

УДК 338.24:658.7

Кучерук Г.Ю., д.е.н, доц.,  
Левченко О.В.  
Державний економіко-  
технологічний університет  
транспорту

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Розроблений методичний підхід до управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту, який представляє собою послідовність управління дії і заходів, спрямованих на ефективне використання логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання великого значення набуває необхідність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту на ринку вантажних перевезень. Це пояснюється активізацією конкуренції на ринку транспортних послуг, формуванням та реалізацією підприємствами різних видів транспорту конкурентних переваг. У зв'язку з цим актуалізується питання ефективного використання залізничними підприємствами логістичного потенціалу, що обумовлює необхідність забезпечення його ефективного управління. Це, в свою чергу, вимагає розробки методичних підходів до управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичні і практичні питання управління потенціалом розглядаються в працях багатьох науковців, серед яких варто виділити роботи Хомякова В.І., Бакум І.В., Ареф'євої О.В., Коренкова О.В., Краснокутської Н. С., Должанського І.З., Загорної Т.О., Удалих О.О., Варфоломєєвої В.О., Доровського А.В., Левченко О.В. та інших [1-9]. Невирішена раніше частина загальної проблеми. Проте управління логістичним потенціалом, зокрема й підприємств залізничного транспорту, залишились поза увагою науковців і практиків.

**Метою дослідження** є розробка методичного підходу до управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу.** Методичні підходи до управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту представляють собою сукупність інтегрованих аналітичних та управлінських процесів, методів, методологій, технологій, необхідних для забезпечення ефективної фінансово-економічної діяльності підприємств. Управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту повинно бути зорієнтовано

на основні проблемні процеси, а саме ефективне накопичення ресурсів та раціональне використання можливостей, які в сукупності формують логістичний потенціал підприємства.

Послідовність управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту наведена на рис. 1. В результаті реалізації етапів послідовного управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту формується логістична система за участю залізничного транспорту.



Рис. 1. Послідовність управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту

Логістична система представляє собою мережу взаємопов'язаних і взаємозалежних між собою організацій, які здійснюють спільне управління, контроль і регулювання потокових процесів від постачальника до кінцевого споживача. Схема логістичної системи за участю залізничного транспорту наведена на рис. 2, яка включає в себе структурні елементи перевізного процесу та суб'єкти управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту.

Під логістичною системою за участю залізничного транспорту, на нашу думку, слід розуміти адаптивну систему (до якої входять залізничні та інші транспортні підприємства та зацікавлені сторони, що беруть участь у перевізному процесі) зі зв'язками, що забезпечує виконання транспортних та супутніх ним операцій, має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем, складається з елементів, взаємопов'язаних у єдиному процесі управління.

Логістична система в розрізі її структурних складових може бути побудована за допомогою процесного та об'єктного підходу. Об'єктний є традиційним підходом до розподілу логістичної системи на структурні елементи за функціональною ознакою. За процесним підходом логістична система проектується у вигляді послідовності потоків і процесів. Оскільки нам необхідно враховувати як об'єкти, так і процеси логістичної системи, то це обумовлює необхідність застосовувати комбінований підхід, який ґрунтується на процесному та об'єктному підходах.

Для логістичної системи на транспорті важливим фактором є її здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища (зміни транспортних тарифів, поява або зміна різних видів транспортних каналів, зміни попиту та пропозиції на транспортні послуги, зміни законодавчої бази та ін).

