

УДК 658.7:330.45(045)

Позняк О.В.

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОПСТИЧНОГО ПРОВАЙДЕРА

В статті висвітлено питання ресурсного забезпечення діяльності логістичного провайдера шляхам аналізу типових бізнес - процесів, які < «споживачами» ресурсів та чинниками виникнення логістичних витрат та втрат, і точки зору наявного забезпечення матеріальними, нематеріальними та людськими ресурсами, які обумовлені наданням логістичних послуг.

Ключові слова: ресурсне забезпечення, бізнес-процес, витратоутворюючі чинники, логістичні витрати, логістичні втрати.

В статье рассмотрены вопросы ресурсного обеспечения деятельности логистического провайдера путем анализа типичных бизнес - процессов, которые являются «потребителями» ресурсов и факторами возникновения логистических затрат и потерь, с точки зрения имеющегося обеспечения материальными, нематериальными и человеческими ресурсами, которые обусловлены предоставлением логистических услуг.

Ключевые слова: ресурсное обеспечение, бизнес-процесс, затратообразующие факторы, логистические затраты, логистические потери.

Постановка проблеми. Сьогодні в Україні на ринку присутні майже всі міжнародні логістичні провайдери, і конкуренція між ними дуже жорстка. Поява нових операторів досить сумнівна, оскільки існують великі вхідні бар'єри на цей ринок. Все це спонукає існуючих гравців ринку більш ретельно підходити до питання ефективного використання існуючих ресурсів для забезпечення процесів обслуговування клієнтів. Однакові за кількістю та якістю ресурси можуть володіти різним потенціалом у залежності від ступеня їх використання. Ресурсне забезпечення характеризує не лише різні види ресурсів, але і ступінь їх використання, їх здатність створювати позитивний ефект у вигляді зменшення логістичних витрат та логістичних втрат в ланцюгу обслуговування клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що питання сурсного забезпечення підприємства достатньо широко досліджено в наукових джерелах, зокрема, *а сфері* логістики [1-4] з позицій джерел формування, визначення підґрунтя розвитку логістичної системи та надання конкурентних переваг. Існуючі розробки потребують подальшого розвитку в напрямі аналізу типових бізнес - процесів, які є «споживачами» ресурсів та визначення витратоутворюючих чинників, що викликають виникнення логістичних витрат та втрат логістичного провайдера. Це обумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є аналіз ресурсного забезпечення бізнес - процесів логістичного провайдера на основі визначення операцій, які є «споживачами» ресурсів, що в підсумку призводять до виникнення логістичних витрат та втрат.

Виклад основного матеріалу. Ресурсне забезпечення діяльності логістичного провайдера - це комплексний процес мобілізації, накопичення, зподілу ресурсів за основними бізнес - процесами логістичного обслуговування клієнтів, а також здійснення планування, контролю, моніторингу та інших процедур, спрямованих на ефективне та раціональне використання економічних ресурсів та зниження ризику в діяльності оператора ринку логістичних послуг. Управління ресурсним забезпеченням є необхідною умовою підвищення якості управління фінансовими потоками логістичного провайдеру в розрізі формування вхідних (доходів) та вихідних (витрат) потоків за операційною діяльністю, оскільки будь - який елемент ресурсної бази логістичної системи має вплив на формування, швидкість та згодженість даних потоків. З урахуванням цієї позиції, ресурсне забезпечення - це діяльність, що здійснюється логістичним провайдером з ієгою оптимального використання наявних економічних ресурсів.

Діяльність логістичного провайдера певного сегменту ринку визначається набором типових бізнес - процесів: прийом, обробка замовлень; -кладування та зберігання продукції на складі; транспортування. Кожний із них - процес, який «споживає» економічні ресурси для виконання ідповідних логістичних операцій даного процесу, є причиною виникнення логістичних витрат, що відображають результат використання ресурсів. Логістичні витрати - це виражений в грошовій формі результат використання економічних ресурсів, який обумовлений виконанням логістичних функцій/операцій, а також втрат, що виникають в разі неналежного виконання логістичним провайдером своїх зобов'язань і відхилень від плану діяльності.

