

Олександр ВАШКІВ

## ЛОГІСТИКА ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ВАНТАЖНИХ АВТОПЕРЕВЕЗЕНЬ

*Резюме.* Обґрунтовано необхідність дотримання принципів логістичного підходу для забезпечення організаційно-економічної стійкості автопідприємств.

*Ключові слова:* логістика, виробничо-транспортний процес, інформатизація, організаційно-економічна стійкість.

Транспорт, як ніяка інша галузь, відображає стан економіки країни в цілому. Стихийний ринок товарів спричинює непередбачуваність у характері вантажопотоків, зумовлює непродуктивне використання транспортних засобів, перевантаженість мережі доріг, погіршення екологічного стану навколишнього середовища. Зрушення, що відбуваються в системі вантажних перевезень, стосуються не тільки обсягів виконання транспортної роботи, але й структури та характеру перевезень. Значних змін зазнав й автомобільний транспорт України, який за даними 2000 р. здійснює перевезення 60,4% всіх вантажів, у т. ч. в Тернопільській області – 93,8%.

Сьогодні в Україні перевезення вантажів здійснює майже мільйон вантажних автомобілів різних форм власності. Проте через невеликий попит на перевезення, провізні можливості автогосподарств виявляються надмірними, і зрозуміло, використовуються недостатньо. Так, сьогодні незатребуваність перевізних можливостей цього виду транспорту стала причиною низького рівня його використання та складного фінансового становища: при кількісному зменшенні вантажного парку автотранспортних підприємств (АТП) на чверть (зокрема, у Тернопільській області парк вантажних автомобілів лише протягом 2000 – 2001 рр. скоротився на 1912 одиниць), експлуатується тільки кожний п'ятий автомобіль, причому його потенційні можливості реалізуються наполовину. Перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні скоротилося протягом 1990 – 2000 рр. з 4896, 5 до 938,9 млн. т (на 80,8%), в т. ч. у Тернопільській області з 103,3 до 13,0 млн. т (на 87,7%). Вантажообіг автомобільного транспорту України знизився за цей період на 60,4 млрд. т-км (на 75,8%) при одночасному скороченні питомої ваги у вантажообізі транспорту з 8% до 5%. Зокрема у Тернопільській області вантажообіг автогосподарств знизився на 84,5% (з 3065 до 308,6 млн. т-км) при одночасному зниженні питомої ваги автогосподарств у загальному вантажообізі з 39 до 33%. І якщо у 1991 р. кількість вантажних автомобілів перевищувала потреби народного господарства на 20 %, то сьогодні майже 80 % рухомого складу не має роботи. Отже, сучасний етап функціонування транспортної системи характеризується кризовим станом і розглядається як перехідний до ринкових умов. За багатьма ознаками він нагадує енергетичну кризу, яка мала місце в першій половині 70-х років ХХ ст. у капіталістичних країнах. Ця криза дала потужний поштовх для удосконалення техніки та технологій перевезень у Західній Європі і США. Виходів з такої ситуації сприяло використання логістики при плануванні, розподілі та управлінні перевезеннями і їх забезпеченням.

В умовах ринку оптимізація співвідношення між протилежними вимогами – максимальним виконанням вимог ринку при дотриманні низьких загальних витрат – вирішується питаннями логістики. Головне транспортне завдання логістики – «створення необхідних умов для раціонального використання автотранспорту, організації перевезень, що дозволили б з мінімальними затратами доставляти вантажі в необхідній кількості у заданий пункт призначення в обумовлений строк» [4, с. 10 – 11]. Адже, як відомо, «однією з причин низької конкурентноздатності товарів, що виготовляються в Україні, є великі витрати на транспортно-експедиційне забезпечення розподілу товарів, величина яких в 2-3 рази перевищує рівень у розвинених країнах» [1, с. 77].

В сучасних умовах формування логістичного підходу з метою забезпечення ефективного функціонування транспортного комплексу України зумовлюється сумою взаємопов'язаних причин макро- та мікроекономічного рівнів. Розширення міжнародних зв'язків України, інтеграція її в європейські економічні структури вимагає розвитку загальної інфраструктури, що охоплює такі її галузі як: комунікаційні мережі і системи; енергетику; охорону навколишнього середовища; науку і технологію. Названі галузі безпосередньо стосуються створення і руху матеріальних потоків між просторово розмежованими виробниками і споживачами. Все частіше порушуються питання, що стосуються єврологістики, міжнародної логістики і логістичних суперструктур, макрологістики. У зв'язку з цим нові функції і структури отримують підприємства і організації транспорту як найбільш причетні до формування і руху матеріальних потоків.

