

## Інтеграція управління логістичними процесами в загальну систему управління витратами великого промислового підприємства

*У статті розглянуті окремі напрямки інтеграції процесів управління логістичними процесами в загальну систему управління витратами підприємства. Запропонована реалізація перелічених напрямків за допомогою розробленого механізму, що базується на використанні інформаційних технологій та сучасних концепцій менеджменту.*

*In the articles considered separate directions of integration of processes of management logistic processes are in general control system by the charges of enterprise. The offered realization of the transferred directions is by means of the worked out mechanism which is based on the use of information technologies and modern conceptions of management.*

**Ключові слова:** менеджмент, процеси управління, логістичні процеси, інформаційні технології, промислові підприємства.

**Вступ.** Економічний розвиток України характеризується значними перетвореннями, спрямованими на здійснення переходу до ринкової економіки. Товаровиробники змушені здійснювати свою діяльність із урахуванням особливостей ринкової кон'юнктури, що динамічно розвивається. Особливо гостро ставиться завдання збереження й зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. У зв'язку із цим товаровиробникам доводиться домагатися високого ступеня ефективності, здійснюючи свою діяльність. Одним з важливих факторів підвищення ефективності будь-якого виробничого процесу є зниження сумарних витрат функціонування [1].

Багато вітчизняних підприємств мають значний потенціал раціоналізації виробничого процесу. Реалізація даного потенціалу, так само як і зниження цін на кінцеву продукцію виробників, багато в чому лежить в області ефективного управління витратами бізнес-процесів, що протікають на підприємствах. Досягненню цієї мети може сприяти перегляд діючої системи формування витрат і виділення пріоритетних напрямків по їхньому кращому використанню.

Висока частка доданої вартості, яку створюють логістичні процеси підприємства в кінцевій ціні товару, показує, що на сьогоднішній момент існують резерви поліпшення економічних показників суб'єктів господарювання, яких можна досягти шляхом оптимізації управління логістичними потоками в рамках розробленої загальної корпоративної стратегії управління витратами [2,3].

**Постановка завдання.** Проблема удосконалювання економічних систем шляхом розробки й впровадження цільових стратегій ефективного управління присвячене багато робіт вітчизняних і закордонних учених. Серед них можна виділити, зокрема, роботи А.І. Амоши, В.М. Андрієнка, Г.П. Башаріна, І.А. Бланка, Г. Брейлі, В.М. Гейця, Н.Г. Данілочкіної, К. Друрі, В.Я. Заруби, Р.Р. Ларіної, Ю. Г. Лисенко, С. Майерса, О.І. Пушкаря, Т.Є. Унковської, Н.Г. Чумаченко, А.Д. Шеремета.

Однак питання, пов'язані з формуванням і розрахунками логістичної загальної корпоративної цільової стратегії господарюючого суб'єкта, в основі якої лежать сучасні інформаційні технології й концепції менеджменту розглянуті недостатньо, що й визначило актуальність наукової роботи.

**Результати.** Важливим елементом логістичних процесів товаровиробника є управління поставками операційних ресурсів. До цієї категорії входять невиробничі товари й послуги, які потрібні для функціонування підприємства й вимагають повсякденного управління. До операційних ресурсів відносяться капітальне встаткування (зокрема, комп'ютери, станки, прибори), ресурси технічного обслуговування, ремонту й експлуатації (наприклад, офісне приладдя), а також матеріали для відрядження.

У багатьох підприємств процес закупівлі операційних ресурсів рознесений між різними підрозділами; у ньому беруть участь сотні постачальників товарів, послуг і інформації. Хоча операційні ресурси поглинають значну частину видатків підприємств, процес закупівель рідко буває добре організований і майже ніколи не проводиться під належним управлінням. У більшості випадків для замовлення перелічених ресурсів усе ще використовуються написані від руки заяви [4].

Крім цього децентралізованого підходу, прийнятого в багатьох підприємствах, кожний відділ як і раніше управляє операційними ресурсами на свій лад, через що обсяг витрат перевищує рівень, звичайний для організацій із системою централізованих закупівель.

