

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Розглянуто проблемні питання відсутності загальноприйнятої методики оцінки ефективності здійснення логістичних процесів на підприємствах. Визначено вимоги до прийняття ефективних управлінських рішень, систематизовано методи оцінки ефективності здійснення логістичних процесів, які можна використовувати на вітчизняних підприємствах різних галузей. Визначено ключові елементи ефективної горизонтальної організаційної структури управління логістичними процесами підприємств.

Аннотация. Рассмотрены проблемные вопросы отсутствия общепринятой методики оценки эффективности осуществления логистических процессов на предприятиях. Определены требования к принятию эффективных управленческих решений, систематизированы методы оценки эффективности осуществления логистических процессов, которые можно использовать на отечественных предприятиях различных отраслей. Определены ключевые элементы эффективной горизонтальной организационной структуры управления логистическими процессами предприятий.

Annotation. The problem of unavailability of a universally accepted methodology for assessing the effectiveness of the implementation of logistics processes at enterprises was studied. The requirements for effective management decisions were defined, methods of performance evaluation of logistics processes, which can be used at domestic enterprises in various industries were systematized. The key elements of an effective horizontal organizational structure of company logistics management were identified.

Ключові слова: логістичні процеси, оцінка ефективності здійснення логістичних процесів, ефективні управлінські рішення.

У сучасних ринкових умовах перед вітчизняними підприємствами постає проблема ефективного управління логістичними процесами в умовах невизначеності зовнішнього оточення та породжуваних нею ризиків. На ефективність здійснення логістичних процесів впливають помилки та прорахунки в управлінні матеріальними та супутніми потоками, неврахування певних ринкових умов (запізнення поставок сировини на підприємства, некомплектність замовлень, неправильно розрахований обсяг закупівель тощо).

Метою є дослідження і систематизація методів оцінки ефективності здійснення логістичних процесів на підприємствах.

Дослідженню проблем, пов'язаних зі здійсненням логістичних процесів підприємств, присвячені праці вчених: Семененка А. І., Сергєєва В. І., Крикавського Є. В., Окландера М. А., Миротіна Л. Б., Ташбаєва І. Е., Порошиної О. Г., Нечаєва Г. І., Кичкіної О. І., Солодкої О. В. та ін. Проблемним залишається питання відсутності загальноприйнятої методики оцінки ефективності здійснення логістичних процесів на підприємствах.

На безпосередні інтереси об'єкта управління впливає існуючий механізм його орієнтації на найбільш ефективний режим роботи без повсякденного і безпосереднього втручання "згори". До складу економічних методів управління належать організаційно-виробничі планування, метод комплексних цільових програм, комерційний розрахунок, система економічних регуляторів господарської діяльності.

Для того щоб управлінське рішення щодо підвищення ефективності здійснення логістичних процесів досягло своєї мети, воно має відповідати ряду вимог. Виділяють дев'ять вимог до прийняття ефективних управлінських рішень [1]:

1. Цілеспрямованість передбачає визначення мети для кожного управлінського рішення, яке чітко пов'язане зі стратегічним планом розвитку об'єкта управління.
2. Наукова обґрунтованість передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які відображаються в технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.
3. Визначеність передбачає встановлення конкретних, виражених у кількісних або якісних показниках результатів реалізації рішення, яке розробляється.
4. Правомірність передбачає правові норми та компетенції структурних підрозділів управління чи посадових осіб у процесі прийняття будь-якого рішення.
5. Оптимальність передбачає вибір такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутку за мінімальних витрат.
6. Своєчасність передбачає необхідність прийняття рішення у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів.
7. Комплексність передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємств.
8. Гнучкість передбачає корективи, а інколи і прийняття нового рішення в управлінській динамічній системі.
9. Повнота оформлення передбачає формування рішення чітко та лаконічно, щоб форма викладу виключала непорозуміння або двозначність у розумінні завдань.

Детальний аналіз існуючих методів оцінки ефективності здійснення логістичних процесів підприємств наведено у таблиці, а також визначено можливості їх застосування у різних галузях промисловості [2; 3].

