

МОНІТОРИНГ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасний період характеризується створенням функціональної логістичної системи, регулярного її моніторингу та вдосконалення логістичних процесів, що створюють передумови для досягнення вищого рівня продуктивності, ефективності використання ресурсів, а також ефективності роботи підприємства в цілому.

Визначення логістики та пов'язаних з нею логістичних процесів незліченна. Автори намагаються висловлювати своє власне бачення логістичного визначення, яке за своєю суттю ідентичне і майже не відрізняється від інших. Згідно з Радою професіоналів з управління ланцюгами поставок, визначення сутності логістики полягає в плануванні, впровадженні та контролюванні ефективного прямого та зворотного потоку товарів, послуг та пов'язаної інформації між місцем походження та місцем споживання з метою задоволення вимоги споживача за оптимальних умов.

Логістичний процес описує синергію виробничих, транспортних та складських процесів. Поліпшення процесів здійснюється шляхом застосування різних концепцій та методів [1, с. 11]. Теоретичні аспекти обраних концепцій і методів представлені в даній роботі.

Збалансована система показників (англ. *Balanced Scorecard, BSC*) допомагає досягти рівноваги між фінансовим та нефінансовим вимірюванням результативності та нарощуванням причинно-наслідкових зв'язків між провідними та відстаючими показниками ефективності.

Збалансована система показників, як інноваційне управління, що поєднує фінансові та нефінансові показники ефективності, що лежать в основі організаційної стратегії, широко застосовувалась різними організаціями з початку 1990 року. За останні тридцять років BSC стала популярним методом для розрахунку продуктивності. Збалансована система показників дозволяє менеджерам поглянути на бізнес з чотирьох важливих перспектив: перспективи клієнта, внутрішньої перспективи, перспективи інновацій та навчання та фінансової перспективи [2, с.23].

Шість сигма – це методологія, що орієнтована на вдосконалення виробничих процесів, де якість продукції є змінною реакцією для всіх видів діяльності. Метою концепції Шість сигма є випуск не більше 3-4 дефектів на мільйон можливостей, що робить її привабливою пропозицією для виробництва [1, с. 20]. Це, мабуть, найважливіше визначення концепції Шість сигма як методології, оскільки воно передбачає, що процеси повинні бути належним чином стандартизовані [3, с. 2].

Загальне управління якістю (англ. *Total Quality Management, TQM*) можна визначити як стратегію, спрямовану на створення та передачу більш ефективних послуг за допомогою співпраці між організаціями [1, с. 24]. Повне управління якістю також залучає до процесу всіх співробітників організації, охоплюючи сподівання споживачів шляхом використання методів вирішення проблем для підвищення рівня якості усіх організаційних продуктів та послуг. Філософія в загальному управлінні якістю полягає у досягненні всебічної інтеграції між організаційним персоналом та його функціями з метою вдосконалення прогресу та збереження якості продукції та послуг для досягнення задоволеності споживачів [2, с. 41]. Вимірювання продуктивності вважається важливим елементом у всіх управлінських підходах. Вартість та якість – два основні показники, на які безпосередньо впливає загальна практика управління якістю.

Застосовуючи різні практики TQM, такі як навчання, управління процесами, управління клієнтами тощо можна вплинути на ефективність роботи співробітників, яка потім безпосередньо впливає на результати діяльності організації.

Кайдзен (англ. *Kaizen*) використовує інструменти візуального управління для відображення процесу, що дозволяє працівникам легко поглянути на процес, беручи у цьому безпосередню участь. Кайдзен означає безперервний процес вдосконалення, який залучає топ-менеджерів компанії, управлінський персонал та всіх працівників. Це вимагає відповідних змін у поведінці та авторитеті людей на основі існуючого досвіду. Кайдзен базується на припущенні, що всі працівники володіють навичками, якими можна користуватися в найкращий спосіб [3, с. 8].

Використання контролінгу як однієї із концепцій було спричинено збільшенням частки загальних витрат підприємств, що призвело до негайної потреби управління ними. Для основних завдань контролінгу витрат можна віднести оптимізацію процесів та розрахунок процесів (ABC), який вважається основним інструментом управління всіма процесами. Перевага процесу розрахунків - це здатність асоціювати товар з основними процесами, до яких вони відносяться, що дозволяє узгоджувати витрати з продуктами, що відповідають замовникам цих процесів [5, с. 4].

