

2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4.07.2002 р., № 40-IV // ВВР України. – 2002. – № 36. – С. 266.
3. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підручник. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
4. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посібник. – Суми: Університетська книга, 2003. – 278 с.
5. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
6. Орлов О.А. Маржинальная прибыль в экономических расчетах на промышленных предприятиях / О.А. Орлов, Е.Г. Рясных. – К.: Скарби, 2003. – 132 с.
7. Орлов О.А. Планування прибутку підприємств в умовах ринкової економіки / О.А. Орлов, Е.Г. Рясных, Н.І. Гавловська. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 155 с.
8. Орлов О.А. Антизатратный подход к формированию цен на новую продукцию / О.А. Орлов, Е.Г. Рясных, Е.В. Савченко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2008. – № 1.
9. Рясних Є.Г. Формування гнучкої системи планування на промислових підприємствах в умовах ринку / Є.Г. Рясних, І.В. Несторишен // Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. – 2006. – № 4.
10. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту: навч. посібник / Є.Г. Рясних. – К.: Академвидав, 2010. – 336 с.
11. Стадник В.В. Інноваційно-інвестиційні стратегії в управлінні ринковою вартістю підприємства: монографія / В.В. Стадник, Є.М. Рудніченко, Т.С. Томалья, Н.І. Непогодіна. – Хмельницький: ХНУ, 2008. – 302 с.

УДК 005.7/745

Н. А. МИРОНЕНКО, О. С. ТАРЯНИК
 Национальная металлургическая академия Украины

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ ЛОГИСТИКИ

Рассмотрены и обобщены современные подходы к развитию логистических систем. Акцентировано внимание на сравнении функциональной и процессной логистики.

Examined and summarized current approaches to the development of logistics systems. The attention to the comparison of functional and process logistics.

Ключевые слова: функциональная логистика, процессная логистика, бережливое производство, теория ограничений.

Введение. Темпы развития современных рынков требуют от руководителей компаний четкой организации внутренних процессов и контроля эффективности на всех этапах – от производства продукции до ее доставки конечному потребителю.

Ответ на вопрос, почему на практике логистику воспринимают настолько узко, заложен еще в работах Адама Смита, где он доказывает, что специализация намного более эффективна, чем универсализация. Организация – это сложная система. Чтобы управлять сложной системой, ее нужно поделить на подсистемы – производство, финансы, маркетинг и т.д. Подсистемами управляют функциональные менеджеры, часто выросшие из квалифицированных специалистов [1].

В литературе же обобщена наиболее передовая практика успешных компаний, сумевших так перестроить свои управленческие системы, чтобы в условиях глобализации и обострения конкуренции достигать наилучших результатов [5, 6]. Именно эти компании посылают нам сигнал о том, что логистика может давать значительно лучший результат, если перейти с традиционной схемы управления на процессную, управляя сквозными цепочками операций [2, 4].

Зона ответственности логистики также зависит от того, какие технологии использует компания. Две наиболее распространенные в мире бизнес-технологии – массовое производство и массовая индивидуализация. Для массового производства наиболее рациональна узкая функциональная специализация, ориентированная на физическое создание продукта. Массовая индивидуализация, с другой стороны, требует отлаженной системы управления потоками информации, финансов и материалов через все бизнес-процессы компании [4].

К какой технологии тяготеет та или иная компания, зависит от целей руководства компании и того, какую ценность эта компания создает для клиентов. Сегодня даже производственные предприятия редко зарабатывают лишь на производстве продукции – они также предлагают сопутствующий сервис: доставку, послегарантийное обслуживание и т.п. Таковы требования рынка. И компания, ориентированная на управление по узкофункциональному принципу, в условиях новой экономики просто недополучает прибыль. Таким образом, тема предложенной статьи является актуальной.

Основной раздел. Переход от старой (функциональной) модели управления логистикой к новой (процессной) требует готовности компаний, прежде всего, отказаться от стереотипов мышления, присущих мас-

совому производству. Но не менее важно наполнение новой модели управления логистикой простыми и понятными инструментами и перераспределения полномочий между менеджерами компании.

