

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАННЯМИ ШВИДКОПСУВНИХ ВАНТАЖІВ

Сопоцько О.Ю.

Національний транспортний університет

Удосконалено механізм управління постачаннями швидкопсувних вантажів, що базується на основі процесного підходу. Розроблено методичний інструментарій механізму, визначено завдання, перелік суб'єктів та об'єктів управління, організаційно-правове забезпечення, сформульовано очікувані результати оцінювання. Надано практичні рекомендації для зменшення кількості повернень продукції з точок збуту.

Ключові слова: механізм управління, постачання, швидкопсувні вантажі, ланцюги постачань, процесний підхід.

Постановка проблеми. Сучасний стан управління ланцюгами постачань швидкопсувних вантажів потребує отримання економічних вигід його застосування, тому актуальним є питання зменшення втрат продукції в ланцюгах постачань. На сьогодні є необхідним підвищувати економічну ефективність всіх суб'єктів ланцюгів постачань за рахунок зменшення загальносистемних втрат. Тому, для реалізації цих положень пропонується удосконалення механізму управління постачаннями швидкопсувних вантажів, який би передбачав збереження споживчих властивостей продукції та зменшення кількості повернень продукції.

При цьому, необхідно застосовувати концепцію системного управління, яка базується на процесному підході, що з'явився в умовах жорсткої конкуренції. За якої окреме підприємство, як система, стає менш керованим, оскільки стає підсистемою загальної системи, виконуючи лише певні функції в концептуальній моделі життєвого циклу продукції.

Відповідно до мети розвитку, аналізу сучасного стану системи, формування завдань по досягненню мети, потребує удосконалення механізму управління постачаннями, як головний елемент процесного підходу.

Сучасний стан управління ланцюгами постачань швидкопсувних вантажів потребує отримання економічних вигід його застосування, тому актуальним є питання зменшення втрат продукції в ланцюгах постачань. На сьогодні є необхідним підвищувати економічну ефективність всіх суб'єктів ланцюгів постачань за рахунок зменшення загальносистемних втрат. Тому, для реалізації цих положень пропонується удосконалення механізму управління постачаннями швидкопсувних вантажів.

Так як, концепція системного управління базується на процесному підході, який з'явився в умовах жорсткої конкуренції і стосується до сучасних теоретичних положень управління діяльністю підприємств. Концепцію системного управління було покладено до розробки корпоративних систем управління, в яких ядром систем є процесний підхід. Таким чином, окреме підприємство, як система, стає менш керованим, оскільки сутнісно є підсистемою загальної системи, виконуючи лише певні функції в концептуальній моделі життєвого циклу продукції.

Відповідно до зазначеного, в межах загальних атрибутів концептуальних засад, а саме: мети розвитку, аналізу сучасного стану системи, формування завдань по досягненню мети, потребує удосконалення механізму управління постачаннями, як головний елемент процесного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням сутності економічного механізму займалися такі вчені як В. Столярюк, Л. Васечко, Г.Я. Ільницька, Й.С. Завадський. Внутрішній економічний ме-

ханізм досліджував М.Г. Грещак [6], господарський механізм – А.І. Щетинін [9], І.В. Сіменко, Т.Д. Косова, П.Я. Попович. Поняття «організаційно-економічний механізму» розкрито в роботах О.М. Паламарчука, а «фінансовий механізм» у роботах В.А. Власенка [3].

Механізми управління складними організаційними системами досліджували такі вчені як: І.Т. Балабанов, В.Н. Бурков [2], В. Вікрі, Л. Гурвіц, Д. Харшан'ї, С.Б. Ізмалков [7], В.А. Іріков, В.В. Кондрат'єв, Р. Майерсон, Е. Маскін, Р.С. Сайфулін, К.І. Сонін, А.Д. Шеремет.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні недостатньо вивченим є питання, що стосуються формування механізму управління постачаннями швидкопсувних вантажів. Тому, вищезазначений механізм потребує узгодження та координації, в якому взаємодіють всі суб'єкти ланцюгів постачань за єдиними правилами та враховуються інтереси всіх суб'єктів, а також зміщується рівновага від загальної до часткової.

Головним питанням яке постає – це формулювання інструментарію досягнення функції за допомогою механізму, в якому закладена раціональна (рівноважна) поведінка суб'єктів. Таким чином, треба сформувати механізм, який в конкурентній економіці забезпечить рівновагу і оптимальний за Парето розподіл ресурсів. Таким чином, завдання пошуку оптимального механізму зводиться до задачі вибору функцій розподілу та плати при обмеженнях участі та сумісності стимулів.

