрати на замовлення, транспортні витрати, витрати щодо утримання запасів та виробничі витрати; з пакування — на

Основні логістичні стратегії на підприємствах

Стратегія	Шляхи реалізації
Мінімізація загальних логістичних витрат	– скорочення логістичних витрат в окремих логістичних функціях; – оптимізація рівнів запасів у логістичній системі; – вибір оптимальних варіантів “складування — транспортування” (перехід з однієї логістичної функції на альтернативну); – оптимізація рішень в окремих функціональних галузях і/або логістичних функціях за критерієм мінімуму логістичних витрат; – 3-PL підхід тощо.
Поліпшення якості логістичного сервісу	– поліпшення якості виконання логістичних операцій і функцій (транспортування, складування, вантажопереробки, пакування тощо); – підтримка передпродажного та післяпродажного сервісу; – сервіс з доданою вартістю; – використання логістичних технологій для підтримки життєвого циклу продукту; – створення системи управління якістю логістичного сервісу; – сертифікація фірмової системи управління якістю відповідно до національних і міжнародних стандартів і процедур; – бенчмаркінг.
Мінімізація інвестицій в логістичну інфраструктуру	Оптимізація конфігурації логістичної мережі: – пряма доставка товарів споживачам без складування; – використання складів загального користування; – використання логістичних посередників у транспортуванні, складуванні, вантажопереробці; – використання логістичної технології “точно в строк”; – оптимізація дислокації об’єктів логістичної інфраструктури тощо.
Логістичний аутсорсинг	– зосередження компанії на своїх ключових сферах компетенції, пошук логістичних посередників для виконання неключових функцій; – оптимізація вибору джерел зовнішніх ресурсів; – оптимальна дислокація виробничих потужностей та об’єктів логістичної інфраструктури; – застосування інновацій постачальників; – оптимізація числа логістичних посередників і закріплених за ними функцій.

транспортні та складські витрати і рівень обслуговування клієнта; з реалізації замовлень — на витрати зберігання запасів, транспортні витрати та рівень обслуговування клієнта [8].

Тому слід зважати на специфіку обліку витрат в логістиці, яка

полягає: у виявленні всіх витрат, пов’язаних з конкретними логістичними процесами (принцип загальних витрат); у групуванні витрат не навколо підрозділів підприємства, а навколо робіт та операцій, що використовують ресурси.

Однак мінімізація окремих витрат не завжди приносить відчутний результат, а іноді й навпаки призводить до додаткових витрат підприємства, тому під оптимізацією логістичних витрат слід розуміти максимальне скорочення непродуктивних витрат на кожній ділянці логістичного ланцюга при збереженні якості логістичного обслуговування. Тому при оптимізації логістичних витрат необхідно застосовувати системний підхід, заснований на принципі цілісності, тобто оптимізації функціонування не окремих елементів, а логістичної системи в цілому. Таким чином, застосовуючи комплексний підхід до управління логістичними витратами можна досягти зниження витрат в цілому по підприємству [5].

Загалом існує декілька рівнів логістичних провайдерів [3].

Логістика першого рівня (first party logistics, 1PL) — це внутрішня логістика, де всі послуги з транспортування, складського зберігання, митних операцій і супутнього сервісу зосереджені всередині компанії-замовника, тобто створюються власні підрозділи. Такий тип логістики застосовується на підприємствах “Орлан-транс” у вантажоперевезеннях “Укрвино” і “Тетра Пак” у сфері складського сервісу.

Логістика другого рівня (second party logistics, 2PL) — це зовнішня логістика, за якої одна чи декілька вузькопрофільних компаній-провайдерів виконують для замовника базові логістичні послуги, зокрема, транспортування, експедиційні послуги і складське зберігання. У цьому секторі знаходиться більшість вітчизняного ринку логістичних по-

слуг. До логістичних посередників такого типу також можна віднести термінали, брокерські організації, стивідорні компанії (надання навантажувально-розвантажувальних послуг у портах), консультативно-інформаційні структури.

Логістика третього рівня (third party logistics, 3PL) — передбачає наявність комплексу логістичних послуг, необхідних для ефективного просування логістичним ланцюгом матеріального і супутніх потоків підприємства. Так, за даними щорічного дослідження Cap Gemini Consulting та Georgia Institute of Technology “Аутсорсинг в логістиці – 2010”, виокремлюють типові послуги, що надаються 3PL-операторами для всіх регіонів світу (усереднені значення): внутрішні перевезення — 86 % (частка 3PL-операторів); складські послуги — 85 %; планування і управління транспортом — 76 %; проміжне складське зберігання (cross-docking) — 70 %; міжнародні перевезення — 67 %; пакування, етикетування товарів — 67 %; логістичний консалтинг на рівні 3PL — 65 %; прийом і обробка замовлень — 65 %; зворотна логістика (гарантійні послуги, повернення) — 62 %; IT-обслуговування — 58 %; експедиторські послуги — 56 %; послуги митних брокерів — 54 %; аудит і оплата транспортних рахунків — 40 %; управління автотранспортним парком клієнтів (fleet management) — 31 %.

Зазвичай 3PL-провайдер також управляє субпідрядниками, наймаючи їх для виконання послуг нижчого рівня. На сьогодні до операторів такого рівня можна віднести декілька вітчизняних провайдерів:

“Комору-С”, “УВК” (Українські вантажні кур’єри), “ТБН-Логістик”, ІСТ, але вони переважно зосереджені на внутрішньому вантажообігу і надають менший спектр логістичних послуг, ніж провайдери з іноземними засновниками (“Kuehne + Nagel”, TNT, DHL, Schenker тощо). Загалом на ринку України в 2011 р. переважали оператори транспортної логістики — 89 %, складських послуг — 8 %, експедиторства — 2 %, управління ланцюгом постачання — 1 %. Дані щодо надання послуг 3PL-провайдерами на українському логістичному ринку наведено в табл. 2 [4]. Найактивнішими споживачами таких послуг є компанії автомобільної промисловості, нафтогазового комплексу, мережеві торгівельні оператори в товарних групах FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods, товари повсякденного попиту).

