

- 3) визначення актуальних потреб працівників на певний момент;
- 4) вибір конкретного стимулу з системи наявних на підприємстві;
- 5) застосування стимулів до працівників задля узгодження їх системи мотивів до дій згідно з цілями підприємства;
- 6) оптимізацію системи доступних для підприємства стимулів.

Застосування логістичних підходів до мотивації та стимулювання персоналу дасть змогу найефективніше оптимізувати застосування стимулів з метою зміни мотивів персоналу відповідно до цілей підприємства.

Виходячи з усього викладеного вище, можна визначити такі цілі логістики мотивації та стимулювання персоналу:

- 1) застосування всіх стимулів у необхідний момент, в необхідних розмірах до конкретних працівників;
- 2) здійснення змін в системі застосовуваних на підприємстві стимулів у разі їх неспроможності належно впливати на систему мотивів персоналу;
- 3) зміна політики застосування стимулів, які найдоступніші підприємству, на політику використання стимулів відповідно до потреб працівника і можливостей підприємства;
- 4) зосередження на найефективніших стимулах;
- 5) активне реагування на результати мотивації у мінімальні строки.

Застосування логістичного підходу допоможе раціоналізувати стимулювання та оптимізувати мотивацію персоналу будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин.

1. Кальченко А.Г. *Основи логістики*. – К., КОО, 1999. 2. Ковалев В.И. *Мотивы поведения и деятельности*. – М., 1988. 3. Крикавський Є. *Логістика підприємства*. – Львів, 1996. 4. Резник С.Д. *Управление трудовым коллективом и организация управленческого труда в строительстве*. – М., 1988. 5. Травин В.В., Дятлов В.А. *Менеджмент персонала предприятия*. – М., 2000.

УДК 339.188.4

М.О. Довба

Національний університет “Львівська політехніка”

ЛОГІСТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР

© Довба М.О., 2003

Викладено засади логістичної кооперації малих і середніх підприємств у регіонах із особливим статусом, специфічними рисами тощо. Обґрунтовано доцільність і ефективність кооперувань за принципом функціональної інтеграції на засадах логістики.

The bases of logistical cooperation of the small and average enterprises in regions with the special status specific features and so forth are stated. Expediency and efficiency of cooperation by a principle of functional integration on bases of logistics are proved.

Вступ. Світова практика впровадження логістичних концепцій в останнє десятиліття засвідчує їх високу ефективність, насамперед, у сфері зменшення загальних (повних) витрат та “компресії” часу. Піонерами у цьому напрямку традиційно виступають глобальні фірми,

військові відомства. Водночас сфера малого і середнього бізнесу з низькою концентрацією капітальних, трудових, природних, технологічних ресурсів залишається поза увагою дослідників з логістики, хоч сумарні запаси названих ресурсів в цих підприємствах у будь-якому регіоні можуть бути дуже істотними. І це вселяє надію, що мають з'явитися механізми, за допомогою яких стане можливою оптимізація інтегрованого використання цих ресурсів в регіоні.

1. *Системний підхід в логістиці.* Традиційно прогрес в економіці супроводжувався і пов'язувався із класичними дилемами спеціалізації та інтеграції, які в окремі періоди набували пріоритету. Не стала винятком і логістика, котра увібрала в себе все корисне як і з науки про поділ праці (спеціалізацію) з погляду продуктивності ресурсів виробництва, якості продукції тощо, так і з науки про інтеграцію ресурсів (об'єднання, кооперацію тощо) з погляду їх ефективного використання. Власне у концепції логістики реалізований один із варіантів інтеграції зусиль, ядром якого є відповідний потік ресурсів, що трансформуються під час обробки, переміщення (виробництва і обігу) тощо. На відміну від інших варіантів “кооперації зусиль”, логістична концепція за [1, с. 21] характеризується такими базовими ознаками мислення:

- що зорієнтоване на вартість і користь;
- системними категоріями;
- категоріями загальних чи повних витрат;
- що зорієнтоване на акцептований рівень обслуговування;
- категоріями ефективності.

