

УДК 658.788.5

Гудзь П.В.*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту
Запорізького національного технічного університету***Доля Ю.Л.***аспірант кафедри менеджменту
Запорізького національного технічного університету*

ПІДВИЩЕННЯ КЕРОВАНОСТІ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

Обґрунтовано актуальність використання процесного підходу в системі логістики машинобудівного підприємства. Виявлено необхідність розвитку та вдосконалення управління транспортною логістикою машинобудівного підприємства.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процес, управління перевезеннями, транспортна логістика.

Гудзь П.В., Доля Ю.Л. ПОВЫШЕНИЕ УПРАВЛЯЕМОСТИ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Обоснована актуальность процессного подхода в системе логистики машиностроительного предприятия. Определена необходимость развития и усовершенствования управлением транспортной логистикой машиностроительного предприятия.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процесс, управление перевозками, транспортная логистика.

Hutz P.V., Dolia J.L. INCREASE THE MANAGEABILITY OF TRANSPORT LOGISTICS ENGINEERING COMPANIES BASED PROCESS APPROACH

Justified by the urgency of the process approach in the system of logistics engineering enterprise. Determinated need of development and improvement service of transport logistic direction of machine enterprise.

Keywords: reengineering, business process, traffic management, transport logistics.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки підприємство повинно постійно підвищувати якість управління кадровим, виробничим, комерційним, логістичним потенціалом для забезпечення передбачуваного рівня прибутку в майбутньому. Вдосконалення управління транспортною логістикою за рахунок процесного підходу застосовується для підвищення результативності та ефективності здійснюваних операцій. У галузі машинобудування такий підхід наділяє власника процесу ресурсами, необхідними для забезпечення результативності та ефективності процесу, дозволяє зайняти йому чітке положення в організаційній структурі підприємства та визначити і регламентувати взаємодії між структурними підрозділами в рамках мережі процесів. Тому їх дослідження у межах транспортної логістики машинобудівних підприємств є актуальним і таким, що потребує подальшого наукового обґрунтування.

Аналіз публікацій. Транспортна логістика промислового підприємства є синергією основних управлінських функцій: організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку і аналізу. Вона починається з приймання і обробки замовлення споживачів готової продукції та задачею її є якісне задоволення попиту від приймання замовлення до перевезення готової продукції кінцевому споживачу у відповідності з правилами логістичного міксу. Загальна процедура управління замовленнями, за Ю. Адлером, включає в себе декілька етапів, утворюючи логістичний цикл замовлення: приймання і попередня обробка інформації про замовлення, передача, конфігурування, визначення джерел виконання замовлення, планування, моніторинг виконання і доставки замовлення споживачу [1, с. 56]. Таким чином, логістику можна розглядати як стратегічне управління матеріальними потоками в процесі постачання: закупівлі, перевезення, продаж і зберігання матеріалів, деталей і готового інвентарю, також

керування відповідними потоками інформації, та фінансовими потоками. Транспортна логістика спрямована на оптимізацію витрат і раціоналізацію процесу виробництва, збуту, супутнього сервісу промислового підприємства.

Процесний підхід в управлінні транспортною логістикою досліджують багато сучасних науковців, зокрема, В. Репін [2, с. 2-3] та В. Єліферов [3, с. 3], К. Єсселинг та Дж. Харрінгтон [4, с. 243], Ю. Адлер [5, с. 112] та ін. Їх наукові результати свідчать про можливість даного підходу для нарощування споживчої цінності товарів та послуг, оскільки вивчення прийомів і методів операційної діяльності дає змогу знайти нові, кращі способи їх виконання, які можуть зменшити витрати та поліпшити функціональні характеристики готової продукції. Однак саме наукових праць, присвячених управлінню транспортною логістикою, недостатньо, а якщо вони і мають місце, то необхідний пошук нових підходів за умов глобалізації економіки, входження України в Асоціацію вільного ринку з Євросоюзом.

