

В. В. БОРЩ

Полтавська філія МАУП

Т. А. ПЕТРЕНКО

Полтавський університет споживчої кооперації України

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Наукові праці МАУП, 2006, вип. 1(13), с. 54–59

Ефективна діяльність служби логістики на підприємстві сприяє скороченню часових інтервалів і витрат у сфері постачання, виробництва і збуту на підприємствах і в організаціях. Загальний управлінський вплив на діяльність підприємств складається зі складових: управління виробничо-господарською діяльністю; управління персоналом служби логістики; управління зв'язками за межами підприємства; раціоналізація управлінського впливу на виробничо-господарську діяльність служби логістики, на персонал її відділів і груп.

Необхідність суттєвого скорочення часових інтервалів і витрат у сфері постачання, виробництва і збуту в умовах загострення конкуренції та адаптації до складної і динамічної структури мотивацій та пріоритетів споживачів пояснює зростання зацікавленості з боку вітчизняних підприємців до логістики як наукової основи сучасного ефективного управління потоковими процесами. Ефективна діяльність служби логістики на підприємстві або в організації націлена на досягнення кінцевих результатів за допомогою низки управлінських дій. При її оцінюванні використовується низка показників і методів, які забезпечують раціональне використання матеріальних, часових і людських ресурсів.

Питання логістики, зокрема ефективності діяльності служби логістики на підприємстві, досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці – С. Абт, А. Альбенів, А. Анікін, Д. Дж. Бауерсокс, П. Блайк, Т. Ганн, М. Григорак, М. Данилюк, Д. Дж. Клосс, К. Кльозе, Є. Крикавський, О. Кузьмін, В. Ніколайчук, М. Окландер, Х. Пфоль, В. Сергеев, Р. Хом'як, Н. Чухрай. З огляду наукової літератури можна дійти висновку, що комплексний характер проблем сучасної логістики вимагає всебічного їх аналізу групою фахівців, щоб досягти необхідних кінцевих результатів.

Діяльність служби логістики на підприємстві або в організації спрямована на досягнення

необхідних кінцевих результатів за допомогою низки управлінських дій, здійснюваних як усередині підприємства, так і за його межами. Загальна управлінська дія складається з наступних складових:

1) управління виробничо-господарською діяльністю – ланками мікрологістичного ланцюга: матеріально-технічним постачанням, транспортно-складським господарством, розподілом матеріальних ресурсів усередині підприємства та їх рухом у технологічних процесах виробництва, збутовою діяльністю;

2) управління персоналом служби логістики, її відділами і групами (забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, проведення відповідної кадрової політики, навчання, підготовка і перепідготовка співробітників відділів і груп служби логістики, інформованість персоналу);

3) управління зв'язками ззовні підприємства або організації – зовнішніми зв'язками, які можуть поширюватись у конкретному економічному районі, на внутрішньому ринку країни, на міжнародних ринках;

4) розробка системи вимірювання здійснюваних робіт, встановлення переліку стандартів для ланок мікрологістичного ланцюга і стандартів при обслуговуванні споживачів, а також показників кількісного та якісного вимірювання ефек-

тивності функціонування служби логістики на підприємстві або в організації;

5) раціональне спрямування управлінських дій на виробничо-господарську діяльність служби логістики, на персонал її відділів і груп, на зовнішні зв'язки.

Управлінська дія служби логістики складається з двох самостійних і водночас взаємопов'язаних блоків: завдання, які має вирішувати служба логістики; забезпечення нормального функціонування служби логістики — забезпечувальні системи.

Розглянемо послідовно завдання, які має вирішувати служба логістики на підприємстві або в організації.