В Україні з падінням обсягів замовлень після 2008 р. значно зросла конкуренція на логістичному ринку. Провайдери почали проявляти велику лояльність в ціноутворенні, що призвело до значного зниження вартості їхніх послуг. При цьому вимоги українських клієнтів до якості не лише не знизилися, а й підвищились. Оскільки в сегменті транспортної логістики ціни на експедиторські послуги залежать від багатьох чинників, зокрема і від цін на бензин і дизельне паливо, курсу валют, то нестабільність в тарифах є одним з істотних недоліків українського ринку. Так, ціни на паливо прямо впливають на вартість транспортно-логістичних послуг і надалі.

Останнім часом також спостерігається взаємопроникнення і злиття спеціалізації постачальників окре-

Таблиця 2

Частка послуг 3PL-операторів на українському логістичному ринку (%)

Компанія	Міжнародні перевезення	Внутрішні перевезення	Послуги зберігання	Складська обробка	Митні послуги	Інше
AsstrA Logistic	–	30	35	35	–	–
Інтегровані логістичні системи (ІЛС)	5	31	45		14	4
Українські вантажні кур'єри (УВК)	5	90			5	–
“Комора-С”	16		60	19	5	–
“Ренус Ревайвел”	40		40		20	–
Logistic Expert	–	32	44	22	2	–
“Фармпланета”	5	15	30	20	30	–
Frazen Logistic	3	60	15	20	2	–

мих послуг — транспортні компанії орендують або будують власні розподільні центри, складські оператори включають в перелік своїх послуг перевезення, митні брокери, і експедитори пропонують послуги з доставки, зберігання і комплектації потоків, служби експрес-доставки формують багатофункціональні логістичні комплекси з єдиними інформаційними потоками тощо.

Водночас подальший розвиток логістичного аутсорсингу в форматі PL призвів до появи його нової, більш комплексної концепції — логістики четвертого рівня (fourth party logistics, 4PL). Логістичний провайдер на рівні 4PL здійснює інтегроване проектування, планування, управління і контроль за всіма логістичними бізнес-процесами компанії-замовника на рівні 3PL, а також забезпечує найм і координацію роботи контрагентів інших рівнів, здійснення фінансових трансакцій і взаєморозрахунків з усіма учасниками логістичного процесу, організовує документообіг з метою налагодження довгострокових партнерських відносин і досягнення стратегічних цілей (як власних, так і компанії-замовника).

Таким чином, ключовими гравцями ринку логістичного аутсорсингу є 3PL-провайдери, спектр логістичних послуг яких постійно збільшується і вдосконалюється, а обслуговування клієнтів здійснюється на основі системного підходу до управління їх логістичним ланцюгом із застосуванням сучасних технологій транспортування, складування, управління запасами та дистрибуції. При цьому вони одночасно можуть реалізовувати функції із консалтин-

гового забезпечення, IT-підтримки та залучати інших контрагентів для належного виконання власних зобов'язань у середньо- та довгостроковому періоді.

Загалом, перехід підприємств до тісної співпраці з логістичним провайдером слід здійснювати послідовно протягом досить тривалого періоду, що оптимізує надалі роботу підприємства, тим самим зменшить додаткові витрати на департамент логістики підприємства за рахунок скорочення посад до одного керівника і одного-двох асистентів, що тісно співпрацюватимуть з логістичним оператором. Усі ключові операції з організації та руху матеріального потоку виконуватимуться групою професіоналів логістичного провайдера разом із забезпеченням відповідного супроводу інформаційного, фінансового та сервісних потоків. Доцільним є проведення аудиту логістичних бізнес-процесів підприємства з метою оптимізації ланцюга поставок на засадах схеми Just-in-Time (для оптимізації товарних запасів, скорочення кількості складських площ), інтеграцію інформаційних систем підприємства і логістичних операторів шляхом встановлення системи електронного документообігу (значна економія матеріальних, кадрових ресурсів та часу), налагодження персоналізованого сервісу з основними споживачами продукції підприємства.

Література

1. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Дэйвид Дж. Клосс. — 2-е

- изд. — М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2008. — 640 с.
2. Бакаєв О. О., Кутах О. П., Пономаренко Л. А. Теоретичні засади логістики: підруч. у 2 т. — К.: Київ. ун-т економ. і технолог. транспорту, 2003. — Т. 1. — 429 с.
 3. Волинчук Ю. В. Теоретичні та прикладні засади логістичного аутсорсингу // Науковий журнал “Логістика: теорія та практика” Луцького університету. — № 1. — Луцьк, 2011. — С. 43–53.
 4. Итоги 2010 для украинского рынка контрактной логистики // Дистрибуция и логистика. — 2010. — № 2. — С. 19.
 5. Лысенкова И. Как снизить затраты в логистике? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://zis.by/articles/0004449/>
 6. Коммерческая логистика: наиболее распространенные стратегии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/kommercheskaya_logistika_naibolee_rasprostranennye_strategii
 7. Окландер М. А. Логистика: підруч. / М. А. Окландер. — К.: ЦУЛ, 2008. — 346 с.
 8. Сокращение затрат в логистике: схемы и варианты [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/sokraschenie_zatrat_v_logistike_shemy_i_varianty