Постановка завдання. Поглибити теоретичні положення та надати практичні рекомендації по розробленню механізму управління постачаннями швидкопсувних вантажів за рахунок мінімізації втрат в ланцюгах постачань. При цьому, забезпечити економічну ефективність управління постачаннями швидкопсувних вантажів та сформувати відповідний інструментарій.

Виклад основного матеріалу. В економіку поняття «механізму» було запозичене із техніки. Термін «механізм» з'явився в наукових працях присвячених економіці соціалізму, був запроваджений у другій половині 60-х років ХХ ст. та в подальшому отримав широке розповсюдження.

Широке розповсюдження в сучасних економічних дослідженнях мають такі поняття як «внутрішній економічний механізм», «господарський механізм», «механізм соціально-економічного розвитку», «механізм управління», «організаційно-економічний механізм», «фінансовий механізм».

В науковій літературі як синонім терміну «механізм управління», зустрічаємо такі терміни як «господарський механізм», «організаційно-економічний механізм», «економічний механізм», «організаційний механізм».

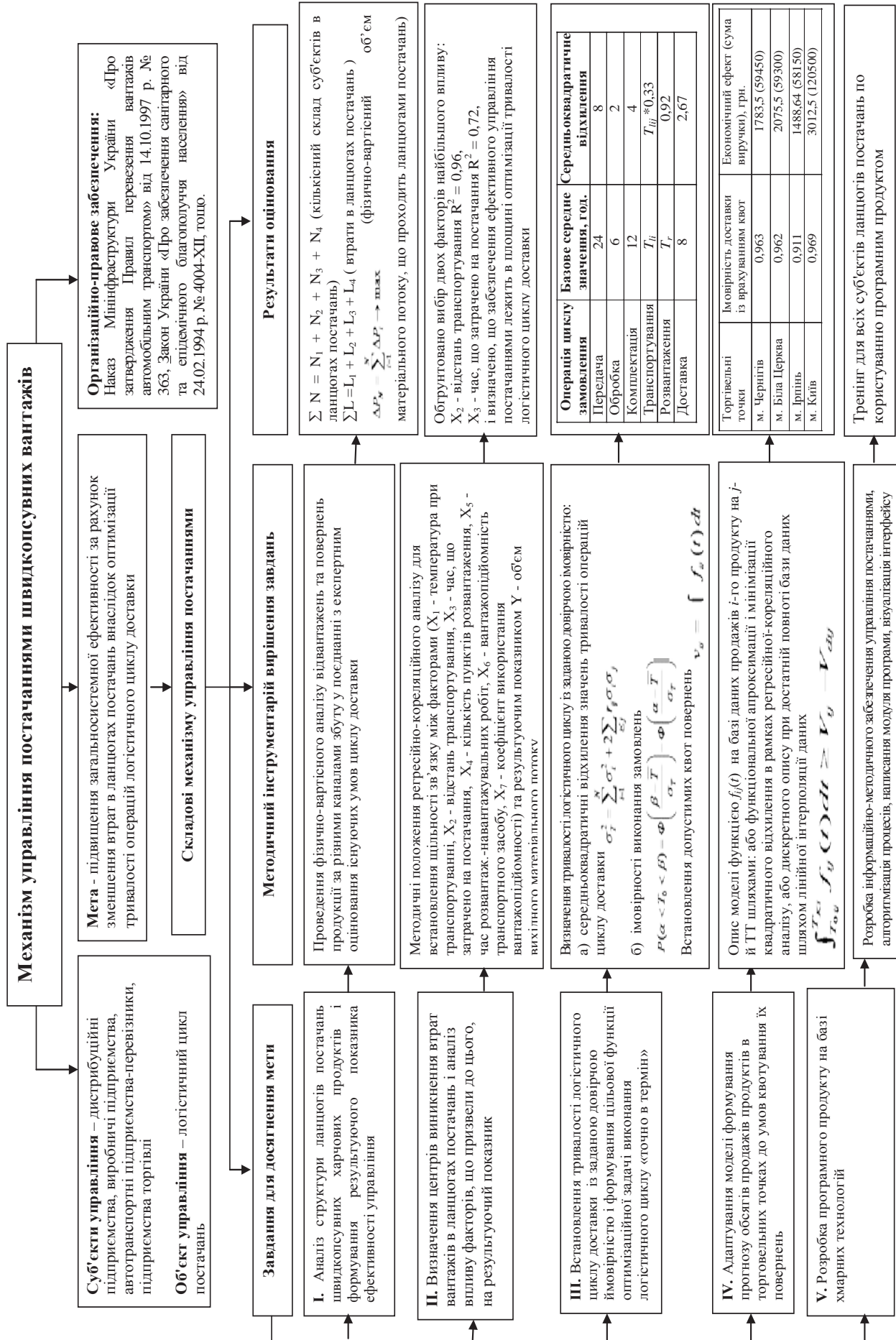


Рис. 1. Механізм управління поставаннями швидкокопсувних вантажів (авторський доробок)

В цілях даного дослідження під поняттям «механізм» в економіці пропонується розглядати як сукупність ресурсів економічного процесу і способів їх поєднання. Відмінною особливістю пропонованого поняття є наявність процесу та нерозривний зв'язок і підпорядкованість механізму процесу. Це є

підтвердженням гіпотези автора, що вирішення питань постачання швидкокопсувних вантажів повинно ґрунтуватися на концепції процесного підходу. У свою чергу автор пропонує нову редакцію концепції управління ланцюгами постачання, яка на відміну від традиційної витратно-орієнтованої (SCM)