Функції. Перелік логістичних функцій залежить від кількості ланок мікрологістичного ланцюга підприємства або організації. Практично на всіх підприємствах або в організаціях діють функції закупівель і продажів (продукції або послуг). Залежно від належності суб'єкта господарювання до виробництва або сфери послуг встановлюються складські і транспортні функції, розподільні і виробничі функції. Важливий момент у визначенні функцій за підсистемами логістики — чіткий розподіл обов'язків між ланками мікрологістичного ланцюга і усередині ланок. У результаті складаються так звані посадові інструкції для кожного співробітника служби логістики, в яких перелічені обов'язки, що тісно пов'язані між собою відповідно до послідовності виконання логістичних процедур і операцій.

Технологія. Під технологією в широкому значенні розуміється сукупність прийомів, способів і послідовність виконання співробітниками операцій при виробництві продукції, обробці документації і здійсненні інших процедур і операцій. Стосовно технології як завдання служби логістики зазначимо, що спочатку логістичні технології виробництва, прийнятої на конкретному підприємстві, або технології надання послуг в окремій організації.

Нормування. У сферу нормування входить декілька видів робіт — аналіз трудових рухів, аналіз витрат часу на виконання певних робіт.

Аналіз трудових рухів — це обстеження робочого місця з метою виявлення та усунення всіх зайвих рухів, щоб віднайти найраціональніший спосіб виконання кожної роботи.

Аналіз витрат часу і розробка обґрунтованих нормативів часу виконання певних робіт полягають у проведенні хронометражу витрат часу на здійснення конкретної операції.

Планування. У загальному вигляді планування є процесом підготовки рішень про дії співробітників і керівництва підприємства або організації в майбутніх найближчих періодах часу та полягає передусім у встановленні мети підприємства або організації.

Прогнозування. Прогнозування розвитку економіки полягає в науковому обґрунтуванні вірогідності майбутнього стану економічної системи, різних напрямів виробничо-господарської діяльності і відповідно до цього у складанні прогнозу показників, що характеризують цей стан.

Організація. Безпосередня організація роботи полягає у підготовці всіх складових для виконання поточного і майбутнього планів, у тому числі в підборі потрібної кількості співробітників необхідної кваліфікації, у створенні необхідної кількості робочих місць з визначенням для кожного з них конкретних завдань.

Облік — це складова управління економічними процесами і об'єкта, що полягає у фіксації їх стану і параметрів, зборі і накопиченні відомостей про економічні об'єкти і процеси. Стосовно логістичних функцій, процедур і операцій обліку підлягає: закупівельна діяльність — кількість вантажів; транспортне господарство — час, витрачений на пошук транспортних засобів; складське господарство — оперативний та аналітичний облік; збутова діяльність — облік кількості продукції на складі готової продукції підприємства.

Контроль — передбачає зіставлення фактичних нормативів робіт з плановими. Контролю, як правило, підлягає виконання всіх планових показників, тобто практично всіх функцій, що охоплюють логістичні процедури і операції: завдання відділів служби логістики; правила роботи відділів служби логістики; процедури і операції, які обов'язкові для виконання відділами служби логістики; методи, які визначають способи вирішення завдань; кошториси витрат на закупівельну і збутову діяльність, транспортно-складську систему. При цьому контроль функціональної діяльності служби логістики на підприємстві або в організації має бути доцільним, раціональним, усвідомленим, своєчасним, оперативним і постійним.

Моніторинг — постійне відстежування логістичних процедур і операцій на "ключових точках" взаємозв'язку логістичних функцій з позиції правильності виконання процесів в усіх ланках мікрологістичного ланцюга: в закупівельній діяльності — час проходження документації; у транспортному господарстві — терміни доставки

матеріально-технічних ресурсів; у складському господарстві — умови зберігання матеріально-технічних ресурсів; в управлінні запасами — виявлення дефіцитних позицій; у виробничому процесі — дотримання поставок матеріалів; у збутовій діяльності — терміни комплектування замовлень, формування транспортних партій, відправлення готової продукції споживачам.