Если считать логистику локальной функцией управления, то руководство компании будет ожидать от менеджеров по логистике результатов на уровне сокращения затрат и, в меньшей степени, на уровне улучшения обслуживания клиентов. Ведь менеджер, ответственный только за склад или транспорт, лишь частично причастен к обслуживанию клиентов компании.

Логистика как стратегическая функция управления потоками информации, финансов и материалов позволяет реализовать более интересные для бизнеса цели:

- поставки продукции и услуг, согласно индивидуальных потребностей конечных потребителей;
- оказания потребителям услуг именно тогда, когда они им нужны;
- оптимизация денежных потоков компании, благодаря работе с потребителями в ритме, в котором им легче выполнять свои финансовые обязательства;
- организации операционной системы, в которую проще вводить новые продукты и изымать старые.

Для построения качественной логистической системы первым шагом должен быть анализ источников нежелательных для компании явлений на данный момент. В значительном количестве случаев причина кроется в несоответствии и разнонаправленности денежных, информационных и материальных потоков компании. И только вершиной такого “айсберга” могут быть излишки непроданной продукции и недостаток продукции, нужной клиенту. И если руководитель способен выстроить логичную причинно-следственную схему существующих в компании процессных противоречий (внешних и внутренних) и убедительно донести ее до менеджеров – это будут первые шаги к построению новой системы управления логистикой в компании. Другими словами, компании важно осознать необходимость перехода на иные принципы организации работы.

Построение систем логистики – кропотливый и долгий процесс, который отнимает время, человеческие и финансовые ресурсы. В зависимости от модели логистической схемы, ее внедрение может занять больше или меньше времени и прочих ресурсов. Масштаб ожидаемых результатов от таких перемен, может выражаться в таких показателях: сокращение запасов до 50 %; рост продаж до 20 %; рост оборота запасов в два раза; рост уровня лояльности поставщиков и клиентов [3].

Сегодня в профессиональных кругах идут оживленные дискуссии вокруг теории бережливого производства и теории ограничений.

О сходствах и различиях теории бережливого производства и теории ограничений уже написано достаточно много [4]. Основные элементы каждой из них таковы:

Основа бережливого производства – борьба с затратами и пять основных принципов:

- 1) определение ценности продукта;
- 2) определение потока создания ценности этого продукта;
- 3) обеспечение непрерывности этого потока;
- 4) ориентирование продукта на нужды потребителя (а не продажа того, что производится);
- 5) стремление к совершенству.

Теория ограничений системы (ТОС) предлагает сперва определить цели системы и критерии оценки достижения этих целей. Далее, компании важно определить ряд коренных причин нереализованности поставленных целей, чтобы, воздействуя на эти причины, добиваться лучших результатов. Такие причины называются узкими местами или ограничениями.

ТОС предлагает пять шагов работы с ограничениями:

- 1) определите, что является ограничением системы;
- 2) максимально используйте существующее ограничение;
- 3) подчините остальные элементы системы ограничению;
- 4) “расширьте” ограничение;
- 5) перейдите на первый этап и найдите новое ограничение.

Основные показатели – пропускная способность системы, которая определяется ограничением; задержка полного и своевременного выполнения заказов, которая измеряется в долларо-днях; уровень запасов, также измеряющийся в долларо-днях [2].

Обе системы – бережливого производства и ТОС – нацелены на то, чтобы сам потребитель инициировал процесс производства нужных ему продуктов у поставщика, но достигают этого результата разными способами. Бережливое производство требует существенного перепланирования размещения рабочих мест, переоборудования производства, перехода на менее скоростные автоматы, но с возможностью быстрой переналадки. Также понадобится четко отработать и синхронизировать процессы взаимодействия между предприятиями и поставщиками. Часто это достигается за счет географической близости расположения предприятий [4].

Что касается ТОС, компания начинает с более эффективного использования уже существующих мощностей, а персонал учится брать на себя ответственность за определение приоритетности заказов. Результаты начинают проявляться достаточно быстро – уменьшается “завал” заказов и незавершенного производства, появляется возможность четко придерживаться обещанных потребителям сроков выполнения заказов, улучшаются отношения с ключевыми клиентами. В этом ТОС сходна с процессом постоянных улучшений (Кайдзен), но более сфокусирована на конкретных участках деятельности, которые дадут ощутимый бизнес-результат, а не

только локальное улучшение. Расширяя существующие ограничения, компания может приблизиться к системе управления, схожей с бережливым производством, хотя и не обязательно.

