

АУДИТ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В роботі розглянуто особливості аудиту логістики підприємства, виявлено можливості та переваги його використання. Представлено основні етапи та окремі результати проведення аудиту логістичної діяльності підприємства для забезпечення ефективного управління логістичною системою.

Ключові слова: аудит логістики, логістичні функції, управління, ефективність, оптимізація

O.Y. KOBYLYUKH

Lviv Polytechnic National University

AUDIT ACTIVITY ENTERPRISE LOGISTICS

Abstract - A comprehensive study of the company in the procurement, transport, warehousing logistics; opportunities to optimize logistics processes; sources of excess logistics costs and orderly management of the logistics enterprise system reveal new possibilities of logistics systems, which aim to improve business performance in general. In this respect in recent years is becoming increasingly important is methodology for evaluating the effectiveness of logistics and supply chain management of the company as a logistics audit.

Logistics audit (logistic analysis) to determine the main areas of growth and improvement of the efficiency of logistics companies, to clarify the concept and priorities of organizational and technical measures for improvement, in particular to assess the risks and determine appropriate models of transport and storage facilities, organizational structure and personnel.

The result of the audit of the logistics of the enterprise is a final report that includes registry problems, the concept of improving logistics and supply chain management company, the expected effect, the plan of organizational and technological measures.

Keywords: audit logistics, logistic functions, control, efficiency, optimization

Постановка проблеми. Приховані витрати в логістиці на багатьох підприємствах тягнуть за собою втрату прибутку, їх своєчасне виявлення та оптимізація призводить не тільки до збільшення прибутку але і до підвищення конкурентоздатності виготовленого продукту (наданої послуги) шляхом зниження собівартості продукту.

Комплексне дослідження діяльності підприємства в закупівельній, транспортній, складській логістиці; можливості оптимізації логістичних процесів; джерел надлишкових логістичних витрат та систематизація управління логістичною системою підприємства виявляють нові можливості роботи логістичної системи, які спрямовані на підвищення ефективності бізнесу в цілому. У цьому аспекті в останні роки все більшого значення набуває така методологія оцінки ефективності логістики і керування ланцюгами поставок на підприємстві, як логістичний аудит. Оскільки оцінка поточного стану системи логістики підприємства - найважливіший крок для подальшої оптимізації, поліпшення і вдосконалення логістики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенню проблем і теорії практики використання аудиту логістики в оцінці ефективності діяльності підприємств значну увагу приділено вітчизняними та зарубіжними вченими, зокрема Крикавським Є.В., Немченко В.В., Ларіною Р.Р., Дибською В.В., Сергєєвим В.І., Ирисбеком Ташбаєвим. На їх думку, головне завдання логістичного аудиту - правильно позиціонувати логістику в загальній структурі підприємства, узгодити логістичні цілі та стратегії з глобальними стратегіями підприємства.

У реальності приховані витрати в логістиці багатьох компаній становлять значні суми, які, при їх виявленні, є джерелами збільшення прибутковості, зростання вартості акціонерного капіталу і росту частки ринку. Внутрішній аудит логістичної системи розкриває джерела надлишкових логістичних витрат і розробляє план оптимізації логістичної функції шляхом поліпшення функціональної ефективності, управління логістичною системою підприємства, інтеграції й тісної взаємодії елементів ланцюгів постачань.

Багатий досвід і знання світової практики дозволяють логістам-аудиторам виявити проблемні місця, визначити можливості для удосконалень, розробити плани впровадження нових технологій. Результати логістичного аудиту формулюються у формах і термінах, звичних для фінансових директорів і вищих керівників, що приймають відповідальні фінансові рішення [1].

Систематичне проведення аудиту логістичної системи - ключ до виявлення потенціалу зниження витрат при одночасному підвищенні її ефективності. Оскільки, по-перше, це дає змогу визначити структуру витрат системи і виявити основні резерви їх економії. По-друге, він дає можливість вищій ланці управління підприємства зробити вибір між альтернативними проектами логістичних систем.