Регулювання. За умови, коли контролінг функціонування служби загалом або окремих її структурних підрозділів показує відмінність наявних результатів від передбачених планових, треба здійснити регулюючі дії для повернення процесу у встановлений плановий режим. При цьому час, необхідний на здійснення коригуючих дій, напряму залежить від причин, які зумовили відхилення від передбачених планом логістичних функцій, процедур і операцій. Необхідність коригуючих дій здебільшого зумовлена наступними причинами:

- витратами планування, що пояснюються низкою його недоліків: неправильно розрахованою швидкістю руху транспортних засобів і вибраним маршрутом їх руху; помилково розрахованим часом, призначеним для упаковки готової продукції, комплектування замовлень і формування транспортних партій продукції для споживачів; невідповідністю фактичних строків відвантаження продукції постачальникам; нераціональним фактичним використанням складських приміщень (площ і об'ємів) порівняно із запланованими; неточно розрахованим часом проведення профілактичних робіт з обслуговування підйомно-транспортного і складського обладнання у плановому періоді; нераціонально вибраним типом транспортного засобу з вантажопідйомності; помилково встановленим часом виконання замовлення;

- витратами організації, які зумовлені недоліками організації логістичних процедур і операцій: нераціональним використанням часу на навантажувально-розвантажувальні роботи; порушенням часу виконання процедур і операцій при сполученні логістичних функцій; зміною послідовності виконання логістичних процедур і операцій при нерівномірному надходженні складської тари, підйомно-транспортного і складського обладнання; порушенням термінів надходження необхідної інформації у функціональні структурні підрозділи служби логістики; поганою організацією комунікацій;

- змінами умов упродовж планового періоду, що пояснюються передусім зміною кон'юнктури ринку — зменшенням або збільшенням попиту

на пропоновану продукцію або послуги. Зміна умов викликає необхідність коригування плану виробництва і проведення коригуючих дій у всіх функціональних підрозділах служби логістики: змінюються обсяги закупівель матеріально-технічних ресурсів, обсяги вантажопотоків, закупок і відвантаженої продукції; реорганізуються існуючі і ставляться нові завдання співробітникам відділів служби логістики.

Мотивація. Ідеться передусім про спонукальні стимули співробітників, які допомагають їм в досягненні мети підприємства або організації у службі логістики.

Стандарти. Стандарти, що використовуються в логістиці, можна поділити на загальні міжнародні (ІНКОТЕРМС, ISO) і такі, що розробляються на конкретному підприємстві або в організації, які регламентують внутрішні логістичні функції відповідно до розробленого плану і до встановленої організацією виробничо-господарської діяльності.

За міжнародними правилами тлумачення торгових термінів (ІНКОТЕРМС) умови поставки продукції структурно згруповані в чотири категорії, які мають відмінності між собою. Так, категорія "E" (EXW) означає, що продавець тільки надає товар покупцеві на власній території продавця; категорія "F" (FCA, FAS, FOB) — продавець зобов'язаний поставити товар перевізнику, призначеному покупцем; категорія "C" (CFR, CIF, CPT, CIP) — продавець повинен укласти контракт на перевезення, але не бере на себе ризик втрати або пошкодження товару або додаткові витрати внаслідок подій, що виникають після відвантаження; категорія "D" (DAF, DES, DEQ, DDO, DDP) — продавець має відповідати за всі витрати і ризики, пов'язані з доставкою товару в країну призначення.

Міжнародні стандарти ISO, які розроблені Міжнародною організацією стандартизації, поділяються на кілька серій. Наведемо для прикладу дві серії, що використовуються у функціональній логістичній діяльності.

Міжнародний стандарт якості — серія ISO 9000 — загальне керівництво і стандарти щодо забезпечення якості: ISO 9001 — система якості при проектуванні або розробці, виробництві, монтажу і обслуговуванні; ISO 9002 — система якості, модель для забезпечення якості при виробництві і монтажу; ISO 9003 — система якості, модель для забезпечення якості при остаточному контролі і випробуваннях; ISO 9004 — загальне положення про якість і елементи системи якості, керівні вказівки.