На рисунку 1 можна побачити, що 51,57% підприємств у світі використовують нові концепції та методи для вдосконалення логістичних процесів підприємства. Під вибірку потрапили 159 провідних підприємств світу і більшість з них використовують у роботі не лише одну з запропонованих концепцій. За результатами опитування та анкетування можна зрозуміти, що використання даних концепцій не лише дало змогу налагодити та удосконалити логістичні процеси, а і позитивно вплинуло на фінансову складову підприємств, а також кардинально змінило поведінку керівництва та персоналу стосовно роботи та мотивації в цілому.

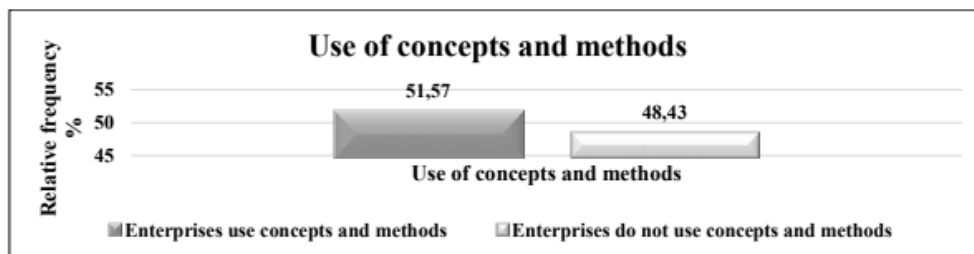


Рисунок 1 – Частка підприємств, що використовують не використовують нові концепції та методи вдосконалення логістичних процесів
Джерело: [4, с. 27]

На рисунку 2 представлено зв'язок частоти використання нових концепцій та методів вдосконалення логістичних процесів зі значенням показника рентабельності власного капіталу (англ. *Return on Equity, ROE*).

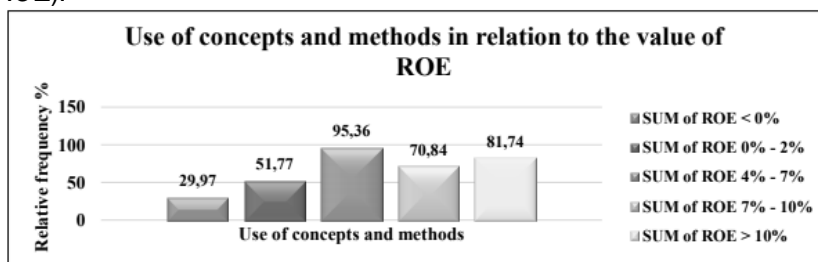


Рисунок 2 – Зв'язок частоти використання нових концепцій та методів вдосконалення логістичних процесів зі значенням показника рентабельності власного капіталу ROE
Джерело: [4, с. 27]

Як видно з рисунку 2, рівень показника ROE безпосередньо не залежить від частоти використання нових концепцій та методів поліпшення логістичних процесів, як передбачалося. Проте дані дослідження проводились лише протягом одного року. Дослідження було б доречним зосередити на рентабельності інвестицій, досягнутій у зв'язку з використанням концепцій та методів протягом більш широкого періоду для того, щоб однозначно підтвердити вплив ROE та залежність від використання нових концепцій і методів для вдосконалення логістичних процесів. Проте, як свідчить багаторічний досвід, застосування нових концепцій і методів вдосконалення логістичних процесів має позитивний вплив на ефективність бізнес-процесів, а також на діяльність підприємства в цілому.

Література:

1. Supply Chain Management Definitions. Council of Supply Chain Management Professionals. URL: <http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp> (accessed 29.03.2021).
2. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. January–February. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balancedscorecard-measures-that-drive-performance-2> (accessed 29.03.2021).
3. Mustafa Z., Jamaluddin Z. Six sigma critical success factors in manufacturing industries. AIP Conference Proceedings: The 4th International Conference on Mathematical Sciences: Mathematical Sciences: Championing the Way in a Problem Based and Data Driven Society. 2017. April. 1830(1):080020. Pp.1–8. DOI:10.1063/1.4981004 (accessed 29.03.2021).
4. Tlapa D., Limon J., García-Alcaraz J. L., Baez Y., Sánchez C. Six sigma enablers in Mexican manufacturing companies: A proposed model. Industrial Management & Data Systems. 2016. 116(5). Pp. 926-959. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMDS-06-2015-0265/full/pdf?title=six-sigma-enablers-in-mexican-manufacturing-companies-a-proposed-model> (accessed 29.03.2021).
5. Rebitzer, W. D. The European Logistics Market: Growth and restructuring all across Europe. Europe Real Estate Yearbook. 2007. Pp. 112-121.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Кравченко М.О.