Необхідно окремо виділити таке поняття як «логістичні втрати», логістичні втрати - втрати, що несє логістичний провайдер в разі неналежного виконання функцій, процесів, операцій, пов'язаних з логістичною діяльністю, відхилень від запланованих факторів, втраченого

прибутку від нераціонального використання коштів, альтернативного використання капіталу і т.д. Визначаючи обслуговування кожного клієнта як проект, можна визначити сукупні витрати на його обслуговування на основі інформації щодо кількості використання ресурсів за кожним бізнес - процесом, вартості ресурсу, яка визначається з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Накопичення та використання подібної інформації надає можливість диференціювати клієнтів за рівнем логістичних витрат та доходів від надання їм послуг на основі поопераційного обліку витрат економічних ресурсів та їх економічної оцінки.

Застосування даного підходу надасть можливість логістичному провайдеру бути більш відкритим для наявних та потенційних клієнтів.

Поопераційний підхід, підкріплений інформаційною системою, надає можливість запропонувати клієнту той рівень логістичного обслуговування, за який він готовий платити. В результаті інформаційна система визначає безмежну кількість класів обслуговування та рівнів цін. В результаті клієнт отримує прайс-лист з послугами, відповідно договору, що враховує послуги в реальному часі та надає звіт за певний період. Логістичний провайдер, за рахунок поопераційного обліку виконання замовлення, знає ціну обслуговування кожного клієнту та може: визначити для себе питання конфлікту «застосовані ресурси - рівень обслуговування - витрати - втрати» та впровадити до споживача персоналізований підхід. Такий підхід, найбільше відповідає сучасному розумінню впровадження логістики в діяльність. Оскільки конкурентну перевагу на ринку мають лише ті компанії, що пропонують своїм споживачам продукцію за оптимальних витрат, інформація про витрати, їх розмір, витрато утворюючі чинники, що представляє поопераційний облік, надає можливість пошуку шляхів оптимізації ресурсів, які були «спожиті» в результаті логістичного обслуговування клієнтів. Узагальнений аналіз ресурсного забезпечення бізнес-процесів логістичного провайдеру з визначенням економічних ресурсів, витратоутворюючих чинників, відповідних логістичних витрат та втрат наведено в табл. 1. Саме на усунення можливостей виникнення та мінімізацію логістичних втрат повинно бути спрямоване управління

Бізнес - процес	Логістична операція	Економічні ресурси логістичної системи	Витрато-утворюючий чинник	Логістичні витрати	Логістичні втрати
1	2	3	4	5	6
Приймання, оформлення та оформлення замовлення. Перевірка отримання оплати. Корегування замовлення. Планування строків виконання замовлення. Формування комплектів документів на відвантаження продукції.	матеріальні - інформаційна інфраструктура; кадрові - персонал, відповідальний за обробку замовлення (згідно організаційної структури та розподілу обов'язків); нематеріальні ресурси - програмне забезпечення.	Замовлення	Транзакційні витрати. Витрати з оформлення замовлення, на збір, зберігання та передачу даних про замовлення. Вартість контролю виконання замовлення.	Втрати, пов'язані організацією повторних логістичних операцій, що забезпечують виконання додаткових зобов'язань постачання	
Прийом замовлення					