У сфері діяльності машинобудівних підприємств науковий пошук здебільшого стосується аналізу внутрішніх бізнес-процесів як основних, так і допоміжних. Проте багато підприємств частину необхідних для створення готового продукту робіт виносить в аутсорсинг, оцінюючи доцільність такого способу побудови процесів співвідношенням «витрати-результати».

Мета роботи – обґрунтувати доцільність використання процесного підходу в управлінні транспортною логістикою машинобудівних підприємств для підвищення ефективності його функціонування.

Результати досліджень. Будь-яку діяльність, де використовують ресурси для перетворення входів на виходи, можна розглядати як процес. Для ефективного функціонування організації мають визначити численні взаємопов'язані та взаємодіючі процеси та управляти ними. Часто вихід одного процесу без-

посередньо є входом наступного процесу або управління впливом для іншого. Тому в економічній літературі систематичне визначення процесів та їх взаємодії в організації, а також управління ними називають «процесним підходом» [6].

У сфері товарообороту транспортна логістика містить і розглядає різні стадії і операції транспортування як єдине ціле. Його складові взаємозалежні і потребують системного підходу при управлінні і вивченні. Витрати на цих стадіях і операціях так і здійснюються і враховуються як взаємозв'язані. Тому їх розраховують у сукупності, аналізують у великих кількостях, бо вони потребують скоординованого підходу до системи управління. Комплексний підхід до системи логістики транспорту здійснюється задля своєчасного і якісного забезпечення споживачів товарами, замовників – послугами зі скорочення витрат.

Транспортній логістичі притаманні елементи, які мають ключове значення у сфері логістики, а саме транспортні зв'язки з постачальниками і споживачами, готова продукція, що перевозиться. Тут, вважаю, основними бізнес-процесами, які представлені у відділі логістики та доставки готової продукції на ПАТ «Запоріжтрансформатор», є підготовчий період, оформлення відвантажувальної документації, сертифікація готової продукції та відвантаження готової продукції. Взаємодія між розглянутими бізнес-процесами представляється у вигляді дуги, яка відображає потік даних або матеріалів, що поступає з виходу однієї функції на вхід іншої. В залежності від того, з яким боком блоку пов'язаний потік, він, відповідно, є «вхідним», «вихідним» чи «управляючим». За допомогою діаграми декомпозиції першого рівня вважаю доцільним показати, з яких дрібніших робіт складається робота «Підготовчий період». У даній роботі були виділені наступні дочірні роботи:

розрахунок транспортних витрат, робота з заводським замовленням та робота з контрактом. Результат всіх перерахованих робіт надано на рис. 1.

На думку Анрі Файоля, який зробив концепції управління перевезеннями готової продукції, складається з п'яти основних функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження, координації і контролю [7, с. 1-3].

Основними сучасними підходами до впровадження логістики в систему управління перевезеннями на промисловому підприємстві є системний підхід, в основі якого лежить розгляд об'єктів як систем, що дозволяє побачити досліджуваний об'єкт як комплекс взаємопов'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою, розкрити його внутрішні та зовнішні зв'язки; функціональний підхід, проте при його застосуванні на сьогоднішній день фахівцями були відмічені багато недоліків.

Встановлено, що при сучасному розвитку логістичного менеджменту дуже актуальним є процесний підхід

до впровадження логістики на підприємстві, оскільки підхід визначає діяльність підприємства як мережі бізнес-процесів, що зв'язані з цілями і місією організації. Поліпшення бізнес-процесів ґрунтуються на удосконаленнях адміністративних та допоміжних процесів за допомогою таких підходів, як методика швидкого аналізу рішення, бенчмаркінг, перепроектування і реінжиніринг процесу. Процесний підхід в управлінні перевезеннями готової продукції дозволяє формувати та використовувати систему показників та критеріїв оцінки ефективності реалізації управлінських рішень у кожному здійснюваному бізнес-процесі, підвищити ефективність роботи відділу логістики і доставки готової продукції, поліпшити фінансово-економічні результати діяльності [8, с. 9-12].