Цілі статті. Метою написання даної статті є ознайомлення та дослідження особливостей аудиту логістики підприємства, виявлення можливостей та переваг його використання, представлення основних етапів та окремих результатів його проведення на підприємствах для забезпечення ефективного управління логістичною системою.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аудит логістичної діяльності безпосередньо стосується управління логістичною діяльністю підприємства - стратегії та управління логістикою, логістичної системи, логістичних процесів і логістичних ресурсів. На відміну від контролю, метою якого є перевірка поточних результатів та ідентифікація відхилень, аудит має на меті перевірку та перегляд не результатів, а принципів (засад) діяльності - реалізації процесів, функціонування всієї організації [2].

Множина стандартних прийомів і методів логістики, їх єдності та інтеграції (загальний логістичний підхід), дозволяють використовувати термін аудиту логістики. Проте, домінуючим у визначенні аудиту є предмет аудиту - сфери діяльності підприємства, до яких аудит дотичний (фінанси, логістика, якість, виробництво, інформаційні системи).

Логістичний аудит має на меті визначити, чи існуючі логістичні процеси підприємства відповідають діючим стандартам і принципам логістики, чи вони ефективно використовуються, а також чи функціонує система логістики і виконання різних логістичних функцій здійснюється із дотриманням запланованих вимог, які необхідні для досягнення цілей. У випадку відсутності внутрішніх стандартів підприємства, аудитор часто використовує свою власну оцінку (задекларовані і перевірені практики), яка підходить для галузі, ринкового оточення, розміру компанії і її положення в ланцюгу поставок.

Дибська В.В. визначає аудит логістики підприємства як всебічне вивчення організації логістичного процесу, стану та функціонування системи управління і витрат на виконання логістичної діяльності, виявлення недоліків в організації, плануванні, виконанні та контролі логістики, а також якості логістичного сервісу і шляхів їх ліквідації [3, с. 832].

Аудит логістики є систематичним, комплексним і незалежним дослідженням сфер логістичної діяльності підприємства. Комплексний логістичний аудит представляє собою перевірку на відповідність поточним завданням і стратегічним цілям бізнесу щодо кращих підприємств-конкурентів у країні (галузі) таких елементів системи логістики організації:

- логістичної стратегії та її місця в загальній корпоративній стратегії;
- організаційної структури та персоналу;
- формалізованих і фактичних бізнес-процесів;
- ефективності ключових операційних процесів (формування і обробка замовлення, складські операції, дистрибуція і доставка та ін.);
- якості управління ключовими операційними активами (склад, автопарк, ІТ-системи, та ін.), моделі визначення «якості сервісу» (в продажах і логістиці), системи поточного контролінгу та обліку;
- системи матеріальної відповідальності та матеріальної мотивації;
- якості відносин з підрядниками і сервіс-провайдерами;
- управління товарними запасами [4].

По відношенню до предмету контролю і перевірки діяльності аудит можуть виконувати співробітники компанії або він може здійснюватися сторонньою організацією у вигляді зовнішнього аудиту, в рамках якого розрізняють два основних типи (рис. 1):

- аудит, який здійснює клієнт, що одержує продукцію (товари або послуги), для того, щоб перевірити якість продуктів, процес їх виробництва і доставки згідно умов співпраці;
- аудит, який здійснює зовнішня команда аудиторів – аудит як сертифікація та підтвердження відповідності встановленим вимогам, наприклад таким як якість (ISO 9000 або 14000); дотримання певних умов виробництва, які необхідні у певних галузях промисловості (напр. НАСАР); логістичної якості (досконалості). Сертифікаційний аудит має на меті видачу сертифікату (або продовження його власності).