У [2, с. 20] взаємозв'язок і цілісність названих ознак логістичної концепції аргументуються за допомогою схеми, зображеної на рис. 1.

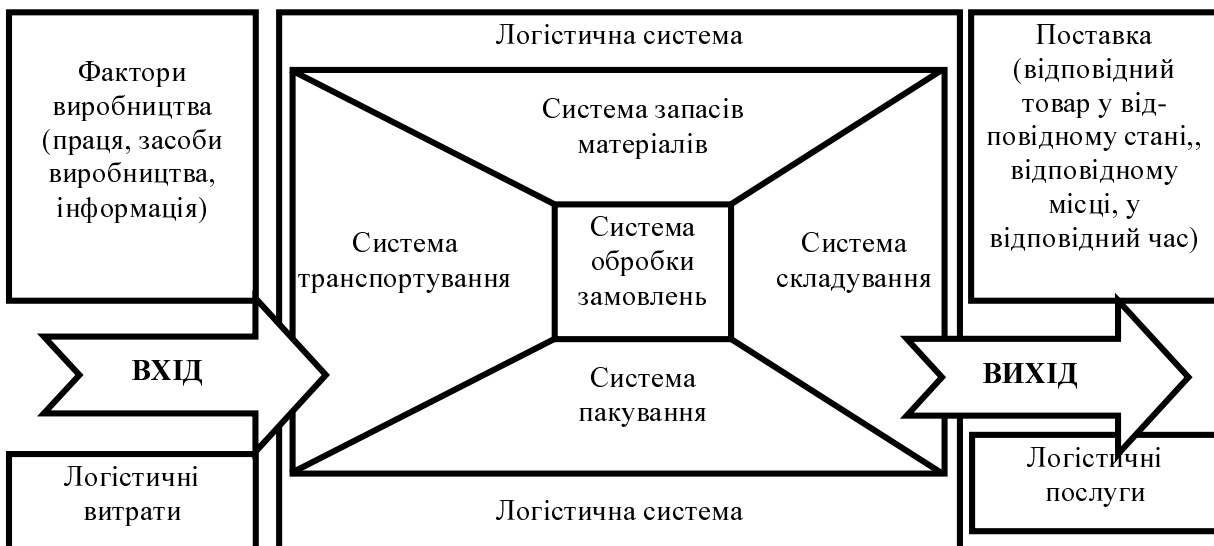


Рис. 1. Функціональна структуризація логістичних систем [2, с. 20]

Аналізуючи сутність поданих зв'язків, можна стверджувати, що наявність цих п'яти ознак зумовлена, передусім, “присутністю” системного підходу, тобто завдяки мисленню системними категоріями досягається взаємна залежність засобів і процесів, а, отже, забезпечується комплексне, а не субоптимальне вирішення проблем. Це означає стосовно засобів ідентифікацію “вузьких” ланок, тобто недостатність логістичного потенціалу або вільних потенціалів (надлишкових логістичних кількісно-якісних можливостей) і в остаточному підсумку досягнення синергічного ефекту.

Стосовно системного підходу в організації процесів логістичного ланцюга переміщення товарів доцільно оптимізувати взаємні залежності щодо “витрат автономії” завдяки створенню запасів та “витрат координації”, викликаних необхідністю обміну інформацією, встановлення комунікації тощо. Іншими словами, системний підхід в організації логістичних процесів забезпечує субституційність витрат автономії витратами координації і тим самим – еластичність реагування на задоволення потреб клієнта [1, с. 30].

В основі системного підходу лежить розуміння, що [1, с. 25]:

- система структурується (ділиться) на підсистеми;
- ці підсистеми у певний спосіб впорядковані;
- така впорядкованість формує відносини та зв'язки між підсистемами;
- завдяки цьому система набуває виняткових властивостей (здатностей), що не властиві ні одній із підсистем;
- у разі ідентифікації наскрізних потоків така система належить до логістичних.