Вибір виду транспорту, перевізника, укладання договору, визначення вимог до транспортної тари. Оптимізація маршруту доставки вантажу. Розрахунок та узгодження цін на послуги. Розрахунок потреб в транспорті, визначення параметрів транспортування, розроблення оптимальних схем руху, провізної плати та інших транспортних витрат. Підготовка до доставки. Завантаження. Доставка. Транспортно-експедиторські операції в пункті прибуття продукції.	матеріальні – складська та маніпуляційна інфраструктура; транспортні засоби; засоби зв'язку; кадрові – логіст (диспетчер), складський персонал, відповідальний за завантаження товару – вантажник, експедитор, водій, нематеріальні ресурси – засоби телематики –GPS.	Вантажна одиниця	Транзакційні витрати на вантажу вально-розвантажувальні роботи, амортизацію машин та механізмів. Оплата перевезення продукції, що виконується сторонніми організаціями. Витрати на підготовлення до продукції відвантаження, повідомлення про доставку, зберігання в дорозі, перевантаження, страхування вантажу, особливі умови перевезення. Оплата митних платежів, податків та зборів при перевезенні через кордон. Витрати на транспортування до місця утилізації.	Витрати збільшення транспортних витрат, порушення графіку руху, втрати майна. Витрати, пов'язані з частковими чи терміновими відвантаженнями на адресу споживачів, повторними доставками. Виплати штрафів за недотримання контрактних зобов'язань.
<p>Вибір виду транспорту, перевізника, укладання договору, визначення вимог до транспортної тари. Оптимізація маршруту доставки вантажу. Розрахунок та узгодження цін на послуги. Розрахунок потреб в транспорті, визначення параметрів транспортування, розроблення оптимальних схем руху, провізної плати та інших транспортних витрат. Підготовка до доставки. Завантаження. Доставка. Транспортно-експедиторські операції в пункті прибуття продукції.</p>	<p>матеріальні – складська та маніпуляційна інфраструктура; транспортні засоби; засоби зв'язку; кадрові – логіст (диспетчер), складський персонал, відповідальний за завантаження товару – вантажник, експедитор, водій, нематеріальні ресурси – засоби телематики –GPS.</p>	<p>Вантажна одиниця</p>	<p>Транзакційні витрати на вантажу вально-розвантажувальні роботи, амортизацію машин та механізмів. Оплата перевезення продукції, що виконується сторонніми організаціями. Витрати на підготовлення до продукції відвантаження, повідомлення про доставку, зберігання в дорозі, перевантаження, страхування вантажу, особливі умови перевезення. Оплата митних платежів, податків та зборів при перевезенні через кордон. Витрати на транспортування до місця утилізації.</p>	<p>Витрати збільшення транспортних витрат, порушення графіку руху, втрати майна. Витрати, пов'язані з частковими чи терміновими відвантаженнями на адресу споживачів, повторними доставками. Виплати штрафів за недотримання контрактних зобов'язань.</p>

Складування та зберігання продукції на складі	Завантажувально-розвантажувальні роботи.	матеріальні – складська та маніпуляційна інфраструктура, складське устаткування;	SKU – одиниця зберігання	Витрати на отримання, внутрішньо складське переміщення, розміщення, зберігання,	Витрати «замороженого» капіталу в запасах.
<p>Прийомка продукції за кількістю та якістю.</p> <p>Внутрішньоскладське переміщення продукції та укладка її на місяця зберігання. Зберігання продукції. Інвентаризація.</p> <p>Контроль якості зберігання.</p> <p>Підготовка продукції до відвантаження. Пакування.</p> <p>Маркування. Оформлення відвантажувальних документів та оплата постачання. Видача продукції. Збір, зберігання та повернення тари постачальникам</p>	<p>кадрові – складський персонал: комірник, комплектувальник, вантажник, завідувач складом;</p> <p>нематеріальні ресурси – програмне забезпечення - WMS.</p>	<p>Витрати на отримання, внутрішньо складське переміщення, розміщення, зберігання, вантажообробка, сортування, розукрупнення, комплектацію продукції, її упакування.</p> <p>Витрати на утримання та експлуатацію складів та устаткування.</p> <p>Загальноскладські витрати.</p> <p>Витрати по операціях з тарою та упакуванням.</p> <p>Заробітна плата складського персоналу.</p>	<p>Витрати, викликані крадіжками продукції, неналежним зберіганням та обробкою запасів.</p>		

Висновки та перспективи подальших досліджень. Взаємозв'язок ресурсного забезпечення з результативними показниками - логістичними витратами надає можливість використання сучасних інструментів управління ресурсами - системи бюджетів на основі проектного підходу.

