

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ЛОГИСТИКОЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Основа современной логистики — это управление материальными потоками по всей цепи поставок в направлении и в интересах конечного потребителя с целью достижения максимальной эффективности не только транспортных, но и производственных процессов на предприятии. Таким образом, логистика как понятие, определяющее комплексную систему управления материальными потоками на предприятии, предусматривает и тем самым актуализирует систему процессов в организации, направленную на минимизацию затрат при производстве, хранении, распределении и транспортировке товаров [1].

Сегодня наблюдается резкое увеличение выставляемых требований к логистическим процессам промышленных предприятий. Кроме того внедрение принципов логистики на предприятии гарантирует снижение себестоимости продукции и улучшение качества поставок — решающего конкурентного преимущества как в условиях украинского так и мирового рынка. Так согласно статистическим данным в Украине затраты на движение товара по цепи поставок составляют около 25-30% цены товара, в то время как в Германии это 9-10%, а в Великобритании — 8% [2; 3].

Анализ показателей, которые отражают долю логистических затрат от оборота, заставляет большинство промышленных предприятий осознавать всю значимость логистики, ее прямое влияние на эффективность производственной деятельности (табл. 1) [5].

Сравнение статистических данных, приведенных в табл. 1, говорит о том, что проблема уменьшения логистических затрат особо актуальна для отраслей тяжелой промышленности, таких как металлургическая и химическая.

Затраты на логистику предприятий тяжелой промышленности на данном этапе развития рынка существенно превышают аналогичные затраты компаний в более развитых странах. На сегодняшний день общие расходы на логистику в сфере тяжелой промышлен-

ности в Украине оцениваются в 23 млрд долл., что составляет 15,1% общей стоимости торгового обращения и 12,1% ВВП 2008 г. [4].

Для решения проблем снижения операционных затрат связанных с логистическими процессами на промышленных предприятиях особое внимание в настоящее время уделяется моделированию логистических процессов и внедрению в них современных концепций менеджмента. Ключевым механизмом для достижения этих целей является реинжиниринг бизнес-процессов и процессно-ориентированное управление. Сейчас процессно-ориентированная организация работ обеспечивает менеджмент экономического объекта более эффективными методами управления. Среди них выделяются сбалансированная система показателей, принципы командной работы по проектам, система мотивации и лидерства, а также многие системы измерений процессов.

Проблемами построения эффективных механизмов управления экономическими системами посвящено много работ отечественных и зарубежных ученых. Среди них можно выделить, в частности, работы А. И. Амоши, В. Н. Андриенко, Г. П. Башарина, И. А. Бланка, Г. Брейли, В. М. Геца, Н. Г. Данилочкиной, К. Друри, В. Я. Зарубы, Р. Р. Лариной, Ю. Г. Лысенко, С. Майерса, А. И. Пушкаря, Т. Э. Унковской, Н. Г. Чумаченко, А. Д. Шеремета.

Однако вопрос разработки эффективных механизмов управления логистическими процессами промышленного предприятия с использованием концепции процессного менеджмента освещены не в достаточной мере, что обусловило актуальность темы исследования, его цель и задачи.

Одним из ключевых элементов процессно-ориентированного менеджмента предприятия является построение функций показателей эффективности и результативности функционирования бизнес-процессов, которые реализованы в их контуре, а также анализ по-

Таблица 1

Доля логистических затрат от оборота, %

Отрасли	Затраты
Производство металла и металлообработка	26-27
Химическая промышленность	20-25
Сельское хозяйство, бумажная промышленность, электронные и электротехнические изделия	16-17
Текстильная промышленность и машиностроение	10-15