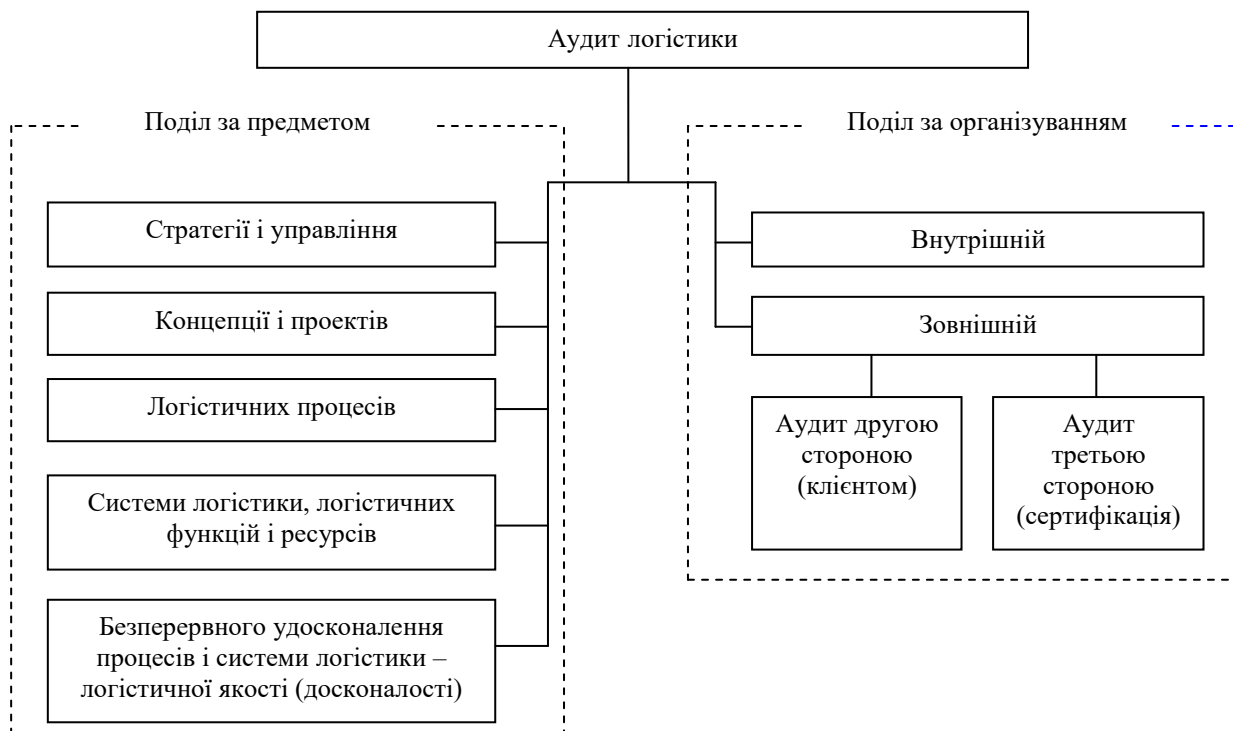


Рис. 1. Структура логістики аудиту з точки зору охоплення та організування [5]

Особливістю проведення логістичного аудиту є те, що він дозволяє проаналізувати матеріальні потоки і відповідні їм фінансові та інформаційні, виявити приховані логістичні витрати, чітко виокремити випадки невідповідності фінансових показників матеріальним потокам. Також метою логістичного аудиту є залучення уваги вищого менеджменту підприємства до логістичного підходу в управлінні ланцюжками постачання. Адаптувати контрольюючи і керуючи матеріальними потоками, можна реально управляти підприємством. Професійна діагностика логістичної системи підприємства дозволяє повністю відчувати бізнес-процеси, що відбуваються в ланцюзі постачання. За її результатами будуть прийматися виважені і фінансово обгрунтовані рішення, спрямовані на поліпшення всієї логістичної системи і підвищення ефективності бізнесу.

Ларіна Р.Р. пропонує логістичний аудит промислового підприємства проводити в десять етапів (табл. 1). Аудит логістики може проводитися як комплексно, так і за напрямками. Аудит логістики проводиться виходячи з аналізу того, як працює компанія у момент проведення аудиту і того, як компанія могла б працювати. Залежно від компанії її масштабів і типу аудит займає від 3-х до 30 днів [6].