Як і будь-яка система, логістична система складається з декількох підсистем:

- підсистема отримання вантажу до перевезення (приймання до перевезення, зважування, зберігання, навантаження, вивантаження, сортування і видача вантажів; переадресування вантажів, переробка контейнерів; оформлення перевізних документів; приймання, розформування, формування, комерційний огляд, технічне обслуговування і відправлення вантажних поїздів тощо);
- підсистема очікування доставки (склади, вагони як склади на колесах);
- інформаційна підсистема (інформування вантажовідправників і вантажоодержувачів про підхід, прибуття вантажів і подавання вагонів). Ця підсистема забезпечує інформаційний супровід кожної підсистеми загальної логістичної системи;
- підсистема перевантажувальних робіт (комплекс робіт, пов'язаний із перевантаженням вантажів із одного транспорту на інший);
- підсистема видачі вантажу (перевірка документів на вантаж, таксування тощо);
- кадрова підсистема (підбір кадрів, розміщення працівників на ділянках роботи).



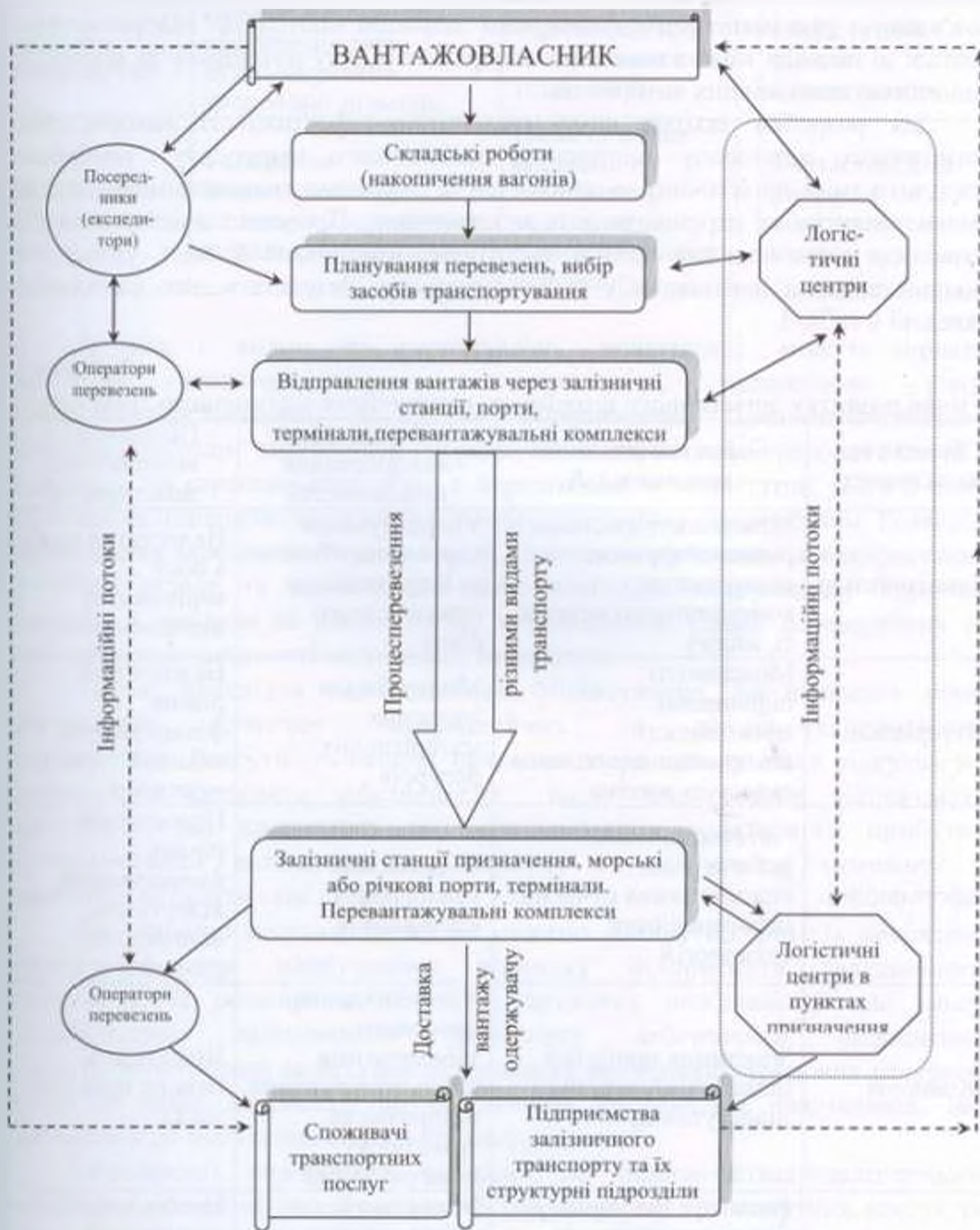


Рис. 2. Логістична система за участю залізничного транспорту

Наступний етап управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту буде полягати в його оцінці. Існують різні підходи щодо оцінки потенціалу підприємств. Вченими-економістами запропонована

значна кількість різноманітних підходів до оцінки потенціалу підприємств, що пов'язано з різноманітним тлумаченням дефініції «потенціал підприємства». Взагалі ці підходи можна поділити на вартісну оцінку потенціалу та оцінку за допомогою економічних вимірників.

Для розробки заходів щодо підвищення ефективності використання логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту необхідно дослідити зміст логістичних можливостей за окремими складовими, визначити умови розвитку та перешкоди у їх використанні. Проведені дослідження [7] дозволили визначити для кожної логістичної можливості її зміст, умови для використання та перешкоди у їх використанні. Результати цих досліджень наведені у табл. 1.

Таблиця 1  
Умови розвитку логістичного потенціалу підприємств залізничного транспорту

Логістичні можливості	Зміст логістичних можливостей	Умови для використання можливостей	Перешкоди у використанні можливостей
Нематеріальні	Можливості зростання ринкової вартості підприємства, конкурентоспроможності, іміджу	Упорядкування нормативної бази та її адаптація до європейського рівня	Недостатня увага з боку керівництва підприємств