Ще один фактор збільшення витрат - підтримка відносин з постачальниками й відсутність функцій виведення показників у режимі реального часу, наприклад, можливості відслідковувати замовлення. Сьогодні багато підприємств усе ще контролюють свої закупівельні процеси за допомогою телефону й телефаксу. Перелічені недоліки призводять до того, що підприємство набагато більше витрачає на управління циклом закупівель, ніж на те що фактично закуповує [4].

Типові рішення, за допомогою яких підприємства намагаються оптимізувати витрати з організації та проведення закупівель операційних ресурсів, лежать в площині автономних автоматизованих або крапкових рішень, що спрямовані на конкретний сегмент циклу постачання й не торкаються картини в цілому. Проте практика роботи таких рішень показує незадовільний стан для комплексного вирішення проблеми, особливо для великих промислових підприємств. Це призводить до того, що менеджери великих товаровиробників звертають увагу на структурний реінжиніринг та процесні перетворення напряму роботи, що пов'язаний з корпоративними закупівлями. В рамках цих тенденцій постачання переходить від традиційних процедур до електронних систем [1, 4]. Зміна уваги потребує розробки механізмів інтеграції цих рішень в загальний процес управління витратами підприємства.

На базі проведеного аналізу в рамках наукового дослідження було розроблено *механізм інтеграції процесів управління логістичними процесами, пов'язаними з управлінням організаційними ресурсами, в загальну систему управління витратами підприємства*. Структуру і взаємозв'язки компонентів запропонованого механізму представлено на рис.1.

В основу запропонованого механізму інтеграції покладено впровадження інформаційної інтегрованої системи управління ланцюгами електронного постачання (блок 1 рис.1). За допомогою бізнес-процесів ланцюжків постачання, що реалізовані в контурі представленої інформаційної системи, можливо встановити прямий зв'язок між постачальниками й працівниками, що дозволить мінімізувати потужні внутрішні й міжпідприємницькі бар'єри, які звичайно домінують у застарілих системах постачання. Організація централізованих закупівель за допомогою запропонованої інформаційної