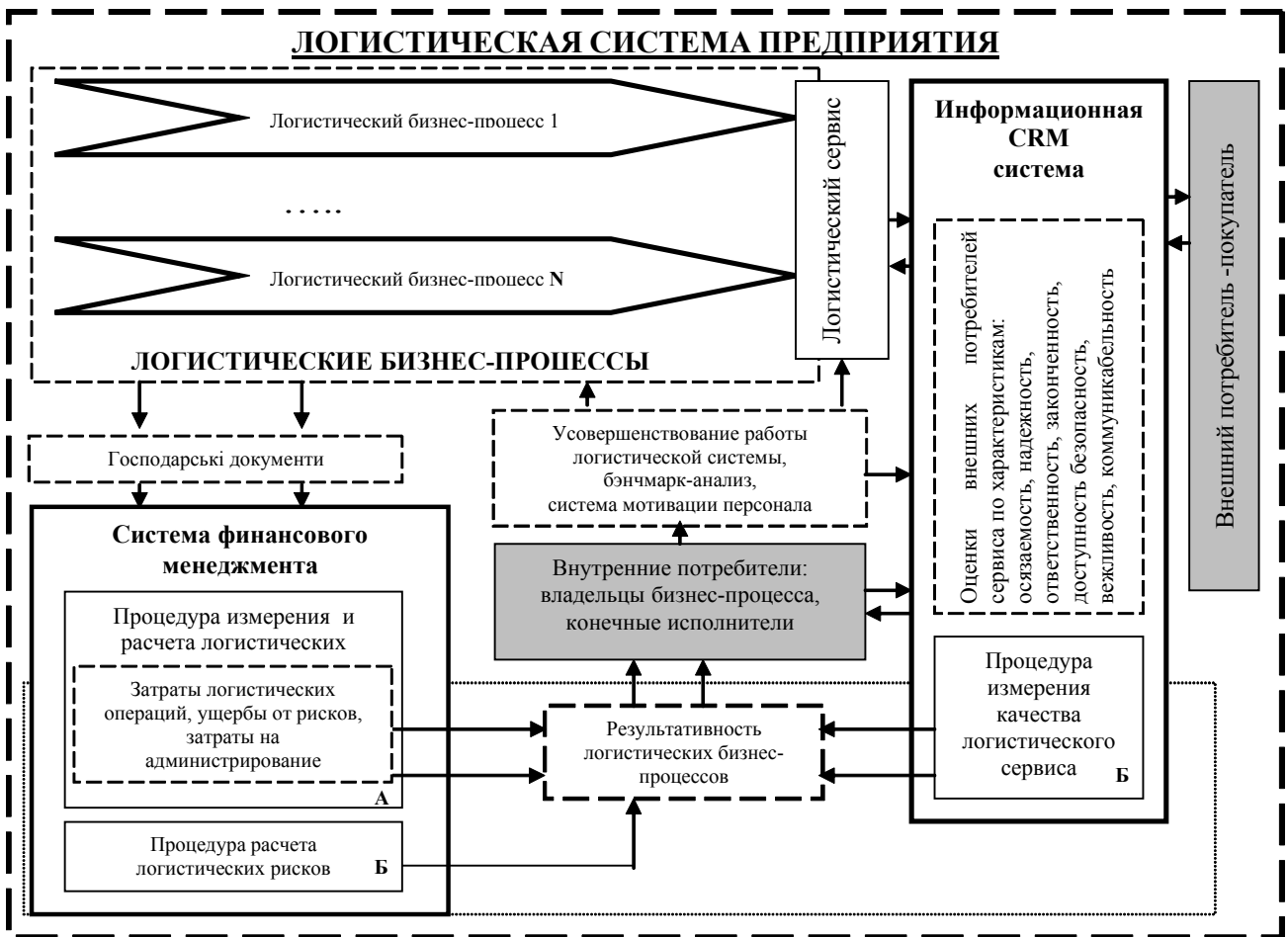


Рис. 1. Структура механизма расчета фактической результативности логистических процессов

лученных с их помощью результатов. Внедрение этих механизмов позволит предприятию двигаться в направлении области качества, что является существенным достижением в вопросах снижения затрат.