Матеріальні	Можливості підвищення ефективності використання рухомого складу та техніки	Модернізація існуючих матеріальних ресурсів	Недостатній рівень фінансування, великий термін окупності
Інформаційні	Автоматизоване робоче місце, використання сучасних інформаційних технологій	Підвищення кваліфікації працівників	Недостатній рівень фінансування, відсутність відповідних робітників
Фінансові	Зростання прибутку підприємства, рівня інвестування	Удосконалення правового забезпечення щодо інвестування підприємств транспорту, пільгові умови	Відсутність певних правових засад
Природні	Розвиток залізниць у більш сприятливих природно-кліматичних умовах	Врахування природних умов при майбутньому розширенні	Неможливість впливу підприємств на існуючі умови
Трудові	Забезпечення підвищення продуктивності праці	Підвищення рівня кваліфікації працівників	Можливе скорочення штату співробітників

Продовження табл. 1

Техніко-технологічні	Повний перехід на електричну тягу, автоблокування, двоколіїні дільниці	Удосконалення використання технологій	Недостатній рівень фінансування
Виробничих відносин	Укладання довгострокових договорів, формування відданості персоналу	Налагодження відносин із постійними клієнтами, поінформованість персоналу	Нестабільність ринку та політичного стану

Із табл. 1. видно, що нематеріальні можливості можуть сприяти зростанню ринкової вартості підприємства, підвищенню рівня конкурентоспроможності та іміджу підприємства. Для досягнення такого зростання необхідно забезпечити упорядкування нормативно-правової бази та її адаптацію до європейського рівня, а перешкодою є недостатня увага з боку керівництва підприємства нематеріальним логістичним можливостям. Розвиток матеріальних можливостей дасть змогу підвищити ефективність використання рухомого складу та техніки, для чого необхідна модернізація існуючих ресурсів, а гальмом на цьому шляху є недостатній рівень фінансування та великий термін окупності капітальних інвестицій.

Також, внаслідок недостатнього фінансування, на низькому рівні залишається розвиток інформаційних та техніко-технологічних можливостей. Відсутність певних правових засад пояснюється відсутністю досконалого правового забезпечення щодо інвестування підприємств транспорту, що призводить до недоотримання додаткового прибутку підприємствами залізничного транспорту та відсутність мотивації у інвесторів вкладати свої кошти.