Міжнародний стандарт з охорони навколишнього середовища – серія ISO 14000 – охорона навколишнього середовища: ISO 14001 – система управління питаннями охорони навколишнього середовища – специфікація і керівництво з експлуатації; ISO 14004 – система управління питаннями охорони навколишнього середовища – загальні положення щодо принципів, систем і методології; ISO 14020 – управління питаннями охорони навколишнього середовища – привласнення категорій виробам відповідно до правил охорони навколишнього середовища; ISO 14024 – привласнення категорій виробам – програми для практиків, керівні принципи, процедури сертифікації за багатьма критеріями; ISO 14041 – управління питаннями охорони навколишнього середовища – оцінка періоду безпеки експлуатації виробів, аналіз запасу.

На підприємствах і в організаціях розробляються корпоративні логістичні стандарти, призначені для відділів служби логістики, які регламентують показники виробничо-господарської діяльності, у тому числі за процедурами і операціями.

Аналіз. В економіці аналіз застосовується з метою виявлення сутності закономірностей, тенденцій економічних і соціальних процесів, виробничо-господарської діяльності підприємств і організацій.

Аналіз логістичної діяльності широкий і різноманітний, він охоплює практично всі функціональні сфери служби логістики суб'єкта господарювання: план закупівель матеріально-технічних ресурсів; стан запасів матеріально-технічних ресурсів; план реалізації готової продукції; використання основних фондів; загальний обсяг реалізації готової продукції; витрати, доходи і прибуток. У загальному вигляді основні напрями аналізу логістичного процесу на підприємстві або в організації наведено на рис. 1. Розглянемо його докладніше.

Споживачі: розташування існуючих і потенційних споживачів; товари, що замовляються кожним споживачем; сезонність замовлень; умови поставки; рівень обслуговування споживачів; спеціальне обслуговування за вимогами споживачів; обсяг і рентабельність продажів за кожним споживачем.

Постачальники: розташування джерел постачання; надійність джерел постачання; якість роботи джерел постачання; вартість та ефективність транспортування сировини і матеріалів; інформаційна система постачальника з погляду суміс-

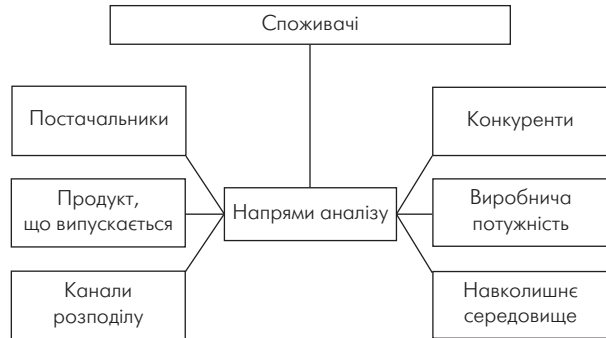


Рис. 1. Аналіз логістичного процесу на підприємстві

ності із системою обробки замовлень, прийнятою на підприємстві.

Продукт, що випускається: річний обсяг продажів; сезонні коливання попиту; упаковка; інформація про транспортування і зберігання; розташування складських приміщень для матеріальних ресурсів; транспортні засоби, що використовуються; обсяги продажів за регіонами; рентабельність продукції.

Канали розподілу: надійність каналів розподілу; гнучкість каналів розподілу; узгодження інтересів учасників каналів розподілу; можливість скорочення деяких каналів розподілу.

Конкуренти: методи отримання замовлень конкурентами; точність і швидкість обробки замовлень конкурентами; швидкість і злагодженість роботи вантажних перевізників, з якими співробітничать конкуренти; відсоток замовлень, який втрачають конкуренти через пошкодження товарів; думка споживачів про сильні і слабкі сторони обслуговування конкурентами і даним підприємством.