Застосування логістики полегшує прийняття ефективних рішень на основі комплексного підходу до всіх ланок виробничо-транспортного процесу. Перш за все це стосується перевезень, вантажно-розвантажувального процесу та пристосування інформації до процесу управління і прийняття рішень [див.: 10, s. 129 – 130]. Реалізація логістичних підходів в управлінні перевезеннями може здійснюватись двома способами: 1) як окрема складова ланка ланцюга зовнішньої логістичної системи (на рівні промислового підприємства, регіону, галузі або на національному чи міждержавному рівнях); 2) як завершена мікрологістична система на рівні управління автотранспортом. В обох випадках реалізація логістичних принципів автотранспортом має на меті підвищення результативності виробничої діяльності.

Мікрологістична система управління охоплює транспортне обслуговування як один з елементів виробничої діяльності, до функцій якої входить планування транспортного обслуговування клієнтів та витрат на його виконання, створення необхідних умов і контроль вантажних перевезень.

Серед завдань, що вирішуються мікрологістичною системою і складають основу розробки стратегії вантажного автопідприємства, можна виділити три групи:

1) завдання, пов'язані з формуванням ринкових зон транспортного обслуговування, прогнозом матеріалопотоку, обробкою матеріалопотоку обслуговуючою системою (склад постачальника чи споживача і т.п.) та іншими роботами, що стосуються оперативного регулювання і управління матеріалопотоком; 2) завдання, що вимагають розробки системи організації транспортного процесу (план перевезень, план розподілу видів діяльності, план формування вантажопотоків, графік руху транспортних засобів тощо); 3) завдання, зумовлені необхідністю управління запасами на підприємствах, складських комплексах; розміщення запасів і їх обслуговування транспортними засобами та інформаційними системами.

Оптимізація та вирішення цих завдань залежать від конкретної ситуації, вихідних даних, умов і вимог до ефективної роботи логістичної системи, обґрунтуванням яких служить розроблення стратегії і логістичної концепції побудови моделі транспортного обслуговування споживачів і фірм, що базується на раціональних маршрутах перевезень і складанні графіків доставки продукції споживачам. Специфіка кожного завдання вимагає використання відповідних методів їх вирішення. Наприклад, завдання щодо оптимізації як тривалості руху матеріалопотоку, так і загальних витрат, зумовлених організацією і рухом матеріальних потоків, можуть успішно вирішуватись постановкою задач математичного програмування. Серед них: транспортна задача в класичному варіанті, транспортна задача з додатковими обмеженнями, транспортна задача з обмеженнями пропускну здатності комунікацій, задача про призначення (задача вибору), багатоіндексні транспортні задачі, транспортні задачі у вигляді сітьових графіків, задача про максимальний потік, задача про найкоротший шлях, нелінійна транспортна задача, розподільча задача. Чіткість і грамотність постановки транспортної задачі чи її систем є надзвичайно важливим питанням, оскільки від достовірності результатів розв'язку залежить ефективність використання парку рухомого складу автопідприємств.

Основні положення логістики, характерні для підприємств виробників і споживачів продукції (пріоритет споживача, високий рівень сервісу, скорочення часу на виконання замовлення і т.п.), повною мірою стосуються і автотранспортних підприємств. У сучасних умовах конкуренції на ринку автотранспортних послуг все частіше їх діяльність характеризується політикою комплексного

підходу до вирішення транспортних і суміжних з ними проблем на іншому, значно вищому якісному рівні. Практика засвідчує, що ця політика приносить позитивні результати, якщо вона достатньо диференційована і базується на таких її складових, як надання нетрадиційних нових додаткових послуг, політика в сфері комунікацій, політика укладання контрактів.

Політика підприємств вантажного автотранспорту щодо надання різних додаткових видів послуг об'єднує всі рішення і відповідні їм дії, спрямовані на комплексне здійснення транспортного процесу. Це означає, що організація перевезень вантажів з урахуванням відстані їх транспортування, кількості і строків доставки планується у поєднанні з додатковими послугами і потребами попиту. Зокрема, у розвинених країнах в доходах від транспортних послуг частка роботи від перевезень складає 40 %, інші припадають на експедиційні операції, зберігання тощо. В Україні ж питома вага доходів від експедиційної діяльності не перевищує 5 %.