На природні можливості ми не можемо вплинути, проте їх необхідно враховувати при майбутньому розвитку підприємств залізничного транспорту, їх розширенні. Розвиток трудових можливостей дає змогу підприємствам залізничного транспорту забезпечити підвищення продуктивності праці за рахунок підвищення кваліфікації трудових ресурсів, проте це може призвести до скорочення чисельності працівників, що призводить до посилення соціальної напруженості.

Можливості виробничих відносин на підприємствах залізничного транспорту обмежені внаслідок нестабільності ринку транспортних послуг та політичних обставин, а умовою для їх використання є налагодження відносин із постійними клієнтами, поінформованість персоналу тощо.

Для оптимального планування витрат логістичного потенціалу необхідно видокремити підсистеми, ланцюги та елементи, за якими повинні бути закріплені матеріальні та фінансові ресурси. Витрати логістичної системи – це сукупність витрат всіх суб'єктів логістичної системи, які обумовлені виконанням логістичних

функцій (операцій), а також втрат, що виникають в наслідок неналежного виконання їх зобов'язань або відхилень від запланованих дій (рис. 3).



Рис. 3. Логістичні витрати суб'єктів логістичної системи

Управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту має відповідати певним вимогам (рис. 4), а саме зменшенню рівня логістичних витрат, пов'язаних з логістичними операціями, ефективному управлінню трудовими ресурсами, необхідністю контролю змін зовнішнього середовища, що може привести до зміни логістичного потенціалу.

Вимоги щодо використання логістичного потенціалу полягають не лише у досягненні позитивних фінансових результатів діяльності, але й у результатах нефінансового характеру, а саме задоволенні потреб споживачів, ефективному використанні адміністративних процесів, налагодженні партнерських відносин зі стейкхолдерами. Нефінансові результати є такими, випереджаючими, оскільки вони дозволяють своєчасно приймати управлінські рішення щодо недопущення тих або інших ситуацій, адекватно оцінювати процеси, що відбуваються в компанії, а також забезпечують довготермінові управлінські дії, що в подальшому приводить до нарощування логістичного потенціалу.



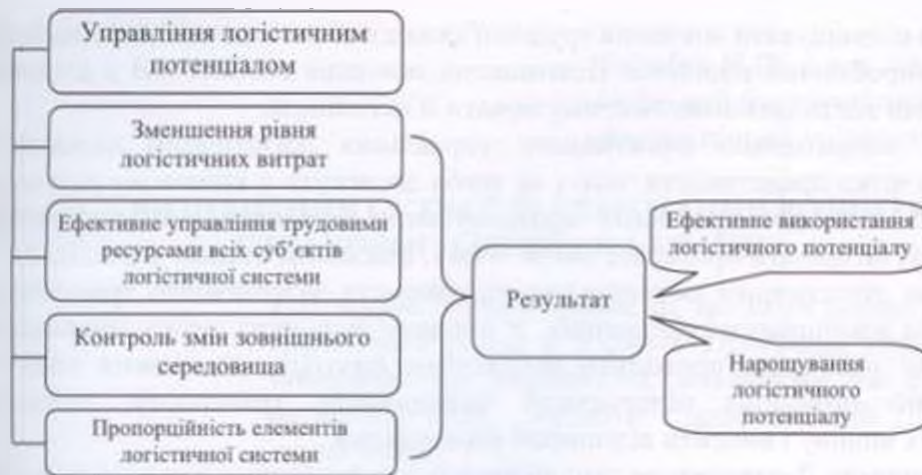


Рис. 4. Вимоги до управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту

Вимоги, щодо забезпечення мінімізації витрат зводяться до встановлення мінімальних норм часу на виконання логістичних операцій при врахування можливості їх суміщення. Одночасне виконання окремих операцій скорочує час виробничого циклу. Виконання вимог безперервного технологічного процесу надання послуг сприяє скороченню невиробничих простоїв та підвищенню ефективності використання всіх наявних ресурсів. Ефективним способом для цього є використання контрейлерів.