**Систематизація методів оцінки ефективності здійснення логістичних процесів,
які можна використовувати на вітчизняних підприємствах різних галузей**

Розробники	Логістичні процеси	Галузі			
		харчова	торгівельна	машинобудівна	будівнича
1	2	3	4	5	6
1. Семенов А. І., Сергєєв В. І. Показник ефективності, який характеризує цільовий результат	Розподілення, складування, транспортування, закупівля, виробництво, управління запасами	+	+	+	+

Закінчення таблиці

1	2	3	4	5	6
2. Окландер М. А. Агрегований показник ефективності функціонування логістичної системи підприємства	Розподілення, складування, транспортування, закупівля, виробництво, управління запасами	+	+	+	-
3. Миротін Л. Б., Ташбаєв І. Е., Порошина О. Г. Показник ефективності функціонування логістичної системи (інтегральний критерій оптимальності або критерій мінімуму загальних витрат цієї системи)	Розподілення, складування, транспортування, закупівля, виробництво, управління запасами	+	+	+	+
4. Миротін Л. Б., Ташбаєв І. Е., Порошина О. Г. Показник ефективності використання спожитих ресурсів	Розподілення, складування, транспортування, закупівля, виробництво, управління запасами	+	-	+	-
5. Канке А. А., Кошева І. П. Коефіцієнт використання матеріалів	Виробництво	+	+	+	-
6. Стаханов В. М., Українцев В. Б. Показник ефективності	Виробництво, розподілення	+	+	+	-
7. Канке А. А., Кошева І. П., Д. Уотерс. Продуктивність, що залежить від техніко-експлуатаційних показників роботи рухомого складу	Транспортування	+	-	+	+
8. Нечаєв Г. І., Кичкіна О. І. Показник ефективності транспортно-складської логістики	Транспортування, складування	+	-	+	+

За проектом консультативної фірми з управління логістичними процесами McKinsey ефективна горизонтальна організаційна структура підприємств повинна містити такі ключові елементи [4; 5]:

1. Будівництва роботи в першу чергу на організації процесів, а не на вирішення окремих завдань. Орієнтуватися на цільові нормативи, пов'язані із задоволенням запитів споживачів, такі, як низькі ціни і швидке обслуговування.

2. Вирівнювання ієрархії (надати їй плоскішу структуру), мінімізуючи дроблення процесів. Краще формувати паралельні команди так, щоб кожна виконувала велику частину або всі операції окремого процесу, чим ланцюжок команд, що виконують одну або декілька окремих операцій для багатьох процесів.

3. Покладання на провідних керівників відповідальності за організацію і здійснення логістичних процесів.

4. Прив'язування цільових нормативів і системи оцінки результатів діяльності підприємства до кожного виду робіт, пов'язаних із задоволенням запитів споживачів.

5. Зосередження зусиль на організації і плануванні роботи команд, а не окремих виконавців. Окремі виконавці самостійно не в змозі постійно вдосконалювати операційні потоки.

6. За першої можливості поєднання управлінських і неуправлінських функцій та операцій. Надати командам повноваження самостійно наймати працівників, оцінювати результати роботи і здійснювати календарне планування.

7. Приділення особливої уваги тому, щоб кожен працівник мав навички в декількох видах діяльності. Фірмі не потрібні численні вузькі фахівці.

8. Інформування і навчання людей своєчасно, саме коли це потрібно для виконання конкретної роботи. Абстрактні поняття дійдуть до тих, кому вони потрібні в роботі, без управлінської тяганини тільки у тому випадку, якщо рядові виконавці (продавці, механіки та ін.) навчені, як ними користуватися.

9. Максимізація контактів усіх співробітників організації з постачальниками і споживачами. Це означає, що всі працівники об'єднаних команд повинні постійно знаходитися в місцях здійснення угод, безпосередньо спілкуючись із партнерами і клієнтами.

10. Налаштування матеріального заохочення, підвищення кваліфікації окремих співробітників та нарощування компетентності команд у цілому.

Таким чином, було визначено вимоги до прийняття ефективних управлінських рішень, систематизовано методи оцінки ефективності здійснення логістичних процесів, які можна використовувати на вітчизняних підприємствах різних галузей. Також було визначено ключові елементи ефективної горизонтальної організаційної структури управління логістичними процесами підприємств. Подальше дослідження необхідно спрямувати на

розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності здійснення логістичних процесів на вітчизняних підприємствах з урахуванням закордонного досвіду.

Наук. керівн. Руденко Г. Р.

Література: 1. Економіка логістичних систем : монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнека та ін. ; за заг. ред. Є. Криківського та І. Кубіва. – Львів : Національний Університет "Львівська політехніка", 2008. – 596 с. 2. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 292 с. 3. Нечаев Г. И. Влияние транспортно-складского процесса на функционирование логистических систем / Г. И. Нечаев, Е. И. Кичкина // Сборник докладов 2-й Международной научно-практической конференции "Проблемы подготовки профессиональных кадров по логистике", (Киев, 3–4 октября 2005 г.). – К. : НАУ, 2009. – С. 62–66. 4. Ballou R. H. Basic Business Logistics: Transportation, Materials, Management, Physical Distribution / R. H. Ballou. – New Jersey (USA) : Englewood Cliffs, Prentice-Hall International, Inc., 2007. – 544 p. 5. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення / О. В. Солодка // Вісник НУ "Львівська політехніка". – 2010. – № 2. – С. 21–23.