

II. ЛОГІСТИЧНІ РІШЕННЯ ТА ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ

© Й.М. ПЕТРОВИЧ, О.М. СЕМЕНІВ, 2000
ДУ “Львівська політехніка”

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ

Розглядається стан впровадження науково обгрунтованих підходів в організацію логістичних операцій на підприємствах України. Показано необхідність розвитку логістики для управління матеріальними та кредитно-грошовими потоками при телефонному та комп'ютерному обслуговуванні замовників.

Поняття логістики в літературі визначається як система фізичної реалізації руху товарів і матеріалів всередині підприємства і за його межами, тобто від закупівлі сировини, матеріалів, комплектуючих виробів і доставки готового продукту до споживача. Отже, логістика персоніфікує цілісний підхід до організації матеріального потоку в процесі закупівлі, виробництва і збуту як частин єдиного цілого – ланцюга створення продукції і її доставки до споживача. При цьому передбачається єдина система відповідальності всіх учасників процесу. З цього часто робиться висновок, що об'єктом логістики є управління матеріальним потоком у виробництві за принципом “точно в час” (Just in Time) при дотриманні певного рівня витрат.

У такій концепції логістики завдання фізичної реалізації матеріальними потоками виконуються логістикою закупівлі та виробництва, логістикою транспортування і складування, логістикою доставки до споживача, які об'єднують організаційно-комерційні і технічні функції. Їх об'єднання спрямоване на спрощення організаційно-структурних рішень всередині і назовні підприємства і дозволяє оперативно використовувати як засоби оптимізації, так і сучасні інформаційні технології, концепції поставок без втрат часу і т.п. у всіх ланках, незалежно від їх дислокації і місця в ієрархії. Це особливо важливо в умовах глобалізації і визначає вимоги до рівня застосовуваного науково-методичного забезпечення логістичних операцій. У зв'язку з тим важливим завданням логістики є вдосконалення процедурно-процесного інструментарію проектування логістичних операцій і підготовки обгрунтованих рішень та забезпечення їх своєчасного виконання. На підставі такого розуміння логістики визначене головне її завдання – розробка зважених і обгрунтованих пропозицій, реалізація яких сприяє підвищенню ефективності роботи організації у цій сфері, підвищенню її ринкової активності і отриманню конкурентних переваг.

На особливу увагу заслуговує зв'язок логістики зі стратегією і тактикою ринкового управління організацією та з реалізацією поставлених ними цілей і завдань. Стратегія освоєння нових ринків пов'язана з аналізом ринку постачальників і споживачів, підготовкою загальної концепції розподілу, розміщення складів та пунктів обслуговування, вибором методів доставки і транспортних засобів, оптимізацією матеріальних і транспортних потоків, пунктів поставки, складування та зберігання сировини,

матеріалів і напівфабрикатів та готової продукції з використанням транзитної або складської схеми доставки тощо. Для вирішення всіх цих завдань, а також цілого ряду пов'язаних з ними проблем, зокрема створення концепцій проектування цільового вдосконалення організаційних структур, розробки регламентів, норм, правил та ін. повинні застосовуватись методи та інструментарій логістики, які сприяли б досягненню найбільшої ефективності роботи, мінімізації витрат, забезпеченню рентабельності капіталу. Однак зв'язок стратегії і тактики управління з логістикою здійснюється насамперед через застосування можливостей та інструментарію логістики для виконання завдань не тільки поставки, зберігання, транспортування матеріальних ресурсів у процесі виробництва, розподілу і доставки продукції, але і для інших цілей.

Дослідники підкреслюють, що стратегічне значення логістики поки що недооцінюється, в зв'язку з чим витрати на логістику на більшості підприємств навіть у розвинутих країнах все ще дуже малі. Логістика повинна гарантувати, що потрібні матеріали і продукти (готові вироби, напівфабрикати) будуть надані в розпорядження своєчасно в потрібному місці, в заданій кількості і відповідної якості. Це стосується сервісної функції логістики, котра вивчає і координує рух товарних потоків, які проходять через підприємство і закінчуються у споживача, тобто процесів переміщення і складування товарів. Логістика дозволяє оптимізувати потоки товарів та інформації всередині та за межами підприємства, створює різні можливості раціоналізації виробництва з метою зниження витрат.

У 90-х роках виникли нові аспекти розвитку змісту логістики та її можливостей внаслідок змін в підходах до розвитку економіки, в системі зв'язку, в інституціях управління людством на порозі XXI століття. Насамперед це стосується традиційних об'єктів логістики – матеріальних потоків в нових умовах.