Сутність процесного підходу в управлінні перевезеннями готової продукції полягає в тому, що підприємство розглядає свою діяльність з точки зору споживача та перетворює вимоги споживача у вимоги до продукції чи послуги; ідентифікує ключові процеси, які впливають на якість продукції та визначає взаємозв'язок і взаємодію між ключовими процесами; описує процеси через систему показників процесів і виділяє ресурси для процесів та визначає власників процесів; розробляє методики вимірювання показників процесів та здійснює моніторинг за процесами; аналізує встановлені невідповідності під час протікання процесів та здійснює коригувальні та запобіжні заходи, а також проводить постійне удосконалення процесів та реєструє результати моніторингу та удосконалення процесів.

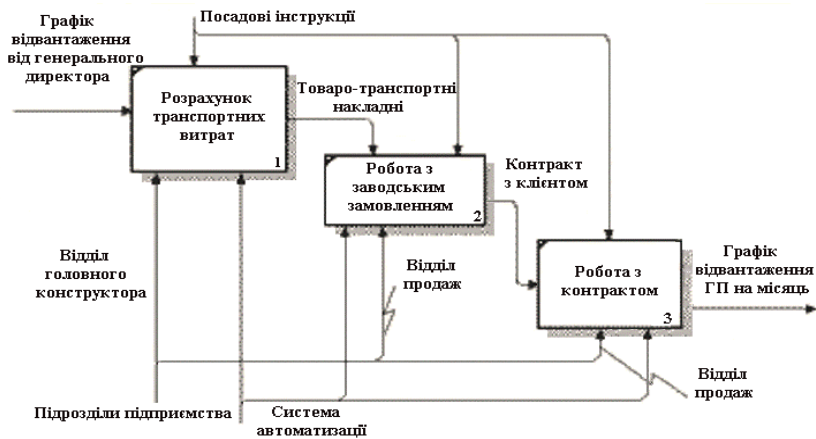


Рис. 1. Діаграма декомпозиції роботи «Підготовчий період»

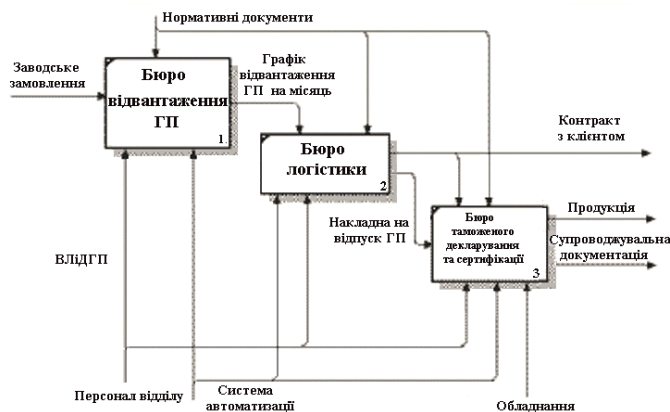


Рис. 2. Організаційна схема бюро, що входять у склад ВЛДГП

Таблиця 1

Бізнес-процеси відділу логістики та доставки готової продукції

№	Найменування бізнес-процесу	Склад робіт, що входять у бізнес-процес
I	Підготовчий період	а) отримання графіку відвантаження продукції від директора б) формування графіку відвантаження продукції на місяць; в) отримання заводського замовлення від відділу продаж; г) замовлення конструкторської документації у ВГК; д) розрахунок транспортних витрат; е) замовлення контракту у відділі продаж.
II	Оформлення відвантажувальної документації	а) оформлення заявок на пересувний склад; б) здобуття згоди від замовника та замовлення експедиції; в) оформлення відвантажувальної специфікації; г) складання рахунків-фактур на продукцію; д) оформлення залізничних накладних.
III	Сертифікація готової продукції	а) здобуття протоколів випробувань; б) справки про використання сировини та матеріалів; в) справки про відсоткову вартість закордонних матеріалів; г) розробка заявки-експертизи та заявки-декларації; д) два екземпляри сертифікату якості з відділу якості (ВЯ).
IV	Відвантаження готової продукції	а) страхування вантажу в страховій компанії; б) декларування продукції на Запорізькій митниці; в) формування пакету документів до відвантаження; г) складання накладної на відпуск готової продукції.