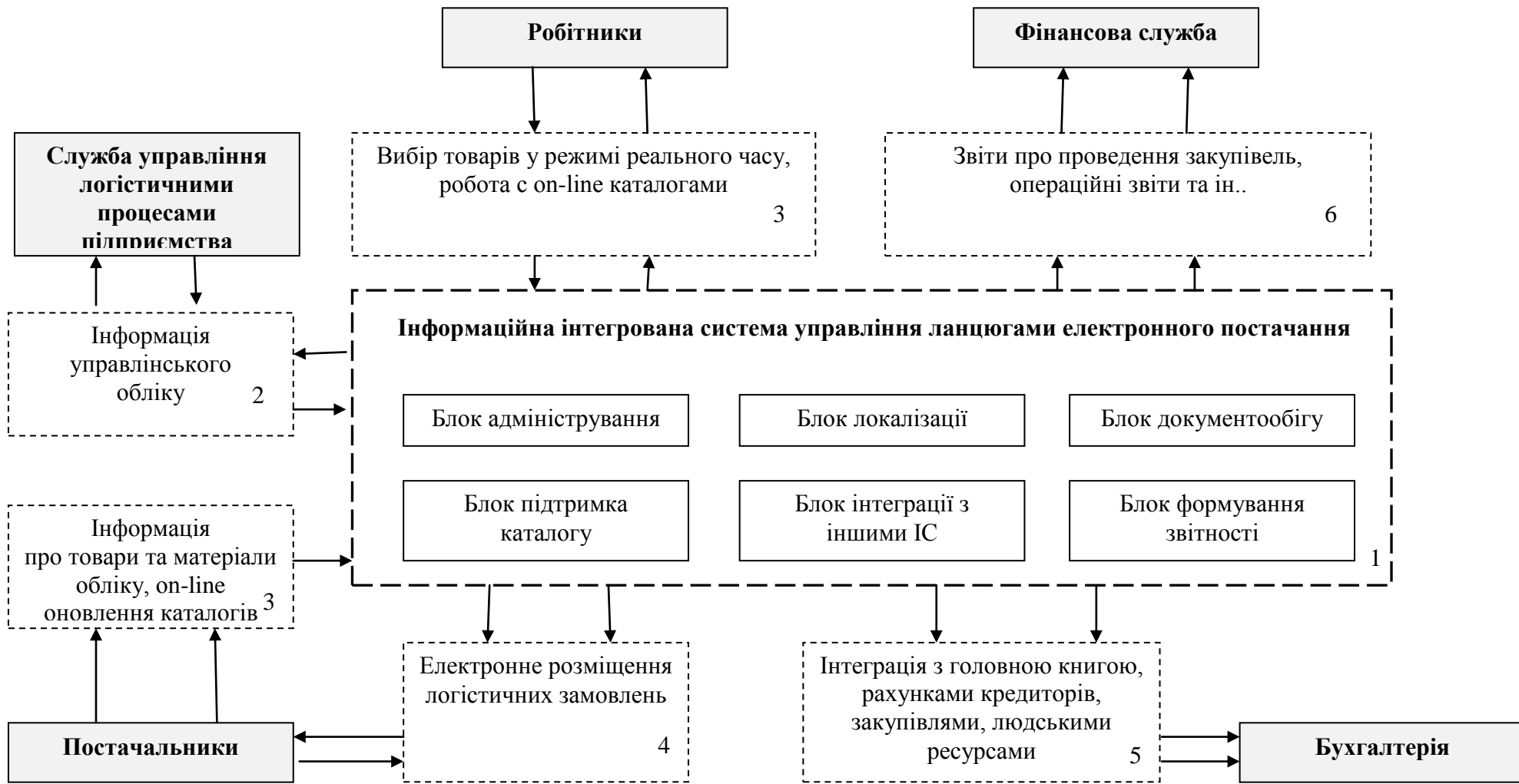


Рис. 1. Структура механізму інтеграції процесів управління логістичними процесами.

інтегрованої системи управління ланцюгами електронного постачання вимагає переходу усіх "паперових" процесів у цифровий формат для максимальної автоматизації, контролю й синхронізації. Поки процеси непереведені в цифровий формат, підприємство не здатне ефективно контролювати видатки й постачальників, що брали участь у закупівлях.

Засоби, що запропоновані в представленому IT-рішенні дозволяють покупцям домовлятися з постачальниками про знижки, можливі при консолідації закупівельних процесів, і налагоджувати з постачальниками міцні довготривалі взаємини. Така процедура не тільки знижує вартість кожної фінансової операції; а в більшості випадків дозволяє зменшити кількість постачальників. Звичайно кожний відділ закуповує необхідні товари в різних постачальників. При організації централізованого закупівельного процесу число постачальників можна знизити в багато разів. У результаті консолідації можна досягти ще більш значного зниження цін.

В основу взаємодії запропонованої системи з загальною системою управління витратами підприємства покладені наступні засади:

управлінський контроль (блок 2 рис.1). Менеджери по закупівлях повинні мати контроль над тем, які товари (послуги) доступні працівникам, де вони можуть бути куплені й хто повинен затверджувати замовлення. Маючи ці дані, менеджери можуть вирішувати:

які повноваження можуть бути передані працівникам, відносно яких товарів і проектів;

які групи товарів можуть бути доступні групам працівників;

які обмеження можуть бути встановлені на їх придбання;

які джерело фінансування можуть бути зв'язані з групами користувачів, щоб гроші на замовлення перелічувалися автоматично з рахунку того відділу, у якому працює користувач;

вибір товарів у режимі реального часу (блок 3 рис.1). On-line-каталоги, інфраструктури intranet і extranet дозволяють надзвичайно ефективно реалізовувати цей принцип. Підприємство може створити каталог закупівель: для цього їй слід проаналізувати каталоги кожного з постачальників і витягти з них дані про потрібні товари й цінах на них. Постачальники, у свою чергу, можуть запропонувати об'єднаний каталог для відділів постачання різних підприємств. Відділи закупівель можуть інтегрувати у свої системи всіх постачальників, які пропонують свої каталоги по єдиному стандарту. Необхідно