Процес глобалізації світової економіки зумовив значне покращання забезпечення інформацією і виробників, і споживачів, розширив можливості удосконалення організації матеріальних потоків. Ріст доходів споживачів і особливо доступ до інформації через телебачення, рекламні звернення, мережу Internet, туристичні поїздки формують нові можливості попиту, нові очікування продажів. Оскільки нині всі підприємства мають можливість так чи інакше вийти на світовий ринок, то всі постачальники та покупці можуть вважати себе його учасниками. У зв'язку з цим виникають нові завдання логістики, зокрема дослідження параметрів міжнародних норм і стандартів у предметних областях діяльності та в управлінні, розробка та оптимізація регламентів, контролю і координації руху товаропотоків тощо.

На даний час визначилось два напрямки удосконалення координації в управлінні матеріально-технічними потоками:

- 1) посилення взаємодії між функціональними ланками систем управління;
- 2) досягнення необхідного рівня координації через організаційні перетворення у структурі управління.

Удосконалення координації в управлінні логістичними операціями вимагає особливо скрупульозної розробки регламентів, прийомів та методів організації операцій, насамперед тих, які виконуються із застосуванням електронних засобів та сучасного зв'язку, а також детального їх економічного обґрунтування. Так, наприклад, в сучасних

періодичних виданнях наголошується на необхідності вдосконалення обслуговування клієнтів. При цьому під вдосконаленням, як правило, розуміють методи прийняття та виконання рішень, перевиховання персоналу, покращання технічної бази системи обслуговування клієнтів. Однак і перше, і друге вимагає коштів при неочевидній ефективності їх вкладення. Методам і прийомам обслуговування, переважно, уваги приділяється мало, хоч вони здебільшого не вимагають значних витрат.

Обслуговування клієнтів на підприємствах України, сформоване в традиціях командного управління, не відповідає рівню світових стандартів. У світовій практиці ще у 70-х роках набули поширення телефонні центри обслуговування клієнтів. Особисті зустрічі представника організації і клієнта вимагають високих операційних витрат і веде до непродуктивного використання робочого часу. Це зумовило необхідність поділу всіх трансакцій на типові і нетипові, а також створення технічної бази для здійснення всіх типових трансакцій без прямого візуального контакту. Кількість нетипових трансакцій, які вимагають присутності обох сторін продовжує неухильно знижуватись. Сьогодні вважається нормою для клієнтів доступність телефонних переговорів з кваліфікованим співробітником фірми 24 години на добу 7 днів на тиждень. Вони є зручнішими для клієнтів, ніж особисті візити на підприємство. Більшість операцій, які здійснюються внаслідок телефонних контактів, належать до логістики.

Телефонні центри обслуговування клієнтів, які є структурними підрозділами організацій, можуть виконувати такі трансакції:

- прийняти замовлення на продукт чи послугу, надати інформацію про стан виконання замовлення, відповісти на питання про характеристики продукції чи послуг, зробити дистанційну діагностику і дати рекомендації, як вирішити проблему працездатності продукції або у разі необхідності викликати спеціаліста для технічного обслуговування придбаного клієнтом продукту;

- оформити продаж продукції чи послуг і проводити операції з їх оплати.

Більшість питань, з якими люди звертаються до підприємства, можна визначити наперед, тому що вони достатньо однорідні. Після встановлення змісту та систематизації звертань клієнтів слід стандартизувати обов'язки і поведінку персоналу таким чином, щоб клієнт був задоволений реакцією на своє звертання, а дії персоналу були максимально ефективні для організації.

Наведемо узагальнено ті логістичні операції, які виконуються в розвинутих країнах структурами телефонного обслуговування:

- отримання замовлень. Як правило, система замовлень інтегрується з системами управління рахунками клієнтів, контролю виконання замовлень, кредитування. Досвід показує, що внаслідок такої інтеграції кількість телефонних звертань різко зростає. Однак трансакції зв'язані з системами управління рахунками клієнтів та кредитуванням вимагають певного рівня культури банківських та кредитних операцій, відповідної комп'ютерної мережі, яких в Україні ще не має;

- кредитування клієнтів. Для оформлення кредиту (відпуску товарів в кредит) повинна пройти перевірка з фіксацією її результатів, що зумовлює інтеграцію фінансових, збутових та інших підрозділів організації;

- продаж за каталогами. Поширена в Європі та США, а на теренах СНД ця система мала поштовий відповідник. Впровадження телефонного варіанта вимагає відпрацювання процедур оплати та підтвердження замовлень і платоспроможності клієнта;
- резервування – одна із найстаріших функцій телефонного обслуговування з достатньо відпрацьованими процедурами здійснення операцій і у нас;
- надання інформації. Розрізняють абонентну і загальну форми;
- технічне обслуговування і технічна підтримка. Стали популярними у зв'язку з розвитком електронної індустрії. Вимагають кваліфікованого персоналу і відпрацювання операцій оцінки обсягу наданих послуг, розрахунків за них, ефективності, відпрацювання системи матеріального забезпечення послуг;
- передплата періодичних видань. Набула значного поширення в розвинутих країнах. Проблеми логістичних операцій пов'язані з транзакціями верифікації клієнтів та оцінки їх платоспроможності.