Вдосконалення ефективності діяльності машинобудівного підприємства може здійснюватися за рахунок застосування процесного підходу в управлінні транспортною логістикою завдяки, по-перше, складанню переліку основних бізнес-процесів і на підставі отриманих даних формування висновку про раціональність використання ресурсів, чисельність та завантаження персоналу тощо, по-друге, визначенню бізнес-процесів, яких бракує, та таких, що дублюються, і внесення відповідних коректив, по-третє визначенню переліку функцій кожного підрозділу підприємства, а також встановленню взаємозв'язків підрозділів та виконуваних в них функцій. Проте, не дивлячись на різноманіття підходів, слід виділити одне розуміння процесного підходу, засноване на комплексному, системному розгляді діяльності організації як сукупності процесів, розробці системи управління.

Метою реорганізації є впровадження процесного підходу та реінжиніринг бізнес-процесів, тобто досягнення узгодженого використання ресурсів підприємства, здатного принести значно більший ефект, ніж при їх нинішньому застосуванні. На машинобудівному підприємстві система логістики представлена трьома підрозділами: бюро відвантаження готової продукції, бюро логістики, бюро митного декларування та сертифікації (рис. 2). Але кожен з елементів логістичної системи існує як би автономно один від одного.

За співробітниками кожного бюро закріплені свої посадові зобов'язання. Всю роботу відділу логістики та доставки готової продукції умовно можна поділити на чотири БП, які необхідно перепроєктувати:

- підготовчий період;
- оформлення відвантажувальної документації;
- сертифікація готової продукції;
- відвантаження готової продукції.

У табл. 1 приведено змістовну характеристику основних бізнес-процесів, які представлені у відділі логістики та доставки готової продукції на ПАТ «Запоріжтрансформатор», аналіз яких засвідчує потребу встановлення послідовності і взаємодії цих процесів; визначення критеріїв і методів, необхідних для забезпечення результативності як при здійсненні, так і при управлінні цими процесами, а також вироблення заходів для досягнення запланованих результатів і постійного поліпшення цих процесів, на що також звертається увага науковців у сфері менеджменту якості [9, с. 2].

З метою визначення резервів вдосконалення управління транспортною логістикою з використанням процесного підходу у роботі використано метод моделювання поточного функціонування транспортної логістики (рис. 3).

Тобто основна проблема при відвантаженні та перевезенні полягає в тому, що реалізація окремих БП та функцій розподілена недоцільно між підрозділами. Перший блок функціональної моделі – це підготовчий період, виконуються протягом 5 робочих днів 5-ма робітниками відділу. Середня заробітна плата за місяць складає 3000 грн., витрати на утримання будівлі, канцелярію, опалення, освітлення та інші витрати на виконання та підтримання робочого процесу складає приблизно 5000 грн./міс.

За 5 днів витрати на виконання вказаних робіт приблизно складуть:

$$3000 \div 30 \times 5 \times 5 + 5000 \div 30 \times 5 = 2500 + 835 = 3\ 335 \text{ грн.}$$

Виконання робіт по другому блоку складають 10 робочих днів.

$$3000 \div 30 \times 10 \times 5 + 5000 \div 30 \times 10 = 5000 + 1670 = 6\ 670 \text{ грн.}$$

Виконання робіт по третьому пункту займають 15 робочих днів. Тому витрати складають:

$$3000 \div 30 \times 15 \times 5 + 5000 \div 30 \times 15 = 7500 + 2500 = 10\ 000 \text{ грн.}$$

Останній, четвертий блок робіт відділу виконується за 2-3 робочі дні. Тому витрати складатимуть:

$$3000 \div 30 \times 3 \times 5 + 5000 \div 30 \times 3 = 1500 + 500 = 2\ 000 \text{ грн.}$$

Загальний час виконання робіт складає: $5 + 10 + 15 + 3 = 33$ робочі дні.