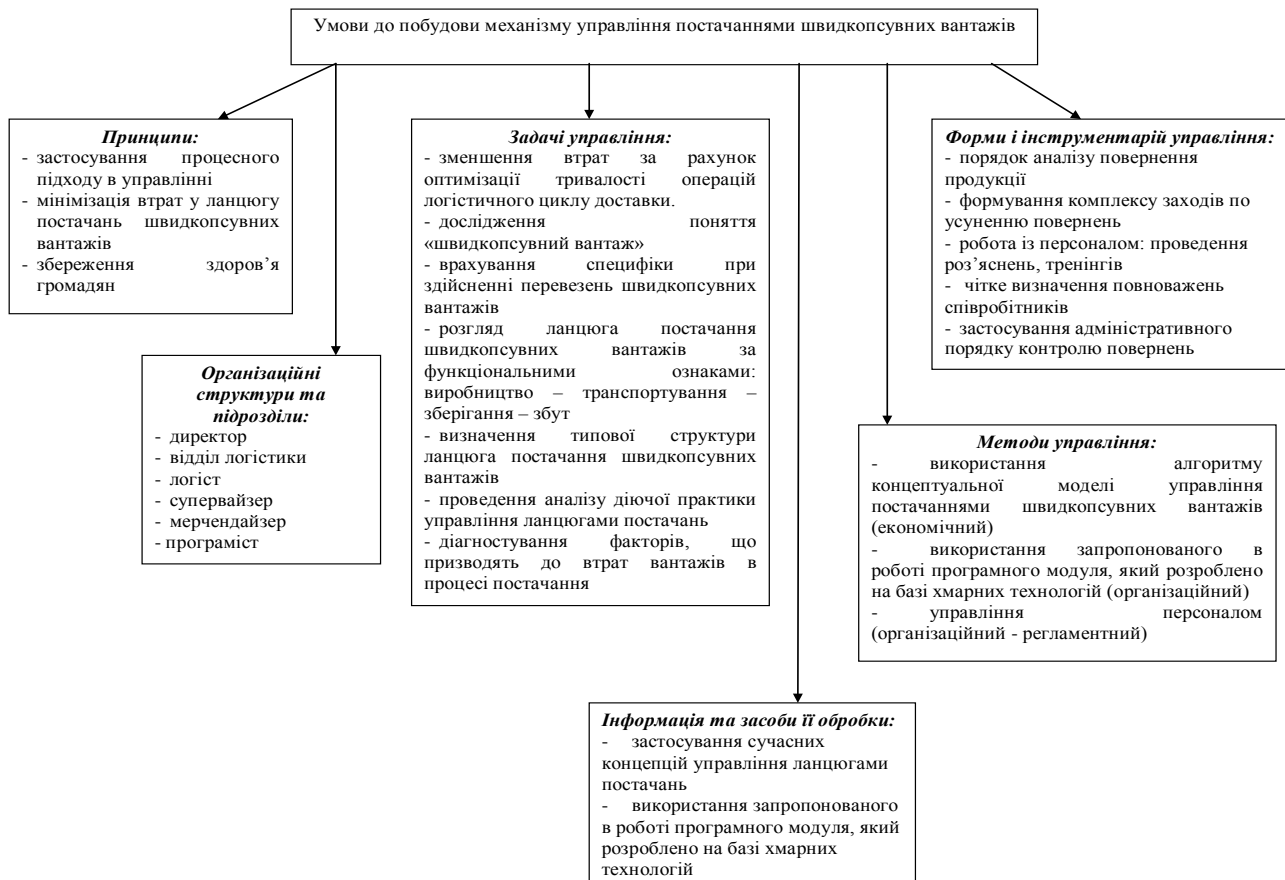


Рис. 2. Умови до побудови механізму управління постачаннями швидкокопсувних вантажів

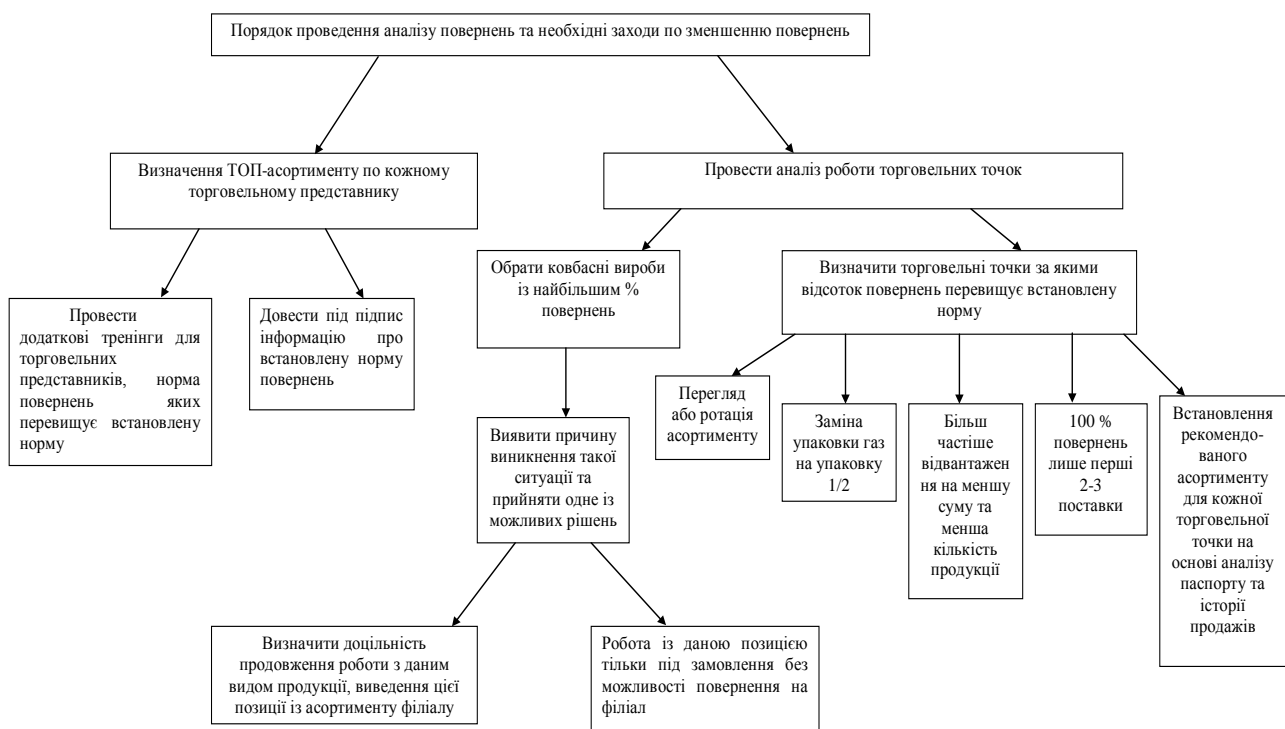


Рис. 3. Порядок проведення аналізу повернень та необхідні заходи по зменшенню повернень ковбасних виробів

передбачає підвищення економічної ефективності всіх суб'єктів ланцюгів постачань за рахунок зменшення загальносистемних втрат.

А сам економічний механізм управління постачаннями запропоновано розуміти, як частину господарського механізму підприємства, що являє собою систему методів, видів, функцій управління і відповідного до них інструментарію, що застосовується апаратом управління підприємства для забезпечення сформульованої мети подальшої діяльності.