Підсумком проведення аудиту логістики підприємства є:

1. Бізнес-процеси управління та прийняття рішень («що робити, якщо...»), моделі та методи планування товарних потоків з глибиною опрацювання до операцій .
2. Методологія планування, обліку і контролю ефективності при управлінні запасами в мережі (з урахуванням введення системи об'ємно-календарного планування).
3. План заходів та робіт з переходу від роботи «як є» до використання розроблених:
 - організаційної структури управління,
 - процесів, моделей і методів,
 - послідовність робіт з впровадження.
4. Параметри контролю ефективності руху товарів в компанії. Як поточні, так і цільові, тобто ті , які замовник зможе досягти і підтримувати у своїй діяльності при використанні організації, бізнес-процесів і відповідних моделей.
5. Механізм контролю життєвого циклу товару і методика попередження виникнення неліквідів.
6. Опис руху інформації при управлінні та реалізації бізнес -процесів.
7. План робіт та заходів з впровадження процесів, моделей і методів.

Таблиця 1

Методика проведення аудиту логістичної діяльності виробничого підприємства [2]

Етап	Процедура
1	2
Перевірка системи управління логістичною діяльністю	1. Аналіз місця логістики в діяльності підприємства. 2. Аналіз організаційної структури, яка виконує логістичні функції. 3. Аналіз концепції та стратегії логістичної діяльності підприємства. 4. Пошук можливостей для удосконалення організації логістичної діяльності
Перевірка системи планування логістичної діяльності	1. Аналіз місця плану логістичної діяльності в структурі бізнес-плану. 2. Виявлення резервів удосконалення системи планування логістичної діяльності
Аудит закупівельної логістики	1. Аналіз забезпечення узгодженості дій між службами постачання, виробництва і збуту. 2. Аналіз оптимальності прийняття рішень «зробити або купити». 3. Оцінка правильності визначення типів закупівель. 4. Аналіз вибору постачальників і організації поставок матеріально-технічних ресурсів на підприємство. 5. Оцінка ефективності контролю за закупівельними процесом
Аудит виробничої логістики	1. Аналіз і висновки щодо концепції виробничої діяльності , виробничої стратегії. 2. Аналіз ефективності підходів і систем, які використовуються при управлінні матеріальними потоками в межах внутрішньовиробничої логістичної системи підприємства. 3. Аналіз діючої системи організації виробництва: схеми руху матеріалів і готової продукції, пошук можливостей їх оптимізації. 4. Аналіз і оцінка основних показників продуктивності виробничої системи, витрат виробництва, продуктивності праці, збитку
Аудит розподільної логістики	1. Аналіз ефективності діючої системи збуту: каналів розподілу, організації та методів діяльності, торгових посередників підприємства, надійності поставок, запасів товарів на складах підприємства, витрат на збут, портфеля замовлень та обсягів реалізації продукції
Аудит транспортної логістики	1. Аналіз ефективності використання транс-кравців коштів, які залучаються до перевезення вантажів. 2. Аналіз економічного обгрунтування вибору рухомого складу для перевезень. 3. Оцінка середніх обсягів поставок. 4. Аналіз ефективності маршрутів. 5. Оцінка експедиційного обслуговування та логістичних витрат, пов'язаних з транспортуванням. 6. Пошук можливостей щодо підвищення ефективності перевезень

Продовження таблиці 1

1	2
Аналіз організації складських процесів	1. Аналіз ефективності виконання логістичного процесу на складі. 2. Аналіз ефективності використання складських площ, вантажно-розвантажувального обладнання. 3. Аналіз використання концепції вантажної одиниці. 4. Виявлення можливостей підвищення ефективності складських робіт
Аудит логістичного сервісу	1. Перевірка існуючих на підприємстві стандартів якості обслуговування. 2. Аналіз рівня логістичного обслуговування. 3. Оцінка ефективності системи якості логістичних послуг. 4. Аналіз рекламаций щодо порушення договірних обов'язків. 5. Аналіз рівня логістичних витрат, пов'язаних із сервісним обслуговуванням. 6. Пошук резервів підвищення ефективності рівня логістичного сервісу
Аудит інформаційної логістики	1. Аналіз комунікаційної системи підприємства, ефективності її роботи. 2. Аналіз логістичних інформаційних систем, які використовуються на підприємстві
Оцінка ефективності логістичної діяльності	1. Аналіз показників ефективності логістичних витрат в динаміці. 2. Аналіз частки логістичних витрат в обсязі збуту. 3. Розробка заходів щодо оптимізації логістичних витрат