Зміни у політиці вантажних АТП, спрямовані на розширену диверсифікацію своєї діяльності, дозволяють підвищити потенціал залучення клієнтури, збільшити прибутковість, прискорити впровадження найновіших транспортних технологій, закріпити своє становище на ринку транспортних послуг. Це пояснюється тим, що підприємства-виробники не менш зацікавлені у тому, щоб звільнитися від багатьох додаткових логістичних функцій і зосередити свою увагу на основній профільюючій діяльності з метою зниження витрат і підвищення гнучкості в роботі. Останнє є особливо важливою умовою для тих підприємств, ринки яких охоплюють значні території, що в разі несвоєчасної переорієнтації товарних потоків у відповідь на коливання попиту може завдати значних втрат. Так, наприклад, згідно з даними американського журналу «Traffic Management» із 350 обстежених підприємств різних галузей економіки США 70 % передали транспортним фірмам функції щодо виконання і оформлення розрахунків за перевезення вантажів. Приблизно 20 – 22 % підприємств відмовились на користь транспортників від роботи, пов'язаної з визначенням ціни за перевезення, складськими операціями і вибором оптимального маршруту доставки товарів. Фірми-перевізники вважали вигідним перекласти на себе виконання контрольних функцій за вантажами, що знаходяться в дорозі. Вони почали також займатись організацією електронного обміну даними між всіма учасниками логістичного процесу і зберіганням інформації. Як результат приблизно 12 – 15 % фірм-продуцентів звільнились від виконання вказаних функцій. І, врешті, від 7 до 11 % фірм, що обстежувались, передали перевізникам функції щодо здійснення контролю за товарно-матеріальними запасами, виконання замовлень і експлуатації парку транспортних засобів [див.: 6, с. 284].

Заходи вантажних автотранспортних підприємств у сфері комунікацій спрямовані на інформування клієнтів щодо пропонованих пакетів послуг, а також здійснення необхідного впливу на клієнтуру з метою залучення її до одержання якомога більших обсягів послуг. Другою метою цього є сприяння розширенню і удосконаленню взаємодії транспортних підприємств і вантажовідправників на основі використання обчислювальної техніки і, як правило, за допомогою електронного обміну даними. У цій ситуації «інформаційне забезпечення – одна з найважливіших забезпечуючих функцій, якість якої є визначальним чинником обґрунтування рішення, що приймається і ефективності функціонування системи менеджменту» [9, с. 76].

Інтенсифікація господарських зв'язків між вантажними автотранспортними підприємствами і іншими учасниками логістичного процесу об'єктивно зумовила зростання попиту на інформацію і одночасно ускладнила обмін нею. Ось чому в Україні «на всіх видах транспорту повинна бути впроваджена система інформації, зорієнтована на ринковий механізм взаємодії підприємств транспорту, споживачів їх послуг і наскрізну систему обробки даних на всіх рівнях управління» [3, с. 23], що базується на використанні сучасної комп'ютерної техніки.

Досвід розвинених країн засвідчує наявність прямого зв'язку між економічним рівнем розвитку та темпами інформатизації суспільства як вияв і врахування первинного значення інформаційно-цільового чинника в процесах організації соціально-економічної діяльності. Нині у департаментах, об'єднаннях і підприємствах транспорту України «створені і функціонують автоматизовані системи різного рівня і призначення, що використовуються для обробки і надання

інформації, необхідної в управлінні технологічними процесами і виробничо-господарською діяльністю підприємств і організацій» [5, с. 2]. Проте у зв'язку з їх низькою ефективністю в проект Національної програми інформатизації були включені завдання по створенню галузевих систем: інформаційно-аналітичної та інформаційно-довідкової. «Згідно із завданнями Програми було введено в дію першу чергу галузевої інформаційно-аналітичної системи (ІАС – ТРАНСПОРТ) і фрагмент галузевої інформаційно-довідкової системи (ІДС – ТРАНСПОРТ)» [там само]. Однак сподівання на їх результативність у сучасних умовах є незначними, оскільки «високоєфективне інформаційне забезпечення управління сучасного підприємства досягається шляхом створення управлінських інформаційних систем, що охоплюють всі рівні і об'єкти управління» [7, с. 355]. У сфері вантажних автоперевезень використання цих систем з метою ефективною реалізації логістичних підходів в управлінських процесах надзвичайно обмежені у зв'язку з вкрай низьким рівнем забезпечення первинних ланок транспортного процесу (автогосподарств) сучасними засобами комп'ютерної техніки. Так, питома вага обчислювальної техніки (далеко не завжди в нових її зразках) у структурі основних засобів вантажних автотранспортних підприємств Тернопільської області становить близько 1%. Незначна частка цієї групи основних засобів є однією з комплексу причин низького рівня комп'ютеризації транспортного процесу.