Загальні витрати на виконання завдання відділом складуть:

$$3335 + 6670 + 10000 + 8200 = 28\ 205 \text{ грн.}$$

Тепер бізнес-процес по сертифікації готової продукції, який виконується ВЛіДГП перекладаємо на спеціалістів з ВЯ і підраховуємо витрати і час на роботу відділу логістики на виконання типових робіт.

Витрати визначаємо як:

$$3335 + 6670 + 8200 = 18\ 205 \text{ грн.}$$

Час виконання робіт складає: $5 + 10 + 3 = 18$ робочих днів.

У той же час у ВЯ робота, яку перекладено на нього з ВЛіДГП, виконується за 5-8 днів. Така різниця в часі виконання робіт і є визначальним фактором для зміни БП у ВЛіДГП. З метою удосконалення управління перевезення продукції на підприємстві необхідно провести реінжиніринг БП. У такому разі всі елементи логістичної діяльності будуть об'єднані під єдиним керівництвом шляхом реорганізації БП, що сприятиме координації діяльності усіх підрозділів з відвантаження та перевезення, а також здійснення контролю, аналізу ефективності системи в ці-

лому і за кожним її елементом. Це дозволить знайти найефективніші елементи логістичної системи і визначити відповідні пріоритети на користь їхнього розвитку.

На основі всього вищенаписаного можна побудувати функціональну модель перспективного функціонування управління перевезеннями готової продукції, яку в майбутньому необхідно буде впровадити на машинобудівному підприємстві на прикладі ПАТ «Запоріжтрансформатор» (рис. 4).

Висновок. За рахунок використання процесного підходу в управлінні транспортною логістикою машинобудівних підприємств вирішено проблему багаторівневої структури ухвалення рішень на підприємстві. Проведення реорганізації у межах транспортної логістики за допомогою процесного підходу реалізує концепцію ресурсозберігаючої організаційної структури, перевагами якої є:

а) скорочення кількості рівнів ухвалення рішення;

б) поєднання цільового управління з груповою організацією праці;

в) широке делегування повноважень і відповідальності виконавцям;

г) підвищена увага до питань забезпечення якості продукції;

г) автоматизація технологій виконання бізнес-процесів.

Таким чином, орієнтація менеджменту на використання процесного підходу при організації транспортної логістики на машинобудівних підприємствах перехід є ефективним засобом мінімізації ризиків і підвищення ступеня керованості операційними процесами, що позитивно впливає на ефективність підприємства в цілому, а саме економія часу роботи складала 15 днів, економія коштів визначена в розмірі 10 000 грн.

Предметом наступних досліджень буде обґрунтування сукупності критеріїв і показників оцінки ефективності реалізації управлінських рішень у кожному бізнес-процесі, на кожній стадії виробничого чи управлінського ланцюжка у процесі транспортування готової продукції на машинобудівному підприємстві.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адлер Ю.П. На пути к статистическому управлению процессами. Методы менеджмента качества / Ю.П. Адлер, В.Л. Шпер – М. : Инфра-М, 2005. – 232 с.
2. Репин В.В. «Бизнес-процессы компании. Построение, анализ, регламентация» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://deming.com.ua/index.php?id=46>.
3. Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению организацией [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua.html>.
4. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов (анализ, документирование, управление, оптимизация) / Дж. Харрингтон,