Практика показує, що більшість керівників підприємств розглядають логістичний аудит як інструмент аналізу існуючої логістичної системи, її продуктивності, технологій, що застосовуються, і отриманих результатів [7]. Дана процедура є вельми актуальною, оскільки в рамках діяльності з закупівлі, виробництва і збуту на підприємствах комплексно реалізуються безліч логістичних функцій [8]. Їх множинність утруднює виявлення потенційних джерел поліпшення результатів виробничо-господарської діяльності. Найбільшою популярністю користується проведення аудиту логістики для виконання завдань, які представлені у таблиці 2. Результатом аудиту логістичної діяльності підприємства є остаточний звіт, який включає в себе реєстр проблем, концепцію поліпшення системи логістики та управління ланцюгами поставок підприємства, очікуваний ефект, план організаційно-технологічних заходів.

Таблиця 2

Результати проведення аудиту логістики підприємства для виконання окремих завдань

Завдання	Заходи та результати
Оптимізація асортименту	- розробка та використання процесів аналізу асортименту залежно від продажів у розрізі конкретної точки продажів: магазину, філії та ін.; - введення механізму контролю життєвого циклу товарів та попередження виникнення неліквідів; - аналіз спільних продажів різних товарних позицій.
Зниження товарних запасів	- оптимізація асортименту; - використання механізму оцінки ризиків при управлінні рухом товарів; - використання системи попередження виникнення неліквідів; - підтримка страхових запасів тільки по тих позиціях, за якими вигода від підтримки запасів вище втрат від дефіциту товару; - введення об'ємно-календарного планування; - практичне управління рухом товарів як в оптових компаніях, так і в мережах, і оцінка їх ризиків; - збільшення швидкості обороту запасів.
Збільшення обсягу продажів	- оптимізації асортименту; - зниження (мінімізації, а часто і виключення) дефіциту найбільш ходових позицій - підвищення рівня доступності товару; - збільшення швидкості ліквідації дефіциту.
Зниження витрат	- зменшення витрат на зберігання і утримання складів без зниження ефективності та пропускної здатності; - зниження витрат на транспортування; - зниження потреби в персоналі - часто кількість співробітників, за рахунок підвищення продуктивності праці зменшується без зниження якості роботи та управління рухом товарів; - зниження кількості помилок на всіх рівнях і етапах руху товару - від закупівель до поставок в магазини.

Джерело: власне опрацювання на основі [4, 5, 9]

Досвід проведення аудиту логістичної діяльності свідчить, що зниження запасів у різних компаніях після впровадження розроблених і запропонованих процесів та моделей складає від 20% до 3 разів. У мережевих компаніях зниження може складати від 40 % і більше [5]. Відповідно зменшуються витрати на

зберігання і утримання складів.

За рахунок зниження запасів і збільшення швидкості обороту коштів зменшується потреба в оборотних коштах, які підприємство зможе використовувати як на погашення кредитів і зниження боргового навантаження, зменшуючи витрати на виплату відсотків по кредитах і їх обслуговування. Також відбувається збільшення обсягу продажів. Збільшення обсягу продажів за рахунок мінімізації дефіциту може становити від 3% до 20%. Сукупне зниження витрат на логістику може складати від 8% до 40% [9].

Висновки. Завдяки логістичному аудиту в найкоротші терміни виявляються ключові проблеми та «вузькі місця» у системі логістики підприємства. Керівництво отримує загальну оцінку стану системи логістики та рекомендації щодо її перетворення, систематизовану інформацію для прийняття зважених і фінансово обґрунтованих рішень, спрямованих на покращення системи логістики та підвищення рівня сервісу.

