

УДК 658: 001.895 (045)

Леся Костюченко

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК

Досліджена сутність і проблематика процесів управління організаційними змінами в ланцюгах поставок. Проаналізовані підходи до оцінювання їхньої ефективності в сучасних умовах організації бізнес-процесів.

Ключові слова: управлінські рішення, управління ланцюгами поставок, управління організаційними змінами, організація бізнес-процесів.

Исследована сущность и проблематика процессов управления изменениями в цепях поставок. Проанализированы подходы к оценке их эффективности в современных условиях организации бизнес-процессов.

Ключевые слова: управленческие решения, управление цепочками поставок, управление организационными изменениями, организация бизнес-процессов.

Essence of research and issues management processes tsepyah Changes in supply. Approaches to evaluation of Proanalyzovany's effectiveness in modern terms the organization of business processes.

Keywords: upravlencheskye solutions, Management Chains supplies orhanyzatsy Management Changes, Organization of business processes.

Вступ. В умовах нестабільної економічної та політичної ситуації, у якій перебувають більшість країн світу, все важче мінімізувати ризики при плануванні ланцюгів поставок різних рівнів. Дана ситуація ще більше ускладнюється появою нових факторів, котрі впливають на розвиток подій у окремих каналах ланцюга поставок і, як наслідок, призводять до різких організаційних змін. У той же час з перспективи ланцюга поставок підприємства, котрі його формують, спрямовують власні зусилля підвищення ефективності й зростання конкурентоспроможності ринкової пропозиції. Тут домінує підхід інтеграції з постачальниками і споживачами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Даній проблемі присвячена велика кількість досліджень і публікацій. Дослідженню структури та параметрів ланцюгів поставок присвячені роботи таких вітчизняних вчених як Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Григорак М. Ю., Гірна О. Б., Ларіна Л. Р. Горяїнов О. М. та ін., а також авторів з ближнього та далекого зарубіжжя: Сергеева В. І. Дибської В. В., Смирнкової О. О., Терешкіної Т. Р., Плоткіна Б. К., Щербакова В. В., Зайцева Є. І., Міротіна Л. Б., Кристофера М., Буаерсокса Д. Дж, Клосса Д. Дж та багатьох інших. Даній проблематиці також присвячено значну кількість дисертацій. Проте, як показали дослідження, мало уваги приділяється питанням управління організаційними змінами, які можуть виникати в ланцюгах поставки.

© Костюченко Л. В., 2013

Практика свідчить, що насправді понад 70% ланцюгів поставок вітчизняних підприємств піддаються коригуванню організаційних процесів.

Метою даної статті є дослідження особливостей та підходів до оцінювання ефективності управління організаційними змінами в ланцюгах поставок в сучасних умовах організації бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу

На думку переважної кількості фахівців з логістики, філософія інтеграції ланцюгів поставок однозначно вказує на те, що явище інтеграції повинно також стосуватися кількісної інтерпретації явищ, які відбуваються в цьому ланцюгу, а, отже, це пов'язується з уніфікацією систем оцінювання функціонування підприємств, які співпрацюють між собою. На думку фахівців – авторів [1, 4, 5, 6], оптимальний ланцюг постачання забезпечує:

- ідеальний сервіс (100-відсоткове виконання замовлення),
- нульовий запас через прирівнення постачання до попиту, мінімальну вартість (100-відсоткове використання потужностей без переналагодження),
- допустиму гнучкість за рахунок запуску нових продуктів у найкоротші терміни.

З іншого боку, приходимо до висновку, що навіть найдосконаліше налагоджена господарська система потребує постійного коригування, обумовленого змінами внутрішнього та зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище, в рамках якого ланцюги поставок здійснюють діяльність, неперервно змінюється під впливом змін ринкової кон'юнктури, інноваційних змін, розвитку нових технологій тощо.

