

ŁAŃCUCH USŁUG CHAIN OF SERVICES

Wstęp. Pojęcie łańcucha dostaw w logistyce jest już dobrze zoperacjonalizowane. Istnieją powszechnie akceptowalne definicje, narzędzia zarządzania takimi organizacjami jak np. SCOR (Supply Chain Operation Reference) (Stephens, 2001, pp 471–476), ECR (Efficient Consumer Response) (Wood, 1993, pp.38-40), CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) (Seifert, 2003), VMI (Vendor Managed Inventory) (Disney, Towill, 2003, pp. 199-215) itd. Koncepty te powstały w odpowiedzi na zapotrzebowanie koordynacji wytwarzania złożonych wyrobów przez stale kooperujące ze sobą przedsiębiorstwa. Dotyczy to głównie branży motoryzacyjnej, stoczniowej lotniczej, pojazdów szynowych itd. wszędzie tam gdzie wyrób finalny składa się wielu podzespołów, modułów, części, materiałów. Od czasu upadku koncepcji wielkich autarkicznych przedsiębiorstw jakim były np. Ford Motor Company w latach 20-tych ubiegłego wieku czy koncern Bata produkcja złożonych wyrobów zorganizowana jest w formie łańcuchów kooperujących ze sobą stale przedsiębiorstw przetwarzających kolejne fazy produkcji w układzie poddostawca – dostawca – producent – odbiorca.

W artykule podjęta jest próba wykorzystania koncepcji łańcucha dostaw w sferze usług, a dokładnie w branży budowlanej wśród firm wykonawczych realizujących poszczególne etapy inwestycji. Można mówić również o wykorzystaniu podejścia sieciowego w logistyce, którego najprostszym przejawem jest właśnie łańcuch dostaw.

Sieciowy charakter projektów budowlanych. Przedsięwzięcia budowlane wymagają kooperacji wielu podmiotów (ekip wykonawczych). Poszczególne fazy projektu budowlanego realizowane są przez wyspecjalizowanych wykonawców. Począwszy od biura projektowego przygotowującego projekt architektoniczny i wykonawczy poprzez ekipy wykonujące prace ziemne, fundamenty, wznoszenie ścian, pokryć dachowych po prace wykończeniowe. Układ powiązań rozciągnięty w czasie w takich projektach najczęściej jest opracowywany w postaci Diagramu Gantta, można też zastosować metody analizy sieciowej CPM (Critical Path Method), czy PERT (Program Evaluation and Review Technique). Na bazie takich harmonogramów, czy analiz widać wyraźnie kolejność etapów realizacji przedsięwzięcia budowlanego a jednocześnie relacje między kolejnymi ekipami wykonawczymi (murarze, dekarze, tynkarze, posadzkarze, hydraulicy, elektrycy itd.)

Z punktu widzenia zarządzania projektem budowlanym za całość harmonogramu jak również za budżet odpowiada kierownik projektu jakim jest developer, inwestor lub osoba przez niego desygnowana do zarządzania takim przedsięwzięciem.

Wśród zadań kierownika projektu jest dobór odpowiednich ekip wykonawczych oraz koordynowanie ich prac w czasie. Złożoność projektów budowlanych jak również turbulencja warunków zewnętrznych (choćby niemożność długookresowego prognozowania warunków pogodowych) powoduje, że nie jest zwykle realne dokładne zaplanowanie terminów, w jakich poszczególne podwykonawcy są w stanie rozpocząć i skończyć swoje zaplanowane zadania projektowe. Widać to szczególnie na przykładzie renomowanych wykonawców, którzy mają swój kalendarz wypełniony niejednokrotnie na rok wprzód. Czynniki te bardzo utrudniają stworzenie harmonogramu uwzględniającego konkretnych wykonawców z dużym wyprzedzeniem czasowym (np. przed fazą realizacji projektu). Specyfika branży budowlanej pokazuje również, że poszczególne ekipy wykonawcze zakontraktowane są w wielu przedsięwzięciach, które często nakładają się na siebie (terminy zazębiają się ze względu na różnorodne odchylenia czasów realizacji prac). Powoduje to, że kolejne etapy projektu koordynowane są w trakcie jego trwania. W

celu rozwiązywania pojawiających się bieżących problemów kierownika projektu zmuszony jest do ciągłego poszukiwania alternatywnych rozwiązań jak:

- przesunięcia w harmonogramie (przyspieszenia, opóźnienia),
- zmiana kolejności zadań (jeżeli to jest technologicznie możliwe),
- korekta zakresu prac, zmiany materiałowe czy technologiczne (w ramach swoich uprawnień),
- zamiana ekip wykonawczych itd.