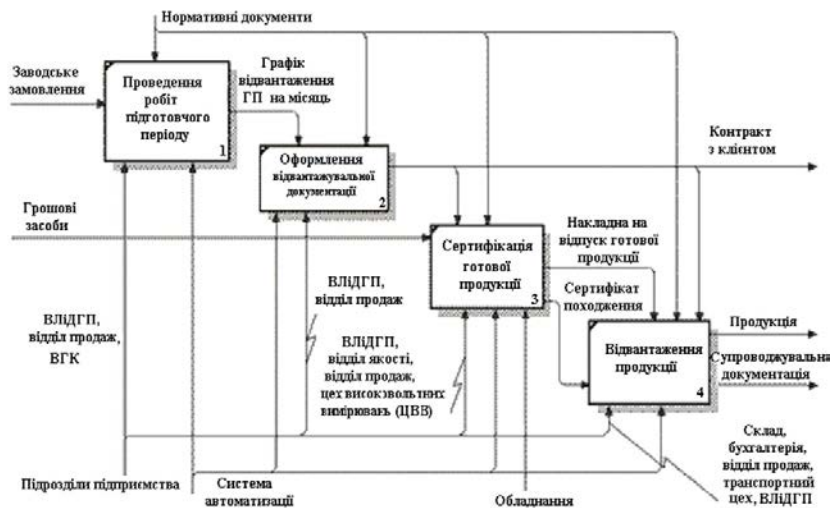


Рис. 3. Функціональна модель поточного функціонування транспортної логістики машинобудівного підприємства (на прикладі відділу логістики та доставки готової продукції)

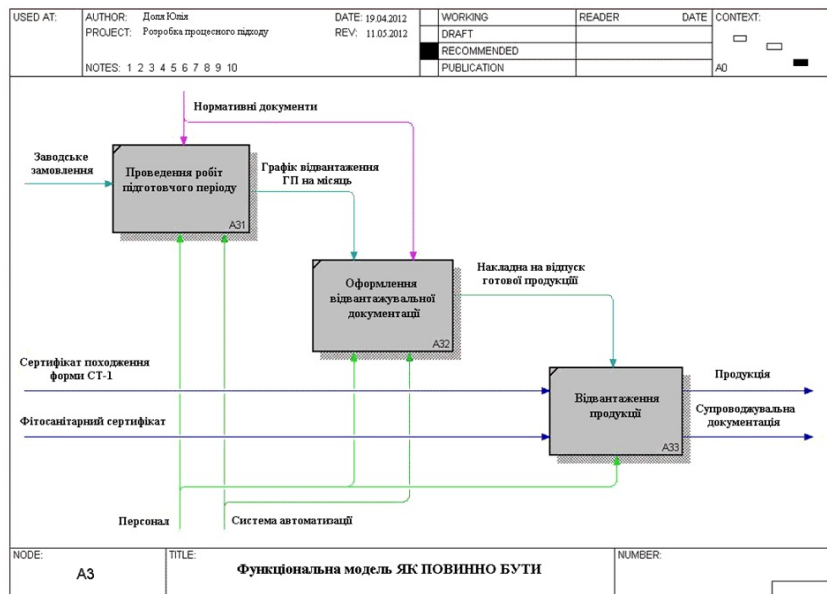


Рис. 4. Функціональна перспективна модель функціонування управління перевезеннями готової продукції підприємства ПАТ «Запоріжтрансформатор»

К.С. Есселинг, Харм Ван Нимвеген. – СПб. : Изд-во «Азбука», 2002. – 328 с.

5. Адлер Ю.П. Процессное описание бизнеса – основа основ и для системы экономики качества. Стандарты и качество / Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетова. – М. : Инфра-М, 2008. – 169 с.
6. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
7. Файоль А. «Общее и промышленное управление» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://thermos.wordpress.com/2009/02/20/анри-файоль-14-правил-успешного-менеджм/>.
8. Фомичев С.К. Выбор, описание и улучшение процессов в системе менеджмента качества ИСО 9001:2000. Методы реализации процессного подхода / С.К. Фомичев, Н.И. Скрябина. – М. : НТК «Трек», 2008. – 148 с.
9. Брыкин А.В. Формирование логистики : монография / А.В. Брыкин, В.А. Шумаев. – М. : Московский городской центр научно-технической информации, 2007. – 232 с.