На нашу думку, внутрішні зміни, такі як заміна учасників ланцюга поставок, коригування взаємовідносин між ними, удосконалення інформаційних технологій, розробка нового продукту тощо, також призводять до необхідності здійснення організаційних змін у ланцюгах поставок. Тому, для того, щоб ланцюг поставок відповідав організаційним змінам, необхідно використовувати методологію систематичного планування і проектування логістичної системи, яка б дозволила врахувати нові обставини, а також оцінювати наслідки провадження організаційних змін та альтернативи майбутнього розвитку подій. При чому варто врахувати, що реалізація організаційних змін системи, котра складається із сукупності організацій, є досить масштабним процесом, який потребує детальної обробки та, як наслідок, значних часових і фінансових витрат. Але все ж таки, постійне покращення процесів, які відбуваються у ланцюзі поставок, є необхідною стратегією бізнес-діяльності на конкурентному ринку.

Часто на практиці у вже сформованому ланцюгу поставок пріоритети зміщуються з проблем ефективності його функціонування на покращення процесу обслуговування клієнтів. Саме ця зміна може обумовлювати необхідність реструктуризації існуючого ланцюга поставок. Тут необхідно врахувати, що підприємства, які взаємодіють у ланцюгу поставок, створюють специфічну послідовність залежних між собою процесів фізичного переміщення і організаційно-інформаційних процесів. У той же час, незважаючи на тенденції до всебічної інтеграції ланцюга поставок, сфера оцінювання функціонування ланцюга розроблена недостатньою мірою.

Найчастіше оцінювання в ланцюгу поставок не є єдиною системою. Інакше кажучи, це традиційний підхід до оцінювання функціонування окремих підприємств – ніби вони не становлять сукупності учасників переміщення товарів в одному

ланцюгу поставок. На кожному із підприємств, які співпрацюють між собою, функціонує окрема ізольована система оцінювання діяльності.

На думку переважної кількості фахівців сфери управління ланцюгами постачання [2, 4, 5, 6, 8], логіка інтегрованої системи оцінювання функціонування ланцюгів поставок, яка передбачає збільшення вартості для клієнтів, окреслює пріоритети так званого «досконалого» замовлення, яке можна описати наступним чином:

- комплектна поставка всіх замовлень в асортименті;
- доставка за вимогою клієнта з одноденним відхиленням;
- комплектна і точна документація, яка підтримує реалізацію замовлення, наприклад, маркування пакувальника, коносаменти, фактури тощо;
- узгоджена якість доставлених товарів, тобто безпомилкова інсталяція, правильна конфігурація, готовність до користування, відсутність пошкоджень.

Реалізація такого замовлення вимагає налагодження усього ланцюга поставок, а не однієї або декількох логістичних операцій. Це досконале замовлення вимагає також справності співпраці всіх підприємств у ланцюгу поставок. Потенційно досконала система показників повинна контролювати плинну реалізацію досконалого замовлення через усі його етапи: прийняття замовлення, надання кредиту, доступність запасів, точність отримання зі складу, поставку конкретно на певний час, правильне складання фактури і відповідну оплату.

Як свідчить практика, «досконале замовлення» для українських підприємств є швидше теоретичною і не повною мірою запровадженою концепцією, оскільки навіть провідні з логістичного погляду зарубіжні підприємства декларують досягнення лише 50–55% рівня результатів досконалого замовлення, а більшість підприємств дотримуються виконання «досконалого замовлення» у менш ніж 20 % [1, 4, 5].

Наведене вище доводить необхідність проведення постійного дослідження змін та оцінки загальної ефективності уже сформованих ланцюгів поставок підприємств. Для цього використовують сім основних показників, а саме [6, 9]:

- якість обслуговування;
- загальні логістичні витрати;
- час виконання замовлення;
- фінансові показники;
- потужність;
- додану вартість;
- якість продукції.