Результаты исследования. С практической точки зрения, внедрение той или иной системы управления зависит в значительной степени от внутренней культуры организации. Если компания ориентирована на финансовые результаты, то более успешно проходит внедрение системы “шести сигм”. В компаниях, где хорошо развито командное взаимодействие (и есть возможность привлечь инвестиции), проще проходит внедрение системы бережливого производства. Для отечественных компаний, по нашему мнению, намного более естественен процесс внедрения системы бережливого производства. Она позволяет перевести компанию на значительно высший уровень обслуживания клиентов. Однако, для полноценного понимания и эффективного внедрения любой из перечисленных теорий руководителю или менеджеру важно опробовать инструменты и подходы этих теорий в ходе обучающих мероприятий – открытых или корпоративных.

Литература

1. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. – Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2004. – 448 с.
2. Семенко А.И., Сергеев В.И. Логистика. Основы теории. – СПб.: Союз, 2001. – 544 с.
3. Смехов А. Новое научное направление или новая панацея // Материально-техническое снабжение. – 1990. – № 1. – С. 13–14.
4. Миротин Л.Б., Тишбаев И.Е., Порошина О.Г. Эффективная логистика. – М.: Экзамен, 2003. – 160 с.
5. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
6. Харрисон А., Ван Хоук Ремко. Управление логистикой: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 368 с.

УДК 658.7/.8:061

О. В. ОСАДЧУК, М. А. ЙОХНА
Хмельницький національний університет

АУТСОРСИНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті розглянуто питання визначення економічної сутності аутсорсингу, здійснено групування його видів за ознаками диференціації, а також досліджено переваги від застосування цього інструменту.

The article questions the definition of economic essence of outsourcing, made his grouping of features for differentiation, and also the benefits from use of this technology

Ключові слова: аутсорсинг, ІТ-аутсорсинг, виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, повний аутсорсинг, частковий аутсорсинг, внутрішній аутсорсинг, зовнішній аутсорсинг, аутстафінг.

Постановка задачі. Сучасні умови функціонування господарюючих суб'єктів викликають необхідність перегляду та вдосконалення усталених концепцій управління ними. В умовах динамізму зовнішнього середовища, постійного вдосконалення технологій, нових вимог ринку організації часто стикаються із економічним тиском. За цих умов вижити та досягти певного успіху можуть лише ті компанії, які найефективніше провадять свою діяльність, маючи низькі (чи постійно знижуючі) операційні витрати, забезпечуючи при цьому високу якість своїх товарів та послуг.

Існування замкнених організацій здебільшого є економічно невиправданим та може навіть призводити до втрати конкурентоспроможності. Це нерідко пов'язано із тим, що такі організації є складними бізнес-системами, які у свою чергу включають багато бізнес-процесів. Тому управління такими організаціями є не простою задачею. У зв'язку із цим крупні компанії-лідери світової економіки, котрі вичерпали усі резерви зниження витрат та джерела додаткових конкурентних переваг, знаходять в аутсорсингу підвищення ефективності своєї діяльності. Використання цього управлінського інструменту дозволяє організаціям вирішити такі проблеми свого функціонування як зниження витрат, рівня ризику, підвищення якості продукції та рівня адаптивності до викликів зовнішнього середовища, забезпечення відповідності між прогнозованим зниженням собівартості та очікуваним обсягом збуту. Таким чином забезпечується безпосередній вплив на ринкову вартість організації.

Суть аутсорсингу зводиться до того, що в умовах жорсткої конкуренції жодна фірма не може бути самодостатньою, опиратись лише на власні ресурси. Ряд бізнес-процесів, що забезпечують функціонування організації, доцільно делегувати спеціалізованим компаніям. Це допоможе підвищити ефективність діяльності великих організацій, оскільки передача непрофільних функцій зовнішнім спеціалізованим організаціям дозволить сконцентрувати зусилля на основному предметі діяльності.

Аналіз досліджень та публікацій. Наукові дослідження та розробки з питань впровадження та використання аутсорсингу у вітчизняних науковців та вчених близького зарубіжжя носять суто теоретичний харак-