Наступним принципом мінімізації є проектування раціонального шляху виконання повного комплексу операцій у технологічному ланцюзі, розробка заходів з функціонування логістичної системи у потрібний час у необхідній кількості.

Мінімізація витрат трудових ресурсів може бути забезпечена при умові досягнення максимальної продуктивності праці на кожній операції, використання технічних засобів, тари та перевантажувального обладнання, що забезпечує максимальну продуктивну ефективність, узгодженість її параметрів, створення умов, при яких досягається скорочення невиробничих витрат часу всіма виконавцями і забезпечення мінімальних витрат матеріальних ресурсів, скорочення втрати вантажу під час виконання перевезень, складських операцій, застосування оптимальних методів планування виробничих процесів, яке сприяє скороченню експлуатаційних витрат, забезпечує економію паливно-енергетичних ресурсів. Всі елементи логістичної системи повинні мати пропорційну продуктивність в одиницю часу. Наприклад: загальна вантажопідйомність машини при використанні варіанту «вагон-автомобіль» повинна відповідати загальній вантажопідйомності вагонів, що розвантажуються. Невиконання вимог пропорційності може привести до необхідності роботи з використанням складу (складський варіант), що призведе до додаткових витрат.

Ефективна організація управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту неможлива без урахування людського фактору, тому



необхідно підвищувати значення трудової складової логістичного потенціалу та ресурсів виробничих відносин. Підвищення значення особистості у діяльності підприємств дасть можливість стимулювати її активність.

Для максимально ефективного управління логістичним потенціалом необхідно чітко представляти чого і як треба досягнути у кінцевому результаті. Для цього необхідно проводити прогнозування можливих змін логістичного потенціалу, визначати прогнозні зміни. Тому, важливим етапом у послідовності управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту є аналіз змін зовнішнього середовища. У випадку будь-яких змін у зовнішньому середовищі необхідно проводити моніторинг факторів, що мають вплив на логістичний потенціал підприємств залізничного транспорту, оцінювати наслідки їх впливу і вносити відповідні корегування.

**Висновки.** Застосування запропонованих методичних підходів дозволить раціонально використовувати ресурси та ефективно нарощувати логістичні можливості підприємств залізничного транспорту, що в сучасних умовах господарювання є необхідним для забезпечення високого рівня їх конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

#### Список використаних джерел

1. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємств. / Хомяков В.І., Бакум І.В. – К.: Коцдор. – 2007. – 400 с.
2. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: монографія./ Ареф'єва О.В. Коренков. О.В. – К. ГРОТ, 2004. – 200 с.
3. Ареф'єва О. В. Логістичне управління позиковим потенціалом підприємств: монографія / Ареф'єва О. В., Бодрецький М. В. - Луганськ, 2012. - 225 с.
4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка/ Краснокутська Н. С. – К. : Центр навчальної літератури. – 2005. – 351 с.
5. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємств /Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О. – К., – 2006. – 362 с.
6. Варфоломєєва В.О. Інформаційне забезпечення управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств малого бізнесу // Актуальні Проблеми Економіки. – 2006. – №4. – С.165-171.
7. Доровской А.В. Концептуальна модель функціонування системи управління потенціалом підприємств // Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств. – 2003. – №503. – С.138-141.
8. Левченко О.В. Складові логістичних ресурсів підприємств залізничного транспорту // Збірник наукових праць ДЕТУТ: Серія “Економіка і управління”. – 2013. - Вип. 26. – С. 89-94.
9. Озерська Г. В. Забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємств залізничного транспорту України: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ганна Вячеславівна Озерська. - Харків, 2014. - 22 с.