Сьогодні на світовому ринку концепція операційної системи бізнесу ґрунтується на образі обслуговування клієнта, який розглядається як з внутрішнього, так і зовнішнього поглядів організації. З цієї причини відношення типу «клієнт – постачальник» єднає всі функції і відділи на підприємстві і вказує сфери, в яких показники функціонування мають істотне значення з погляду успіху всієї фірми. Ґрунтуючись на досвіді японських фірм, приходимо до висновку, що удосконалювати ці аспекти операційної діяльності потрібно у такій послідовності [1]: 1) задоволення клієнта; 2) продуктивність; 3) гнучкість.

Світова конкуренція і актуальні ринкові умови змушують більшість підприємств до удосконалення всіх зазначених вище сфер одночасно. Концепція поєднання трьох принципових аспектів сьогоdnішнього бізнесу під одним «дахом» стратегічного підходу представлена на рис. 1 [8, 9].

Традиційно результати діяльності підприємства розглядаються в контексті двох напрямів: по-перше, справності, пов'язаної зі ступенем можливості досягнення цією фірмою визначених цілей, по-друге, ефективності – взаємозв'язок між ресурсами, залученими до процесу досягнення цілей підприємства.

Справність можна описати категоріями якості результатів процесу, тобто як справно фірма задовольняє замовлення. Ефективність оцінюється показниками продуктивності, іноді поєднаними з показниками використання ресурсів. Поліпшення справності зазвичай пов'язане із підвищенням ефективності (продуктивності).

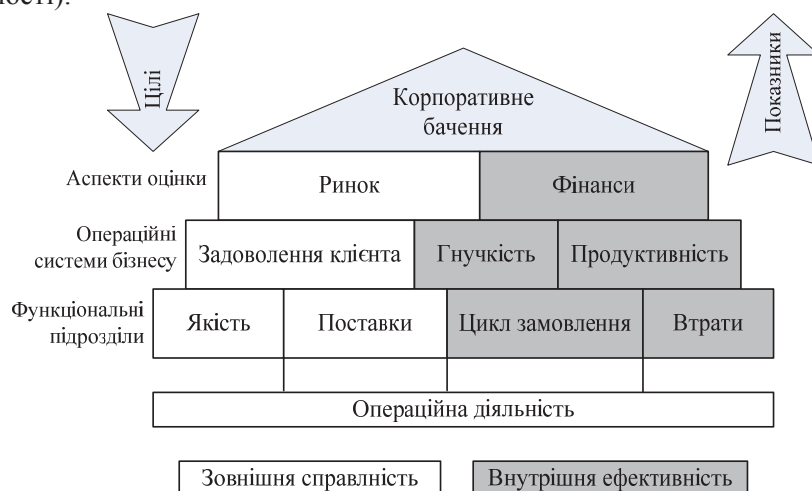


Рис. 1. Структурованість та спрямування цілей підприємства – учасника ланцюга поставок

Наприклад, якщо зростає частка сертифікованих постачальників, які контролюють свою власну якість, то ефективність операційної діяльності підприємства також є більшою, оскільки витрачається менше часу на перевірку якості закуповуваної сировини і матеріалів.

З огляду на те, що для багатьох операційних систем бізнесу одним з найважливіших елементів є обслуговування клієнта, у деяких випадках гнучкість є єдиним способом покращення обслуговування клієнта. Тут варто зосередити увагу на інтегрованій тріаді рушійних сил ланцюга поставок, а не про три взаємозалежні чинники [8]:

1) задоволення клієнтів (визначає спосіб управління задоволенням потреб клієнта; операції, які задовольняють клієнта, можуть бути скеровані до зовнішніх і внутрішніх клієнтів);

2) продуктивність (означає справність управління засобами і часом з метою досягнення задоволення клієнта і гнучкості);

3) гнучкість (означає, на скільки ефективно система реагує на зміни замовлення клієнтів; зовнішній компонент, пов'язаний із задоволенням потреб зовнішніх клієнтів; є внутрішнім компонентом, пов'язаним із ефективним задоволенням потреб зовнішніх клієнтів).

Задоволення клієнта і гнучкість належать до сфери справності (готовності), а продуктивність є відображенням ефективності процесів.