Zwłaszcza w aspekcie poszukiwania alternatywnych ekip wykonawczych warto przyjrzeć się sieciowemu charakterowi tych działań. Przede wszystkim kierownicy projektów budowlanych mający wieloletnie doświadczenie w branży posiadają wiele kontaktów z różnorodnymi ekipami wykonawczymi. Z tytułu realizacji wielu przedsięwzięć współpracowali z wieloma firmami i orientują się w możliwościach potencjalnych podwykonawców. Jednak i im zdarzają się sytuacje gdzie w określonym czasie i lokalizacji trudno jest znaleźć godnego zaufania wykonawcę. W przypadku kierowników z mniejszym doświadczeniem w branży a zwłaszcza inwestorów spoza branży realizujących projekty budowlane pod własnym nadzorem (np. budowa budynku systemem gospodarczym) problem kontraktowania wykonawców robót jest szczególnie trudny. Wyjątkowo cenne w takich sytuacjach są informacje o potencjalnych wykonawcach pozyskane od zaufanych, sprawdzonych podmiotów, np. polecenie wykonawcy przez rzetelną ekipę, która realizuje już prace w projekcie. Jest to o tyle wiarygodne, że ekipy wykonawcze realizujące prace następujące najczęściej po sobie (tynkowanie, wylewanie posadzek, kafelkowanie, malowanie itp.) znają się z wcześniejszych projektów. Istnieje więc znaczący potencjał w tego typu powiązaniach, który można byłoby wykorzystać w tworzeniu kapitału relacyjnego na skalę całej sieci podmiotów realizujących kolejne zadania w przedsięwzięciach budowlanych. Poszczególne projekty zawsze się kończą jednak powstają zaraz nowe, kolejne budowy, w których zakontraktowane zostaną te same ekipy wykonawcze. Można więc wskazać na względnie stały charakter współpracy takich ekip ze sobą na kolejnych podobnych pod względem zakresu robót projektach. Oznacza to, że relacje współpracy między ekipami wykonawczymi, które spotykają się na jednym placu budowy przeżywają stanowczo dłużej niż okres realizacji konkretnego projektu. Ponadto nawet w ramach tego samego obiektu budowlanego czasokres współpracy między firmami realizującymi poszczególne etapy prac może przekraczać czas trwania projektu budowlanego. Obiekty zwykle wymagają przeprowadzania remontów, napraw, przebudowy itd. W takich sytuacjach szczególnie cenne są relacje łączące wykonawców różnych prac. Mogą oni mieć znaczący wpływ na wybór innych ekip polecając je inwestorowi. W przypadku remontów czy napraw jest nim najczęściej właściciel, czy użytkownik bez doświadczenia i znajomości w branży budowlanej, a poprzez to wiedza ta dla niego jest szczególnie cenna.

Wnioski. Na bazie krótkiej charakterystyki zagadnienia należy wskazać, że relacje sieciowe, są bardzo istotnym czynnikiem konkurencyjnym dla firm usługowych. Na przykładzie branży budowlanej wykazano, że wartym zainteresowania w naukach organizacji i zarządzania jest obszar tworzenia kapitału relacyjnego pod postacią łańcucha usług. Łańcuchy usług mają względnie stały charakter mimo, że relacje budują się w ramach ograniczonych czasowo projektów. Jeszcze jednym zagadnieniem wartym uwagi jest kierunek koordynacji. Łańcuchy dostaw w przemyśle zwykle koordynowane są przez firmy flagowe usytuowane w końcowej fazie przetwarzania (najczęściej wyrób finalny). Wtedy koordynacja odbywa się w głąb łańcucha dostaw. W przypadku łańcucha usług szczególnie interesujący jest kierunek odwrotny od początkowych faz procesu usługowego ku następnikom (w formie polecenia kolejnych usługodawców).

Literatura:

1. Disney S., Towill D., The effect of vendor managed inventory (VMI) dynamics on the Bullwhip Effect in supply chains. *International Journal of Production Economics* 2003, no 85 (2) , pp. 199-215. 10.1016/S0925-5273(03)00110-5 file (20.02.2018)
2. Seifert D. Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment: How to Create a Supply Chain Advantage, AMACOM Div American Mgmt Assn, 2003.

3. Stephens S. Supply Chain Operations Reference Model Version 5.0: A New Tool to Improve Supply Chain Efficiency and Achieve Best Practice, Information Systems Frontiers (2001) 3, Kluwer Academic Publishers pp 471–476. <https://doi.org/10.1023/A:1012881006783> (20.02.2018)

4. Wood A., Efficient Consumer Response, Logistics Information Management, 1993, Vol. 6 Issue: 4, pp.38-40, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002908> (20.02.2018)

СЕКЦІЯ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ УСКЛАДНЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

УДК 338

Винник Тетяна

к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя,
м.Тернопіль, Україна

Tetiana Vynnyk

PhD, Associate Professor

Ternopil Ivan Puluj National Technical University,
Ternopil, Ukraine

Королюк Тетяна

к.е.н., доцент кафедри бухгалтерського обліку та аудиту
Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя,
м.Тернопіль, Україна

Tetyana Korolyk

PhD, Associate Professor

Ternopil Ivan Puluj National Technical University,
Ternopil, Ukraine

БАНКРУТУВАТИ НЕ МОЖНА ВІДНОВИТИ ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ BANKRUPTCY CANNOT BE RESTORE SOLVENCY

Досвід провідних країн свідчить, що банкрутство, як механізм саморегулювання економіки, виконує роль своєрідного «санітара», очищуючи економіку від слабких, фінансово неспроможних, з неефективним менеджментом підприємств. Як влучно зазначив Флоріан Боднар «у хворій економіки більше лікарів, та менше санітарів». Загалом під банкрутством розуміють неспроможність підприємства задовольнити вимоги кредиторів, а також забезпечити обов'язкові платежі в бюджет і позабюджетні фонди.

В умовах нестабільності ринку однією з найважливіших є проблема попередження формування фінансових криз на підприємствах і, відповідно, запобігання стану їх неплатоспроможності та, як наслідок, банкрутства. Однак, як відомо, банкрутство підприємства не завжди означає припинення діяльності і ліквідацію суб'єкта господарювання. Можливою є ситуація, коли втрата платоспроможності є тимчасовим явищем і може бути подолана інструментами антикризового управління (процедурами відновлення платоспроможності), зокрема такими як санація та мирова угода.

Згідно з офіційними статистичними даними простежується позитивна тенденція до щорічного зниження не лише кількості позовів щодо визнання боржника банкрутом, а й кількості суб'єктів господарської діяльності, визнаних банкрутами (табл. 1).