На сегодняшний момент методы определения результативности бизнес-процессов не регламентируются никакими стандартами, поэтому каждое предприятие сталкивается с проблемой выбора своего механизма определения результативности.

В рамках исследования предложен механизм расчета фактической результативности логистических процессов (рис.1), который базируется на концепции процессного подхода к управлению, что повышает эффективность менеджмента логистических процессов промышленного предприятия путем усовершенствования системы оценок ее фактической результативности. Под результативностью далее будем понимать степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов в рамках логистических бизнес-процессов.

Основными компонентами разработанного механизма выступают следующие блоки:

- система логистических бизнес-процессов;
- владельцы и исполнители логистических бизнес-процессов;
- внешние потребители;
- специализированные процедуры расчета показателей;
- информационные системы поддержки процессов учета компании.

При реализации механизма осуществляется обоснование и выбор системы функций, которые будут использоваться для расчета оценки эффективности функционирования логистической системы, а также реализуют основные требования процессного управления. Сформированное множество функций представим в виде множества F :

$$F = \{z(\bar{z}), s(\bar{s})\}, \quad (1)$$

где z — функция, результат которой отражает общие логистические издержки;

s — функция, результат которой отражает качество сервиса логистической системы.

Детально рассмотрим структуру предложенных функций.

Аргументами функция z предложены следующие показатели:

Z_1 — затраты на выполнение логистических операций/функций (операционные, эксплуатационные логистические издержки);

Z_2 — ущербы от логистических рисков;

Z_3 — затраты на логистическое администрирование.

В механизме расчета фактической результативности логистических процессов ключевым пунктом новизны является предложение усовершенствовать типовые отчеты по логистическим издержкам и проводить расчет функции общих логистических издержек в процентном отношении к стандартным Z_α , объемным Z_β или ресурсным Z_γ показателям, которые формально можно представить в следующем виде:

$$Z_\alpha = \frac{z}{V_p}, \quad (2)$$

$$Z_\beta = \frac{z}{Z_o}, \quad (3)$$

$$Z_\gamma = \frac{z}{Z_p}, \quad (4)$$

где z — функция, результат которой отражает общие логистические издержки, V_p — показатель объема продаж; Z_o — показатель общих издержек на производство продукции; Z_p — показатель прогнозируемых затрат на производство продукции.

Использование предложенных функций (2)-(4) результативности логистических бизнес-процессов позволит использовать один из ключевых аспектов процессного менеджмента — бэнчмарк анализ, для повышения качества деятельности подразделений, которые реализуют функции логистических процессов, а также внедрить систему мотивации и лидерства среди персонала логистических подразделений. Для решения поставленной задачи в рамках предложенного механизма предлагается усовершенствовать существующую систему финансового менеджмента промышленного предприятия путем:

— разработки специализированной процедуры, которая усовершенствует бухгалтерскую и статистическую отчетности промышленного предприятия и выделяет перечисленные составляющие логистических издержек (блок А на рис. 1);

— разработки специализированной процедуры для расчета ущербов от логистических рисков (блок Б на рис. 1).

Не менее важным инструментом процессно-ориентированного менеджмента является повышение качества выхода логистического бизнес-процесса. Для

реализации этого аспекта в рамках механизма вводится понятие логистического сервиса как процесса предоставления логистических услуг (в результате выполнения соответствующих операций или функций) внутренним или внешним потребителям.

Несмотря на важность логистического сервиса для реализации корпоративных стратегий, до сих пор отсутствуют эффективные способы оценки его качества, что объясняется рядом особенностей характеристик сервиса в сравнении с характеристиками продуктов. Такими особенностями являются:

1. Неосвязаемость сервиса. Поставщикам сервиса сложно объяснить и дать спецификации видам сервиса, покупателям также трудно их оценить.

2. Покупатель зачастую принимает непосредственное участие в производстве услуг.

3. Услуги потребляются в тот момент, когда они производятся, т. е. услуги не складываются и не транспортируются.

4. Покупатель никогда не становится собственником, приобретая услуги.