Описані вище три рушійні сили ланцюга поставок таким чином окреслюють три основні вектори оцінювання діяльності підприємства (рис. 2) [9], а саме:

ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

- справність – наскільки задовольняються потреби клієнтів?
- ефективність – як економічно використовуються ресурси підприємства?
- гнучкість – на скільки підприємство підготовлено до наступних змін?

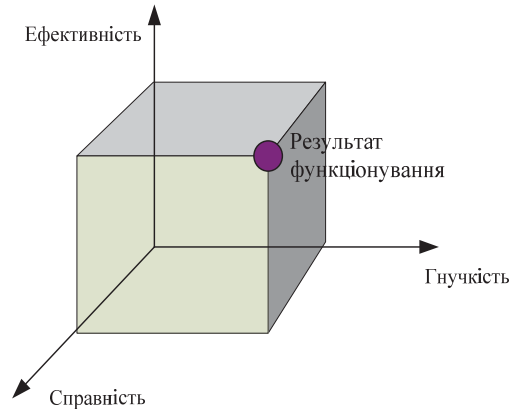


Рис. 2. Тривекторне спрямування оцінювання функціонування ланцюга поставок

Дослідження тріади рушійних сил ланцюга поставок на критерії оцінки операційної діяльності дозволяє визначити такі чинники:

– якість – розглядається значно ширший діапазон, ніж узгодженість із специфікаціями і врахування тільки таких аспектів, як специфічні властивості, функціональність, тривалість, надійність, естетика тощо;

– умови поставок – їх результатом є позитивна оцінка, коли результати дій відповідають очікуванням з погляду двох головних аспектів поставки: умови щодо кількості та терміну поставки замовлення;

– час циклу замовлення – тривалість поставки рахується від моменту прийняття замовлення від клієнта до моменту, коли вантаж прибуде до місця прийому, визначеного клієнтом;

– втрати – це витрати на зайві процедури і засоби, які не додають вартості в процесі задоволення потреб клієнтів.

За умови, якщо якість і умови поставок визначають рівень обслуговування клієнта, час циклу замовлення і величина втрат є вирішальними для продуктивності, а гнучкість є результатом спільного впливу умов поставок і часу тривання циклу замовлення. Поряд з іншими завданнями, що виникають із структури цілей підприємства, ці взаємозв'язки є основними положеннями такі три моделі показників оцінювання функціонування підприємств у ланцюгу поставок:

1) задоволення потреб клієнта – врахування ринкових трендів і потреб цільових сегментів;

2) продуктивність – розглядається в контексті найефективніших за витратами і часом засобів досягнення задоволення клієнта і цілей гнучкості;

3) гнучкість – характеризує можливості реакції операційної системи на зміни, у тому числі й організаційні.

Головною рисою системи показників функціонування ланцюгів поставок є те, що вона не пробує долати амбівалентний характер ні чинників конкурентної вартості, ні самих показників. Чітка ізоляція взаємних впливів цих показників є надзвичайно важким завданням, оскільки вони відображають багатовимірні яви-

ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

ща. Певна ієрархія чинників, представлена на рис. 3 [9], структурує найтрадиційніші показники і є відображенням напрямів стратегічного удосконалення, передбаченого для впровадження у ланцюгах поставок.

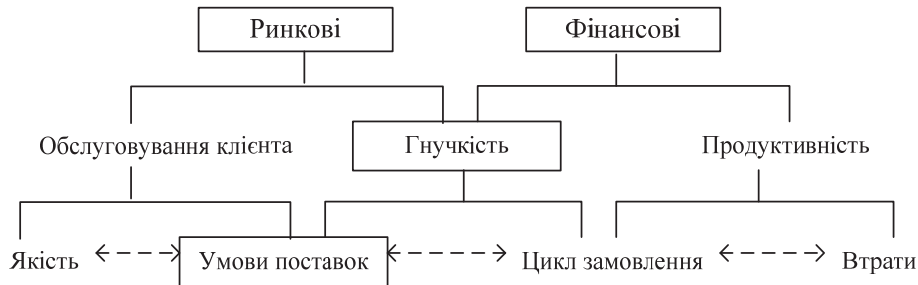


Рис. 3. Ієрархія показників оцінювання функціонування ланцюгів поставок з виділенням показників оцінки змін