Низький рівень комп'ютеризації, а відповідно, і інформатизації управлінських рішень автогосподарств зумовлюється і тим, що серед них лише близько 40% володіє засобами обчислювальної техніки. Ефективність процесу транспортування і забезпечення гарантованого транспортного обслуговування підприємств народного господарства України можуть бути досягнуті через налагодження належного рівня інформатизації логістичної діяльності на всіх рівнях управління, у їх якісній зміні, зокрема у впровадженні інформаційних систем нового покоління.

Узагальнюючи, слід зазначити, що побудова логістичних систем вантажних перевезень повинна базуватись на таких принципах:

- комплексність розгляду елементів логістичної системи від зародження попиту на перевезення до його задоволення;
- обґрунтування оптимального рівня обслуговування і визначення способів його досягнення з урахуванням ефективного використання ресурсів;
- забезпечення відповідності провізної здатності рухомого складу до попиту на перевезення;
- оцінка кінцевих результатів роботи за величиною прибутку;
- організація перевезень і суміжного обслуговування клієнтів єдиною структурою, здатною приймати компетентні рішення, узгоджені з інтересами виробництва;
- достатність інформаційного забезпечення для використання обчислювальної техніки, що виступає порадиником у процесі прийняття рішень;
- забезпечення кадрами, що володіють знаннями та досвідом логістичної діяльності.

Організаційно-економічна стійкість є важливою характеристикою загальної результативності прийняття та реалізації управлінських рішень, налагодженості і взаємодії всіх ланок транспортного процесу, а також виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, закріплення і розширення позицій на ринку транспортних послуг.

У сучасних умовах дотримання принципів логістичного підходу є важливою умовою забезпечення організаційно-економічної стійкості вантажних автопідприємств. Найближчим часом саме розвиток логістики виявлятиме суттєвий вплив на транспортну політику автогосподарств, зумовлюватиме іманентні структурні зміни в характері їх діяльності на основі раціонального використання всіх видів ресурсів: трудових, інформаційних, фінансових, матеріальних, а отже, на формування ефективного суб'єкта виробничої діяльності в сучасних і доцільних формах.

### *Література*

1. Глогуш О. Логістика. Навч. посібник. – Тернопіль, 1998. – 168 с.
2. Гриценко С. Проблемно-орієнтована методика стратегічного управління транспортно-складськими підприємствами // Вісник Тернопільської академії народного господарства. За матеріалами п'ятої

міжнародної наукової конференції – літньої школи «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: європейські студії». – Тернопіль, 2000. – № 15. – Ч. 4. – С. 50 – 56.

3. Заенчик Л.Г., Кабанов В.К., Чистяков В.В. Информационно-аналитическая поддержка рынка транспортных услуг // Автошляховик України. – 1996. – № 1. – С. 23 – 26.

4. Івашина Н.В. Міжнародні перевезення вантажів на сучасному етапі // Автошляховик України. – 1997. – № 4. – С.10 – 11.

5. Кулаковский В.А. Информатизация – одно из приоритетных направлений развития отрасли // Автошляховик України. – 1997. – № 4. – С. 2 – 6.

6. Логистика: Учеб. пособие / Под ред. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 327 с.

7. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. – Львів: «Коопспілка» ЛКА, 1999. – 388 с.

8. Промышленная логистика. Логистико-ориентированное управление организационно-экономической устойчивостью промышленных предприятий в рыночной среде / Под ред. А.А. Колобова. – М., 1997. – 204 с.

9. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 208 с.

10. Bergstrem S., Piotrowski K. Zastosowanie logistyki w transporcie krajow kapitalistycz-nych // Przegląd komunikacyjny. – 1987. – 26, № 7. – S. 129 – 132.