реалізувати масштабове з'єднання між покупцями й постачальниками, щоб налагодити партнерський стосунки між підприємствами різних розмірів. Закупівельні комітети й індивідуальні покупці повинні домовитися між собою про ціни на кожний товар або групи товарів. Переговори про ціни віднімають найбільше часу. Запропоновані механізми взаємодії заощаджують час і скорочують число помилок, дозволяючи виявляти їх на значно більш ранніх етапах замовлення;

електронне розміщення логістичних замовлень (блок 4 рис.1). Крім можливості розміщення замовлень у постачальника, система постачання повинна забезпечувати прямий перехід від вибору до самого замовлення на покупку без повторного введення із клавіатури;

сумісність програмних додатків (блок 5 рис.1). Постачання торкається практично всіх сторін роботи підприємства. Система постачання повинна взаємодіяти з іншими додатками — головною бухгалтерською книгою, рахунками кредиторів, закупівлями й системою управління людськими ресурсами.

прозорість інформації та звітності (блок 6 рис.1). Повнота інформації інтегрованої інформаційної системи - ключ до оптимізації процесу й до зниження витрат. Ефективна система постачання повинна відслідковувати те, що було придбано, ким, у кого, за якою ціною й скільки часу знадобилося на кожний етап цього циклу. Ця інформація безцінна для переговорів з постачальником і допоможе владжувати розбіжності.

На базі виділених процедурних принципів в рамках дослідження запропоновано наступну організаційно-функціональну структуру інформаційної інтегрованої системи управління ланцюгами електронного постачання:

функціональний блок адміністрування. Акценти цього блоку направлені на ефективні засоби та інструменти адміністрування, які б дозволяли працювати з системою персоналу, що не має спеціального технічної освіти;

функціональний блок підтримки каталогу. Акценти цього блоку направлені на функції по підтримці численних каталогів від різних постачальників;

функціональний блок інтеграції. Акценти цього блоку направлені на реалізацію інтеграційних методів в бізнес-процеси підприємства;

функціональний блок локалізації. Багатонаціональним підприємствам потрібні закупівельні каталоги на різних мовах, із вказівкою місцевих цін і товарів;

функціональний блок формування операційної звітності. Висока ефективність неможлива без аналізу інформаційної системи, що використовується. Звіти потрібні керівництву: вони дозволяють переконатися, що показники бізнес-процесів, що реалізовані в інформаційній системі не виходять за планові нормативи; менеджмент по звітах визначає ефективність прийнятих рішень. У програмне рішення повинен бути включений набір стандартних звітів і можливість створення нових видів звітів.

функціональний блок реалізації документообігу – для надання можливості автоматизації документообігу.

**Висновки.** Впровадження запропонованого механізму інтеграції процесів управління логістичними процесами, пов'язаними з управлінням організаційними ресурсами, в загальну систему управління витратами підприємства дозволить оптимізувати систему загального корпоративного управління логістичними процесами, підняти їх показники раціональності та ефективності. Під раціональністю мається на увазі зниження логістичних витрат, скорочення тривалості циклів, скорочення вхідного контролю, краща організація інформації й більш тісна інтеграція функції постачання із ключовими функціями інших служб підприємства. Ефективність має на увазі кращий контроль над ланцюгом поставок, підвищення якості закупівельних розв'язків усередині підприємства.

Впровадження інформаційної інтегрованої системи управління ланцюгами електронного постачання дозволяє отримати вигоди з обох кінців ланцюга «постачальник-споживач», дозволить зробити процес управління більш прозорим для керівництва, підвищить здатність гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища на кожному етапі виробничого управлінського ланцюжка.

### Література

1. Джонсон Д., Вуд Д., Вордлоу Д., Мэрфи-мл. П. Современная логистика. 8-е изд. — М.: Издательский дом Вильямс, 2009
2. Сток Д. Р. Стратегическое управление логистикой. — М: Инфра-М, 2005.
3. Харольд Е.Фирон Управление снабжением и запасами. — СПб: ОО Виктория Плюс, 2002
4. Чухрай Н.І., Гірна О.Б. Формування ланцюгів поставок: питання теорії і практики. – Львів: Видавництво «Інтелект-Захід», 2007. - 305 с.