Мотивація отримання синергічного ефекту змушує дослідників і практиків у разі відсутності певних ознак системи штучно їх створювати та імплементувати. Об'єктом таких міркувань можна вважати регіональну економіку, насамперед мережу малих і середніх підприємств. Адже інтеграція їх засобів та процесів істотно би вплинула на кінцевий рівень ефективності, забезпечуючи певний синергічний ефект. Однак тут йдеться про логістичну інтеграцію, а не інтеграцію інституціональну, оскільки цим повністю ліквідуються переваги малого і середнього бізнесу. Передусім, логістична інтеграція має торкнутися інтеграції базових логістичних процесів: транспортування, складування, пакування тощо. Сюди ж можна зарахувати і такі сфери інфраструктурного забезпечення, як енерго-, водозабезпечення, готельне господарство, соціальна інфраструктура тощо. Сучасні дослідження в теорії логістики цієї проблеми не розглядають, хоч в цьому є нагальна проблема, яка може бути актуалізована особливим статусом того чи іншого регіону, наприклад, прикордонним розміщенням спеціальної економічної зони тощо.

2. *Логістика регіональної економіки.* Ідентифікація базових ознак логістичних систем регіонального виміру обґрунтовує наявність традиційних перешкод до реалізації концепції логістики [1, с. 48]:

- недостатність відповідної бази даних для прийняття рішень, насамперед інформації про наявність витрат у координатах простору і часу;
- недостатність порівняльних показників через відсутність логістичного планування;
- наявність організаційних бар'єрів міжфункціональної інтеграції в діяльності підприємства (наприклад, конфлікти цілей між сферою постачання та сферою збуту);
- неістотність впливу на процеси поза компетенцією підприємства, до яких можна віднести зв'язки із постачальниками, експедиторами, іншими посередниками та споживачами); і специфічних (“місцевих”) перешкод, серед яких:
 - надто широкий спектр зв'язків між підприємствами регіональної економіки, а особливо коли лівову частку її становлять малі та середні підприємства;
 - велика ускладненість матеріальних потоків, в структурі яких поряд із потоками, що мають місцеве джерело виникнення та місцевий центр споживання, істотними є і потоки, для яких відсутня така рівновага;
 - спеціальний статус регіону генерує матеріальні потоки, що мають місцеве джерело виникнення, але зовнішні центри споживання, прикордонне розміщення регіону за умов наявності відповідної інфраструктури теж генерує істотні матеріальні потоки – транзитні;
 - відсутність необхідних інформаційних та комунікаційних систем.

Викладене актуалізує дослідження та обґрунтування вагомих підстав доцільності кооперації підприємств регіону на засадах логістики для підвищення ефективності їх функціонування. Результат для кожного підприємства може бути різним, але позитивним, як, наприклад:

- прискорення матеріальних потоків, а, отже, їх здешевлення;
- зниження загального рівня запасів, включно із сировиною, напівфабрикатами;
- оптимізація структури та зниження рівня повних витрат;
- підвищення рівня обслуговування споживача, а відтак, стимулювання попиту тощо.

3. *Мотивація логістичної кооперації малих і середніх підприємств.* Динаміка світового економічного розвитку “напрацювала” цілий ряд мотивів доцільності кооперації, серед яких мобілізація ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, координація стратегічного розвитку, відносин з владою тощо. Водночас мотиви логістичної кооперації не знайшли достатнього відображення у теорії і практиці досліджень. З цією метою скористаємося підходом, викладеним в [1, с. 312] щодо виміру кооперації, за параметри якої автор приймає “радіус дії” та інтенсивність. Схематично це зображено на рис. 2