Розгляд кожного клієнту як проекту надає можливість логістичному провайдеру приймати ефективні рішення щодо ресурсного забезпечення взаємовідносин на основі:

- орієнтації на підтримку прийняття рішень, насамперед пов'язаних з використанням ресурсів щодо надання визначених видів послуг та пропозиції нових;

- ефективної система управління людськими ресурсами;

- гнучкої системи планування та обліку, що допускає регулярну реструктуризацію проектів відповідно до змін умов і досягнутих результатів;

- розвиненої системи комунікації;

- ефективної підтримки розподіленої діяльності;

- моніторингу та підтримці відносин з клієнтами та партнерами. Таким чином, проектний підхід до ресурсного забезпечення процесу

обслуговування клієнтів дозволяє:

- 1) створити нову структуру управління сукупними ресурсами;

- 2) підвищити точність при прогнозуванні сукупних ресурсів;

- 3) створювати альтернативність використання ресурсів. У цьому випадку поняття обмеженості ресурсів трансформується в поняття відносності ресурсів, тобто розгляд ресурсів як сукупних дозволяє розробляти альтернативні програми їх використання (охоплюють всі аспекти операційної діяльності логістичного провайдера), з яких вибирається найбільш ефективний варіант розвитку;

- 4) більш точно виявляти недоліки в діяльності логістичного провайдера, що впливають на зростання сукупних логістичних витрат і виникнення втрат, сприяють зниженню ефективності використання ресурсів;

- 5) підвищити точність визначення цілей при розробці стратегій розвитку логістичного провайдера, критичного обсягу реалізації логістичних послуг, мінімально необхідного ресурсного забезпечення та максимально допустимих сукупних логістичних витрат.

Список використаних джерел

1. Економіка логістики: навч. посібник /Є.В. Крикавський. О. А. Похильченко. Н.В. Чернописька, О.С. Костюк. Н.Б. Савіна, С.М. Нікшич. ЛЯ. Якимишип. за аг. редакцією Є.В. Крикавського. О.А. Похильченко. - Львів Видавництво Львівської політехніки. 2014. -640 с.

2. Родіонова О.Ю. Логістичні системи в ресурсному забезпеченні потенціал) підприємств / О.Ю. Родіонова //Управління проектами та Розвиток виробництва: ію наук. пр. - Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля. 2012 - № 1 (41). - С. 83-88.

3. Снитко Л.Т. Формирование и реализация ресурсной стратегии организации с позиций компетентностного подхода / Л.Т.Снитко, Е.В.Токарь. О.А. Клиндухова /

фундаментальные исследования. - 2014. - № 5-2. - С. 323-327

4. Французова М.А. Сущность ресурсного обеспечения деятельности типизации [Электронный ресурс] / М.А. Французова //Транспортное дело России, 008. - № 3. - Режим доступа: <http://v/ww.morvesti.ru/archive/tdr/element.php>

Poznyak O.

RESOURCE SUPPORT BUSINESS-PROCESSES LOGISTICS PROVIDER

The question of resource supply logistics provider by analyzing typical business-processes in terms of the existing provision of material, non-material and human resources, which are caused by providing logistics services has been covered in this article. Determined that the resource provision is characterized not only different types of resources, but the degree of using, ability to create a positive effect as a reduction of logistics costs and losses in customer service chain. The purpose of this article is to analyze the resource supply business-processes logistics provider based on the definition of transactions that are «consumers» of resources at as a result give rise of logistics costs and losses. Considering every customer service as a project, can determine the total cost of services based on information about the number of resource using for each business-process, resource costs, determined on the basis of factors external and internal environment, accumulation and using of such information provides an opportunity to differentiate customers in terms of logistics costs and income from provision of services, based on cost accounting operational economic resources and its economic evaluation. The use of this approach will allow logistics providers to be more open to existing and potential customers.

Determined that the operational approach backed by information system provides the opportunity to offer the customer necessary level of logistics services which he is ready to pay. As a result, information system determines unlimited number of service classes and price levels. Summarizing the results of the research, the author proves relationship resource support with effective indicators such as logistics costs on the possibility by using modern tools of management resources, and budgeting system based on the project approach. Consideration of each client the project provides an opportunity to logistics providers make effective decisions about resource supply relationships by targeting decision support, primarily associated with the use of resources to provide certain types of services and offer new, flexible scheduling and accounting, allowing regular restructuring projects according to changing conditions and progress, advanced communications stems and monitoring support relationships with customers and partners.