5. Сервис — деятельность, и поэтому он не может быть протестирован прежде, чем покупатель его купит.

В разработанном механизме расчета фактической результативности логистических процессов функции s предлагается представить в виде:

$$s = \sum_{i=1}^n S_i \quad (5)$$

где S_i — множество оценок, которые определяются заказчиками при окончании процесса обслуживания для описания степени несоответствия между их ожиданиями, а также восприятием следующих аспектов сервиса, характерного для предприятий тяжелой промышленности:

S_1 — осязаемость логистического сервиса — физическая среда, в которой представлены сервис, удобства, оргтехника, оборудование, вид персонала и т. п.;

S_2 — надежность логистического сервиса — исполнение «точно в срок», т. е., например, в физическом распределении доставка нужного товара в нужное время в необходимое место. Надежность информационных и финансовых процедур, сопровождающих физическое распределение;

S_3 — ответственность логистического сервиса — желание помочь покупателю, гарантии выполнения сервиса;

S_4 — законченность логистического сервиса — наличие требуемых навыков, компетентности, знаний;

S_5 — доступность логистического сервиса — простота установления контактов с поставщиками сер-

виса, удобное для покупателя время оказания логистических услуг;

S_6 — безопасность логистического сервиса — отсутствие опасности, риска, недоверия (например, сохранность груза при транспортировке).

Для получения перечисленных оценок S_i в рамках предложенного механизма предлагается реализовать специализированную процедуру (блок В на рис. 1) в информационной CRM системе, в основе которой положить обратную связь с клиентами сервиса, по перечисленным критериям.

Внедрение предложенного механизма позволит предприятию оптимизировать систему общего корпоративного управления логистическими процессами. Кроме того предложенная в рамках него система показателей и критериев оценки эффективности управления логистическими процессами позволит сделать ее прозрачной для руководства и способной гибко реагировать на изменения внешней среды на каждом этапе производственной управленческой цепочки.

Литература

1. **Джонсон Д.** Современная логистика / Д. Джонсон, Д. Вуд, Д. Вордлоу, П. Мэрфи-мл. — 8-е изд. — М. : Издательский дом Вильямс, 2009.
2. **Круминьш Н.** Логистика в Восточной Европе / Н. Круминьш, К. Витолиньш. — М. : SIA, 2007.
3. **Сток Д. Р.** Стратегическое управление логистикой / Д. Р. Сток. — М. : Инфра-М, 2005.
4. **Статистичний щорічник України за 2008 рік** / Держкомстат України. — К. : Техніка, 2009. — 576 с.
5. **Харольд Е. Фирон.** Управление снабжением и запасами / Фирон Е. Харольд. — СПб : ОО Виктория Плюс, 2002.

Левчук Е. А. Процесний підхід в управлінні логістикою промислового підприємства

У статті розглядаються питання використання концепції процесного менеджменту для управління логістичними процесами промислового підприємства. Запропонований механізм розрахунку фактичної результативності логістичних процесів, що забезпечує підвищення ефективності їх менеджменту.

Ключові слова: процес, логістика, логістична система, менеджмент, результативність логістичних процесів.

Левчук Е. А. Процессный подход в управлении логистикой промышленного предприятия

В статье рассматриваются вопросы использования концепции процессного менеджмента для управления логистическими процессами промышленного предприятия. Предложен механизм расчета фактической результативности логистических процессов, обеспечивающий повышение эффективности их менеджмента.

Ключевые слова: процесс, логистика, логистическая система, менеджмент, результативность логистических процессов.

Levchuk Y. A. Process approach is in management logistic of industrial enterprise

In the article the questions of the use of conception of process management are examined for a management of the logistic processes of industrial enterprise. The mechanism of calculation of actual effectiveness of logistic processes, providing the increase of efficiency of their management, is offered.

Key words: process, logistic, logistic system, management, effectiveness of logistic processes.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2010

Прийнято до друку 15.03.2011