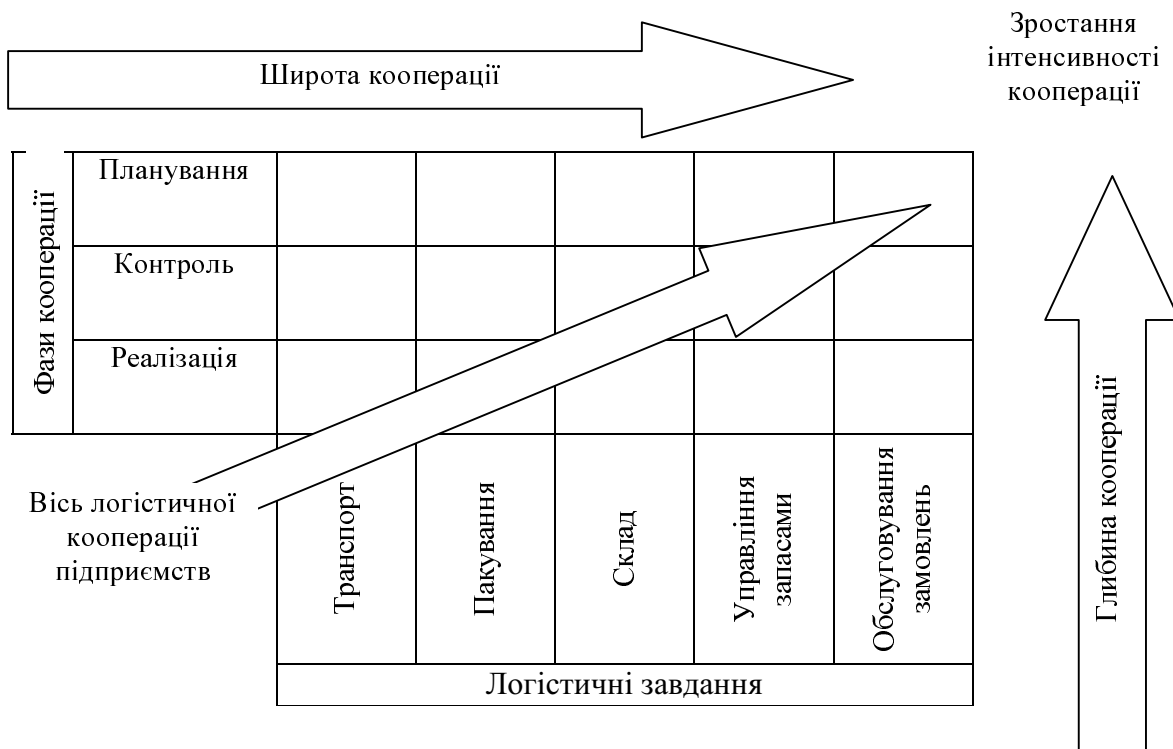


Рис. 2. Параметри кооперації підприємств [1, с. 312]

Подана схема ілюструє різноманітність кооперації як щодо фаз кооперації, так і щодо логістичних завдань. Згідно з поданою віссю логістичної кооперації найвищим її рівнем можна вважати відповідний механізм, інституційований чи неінституційований, у межах якого реалізуються всі основні логістичні завдання відповідно до функціональної структури логістики, тобто транспортування, складування, пакування, управління запасами і обслуговування замовлення та за всіма фазами управління (віртуальними та реальними). Зокрема, інституційально досягнення високого рівня логістичної кооперації може бути забезпечено передаванням цих завдань спеціалізованим підприємствам – логістичним.

Оцінюючи перспективи логістичної кооперації малих і середніх підприємств регіональної економіки із спеціальним статусом та особливим (прикордонним) розміщенням, доцільно орієнтуватися на такі складові синергічного ефекту:

- стандартна (коопераційна) складова синергічного ефекту за звичайних умов кооперації;
- спеціальна складова синергічного ефекту за рахунок мультиплікації податкових пільг;
- особлива складова синергічного ефекту, генерована прикордонним розміщенням, насамперед за рахунок обслуговування транзитних потоків.

Водночас треба очікувати не надто рівномірного та оптимістичного відношення щодо кооперації в реалізації тих чи інших логістичних завдань. Так, результати анкетування підприємств в країнах Північної Європи свідчать про те, що кооперація в сфері закупівлі і постачання становить лише 12 %, тільки в постачанні – 46 %, а в дистрибуції – 86 % [1, с. 316]. Подана статистика у певний спосіб орієнтує дослідників на пріоритетність форм кооперації.