Отже відносно формування механізму управління постачаннями відштовхуючись від теорії економічних механізмів можна сказати, що побудова такого механізму відбувається в зазначених умовах: неповнота інформації, наявність центру координації, економічних суб'єктів, і намагання досягти рівноваги. Також механізм управління постачаннями повинен враховувати наступне: всі суб'єкти повинні повідомляти правдиво інформацію про очікувані блага; результат взаємодії передбачає узгодження інтересів всіх суб'єктів без переваг до когось. Тобто йдеться про виявлення коректності подачі інформації суб'єктами про очікувані блага. Відповідно для того, щоб механізм почав діяти потрібно сформулювати концепцію в межах якої взаємодіють суб'єкти, надати алгоритм взаємодії, розробити методологію і представити коректним результатом.

Суб'єктами управління виступають виробничі підприємства, дистрибуційні підприємства, перевізники (логістичні оператори) та підприємства торгівлі. Об'єктом управління є логістичний цикл постачань.

Організаційно-правове забезпечення здійснюється в полі вітчизняного законодавства з питань роботи зі швидкокопсувними харчовими продуктами, та міжнародних конвенцій, до яких приєдналася Україна.

Щодо складових механізму управління постачаннями, то вони знайшли своє відображення в 5-ти завданнях і відповідному до них методичному інструментарії. Схема механізму наведена на рисунку 1.

Завданнями для досягнення мети є:

I. Аналіз структури ланцюгів постачань швидкокопсувних харчових продуктів і формування результатуючого показника економічної ефективності управління. Дане завдання досягається через застосування відповідного інструментарію, а саме: проведення фізично-вартісного аналізу відвантажень та повернень продукції за різними каналами збуту і експертне опитування щодо оцінювання існуючих проблемних питань у сучасних циклах доставки. Результатами сформульованого завдання повинно стати: визначений кількісний склад суб'єктів-учасників ланцюгів постачань за різними каналами збуту, визначений відсоток повернень та/або втрат в ланцюгах постачань і формування результатуючого показника. В даному випадку – це фізично вартісна величина об'єму матеріального потоку, що проходить ланцюгами постачань. Обґрунтування показника наведено у попередніх розділах дослідження.

II. Визначення центрів виникнення втрат вантажів в ланцюгах постачань. Для цього запропоновано застосовувати методичні положення регресійно-кореляційного аналізу для визначення щільності зв'язку між факторами впливу і результирующим показником. На підставі проведеного аналізу виокремлено фактори найбільшого впливу і обґрунтовано їх вибір: відстань транспортування і час, що затрачено на постачання. Результат оцінювання свідчить, що забезпечення економічної ефективності управління постачаннями лежить в площині оптимізації тривалості логістичного циклу постачання.

III. Встановлення тривалості логістичного циклу постачання із заданою довірчою імовірністю, і формування цільової функції оптимізаційної задачі виконання циклу доставки «точно в термін».

Методичний інструментарій для досягнення мети базується на методах теорії імовірності: для розрахунку середньоквадратичних відхилень значень тривалості операцій циклу постачання, імовірностей виконання замовлення, встановлення допустимих квот повернень. Результатами є конкретні значення гранично допустимих відхилень.



Рис. 4. Адміністративний порядок контролю повернень ковбасних виробів

IV. Адаптування моделі формування прогнозу обсягів продажів продуктів в торговельних точках до умов квотування їх повернень (втрат). Вирішення завдання полягає в отриманні функції f_{ij} на основі даних по продажам i -го товару на j -й торговій точці шляхами функціональної апроксимації (лінійної, степеневі, експоненціальної) і мінімізації квадратичного відхилення в рамках регресійно-кореляційного аналізу, або дискретного представлення через лінійну інтерполяцію.

V. Розробка програмного продукту на базі хмарних технологій. Для цього розроблено інформаційно-методичне забезпечення управління постачаннями, алгоритмізація процесів, написання модуля програми і власне візуалізація інтерфейсу. Результати оцінювання повинні проводитися суб'єктами – користувачами програмного продукту після проведення тренінгу з навчання користуванню.

Відповідно, умови до побудови механізму управління постачаннями швидкокопсувних вантажів можна відобразити наступним чином (рис. 2).

Також, автором запропоновано порядок проведення аналізу повернень та необхідні заходи по зменшенню повернень ковбасних виробів (рис. 3).