Подана на рис. 3 система показників функціонування ланцюгів поставок виразно вказує, що можна «перевести» операційні аспекти процесів, які відбуваються в ньому, на показники з тактичним і стратегічним характером. Фінансові показники в цьому випадку мають типово стратегічний характер. Система оцінювання функціонування ланцюгів поставок повинна охоплювати як загальні, так і часткові показники.

На підставі аналізу показників логістичної діяльності, описаних і рекомендованих у літературі, а також спираючись на спроби синтезу практики оцінювання на вітчизняних і зарубіжних підприємствах, нами на основі джерел [1, 4, 10] ідентифіковано показники функціонування ланцюгів поставок, які найчастіше вживаються і є найбільш значущими. Їх подано в табл. 1 у формі матриці «Група показників – Логістичні функції у ланцюгу поставок».

Таблиця 1. Матриця показників оцінювання функціонування ланцюга поставок

		Логістичні функції у ланцюгу поставок				
		Закупівельна діяльність	Складування	Транспортування	Управління запасами матеріалів та виробництво	Увесь ланцюг поставок
Група показників	Якості	%	%	%	од., %	%
	Реалізації поставок	час	час	од.	час	%
	Циклу замовлення	час	час	час	час	час
	Втрат	грош. од	%	%	грош. од	грош. од

Показники функціонування ланцюгів поставок слід застосовувати в межах окремих сфер декомпозиції процесу реалізації замовлення, зокрема, транспортування, складування, закупівельна діяльність, управління запасами, планування і

контроль матеріальних запасів, обслуговування клієнта, загальне логістичне управління. Своєю чергою, у всьому ланцюгу поставок інтеграція логістичного управління буде підтримана комплексною системою оцінювання функціонування, яка ґрунтується на чотирьох принципових елементах, таких як: задоволення клієнтів і якість, час, витрати і засоби.

Сьогодні для управління організаційними змінами у ланцюгах поставок застосовують різні підходи. Поширені рішення стосуються таких сфер [6]:

- 1) методика швидкого аналізу рішень (FAST);
- 2) бенчмаркінг процесів;
- 3) проектування процесу;
- 4) реінжиніринг процесу.

Метод швидкого аналізу рішення являє собою підхід, який концентрує увагу групи на певному процесі для визначення способів, за якими можна покращити цей процес. Спочатку визначається проблема (найчастіше даний метод застосовується для зниження витрат, тривалості циклу чи рівня похибок на 5 – 15 % за короткий період), потім збирається група фахівців і протягом кількох днів розробляє узагальнену блок-схему процесу або план заходів, спроможних покращити показники процесу. На випадок, коли результати роботи групи визнаються задовільними, відбувається реалізація пропозицій.

Іншим підходом щодо управління організаційними змінами є бенчмаркінг тобто порівняння показників діяльності власних процесів з показниками діяльності іншої організації – застосування кращої практики. Зазвичай бенчмаркінг дозволяє знизити витрати, тривалість циклу й рівень похибок на 20 – 50 % за період в 4 – 6 місяців. При застосуванні бенчмаркінгу бізнес-процесу ключові процеси ідентифікуються, визначаються та порівнюються з кращими еквівалентними процесами для виявлення небажаних відхилень. Зазвичай, ґрунтуючись на порівняльному аналізі, визначають декілька організацій, які функціонують краще ніж те підприємство, яке проводить дане дослідження. Після цього оцінюються процеси іншої організації з метою визначення причин кращого її функціонування. Отримані дані використовуються для розробки і впровадження удосконалених процесів, при чому часто створювані процеси виявляються продуктивнішими за ті, які досліджувалися раніше.