Стосовно Яворівської спеціальної економічної зони привабливим виглядає на першому етапі формування на основі наявних транспортних організацій спеціалізованих логістичних організацій (логістичних центрів), які б надавали переважну більшість логістичних послуг малим і середнім підприємствам на професійній основі, оскільки така діяльність була б їх виключною компетенцією. Така регіональна реструктуризація логістичної діяльності підпадає під сучасний термін “outsourcing логістичних послуг” [5, с. 62].

Згідно із цим сучасним напрямом раціоналізації організації та управління матеріальних потоків належить передати зовнішнім операторам виконання таких логістичних процесів, як транспортування, складування, процесів, що збільшують вартість для клієнта (англ. *value-added distribution*), серед яких фінальні процеси пакування, етикування, конфігурування, інсталювання тощо.

Про перспективність цього напрямку свідчать результати досліджень, виконаних у середині 90-х років в Європі, що 75 % досліджених фірм використовує зовнішнє джерело транспортування, 55 % – відповідно складування і 25 % – відповідно частини виробничих функцій. Загалом, як свідчать результати опитування англійських фірм, оцінка таких організаційних інновацій позитивна, про що свідчить наведена нижче таблиця [5, с. 67].

Аналіз поданих результатів досліджень дає змогу зробити такі висновки:

- у 84 % випадків outsourcing логістичних послуг гарантує зниження логістичних витрат;
- відзначається істотне покращання інноваційності послуг, їх оцінка клієнтом, оперативність вирішення конфліктів цілей, а в остаточному підсумку зростання ефективності між-системної кооперації;
- не надто істотно outsourcing впливає на розвиток систем, очевидно, недостатня кооперація дослідницьких сфер кооперантів;
- переважно негативний вплив на мораль персоналу, очевидний брак сучасних систем менеджменту персоналу, насамперед мотивацій в системі оплати праці.

Враховуючи пріоритетність цілі зниження загального рівня витрат за рахунок раціоналізації структури логістичних витрат, видається перспективним впровадження системи outsourcing логістичних послуг в регіональній економіці, передусім для малих і середніх підприємств.

**Оцінка впливу переходу на outsourcing логістичних послуг англійських фірм
в 1996 році, % [5, с. 67].**

Зона	№ з/п	Логістична функція	Вплив позитивний	Вплив непомітний		Разом
				Вплив негативний	Вплив відсутній	
Сильного впливу	1	Логістичні витрати	84	43	12	16
	2	Задоволення клієнта	64	2	34	36
Істотного впливу	3	Вирішення проблем	58	11	31	42
	4	Інноваційність послуг	54	1	35	46
	5	Ефективність систем	54	4	42	46
	6	Розвиток систем	48	9	43	52
Неістотного впливу	7	Мораль персоналу	15	37	48	85

Висновки. 1. Актуалізовано системний підхід (концепцію логістики) для оптимізації регіональної економіки, особливо середовища малих і середніх підприємств.

2. Виконана ідентифікація регіональної логістики виявила особливі ланки, що мають безпосередній вплив на перспективу логістичної кооперації малих і середніх підприємств.

3. Аргументовано стандартні та особливі перешкоди в реалізації концепції логістики на рівні регіону із спеціальним статусом та прикордонним розміщенням.

4. Викладено засади етапності та пріоритетності завдань логістичної кооперації, перспективи їх реалізації.

1. Blaik P. *Logistyka, PWE.* – Warszawa, 1999. 2. Pfohl H-C. *Systemy logistyczne.* – Poznań, 1998. 3. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. *Логістика – нова філософія управління // Податкове планування.* – № 5/2002. – С. 28 – 31. 4. Крикавський Є. *Логістика. Навч. посібник.* – Львів, 1999. 5. *Logistyka dystrybucji.* Pod red. K. Rutkowskiego. – Warszawa, 2001.