Як свідчить аналіз існуючої практики повернень ковбасних виробів, однією із причин наявності повернень продукції є преміювання менеджерів відповідно до обсягів відвантаженої продукції, а не за фактичний обсяг реалізованої продукції. Тому, менеджери зі збуту формують заявки на постачання з урахуванням премії за обсяги постачань. Тому, запропоновано здійснювати адміністративний контроль повернень продукції (рис. 4).

Також, при застосуванні заходів по зменшенню повернень ковбасних виробів необхідно по закінченню кожного місяця необхідно проводити аналіз причин виникнення ситуації повернень, враховуючи те, що списання продукції за рахунок фінансової діяльності філіалу це також збитки підприємства.

Серед заходів по усуненню повернень необхідно приділити увагу вирішенню таких завдань:

- недбалість мерчендайзерів при занесенні інформації з точок збуту до корпоративної інформаційної системи;

- невірна маршрутизація;

- формування менеджерами зі збуту завищених обсягів замовлень на постачання до точок збуту. Це відбувається через недосконалу систему оплати праці, згідно до якої менеджери отримують матеріальну винагороду за відвантажені обсяги, а не за реальні продажі. Таким чином, це сприяє збільшенню повернень і не враховує реальний факт продажів (попиту) у торговельних точках різних каналів збуту.

Отже, необхідно проводити роботу із торговельним персоналом, торговельними точками збуту, щоденний аналіз залишків продукції в торговельній мережі та на складі, наявність своєчасно викладеної інформації в інформаційній системі про залишки в точках збуту, підвищення ефективності завдання маршрутизації.

План повернень продукції встановлений підприємством на філіал, це не тільки дозволений відсоток повернень на розподільчий центр, але й допустимий відсоток повернень ковбасних виробів із торговельних точок, в межах якого можуть забиратись ковбасні вироби із торговельних мереж. Рекомендовано заборонити здійснювати відвантаження на розподільчий центр повернень продукції більше встановленого відсотку повернень.

У випадку перевищення кількості повернень ковбасних виробів із торговельних мереж встановленому відсотку повернень, необхідно до 5 числа

поточного місяця написати службову записку на списання надлімітів повернень із торговельних мереж за попередній місяць за рахунок філіалу. При цьому необхідно в обов'язковому порядку зазначити конкретні причини виникнення повернень та заходи по усуненню перевищення норм повернень ковбасної продукції в майбутньому. Також, необхідно враховувати, що списання повернень ковбасних виробів за рахунок філіалу ПП «Український продукт» – це прямі збитки підприємства.

Для щоденного контролю повернень по кожній торговельній точці, необхідно в обов'язковому порядку, в «Щоденному звіті торговельного представника», роздрукованого із бази даних перед випуском торговельного представника на маршрут поставити актуальну задачу із врахуванням відставань чи перевищень плану по продажам ковбасних виробів та допустимому відсотку повернень (зазначити допустиму кількість ковбасних виробів в кг). На маршруті торговельний представник філіала, разом із фактом продажів по кожній торговельній точці зазначає і кількість повернень ковбасних виробів в кг. Таким чином, ставиться актуальна задача, враховувати відставання або випередження плану із продажів ковбасних виробів та допустимому відсотку повернень.

В кінці дня необхідно провести аналіз виконання плану продажів та повернень ковбасних виробів, вивести відсоток виконання, перевірити залишки ковбасних виробів в торговельних точках, та перевірити динаміку продажів і замовлень в торговельних точках, де є повернення. Необхідно одразу при перевищенні повернень за день, розробити заходи по зниженню повернень ковбасних виробів по даній торговельній точці (ротация асортименту, зменшення відвантажень по даній позиції ковбасних виробів в кг, перехід на інший вид упаковки або тари, активізація нових торговельних точок та інше).

Доцільно зобов'язати торговельного мерчендайзера при кожному відвідуванні в планшет або карточку клієнта вносити залишки ковбасних виробів актуальні в день відвідування, а також робити фото вітрини ковбасних виробів із написом назви торговельної точки та дати створення фотографії та відправляти всі фото на сервер філіалу. По залишкам ковбасних виробів логіст щоденно перевіряє правильність формування замовлення, асортимент в торговельних точках та повернення ковбасних виробів. За фотокартками вітрини логіст ставить задачу для наступного візиту на розширення асортименту, викладення ковбасних виробів, контролю наявності цінників та правильності зняття залишків.