Проектування як правило проводиться, якщо є необхідність покращити уже існуючий процес і застосовується до тих процесів, які достатньо успішно працюють і на даний момент. Проектування процесу знижує витрати, тривалість циклу та кількість помилок на 30 – 60 %. Такий підхід доцільно використовувати у тому випадку, коли таке покращення показників діяльності підприємства буде спроможним забезпечити йому конкурентні переваги. При перепроектуванні процесів будується імітаційна модель поточного стану підприємства, в умовах реалізації якої відбувається модернізація процесу за рахунок використання засобів автоматизації, механізації, використання інформаційних технологій. Одночасно з цим вилучаються дублюючі функції, відбувається стандартизація та спрощення методів, скорочується тривалість циклу, процес захищається від помилок.

Реінжиніринг процесу являє собою підхід до покращення бізнес-процесів організації, який ґрунтується на розробці нового процесу і є найрадикальнішим способом впровадження структурних змін з використанням інноваційних технологій. При успішному проведенні реінжиніринга процесу відбувається зниження витрат та тривалості циклу на 60 – 90 %, а також рівня помилок – на 40 – 70 %. Такий підхід використовується у тих випадках, коли процес настільки застарів, що його

утримання є недоцільним. Реінжиніринг дозволить забезпечити максимальне покращення, але при цьому залишається найбільш витратним за часом та фінансовими ресурсами. Крім того, з цим пов'язані найбільші ризики, що може спричинити руйнівні наслідки для підприємства.

Висновки. Ґрунтуючись на перерахованому вище приходимо до висновку, що процеси управління організаційними змінами у ланцюзі поставки підприємства необхідно орієнтувати на добре налагоджений ланцюг товароруху. З огляду на те, що розвиток телекомунікаційних технологій сприяє перетворенню усіх підприємств, незалежно від масштабу діяльності у глобальні, зростає потреба пошуку дієвих інструментів управління бізнес-процесами.

У загальному підсумку управління організаційними змінами має забезпечувати досягнення наступних результатів: оптимальний рівень витрат, високу швидкість проходження товару вздовж ланцюга постачання, мінімальну тривалість реагування ланцюга товароруху на ринкові зміни, високу надійність та ефективність управління товарними запасами. Очевидно, що таких результатів можна досягти, застосовуючи комплексну методику прогнозування змін та оцінювання, за описаними показниками, їхніх наслідків для кінцевого результату формування ланцюга поставок, а також усіх його учасників. Однак, вважаємо, що за сучасних особливостей і умов ведення бізнесу, ключовим заходом із досліджуваних є реінжиніринг процесу та оцінювання його результатів.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Бауэрскок Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж.* Логистика. Интегрированная цепь поставок/Logistical Management [текст]: Пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-бизнес, 2001. – 640 с.
2. *Економіка логістичних систем: Монографія [текст] / М.Васелевський М та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва.* – Львів: В-во Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 596 с.
3. *Иванов Д. А.* Управление цепями поставок [текст]. – СПб: Издательство СПбГПУ, 2009. – 660 с.
4. *Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов [текст] / Под общ. и научн. редакцией проф. В. И. Сергеева.* – М.: ИНФРА-М, 2005. – 976 с.
5. *Стерлигова А. Н.* Управление запасами в цепях поставок [текст]: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 430 с.
6. *Смирнова Е. А.* Управление цепями поставок [текст]: Учеб. пособие. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 120 с.
7. *Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower [текст] / Под ред. Дж. Гатторны (ред. Р. Огулин, М. Рейнольдс); Пер. с 5-го англ. изд.* – М.: ИНФРА. – М., 2008. – 670 с.
8. *Чухрай Н., Гірна О.* Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики. Монографія [текст]. – Львів: «Інтелект-Захід», 2007. – 232 с.
9. *Чухрай Н. І.* Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи с. 276-285 <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2754/1/48.pdf>
10. *Шати́ро Дж.* Моделирование цепи поставок [текст] / Пер. с англ. / Под ред. В. С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2006. – 720 с.