Виробнича потужність: розташування і потужність підприємства; розташування і потенційна місткість складських приміщень для зберігання готової продукції; розташування служб обробки замовлень; гнучкість розробки виробничого графіка випуску продукції.

Навколишнє середовище: пакувальні матеріали, що використовуються; можливість утилізації пакувальних матеріалів і товарів; наявність потенційних ринків переробки пакувальних матеріалів і товарів.

Для ефективного виконання завдань служба логістики повинна мати необхідну і достатню базу, яка містить у собі методичне, ресурсне, інформаційне, матеріальне, кадрове і фінансове забезпечення.

Методичне забезпечення — складається з цілої низки методичних рекомендацій, методик і положень, що регламентують діяльність всього спектра функціональних напрямів логістики, включаючи окремі процедури і операції.

Ресурсне забезпечення — парк транспортних засобів, наявність складського обладнання, підйомних пристроїв та іншого устаткування, що використовується у процесі переміщення товарів.

Інформаційне забезпечення — складається з комунікацій, що пов'язують всі структурні підрозділи служби логістики між собою та з іншими підрозділами підприємства або організації, а також забезпечують зв'язок із зовнішнім середовищем — постачальниками і споживачами.

Матеріальне забезпечення — матеріально-технічне постачання ресурсів, необхідних для нормальної роботи служби логістики.

Кадрове забезпечення — наявність у структурі служби логістики кваліфікованих кадрів.

Фінансове забезпечення — формування бюджету, який є не тільки фінансовим планом, а й базою контролю витрат, на підставі якої оцінюється ефективність діяльності служби логістики.

Оцінка. На підставі даних обліку та аналізу діяльності служби логістики суб'єкта господарювання оцінюється ефективність функціонування як усієї служби логістики, так і її структурних підрозділів. Існує низка умов визначення кількісних параметрів, за якими встановлюються результати логістичних рішень (рис. 2).

При оцінюванні ефективності діяльності служби логістики суб'єкта господарювання використовується низка показників: відсоток доставки продукції споживачам у запланований термін; фактичні і нормативні витрати на гарантійне обслуговування продукції тривалого використання; фактичний і нормативний час задоволення претензій споживачів до продукції; тривалість циклу замовлення — від його отримання до відвантаження або доставки готової продукції споживачеві; відсоток поставки готової продукції за комплектністю та ін.

Ефективна діяльність служби логістики залежить від результатів роботи кожної ланки мікрологістичного ланцюга. Загальна схема оцінювання ефективності діяльності служби логістики на підприємстві наведена на рис. 3.

Кожний з наведених трьох методів має самостійне значення, а власне оцінка виводиться