Висновки і пропозиції. Удосконалено механізм управління постачаннями швидкокопсувних вантажів і надано практичні рекомендації для зменшення повернень продукції з точок збуту. Методичний інструментарій механізму конкретизовано в п'ятьох завданнях і сформульовано очікувані результати оцінювання.

Удосконалення механізму управління постачаннями швидкокопсувних вантажів базується на концепції процесного підходу в управлінні. Сам механізм акцентується в конкретизації мети, переліку суб'єктів та об'єктів управління, врахуванні організаційно-правового забезпечення, і проявляється через такі складові: завдання, методичного інструментарію, результатів оцінювання.

Механізм забезпечення економічної ефективності управління постачаннями швидкокопсувних вантажів в частині методичних положень передбачає визначення тривалості операцій логістичного циклу доставки, що дозволяє зменшити тривалість операцій логістичного циклу доставки продукції з момен-

ту надходження заявки до виробника. В такий спосіб суб'єктам ланцюга постачань надано можливість визначити імовірність втрат в ланцюгах постачань і оцінити їх вплив на отримання доходу від продажу.

Мета запропонованого механізму в підвищенні загальносистемної ефективності за рахунок зменшення втрат внаслідок оптимізації тривалості операцій логістичного циклу доставки.

Подальші дослідження щодо удосконалення механізму управління постачаннями швидкопсувних вантажів слід поширити на процеси управління фінансовими взаємовідносинами з контрагентами, процесу спільного просування продукції. Представляє науковий інтерес дослідження ефекту синергії в сумісних процесах просування та підтримки продажів продукції в різних каналах збуту.

Список літератури:

1. Аналіз господарської діяльності: [навч. посіб.] / [за заг. ред. Сіменко І. В., Косової Т. Д.] – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 384 с.
2. Бурков В. Н. Механизмы функционирования организационных систем / В. Н. Бурков, В. В. Кондратьев – М.: Наука, 1981. – 384 с.
3. Власенко В. А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України: дис. на здобуття наукового ступеня канд. економ. наук: 08.00.04 / Власенко Валентин Анатолійович. – Полтава, 2008. – 392 с.
4. Гетьман О. О. Економіка підприємства: [навч. посіб.] – 2-ге видання / Гетьман О. О., Шаповал В. М. – К.: «Центр учбової літератури», 2010. – 488 с.
5. Економіка підприємств: [підруч.] / Ф. В. Горбонос, Г. В. Червено, Н. Ф. Павленчик, А. О. Павленчик. – К.: «Знання», 2010. – 463 с.
6. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: [навчальний посібник] / Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
7. Измалков С. Б. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.) [Электронный ресурс] / Измалков С. Б., Сонин К. И., Юдкевич М. М. // Вопросы экономики. – 2008. – № 1. – Режим доступа: <http://www.vopreco.ru/rus/redaction.files/1-08.pdf>
8. Механизмы управления: учеб. пособие / под ред. Д. А. Новикова. – М.: «Ленанд», 2011. – 192 с. (Умное управление).
9. Щетинін А. І. Політична економія: [підр.] – К.: «Центр учбової літератури», 2011. – 480 с.

Сопотко О.Ю.

Национальный транспортный университет

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПОСТАВКАМИ СКОРОПОРТЯЩИХСЯ ГРУЗОВ

Аннотация

Усовершенствован механизм управления поставками скоропортящихся грузов, который базируется на процессном подходе. Разработан методический инструментальный механизм, определены задачи, перечень субъектов и объектов управления, организационно-правовое обеспечение, сформулированы ожидаемые результаты оценивания. Даны практические рекомендации для уменьшения количества возвратов продукции из точек сбыта.

Ключевые слова: механизм управления, поставка, скоропортящиеся грузы, цепи поставок, процессный подход.

Sopotsko O.Yu.

National Transport University

DEVELOPMENT OF MECHANISM TO MANAGE OF SUPPLY PERISHABLE CARGO

Summary

Development of mechanism to manage of supply perishable cargo, which is based on the process approach. The methodical toolkit of mechanism is elaborated tasks, the list of subjects and objects of management, organizational and legal support is defined, the expected results of the evaluation is formulated. Practical recommendations for reducing the number of product returns from the points of sale is presented.

Keywords: mechanism to manage, delivery, perishable cargo, supply chain, process approach.