Одним з результатів аудиту стає об'єктивний аналіз відповідності результатів роботи існуючої логістичної системи підприємства досяжному рівню ідеальної системи, а також чіткий план досягнення рівня ідеальної логістичної системи від поточного стану (план переходу від ситуації « як є » до ситуації « як має бути »). Тобто аудит дає в руки керівнику підприємства готовий план дій.

Література

1. Логистика - Левкин Г.Г. Учебное пособие "Логистика: теория и практика" , 2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://uchebniki.ws/15840720/logistika/logistika_-_levkin_gg
2. Ларина Р.Р. Научный информационный журнал «Бизнес информ». – 2007. – №3-4. – С. 98-102 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://masters.donntu.edu.ua/2009/fem/semibolotnyi/library/article2.htm>
3. Дыбская В.В. Логистика: учебник / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлингова; под. ред. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2009. – 944 с. – (Полный курс MBA).
4. Оптимизация логистики: анализ и аудит [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.adandzo.com/consulting/79/>
5. Ёрысбек Ташбаев Логистический аудит [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukrlogist.com/node/1288>
6. Как провести логистический аудит [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://transportinform.com/logistika/65-logisticheskiy-audit.html>
7. Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок: учебник. / Под редакцией В.И. Сергеева. (Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлингова А.Н. и др.) – М.: Эксмо, 2008. – 944 с.
8. Крикавський Є.В. Логістичне управління : підручник (Гриф МОН України). – Львів: – Вид-во Національного університету „Львівська політехніка”, 2006. – 684 с.
9. <http://www.logistware.com/audit.htm>

References

1. Logistika – Levkin G.G. Uchebnoe posobie "Logistika: teoria i praktika" Izd-vo 2013 g. [elektronni resurs] – Rezhum dostupu: http://uchebniki.ws/15840720/logistika/logistika_-_levkin_gg [in Russian]
2. Larina R.R. Nauchni informacionni zhurnal «Biznes-inform» №3-4'07 s. 98-102 [elektronni resurs] – Rezhum dostupu: <http://masters.donntu.edu.ua/2009/fem/semibolotnyi/library/article2.htm>
3. Dubskaïy V.V., Zaïcev E.I., Sergeev V.I., Sterlingova A.N. Logistika: Uchebnik / V.V. Dubskaïy, E.I. Zaïcev, V.I.Sergeev, A.N. Sterlingova; Pod. red. V.I. Sergeeva. – M.: Eksmo, 2009. -944 s. – (Polnui kurs MBA). [in Russian]
4. Optimizaciya logistiki: analiz i audit [elektronni resurs] – Rezhum dostupu: <http://www.adandzo.com/consulting/79/> [in Russian]
5. Logisticheskiu audit 3e consultants. [elektronni resurs] – Rezhum dostupu: <http://www.ukrlogist.com/node/1288>
6. Kak provesti logisticheskiu audit Urusbek Tashbaev [elektronni resurs] – Rezhum dostupu: <http://transportinform.com/logistika/65-logisticheskiy-audit.html>
7. Logistika. Integraciya i optimizaciya logisticheskikh biznes-procesov v cepiah postavok: Uchebnik. / Pod. red. V.I. Sergeeva. (Dubskaïy V.V., Zaïcev E.I., Sergeev V.I., Sterlingova A.N. s dr.) – M.: Eksmo, 2008. – 944 s. [in Russian]
8. Krykavskiu E.V. Logistuchne upravlinnya // Pidruchnuk (Gruf MON Ukrainu). – Lviv: – Vudavnuvstvo Nacionalnogo universitetu „Lvivska politechnika”, 2006. – 684 s. [in Ukrainian]
9. <http://www.logistware.com/audit.htm>

Рецензія/Peer review : 21.5.2014 р.

Надрукована/Printed :17.8.2014 р.
Рецензент: д.е.н., доц. Карий О.І.