Для поширення телефонного обслуговування клієнтів потрібна досконала система управління логістичними операціями на основі стандартизації критеріїв ефективності, методів і прийомів виконання робіт, побудови взаємовідносин, регламентації процедур верифікації інформації, контролю та розподілу відповідальності. В Україні, крім перерахованих методичних проблем, існують також проблеми технічного характеру, пов'язані з недосконалістю засобів зв'язку, комп'ютерних систем та програмного забезпечення, недисциплінованістю персоналу, поширенням правового нігілізму та нерозвинутістю правових норм і регламентів тощо.

Кінець другого тисячоліття характеризується створенням глобальної системи всесвітнього електронного зв'язку зі своєю оригінальною технологією функціонування - системи Internet. Ця система широко використовується для надання та отримання інформації про наявність продукції та послуг, для збирання інших даних про стан ринку, для контактів з продавцями і виробниками програмного забезпечення, для доступу до спеціалізованих баз даних тощо. Ефективне використання цієї системи вимагає встановлення чітких регламентів виконання логістичних операцій, процедур, звертань, взаємовідносин та персональної відповідальності учасників процесу за загальний результат. Оскільки досвід використання Internet в Україні незначний, а технологія його використання практично не відпрацьована, то навіть для обмежених потреб логістики, зв'язаних з обміном інформації, належить розробити чіткий внутрішньофірмовий регламент, який забезпечив би використання системи за виробничим призначенням, а не для особистих потреб персоналу та розваг.

Дотримання дисципліни експлуатації інтернет-технології сприяє її використанню для аналізу обслуговування клієнтів. Такого досвіду в Україні поки що немає, але, як свідчать літературні дані, її застосування для збирання інформації про якість обслуговування клієнтів і відносини між підрозділами і керівниками лише всередині організації дає неоціниму інформацію про стан обслуговування клієнтів і психологічний клімат в колективі. Крім того, впровадження такої системи дозволяє поступово відпрацьовувати процедури і регламенти виконання операцій, встановлювати нормативи обслуговування клієнтів та внутрішніх взаємовідносин.

Треба зазначити, що послідовне поширення логістики в розвинутих країнах привело до створення та застосування інструментарія аналізу, проектування та

обґрунтування логістичних рішень. Серед них можна назвати такі відомі методи, як ABC-аналіз, XYZ-аналіз, сіткове планування та управління, лінійне програмування, оптимізація використання виробничого потенціалу, транспортних операцій і т.д. Серед нових методів – SADT-моделювання бізнес-процесів та систем, IDEFO-модель функціонально-структурної організації бізнес-процесів торгових фірм, модель підготовки і супроводження господарських договорів в комерційних банках, не говорячи про систему матеріального забезпечення виробництва, створено ще в 70-х р.р. Як відмічається в літературі, впровадження SADT-моделювання дозволило раціональніше розподілити функції серед підрозділів і персоналу, що дало можливість ліквідувати “вузькі” місця в реалізації бізнес-процесів; використати можливість персоніфікувати обов’язки посадових осіб, сформулювати обґрунтовані вимоги до кандидатів при наймі; зменшити час обробки замовлень у два рази, підвищити оборотність товарних запасів в середньому на 20%; створити узгоджену внутрішньофірмову нормативну базу, регламенти взаємодії, прискорити документообіг.

Зміна ситуації у світовій економіці, формування ознак її глобалізації насамперед у сфері матеріальних та інформаційних потоків зумовлює необхідність розширення традиційних сфер застосування логістики. На наш погляд, в цих умовах функції логістики повинні бути розвинуті. Об’єктом логістики повинні стати не тільки матеріальні потоки товарів, але і таких невідчутних активів, як знання, інтелектуальна власність, а також нерухомість, їх перехід із одних рук в інші. Крім того, об’єктом логістики повинна стати також взаємодія галузей економіки, корпоративованих власників, фінансово-кредитних інституцій та влади. Якщо розглянути об’єкти логістики та її функції з погляду кінцевої мети – ефективної організації операцій руху товарів, інтелектуальної власності, нерухомості, то цілком правомірно виглядатимуть зусилля з гармонізації інтересів всіх учасників процесу переходу власності.

Розширення об’єктів логістики пов’язано з ширшим підходом до різних її аспектів, управлінських, економічних і оперативно-фінансових. Так, якщо розглянути процес приватизації з точки зору логістики, то його можна представити як систему операцій, котра реалізується з метою оптимального, з погляду ефективності і прибутку, прискорення їх виконання всіма учасниками. Отже, якщо були б опрацьовані всі операції процесу передачі власності, то відбулась би не тільки зміна власника, а реалізувались би і інвестиційні зобов’язання, соціально-економічні декларації. На наш погляд, відмічена в літературі важливість управлінського і економічного аспектів логістики є особливо актуальною для України, де проходять трансформаційні процеси не тільки у формах власності, але і в соціальній психології, організаційній культурі, а також в правовому полі суспільства.