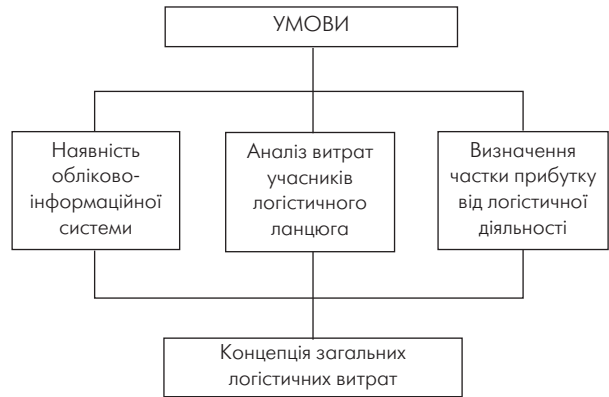


Рис. 2. Оцінка ефективності логістичної діяльності

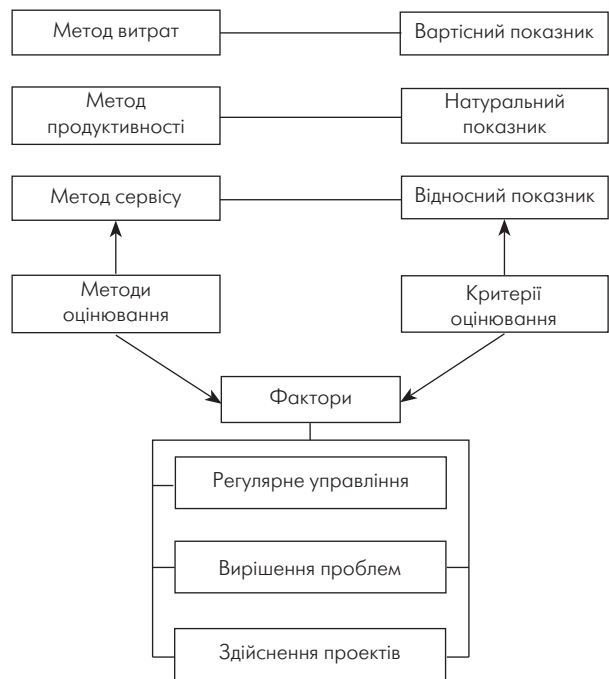


Рис. 3. Загальна схема оцінювання ефективності діяльності служби логістики на підприємстві

при зіставленні і сумісному розгляді результатів кожного з них. Метод витрат ґрунтується на встановленні вартісних показників за кожною окремою функцією логістики. Оцінка діяльності служби логістики за методом продуктивності носить кількісний характер і виражається у фізичних одиницях вимірювання. Метод сервісу використовується для оцінювання ефективності діяльності служби логістики із застосуванням якісних показників.

При оцінюванні ефективності логістичної діяльності також можуть бути використані на-

ступні чинники: регулярне управління — здатність співробітників служби логістики щодня управляти логістичними процедурами та операціями, одночасно досягати оперативних цілей, які поставлені підприємством і відділами служби логістики щодо продуктивності, фінансування проектів та ін.; вирішення проблем — здатність співробітників служби логістики діагностувати проблеми, що виникли, і віднаходити оптимальні рішення при одночасному поліпшенні сервісу; здійснення проектів — здатність співробітників служби логістики здійснювати нові проекти, а також оперативно коригувати дії стосовно проекту, що реалізується.



Література

1. **Альбенов А. У., Федько В. П., Митько О. А.** Логистика коммерции. — Ростов н/Д.: Феникс, 2001. — 512 с.
2. **Бланк И. А.** Основы финансового менеджмента: В 2 т. — К.: Ника-Центр, 1999. — Т. 2. — 512 с.
3. **Захаров К. В., Цыганок А. В., Бочарников В. П., Захаров А. К.** Логистика, эффективность и риски внешне-экономических операций. — К.: ИНЭКС, 2001. — 237 с.
4. **Логистика:** Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. Б. А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 352 с.
5. **Сергеев В. И.** Менеджмент в бизнес-логистике.— М.: Информ.-издат. дом "ФИЛИН", 1997. — 772 с.
6. **Степанов В. И.** Логистика: Учебник. — М.: ТК Велби, Изд-во "Проспект", 2006. — 488 с.
7. **Blaik P.** Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarzadzania. — Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001. — 408 s.
8. **Gołemska E., Szymczak M.** Logistyka międzynarodowa. — Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2000. — 148 s.
9. **Kuriata A.** Podstawy logistyki.— Gdynia: Wyższa Szkoła Morska w Gdyni, 2000. — 137s.
10. **Rutkowski K.** Logistyka dystrybucji.— Warszawa: Difin, 2001. — 323 s.

The effective activity of logistic service at an enterprise helps to cut the time intervals and charges in the field of delivery, production and sale at the enterprises and organizations. The general administrative influence consists of the following components: the production management; logistic service personnel management; the communications from outside of enterprise management; the rationalization of administrative influence on logistic service production activity, its departments personnel and groups.

Надійшла 13 березня 2006 р.